
УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“ – БИТОЛА

ФАКУЛТЕТ ЗА БЕЗБЕДНОСТ – СКОПЈЕ



м-р Тони К. Станковски

**МЕНАЦИРАЊЕ НА ПОЛИЦИЈАТА ВО СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ
СОСТОЈБИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

докторска дисертација

Скопје, декември 2016 година

Ментор:

проф. д-р Цане Мојаноски
редовен професор на Факултетот за
безбедност - Скопје
Универзитет „Св. Климент Охридски“ –
Битола

Членови на комисија:

проф. д-р Борис Мургоски
редовен професор на Факултетот за
безбедност - Скопје
Универзитет „Св. Климент Охридски“ –
Битола

проф. д-р Марина Малиш-Саздовска
редовен професор на Факултетот за
безбедност - Скопје
Универзитет „Св. Климент Охридски“ –
Битола

доц. д-р Никола Дујовски
вонреден професор на Факултетот за
безбедност - Скопје
Универзитет „Св. Климент Охридски“ –
Битола

доц. д-р Раде Рајковчевски
доцент на Факултетот за безбедност - Скопје
Универзитет „Св. Климент Охридски“ –
Битола

Датум на одбраната: _____ година

Датум на промоцијата: _____ година

Наука на којашто се стекнува докторатот: **БЕЗБЕДНОСТ**

ИЗЈАВА

од Тони Станковски

Изјавувам дека при изработувањето на докторскиот труд ги почитувам позитивните законски прописи од областа на заштитата на интелектуалната сопственост и не користев реченици или делови од трудови на други автори без да ги почитувам методолошките стандарди.

Изјавата ја давам под полна материјална и кривична одговорност.

Изјавил:

МЕНАЦИРАЊЕ НА ПОЛИЦИЈАТА ВО СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

РЕЗИМЕ

Полицијата како орган на државната управа е дел од системот за управување со кризи, кој пак се организира заради превенција, рано предупредување и справување со кризи што претставуваат ризик за добрата, здравјето и за животот на луѓето и на животните.

Полицијата е клучен сегмент во справувањето со кризни состојби, а менаџментот во полицијата е клучната алатка од која зависи успешноста на полициската организација, која е одговорна за заштита на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните.

Успешното справување со кризните состојби е можно единствено преку добро и ефикасно менаџирање, преку постојано унапредување на работењето во полицијата и преку зголемување на професионалноста во полициското работење, посебно во делот на справувањето со кризните состојби.

Прашањата поврзани со менаџирањето на полицијата во справувањето со кризни состојби произлегуваат од потребата за остварување на основната цел на државните институции, а тоа е создавање безбедна средина во која граѓаните ќе се чувствуваат сигурни.

Токму затоа, ова истражување се обидува да ги детерминира факторите што се приоритетни во менаџирањето на полицијата заради потреба од инвестирање во менаџментот во организациските единици што се вклучени во системот за управување со кризи поради недоволна обученост, опременост и непостоење на соодветни нормативно-правни инструменти што се неопходни за успешно менаџирање, за ефикасно извршување на поставените задачи со оптимално користење на расположливите ресурси.

Притоа, посебен акцент е ставен на начинот на влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата изразено преку следење, оценување и проценување на човечките ресурси во областа во која делуваат, одлучување засновано на релевантни информации за нивните надлежности, како и менторирање како начин на пренесување искуство фокусирано на разновидноста.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ – менаџирање, полиција, кризни состојби, следење, оценување и проценување, одлучување и менторство.

MANAGEMENT OF POLICE WHEN DEALING WITH CRISIS SITUATIONS IN REPUBLIC OF MACEDONIA

RESUME

Police as a State Administration body is part of the crisis management system responsible for prevention, early warning and management of crisis representing risks for the citizen's live, goods and health.

The Police is a key segment in dealing with crisis situations while the management of police is a fundamental tool for the success of the police organization responsible for protection of citizens' lives, personal safety and personal property.

The success in dealing with crisis situations requires proper and efficient management achieved by continuous improvement of the work of the police and increased professionalism, particularly in field of management of crisis situations.

The necessity of proper management of police when dealing with crisis situations is a result of the need for achieving of the main goals of the state institutions which is to create safer environment for the citizens.

Therefore, this research tends to determine the priority factors related to the management of the police and to establish the need to invest in the management of the organizational units involved in the crises management system in order to improve the level of education, equipment and to provide proper legal and normative instruments necessary for successful management and efficient performance with optimal use of the available resources.

In addition, special emphasize should be given to the impact of the human resources on the performance of tasks in the police acquired by monitoring, evaluation and assessment of the human resources in their area of responsibility, decision making based on relevant information on their competences as well as mentorship as experience transfer tool focused on diversity.

KEY WORDS - management, police, crisis situations, monitoring, evaluation and assessment, decision making and mentorship.

СОДРЖИНА

ДЕЛ I.....	1
ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКИ АСПЕКТИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА.....	1
1. ВОВЕД.....	1
2. МЕСТОТО И УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРИ СПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ	7
2.1 УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО ДЕЛОТ НА ПРЕВЕНЦИЈАТА, РАНОТО ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ И ПРВИЧНИОТ ОДГОВОР НА НАСТАНУВАЊЕТО НА РИЗИЦИТЕ И КРИЗИТЕ.....	8
2.2 УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ И КРИЗИ... 11	
2.3 НОРМАТИВНО-ПРАВНИ ИНСТРУМЕНТИ.....	16
2.3.1 Законски основи.....	16
2.3.2 Подзаконски акти.....	21
3. КРИЗЕН МЕНАЏМЕНТ	22
3.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ КРИЗА И КРИЗНА СОСТОЈБА	23
3.2 КРАТОК ИСТОРИЈАТ НА КРИЗНИТЕ СОСТОЈБИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	26
3.2.1 Прогласување кризна состојба предизвикана од шумски пожари.....	28
3.2.2 Електроенергетска кризна состојба	31
3.2.3 Кризна состојба поради зголемен обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на Република Македонија	31
3.3 РИЗИЦИ И ОПАСНОСТИ.....	41
3.3.1 Процена и прогнозирање на ризици	44
3.3.2 справување со ризици.....	46
4. ПОВРЗАНОСТА НА ПОИМОТ НА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА И СПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ	47
4.1 ФОРМУЛАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИОТ ПРОБЛЕМ.....	47
4.2 ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	50
5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА.....	54
5.1 ПОИМЕН-КАТЕГОРИЈАЛЕН АПАРАТ	54
5.2 ОПЕРАЦИОНАЛНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕДМЕТОТ	58

5.3 ХИПОТЕТИЧКА РАМКА – ХИПОТЕЗИ	59
5.4 НАЧИН НА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО – МЕТОДИ И ТЕХНИКИ.....	61
ДЕЛ II.....	71
ПОЛИЦИЈАТА ВО СИСТЕМОТ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ.71	
1. СИСТЕМ НА РАКОВОДЕЊЕ (МЕНАЦИРАЊЕ) ВО ПОЛИЦИЈАТА ВО УСЛОВИ НА КРИЗНА СОСТОЈБА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	71
1.1 ФУНКЦИИ НА ПРОЦЕСОТ НА РАКОВОДЕЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА ПРИ СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ.....	74
1.1.1 Следење и проценување на кризната состојба	77
1.1.1.1 Следење на кризната состојба	79
1.1.1.2 Оцена на кризната состојба	81
1.1.1.3 Проценување (предвидување) на кризната состојба.....	82
1.1.2 Одлучување во кризна состојба	87
1.1.2.1 Процес на донесување одлуки.....	89
1.1.2.2 Содржина на одлуките	92
1.1.3 Планирање во кризна состојба	94
1.1.3.1 Значењето на планирањето во справување со кризна состојба	94
1.1.3.2 Правна рамка.....	96
1.1.3.3 Цел на планирањето	99
1.1.3.4 Видови планови и форма и содржина на планот.....	101
1.1.4 Организирање во кризна состојба	103
1.1.4.1 Вештини на раководење како елемент во менаџирањето.....	104
1.1.4.2 Ефикасно менаџирање во вршење на безбедносната функција – справување со кризна состојба	107
1.1.4.3 Индивидуални компетенции потребни за менаџерите во полицијата ..	108
1.1.4.4 Однесувањето на менаџерот-раководителот и неговото влијание врз вработените.....	111
1.1.5 Наредување во кризна состојба	115
1.1.5.1 Поим и карактеристики на наредувањето	115
1.1.5.2 Видови и начини на издавање наредби	119
1.1.5.3 Акти за наредување	121
1.1.6 Координација во кризна состојба	122
1.1.6.1 Поим на координација	122
1.1.6.2 Видови координација во кризна состојба	124
1.1.6.3 Планирање на координацијата	126
1.1.6.4 Развивање на меѓусебното почитување, професионалната култура, толеранција и доверба.....	127

1.1.7 Контрола во кризна состојба	128
1.1.7.1 Поим, значење и цел на контролата како функција на менаџирањето во услови на кризна состојба	128
1.1.7.2 Видови контрола и начин на вршење на контролата	132
1.1.7.3 Планирање на контролата	134
1.1.7.4 Корективни акции по извршената контрола	136
1.1.8 Информирање и размена на информации во кризна состојба	137
1.1.8.1 Поим и содржина на информирањето и размената на информации	137
1.1.8.2 Информирање и комуникација со јавноста во услови на кризна состојба	140
1.1.8.3 Податоци, информации и начинот и постапката за нивното доставување до Центарот за управување со кризи	145
1.1.9 Анализа и вреднување во кризна состојба	148
1.1.9.1 Поим на анализа и вреднување на работата	148
1.1.9.2 Видови анализа на работата	151
2. ПРЕВЕНЦИЈА НА КРИЗНИ СОСТОЈБИ	152
2.1 РАНО ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ	154
2.2 СТАНДАРДНИ ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕДУРИ ЗА КОМУНИКАЦИЈА, КООРДИНАЦИЈА И СОРАБОТКА МЕЃУ СУБЈЕКТИТЕ ОД СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ ВО ПРОГЛАСЕНА КРИЗНА СОСТОЈБА	157
3. СИСТЕМ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	161
3.1 ОРГАНИЗАЦИЈА И ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА ОРГАНИТЕ И ТЕЛАТА ВО СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ	163
3.1.1 Управувачки комитет	165
3.1.2 Група на процена	165
3.1.3 Центар за управување со кризи	166
3.2 НАДЛЕЖНОСТИ НА СУБЈЕКТИТЕ ВО СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ	168
4. НАЦИОНАЛНА ПЛАТФОРМА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА РИЗИЦИ ОД КАТАСТРОФИ	174
5. КРИЗЕН ОПЕРАТИВЕН ЦЕНТАР	185
5.1 ФОРМИРАЊЕ КРИЗЕН ОПЕРАТИВЕН ЦЕНТАР	187
5.2 ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА КРИЗНИОТ ОПЕРАТИВЕН ЦЕНТАР	188
ДЕЛ III	191

ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ИЗВРШУВАЊЕТО НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ ВО ПОЛИЦИЈАТА И СПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗНИТЕ СОСТОЈБИ.....	191
1. ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	191
1.1 ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД СЛЕДЕЊЕТО, ОЦЕНУВАЊЕТО И ОД ПРОЦЕНУВАЊЕТО.....	191
1.2 ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ОДЛУЧУВАЊЕТО	204
1.3 ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД МЕНТОРСТВОТО	217
ДЕЛ IV.....	230
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	230
1. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ХИПОТЕТСКАТА РАМКА.....	230
I. СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ПРОЦЕНУВАЊЕ.....	230
II. ОДЛУЧУВАЊЕ	231
III. МЕНТОРСТВО.....	232
2. ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА	233
3. КОМПАРАЦИЈА НА ТЕОРЕТСКИТЕ СОЗНАНИЈА СО СОЗНАНИЈАТА ДОБИЕНИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	234
4. МОДЕЛ ЗА РАЗВОЈ НА ЛИЧНИТЕ КАПАЦИТЕТИ ВО ПОЛИЦИЈАТА ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ.....	235
БИБЛИОГРАФИЈА.....	240
I. КНИГИ	240
II. НАУЧНИ ТРУДОВИ.....	245
III. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ	247
IV. ИЗВЕШТАИ.....	248
V. НЕОБЈАВЕНИ И ДРУГИ РАКОПИСИ.....	248
VI. ПРАВНИ ДОКУМЕНТИ	249
VII. ИНТЕРНЕТ-ИЗВОРИ	252
ПРИЛОЗИ:	253
Прилог бр.1: Табела бр.3: Прашања за следење, оценување и за проценување за раководители во полицијата.....	253
Прилог бр.2: Табела бр.4: Прашања за следење, оценување и за проценување за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи	254

Прилог бр.3: Табела бр.5: Прашања за одлучување за раководители во полицијата	255
Прилог бр.4: Табела бр.6: Прашања за одлучување за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи	257
Прилог бр.5: Табела бр.7: Прашања за менторство за раководители во полицијата	258
Прилог бр.6: Табела бр.8: Прашања за менторство за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи	259
Прилог бр.7 - АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (за полициските раководители).....	1
Прилог бр.8 - АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (за претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи)	1

ГРАФИКОНИ, ШЕМИ, ТАБЕЛИ И СЛИКИ

Графикон бр.1: Формално образование:	65
Графикон бр.2: Формално образование:	66

Следење, оценување и проценување

Графикон бр.3: Верувате ли дека во полицијата се посветува доволно внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оцена и процена на безбедносната состојба?:	193
Графикон бр.4: Знаете ли дека во полицијата се посветува посебно внимание на развојот на индивидуалните капацитети за успешно справување со кризни состојби?:	193
Графикон бр.5: Според вас, кои фактори овозможуваат ефикасно оценување и проценување?:	195
Графикон бр.6: Што мислите дали ефикасното проценување постои тогаш кога истото се врши од страна на полициски службеници што ги поминале сите скалила во кариерниот развој?:	195
Графикон бр.7: Според вас, дали следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа на полициската организација?:	197
Графикон бр.8: Дали на сите нивоа во полицијата континуирано се работи на унапредување на постојните и изнаоѓање нови методи и процедури за следење на безбедносната состојба?:	197

Графикон бр.9: Дали се согласувате дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од нивото на кое се собирани и анализирани?:	199
Графикон бр.10: Сметате ли дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и од обученоста на полициските службеници или од нивото на кое се собрани?:	199
Графикон бр.11: Според вашето мислење, дали полициските раководители поседуваат знаење и способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и проценување на нивното работно место?:	201
Графикон бр.12: Што мислите, дали полициските раководители се оспособени за следење, оценување и проценување на безбедносната состојба во областа во која делуваат?:	201
Графикон бр.13: Што мислите, дали знаењето што раководителите го стекнуваат на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици?: .	203
Графикон бр.14: Се согласувате ли со ставот дека од оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и проценување на безбедносната состојба зависи и успешноста во справувањето со ризиците?:	203

Одлучување

Графикон бр.15: Верувате ли дека полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови без никаков притисок од надворешни фактори?:	206
Графикон бр.16: Според Вас дали полициските раководители ги носат одлуките без надворешни влијанија?:	207
Графикон бр.17: Се согласувате ли со ставот дека успешното решавање на организациските проблеми зависи пред сè од условите во кои се носат одлуките?: .	208
Графикон бр.18: Знаете ли дека од условите во кои е донесена одлуката зависи нејзиниот квалитет, а со тоа и успешното решавање на организациските проблеми?:	208
Графикон бр.19: Дали одлучувањето во полицијата претставува основа за постапување, планирање, наредување?:	210
Графикон бр.20: Се согласувате ли дека од обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки зависи благовременоста во постапувањето на полицијата?:	210

Графикон бр.21: Според вас, дали одлучувањето е функција единствено на раководителите или одлуки носат сите вработени во полицијата?:	212
Графикон бр.22: Што мислите, дали одлучувањето во полицијата треба да е функција исклучително на раководителите или одлуки може да носат и другите вработени?:	212
Графикон бр.23 Сметате ли дека се потребни релевантни информации за донесување правилна одлука?:	213
Графикон бр.24: Дали на одлучувањето на раководителите во полицијата влијае квалитетот на информациите со кои располагаат?:	214
Графикон бр.25: Дали се согласувате дека активностите за решавање на настанатите кризни состојби треба да се ефективно испланирани?:	215
Графикон бр.26: Мислите ли дека од квалитетот на информациите со кои располагаат полициските раководители и од ефективното планирање зависи успешното превенирање на кризните состојби?:	216

Менторство

Графикон бр.27: Постои ли трансфер на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби?:	219
Графикон бр.28: Знаете ли дека во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби постои трансфер на знаење?:	219
Графикон бр.29: Сметате ли дека во организациските единици за справување со кризни состојби постојат механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи?:	221
Графикон бр.30: Дали трансферот на знаење овозможува остварување подобри резултати?:	221
Графикон бр.31: Што мислите, постои ли блиска соработка меѓу вработените во организациските единици во полицијата?:	223
Графикон бр.32: Што мислите, дали во организациските единици во полицијата постои блиска соработка меѓу вработените?:	223
Графикон бр.33: Според вашето мислење, дали од соработката на организациските единици зависи квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби?: ...	225

Графикон бр.34: Се согласувате ли со ставот дека кога има добри меѓусебни односи и кога има добра соработка, тогаш се создаваат услови за градење ефикасни стратегии за превенирање на кризните состојби?:	225
Графикон бр.35: Дали постои менторство во полицијата?:	226
Графикон бр.36: Дали сте запознаени дека во полицијата постои менторство преку кое се пренесува искуството од поистакнатите врз помладите полициски службеници?:	227
Графикон бр.37: Дали се согласувате дека менторството создава услови за превенција во кризните состојби?:	228
Графикон бр.38: Според вашето мислење, дали доброто менторирање создава услови за намалување на ризиците што може да доведат до кризни состојби?:	228

Шеми:

Шема бр.1: Хипотетска рамка:	60
Шема бр.2: Задачи на Оперативниот штаб.....	74
Шема бр.3: Фази на развој на тимот според Tuckman, Jensen и Jones:	105
Шема бр.4: Контрола:	130
Шема бр.5: Модел за развој на личните капацитети во полицијата за справување со кризни состојби:	237

Табели:

Табела бр.1: Испитаници по СВР и работни места:	64
Табела бр.2: Акционен план за зајакнување на капацитетите за справување со кризна состојба:	149
Табела бр.3: Прашања за следење, оценување и проценување - Раководители во полицијата:	253
Табела бр.4: Прашања за следење, оценување и проценување за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи:	254
Табела бр.5: Прашања за одлучување за раководители во полицијата:	255
Табела бр.6: Прашања за одлучување за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи:	257
Табела бр.7: Прашања за менторство за раководители во полицијата:	258

Табела бр.8: Прашања за менторство за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи:	259
--	-----

Слики:

Слика бр.1: Квалитетно планирање:	6
Слика бр.2: Фактори што влијаат на успешноста на полицијата:	15
Слика бр.3: Функции на процесот на раководење во полицијата:	76
Слика бр.4: Следење, оценување и проценување:	86
Слика бр.5: Процес на носење одлуки:	89
Слика бр.6: Процес на планирање при справување со кризи:	96
Слика бр.7: Карактеристики на наредувањето:	118
Слика бр.8: Координација:	126
Слика бр.9: Систем на известување во кризи и во конфликтни ситуации:	144
Слика бр.10: Структура на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи:	184

КОРИСТЕНИ КРАТЕНКИ

МВР - Министерство за внатрешни работи
МНР - Министерство за надворешни работи
МЗ - Министерство за здравство
АРМ - Армија на Република Македонија
СВР - Сектор за внатрешни работи
РЦГР - Регионален центар за гранични работи
ПСОН - Полициска станица од општа надлежност
ПО - Полициско одделение
СИКС - Сектор за известување и координација на состојби
ЦУК - Центар за управување со кризи
РЦУК - Регионален центар за управување со кризи
ДЗС - Дирекција за заштита и спасување
УХМР - Управа за хидрометеоролошки работи
СУК - Систем за управување со кризи
ГШУК - Главен штаб за управување со кризи
КОЦ - Кризен оперативен центар
СГГ - Советодавни групи на граѓани
ЛСП - Локални совети за превенција
МАНУ - Македонска академија на науките и уметностите
МПЦ - Македонска православна црква
ИВЗ - Исламска верска заедница
ТППЕ - територијални противпожарни единици
МКФФИС - Македонски систем за информирање за шумски пожари
САД - Соединети Американски Држави
ЕУ - Европска Унија
ООН - Организација на Обединетите нации
НАТО/NATO - (North Atlantic Treaty Organisation) Северноатлантска алијанса
ОБСЕ - Организација за безбедност и соработка на Европа
ФРОНТЕКС - Европска агенција за контрола на надворешните граници на Европската Унија
ФЕМА - Федерална агенција на САД за управување со итни случаи
ISDR - (International Strategy for Disaster Reduction) Меѓународна стратегија за намалување на катастрофи

Г-20 - Форум за соработка и консултации по прашања што се однесуваат на меѓународниот финансиски систем (составен од министрите за финансии и гувернерите на Централната банка од 20 економии: 19 држави, плус Европската Унија (ЕУ))

ЛИЦ - Компонента за имплементација на локално ниво - проект финансиран од Европската Унија, раководен од Европската агенција за реконструкција

ЈРМ - Јавен ред и мир

ЗУК - Закон за управување со кризи

ЗЗС - Закон за заштита и спасување

СОП - Стандардни оперативни процедури

НП за НРК - Национална платформа за намалување на ризици од катастрофи

ТТК - Техничко-технолошки катастрофи

НУС - Неексплодирани убојни средства

АБХ - Атомско-билошко-хемиско

ОМУ - Оружје за масовно уништување

НТЕС - Номенклатура на територијалните единици за статистика

УПС - Униформирани полициски службеници

МТС - Материјално-технички средства

ИКТ - Информатичко-комуникациска технологија

ДЕЛ I

ТЕОРЕТСКО-МЕТОДОЛОШКИ АСПЕКТИ ЗА МЕНАЦИРАЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА

1. ВОВЕД

Полицијата е организација составена од повеќе организациски единици надлежни за одржување стабилна безбедносна состојба, одржување на јавниот ред и поредок и за спроведување на законите¹. Полицијата е значаен фактор на општеството и е составен дел на системот за управување со кризи. Нејзина задача е да ја осигура внатрешната безбедност во државата. Притоа, треба да се води сметка таа да може да ги извршува ефикасно поставените задачи и при справувањето со кризни состојби.

Полицијата треба да биде соодветно обучена, опремена и добропоткрепена со соодветни нормативно-правни инструменти, таа треба да изгради квалитетни човечки ресурси, кои се неопходни за успешно менаџирање. Само на тој начин таа ќе биде во состојба да стекне доволно моќ и авторитет ефикасно да ја изврши својата работа.

При спроведувањето на процесот на реформи во полицијата во рамките на Компонентата за имплементација на локално ниво (ЛИЦ) - проект финансиран од ЕУ, раководен од Европската агенција за реконструкција, во 2006/2007 година, спроведено е истражување за „Раководните и менаџерските вештини на македонската полициска организација“. Целта на ова истражување беше да се разгледа и процени состојбата во врска со раководните и менаџерските вештини на локалната полиција при што се проценуваше ефективноста и ефикасноста на тие вештини². Резултатите од истражувањето³ укажуваа на тоа дека во работата на полицијата постојат мал број менаџери што ги познаваат и применуваат современите начини на менаџирање, дека менаџерските и раководните вештини во голема мера зависат од лични искуства, лични способности и можности, дека постои недостаток на утврдени полициски квалификации за полициските менаџери, дека има голем број лица без соодветно полициско искуство што се на високи и важни менаџерски позиции со сосема ирелевантно и неадекватно образование и професионална позадина (завршен факултет

¹ Види повеќе кај: Милосавлевич, Б. „Наука о полицији“ Полицијска академија, Београд, 1997

² Извештај на ЛИЦ за „Раководните и менаџерските вештини на македонската полициска организација“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), април, 2007, стр.3

³ Ibid, стр.20-25

по географија, педагошки, земјоделски, политички науки и сл.). Генерално било констатирано дека полициските раководители не ги знаат модерните менаџерски методи. Општо земено, интервјуираните полициски службеници сметале дека раководниот капацитет во македонската полициска организација е речиси незадоволителен и дека во тој момент имало на располагање мал број доброквалификувани лица од командниот персонал. Констатиран е недостаток од обука за менаџерски вештини, недостаток на материјалните ресурси и слаби плати. Земајќи ги предвид овие наоди, во извештајот на истражувањето се дадени соодветни препораки како потреба од менаџерска и раководна обука во согласност со модерните менаџерски техники, потребата од набавка на соодветна литература и други материјали за учење од доменот на полицискиот менаџмент, како и основната обука да соодветствува на потребите на македонската полиција.

Во склопот на истиот проект е спроведено и истражување за „Оперативното планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“⁴. Целта на ова истражување била да се направи мониторинг и оценување на оперативното планирање, менаџментот на инциденти и капацитетите за план за проценка на непредвидени ситуации на локално ниво според стандардите на Европската Унија.

Оперативното планирање, менаџментот на инциденти и плановите за проценка на непредвидени ситуации се неопходно потребни за ефективна и ефикасна полициска организација. Полицијата, во согласност со своите задачи, неопходно е да е доброоспособена за да реагира соодветно и навремено, со цел да превенира инциденти од широки размери и последици.

Резултатите од истражувањето покажувале дека свесноста и познавањето за планирањето во вакви ситуации, во согласност со хиерархиската поставеност расте, од најниско до највисоко ниво. Обичниот полициски службеник што е вклучен во полициска операција од широки размери нема познавање за планот во целост, исто така водичот на безбедносен сектор, заменикот, па и командирот на полициската станица се само накратко известени за нивната област на одговорности и обврски. Плановите или инструкциите не се достапни до корисниците (истите се запечатени или заклучени во канцеларијата на командирот или во дежурната канцеларија). При

⁴ Извештај на ЛИЦ за „Оперативно планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), декември, 2006

истражувањето било констатирано дека сите прашања што се однесуваат на менаџирање на информации, како за оние што се однесуваат на прибирање информации, нивното анализирање, распределување, дистрибуирање или нивно користење како основа за разни видови намена за планирање се прашања на кои треба сериозно да им се посвети внимание во процесот на реформа во македонската полиција.

За успешното менаџирање на инциденти што ретко се појавуваат како што се заложничка ситуација, терористички напад, бомбашки напад, грабеж на банка, ситуација на нарушување на јавниот ред и мир во поголем обем итн., потребна е висококвалификувана, подготвена и обучена полиција. Со сите потребни мерки и активности од значење е да е запознаен целиот персонал што би бил ангажиран, а сè со цел да се разрешат овие настани професионално, што значи со помалку последици и со соодветни ефекти врз јавноста и полицијата.

Истражувањето покажало дека во однос на оперативните планови, а особено за посебни објекти или локации (како болници, училишта, хемиски фабрики, воени магацини итн.), нема јаснодефинирани оперативни наредби или упатства, што подразбира постоење на детални карти, планови на згради, точки на влез и излез, безбедни рути, точки за состанување и истурени командни локации.

Што се однесува до оперативните планови во случај на менаџмент на инциденти, на природни катастрофи/незгоди, тимовите на ЛИЦ заклучија дека не постојат планови за ваков вид на ситуации⁵.

Констатирано е дека свеста за потребата и за постоење на резервни планови е на многу ниско ниво. Иако при истражувањето на ниво на МВР и СВР било спомнато дека сите полициски службеници се обучени и информирани за нивните обврски во случај на вакви настани, недостатокот од знаење и обука бил очигледен.

Од извршеното истражување генерално било констатирано дека:⁶

- Само неколку лица од менаџерскиот персонал се свесни за фазата за оперативното планирање и подготовка на планови;
- Иако се тврдеше дека полицијата е обучена да работи на професионално ниво резултатот од истражувањето го покажува спротивното;

⁵ Извештај на ЛИЦ за „Оперативно планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), декември, 2006, стр.15

⁶ Ibid, стр.17-18

- Командирот на станицата или началник на СВР е секогаш одговорен, според хиерархиската поставеност, без оглед на нивните квалификации;
- Уште повеќе, полициските сили дејствуваат само врз основа на нивните претходни искуства, очигледно според мотото „како што тоа секогаш го правиме“;
- Не постои јасна и итна потреба особено за обука поврзана со справување со критични инциденти на сите нивоа на полициските служби;
- Се чини дека, стандардните оперативни процедури или менаџментот со инциденти или справување со елементарни непогоди не се однапред подготвени;
- Македонската полиција не практикува дебрифинг по изведувањето на операциите што би им овозможило да извлечат заклучоци за стратешко/тактички подготовки;
- Постои перцепција помеѓу повеќе високи полициски службеници дека полицијата треба да одигра минорна улога во однос на менаџирање на инциденти и природни катастрофи. Затоа според нив состаноците со останатите итни служби, војската, медицинските служби итн. не се одржуваат редовно и од нив не се очекува никаков придонес.

Во секоја организација, па и во полицијата, планирањето има исклучително значење, поради што не случајно се вели дека „добриот план е половина завршена работа“. Доброто планирање за полициската работа е значајно. Како основни цели на планирањето во полицијата се наведуваат: јакнење на организациската флексибилност, насочување на организацијата кон целите, создавање референтна рамка за донесување конкретни одлуки, формулирање индикатори за мерење на изведбата и сл. Со планирањето се идентификуваат и се избираат соодветни цели и насоки за акција. Планот е резултат на планирањето и со него се одредуваат целите, односно специфичниот збир на стратегии.

За успешно определување на мисијата и на целите, како и за имплементирање на стратегијата, потребно е формулирање на детални планови за акција. Деталните планови за акција се потребни за успешно спроведување на полициските работи. Тие се предвидени во законот за полиција и тоа: 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 кривични дела и прекршоци, откривање и фаќање на нивните сторители и преземање на други мерки за гонење на сторителите на тие дела кои се определени со закон; одржување на јавниот ред и мир; регулирање и контрола на сообраќајот на патиштата; контрола на движење и престој на странци; обезбедување на државната граница и контрола на преминување на државната граница; укажување помош и заштита на граѓаните во случај на неопходна потреба; обезбедување на определени личности и објекти и други работи утврдени со закон⁷.

Успешното извршување на задачите во полицијата е невозможно без квалитетни планови. Планови се изработуваат за секоја задача во полицијата, освен кога со изработката на планот би се довело во прашање успешното спроведување на акцијата.

Плановите не треба да се формални и во писмена форма, туку сосем конкретни, неформални и во согласност со барањата на ситуацијата. Всушност, токму оваа втора категорија на планови се јавува како присутна (доминантна) во секојдневната полициска работа. Секој план треба да биде заснован на реални факти и истиот претставува мисловна конструкција на акцијата пред нејзиното изведување, така што оние што ги креираат плановите пожелно е да имаат знаења и што поголем број факти и што поточни сознанија и информации за сите елементи релевантни за планирањето.

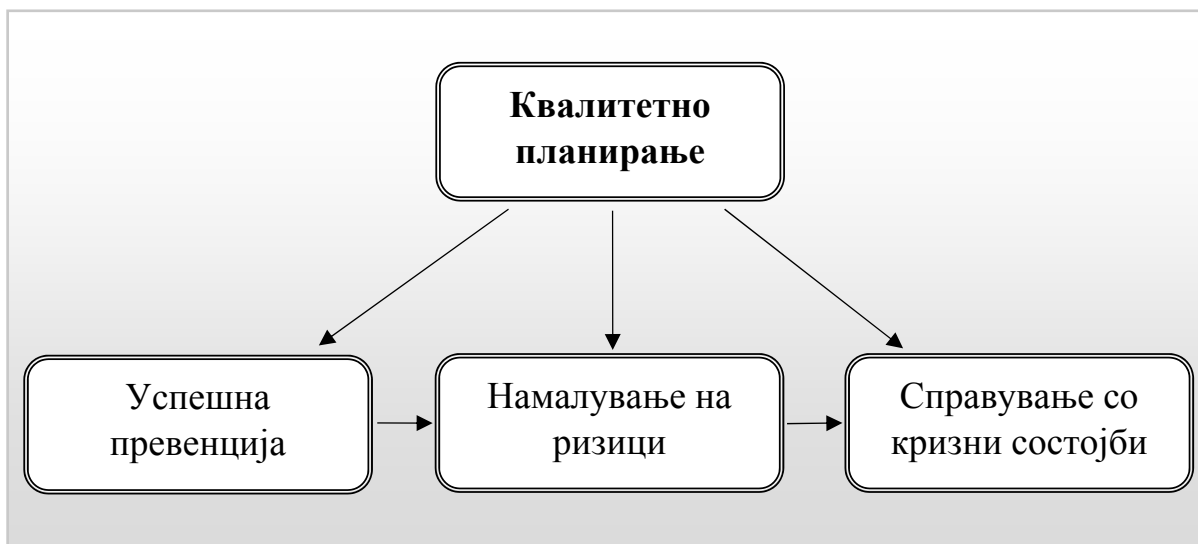
Плановите се разликуваат според нивниот временски хоризонт, период во кој треба да бидат применети или поднесени. Според временската рамка во која се донесуваат тие се: **долгорочни планови**, со временски хоризонт од пет години и повеќе; **среднорочни планови**, помеѓу една и пет години; **краткорочни планови**, од една година или помалку⁸. Долгорочните и среднорочните планови се ажурираат и се дополнуваат секоја година, земајќи ги предвид променливите услови во екстерното опкружување. Овие планови им овозможуваат на менаџерите да прават корекции или да го променат правецот на планот, доколку повеќе не изгледа адекватен. Примената на долгорочните и среднорочните планови им овозможува на менаџерите флексибилно да планираат, без да загубат увид во потребата од долгорочно планирање.

⁷ „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија, бр. 114, 2006, стр.2; Исто така и кај: Fraser Sampson „*General police duties*“, Blackstone Press Limited, London, 1998

⁸ Стевановиќ, О. „*Руковођење у полицији*“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.168

Од горенаведеното може да заклучиме дека од квалитетното планирање во полицијата зависат успешноста на превенцијата, намалувањето на ризиците и справувањето со кризните состојби (Слика бр.1).

Слика бр.1 Квалитетно планирање:



Во оваа насока, за одбележување е дека управувањето, раководењето, односно менаџирањето е клучната алатка што ја води организацијата кон остварување на поставените цели. Ако менаџирањето не е добро и ако не се остваруваат поставените цели, тогаш се доведува во прашање успешното функционирање и постоењето на организацијата. Значи од менаџментот зависи успешноста на полицијата во извршувањето на поставените задачи како во редовни така и во кризни состојби.

Според Гарет Џонс и Џенифер Џорџ, менаџментот е планирање, организирање, водење и контролирање човечки и други организациони ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организационите цели. Организационите ресурси вклучуваат луѓе и нивните вештини, know how и искуство, машинерија, сурови материјали, компјутери и информациона технологија, патенти, финансиски капитал, лојални клиенти и вработени⁹.

Менаџментот се дефинира како процес на планирање, организирање, водење, координација и контрола на човечките, материјалните, финансиските, информационите и други ресурси, заради остварување на целите на организацијата под најповолни услови¹⁰.

⁹ Џонс, Г.Р. и Џорџ, Џ. „Современ менаџмент“, (превод) Глобал комуникации, Скопје, 2008, стр.5

¹⁰ Radosavljević, Ž. i Tomić, R. „Menažment u modernom biznisu“, Novi Sad, 2007

Како и за поголем број основни поими, особено во општествените науки каде што припаѓа и менаџментот, така и за менаџментот, разни автори даваат различни дефиниции, особено ако тие се споредуваат во различни развојни етапи.

Поголем број автори менаџментот го дефинираат преку компонентите на процесот на менаџментот и нивниот однос кон ресурсите. Во таа смисла, како релативно комплетна може да се смета следнава дефиниција, незначително модифицирана според Стонер и Фримен (Stoner & Freeman, 1989:3):

Менаџментот претставува процес на планирање, организирање, екипирање, водење и контролирање на работата на членовите на организацијата, како и користење на сите расположливи организациски ресурси за да се постигнат поставените цели на организацијата¹¹.

Оваа дефиниција може да се смета за посеопфатна, но исто така треба да се знае дека со неа не е исцрпено сè она што овој поим покрива. Поради тоа, потребно е да се запознае содржината на менаџментот преку неговите компоненти, како и функцијата и улогата на секој менаџер посебно, за да се добие целосна слика за овој основен поим. За почеток, да истакнеме и дека поимот менаџмент има три контекстуални значења:

Прво, менаџментот претставува **појава** на справување со проблемите во организациите како што тоа е дадено во горните две дефиниции;

Второ, терминот менаџмент се употребува и како **збирна именка** за означување на вкупната менаџерска екипа во една организација (од министер, директор до раководител на организациска единица), и

Трето, со терминот менаџмент се именува посебната **научна дисциплина** што ја проучува појавата на справување со проблемите и позицијата на менаџерите во тој процес.

2. МЕСТОТО И УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ПРИ СПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ

Отсекогаш постоеле и сè уште постојат разновидни безбедносни ризици што ги загрозуваат добрата, здравјето и животот на луѓето и на животните, но и ризици што ја загрозуваат безбедноста на државата, со што можат да предизвикаат кризни состојби.

¹¹ Stoner J.A.F., and R.A. Freeman, Management, 4 th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1989, p.4

Безбедносните ризици во современиот свет стануваат реалност и луѓето сè повеќе стануваат свесни за нивното присуство и за потребата од ефикасно справување со нив.

За ефикасно справување со разновидните ризици што може да предизвикаат кризни состојби, потребно е ангажирање на целокупниот потенцијал на општеството, а посебно на субјектите што го остваруваат системот за управување со кризи¹². Полицијата како значаен фактор во системот за управување со кризи има задача да изнајде и да примени најсоодветни методи кои ќе придонесат за успешно справување со ризиците (што значи превенирање на кризните) или, пак, успешно справување со ваквите состојби, за чие разрешување општеството ќе треба да вложи многу повеќе напор, средства и човечки ресурси.

Полицијата како еден од субјектите во системот за управување со кризи активно е вклучена во справувањето со ризиците и кризите. Оваа цел ја остварува преку:

- Превенција, раното предупредување и првичниот одговор на настанувањето на ризиците и кризите и
- Преку спроведување оперативни и други постапки во справување со ризици и кризи.

При справувањето со ризиците и кризите, полицијата презема низа на оперативно-тактички мерки и активности на локално ниво, регионално ниво и на стратешко ниво.

2.1 УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО ДЕЛОТ НА ПРЕВЕНЦИЈАТА, РАНОТО ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ И ПРВИЧНИОТ ОДГОВОР НА НАСТАНУВАЊЕТО НА РИЗИЦИТЕ И КРИЗИТЕ

Постапувањето на полицијата во делот на превенцијата, раното предупредување и првичниот одговор го темели на одредбите од Законот за полиција¹³, според кој

¹² Системот за управување со кризи го остваруваат органите на државната управа и органите на државната власт (Собрание, претседател и Влада), вооружените сили на Република Македонија, силите за заштита и спасување и органите на општините и градот Скопје. Јавните претпријатија, јавните установи и служби и трговските друштва можат да учествуваат во превенција, рано предупредување и во справувањето со кризи во согласност со ЗУК. Граѓаните, здруженијата на граѓани и Црвениот крст на Република Македонија, невладините и хуманитарните организации, средствата за јавно информирање и другите правни лица може да учествуваат во превенцијата, раното предупредување и справувањето со кризи, доброволно и договорно, врз основа на Законот и ратификуваните меѓународни договори што ја уредуваат оваа материја.

¹³ „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија, бр.114, 2006, чл.5

полицијата има задача да го заштити животот, личната сигурност и имотот на граѓаните да им укаже помош и заштита на граѓаните во случај на неопходна потреба. Полицијата треба да развива ефикасна стратегија за превенција, рано предупредување, првичен одговор, борба и справување со безбедносните ризици, природните ризици, техничко-технолошки катастрофи и другите придружни ризици што може да предизвикаат кризи¹⁴.

Од аспект на превенцијата на ризиците и заканите и од аспект на раното предупредување да се има предвид дека секој специфичен ризик или закана можат да се анализираат, проценуваат или за нив да се конструира модел за рано предупредување во согласност со неговата специфичност¹⁵.

Задачите на полицијата во овој дел се однесуваат пред сè на: локализирање и помош при гасење пожари и спасување луѓе и имот при поплави, лизгање на земјиште и други несреќи од локален карактер; забрана, пренасочување и воспоставување режим на движење на локални и магистрални патишта, улици и други инфраструктурни објекти при: сообраќајни незгоди со учество на товарни возила што пренесуваат опасни, запалливи и експлозивни материи, влошени услови за движење поради одрони, лизгање на земјиште, снежни навези и влошена безбедносна состојба во определени региони со појава на криминално-терористички групи; евакуација, спасување и зголемено обезбедување објекти од витално значење за државата, објекти во кои има доверливи материјали и документи, хартии од вредност и документи од важност за безбедноста на државата, дипломатско–конзуларни претставништва и резиденцијални објекти, меѓународни претставништва и организации со дипломатски статус и транспорт и обезбедување при појава на епидемии на карантински и други заболувања кај луѓето и кај животните, уништување на животната средина, имотот и материјалните добра.

За реализација на овие задачи, полицијата презема низа оперативно-тактички мерки и активности како што се: блокирање патни правци и делници; регулирање, пренасочување, воспоставување нов режим на движење; блокада на простор, физичко обезбедување, воспоставување контролни пунктови, контрола на моторни возила, лица и патници, спроведување патролна дејност и стражарска служба; информирање на

¹⁴ Види повеќе кај: Steve Wilson, „*Real people, real crises: an inside look at corporate crisis communications*“, Oakhill Press, Winchester VA, 2002

¹⁵ Георгиева, Л. „*Менаџирање на ризици*“, Филозофски Факултет, Скопје, 2006, стр.142

соодветни служби на надлежни органи, како и информирање на јавноста; транспорт, обезбедување и ескорт на доверливи и опасни материи, одземање предмети за кои постои основано сомневање дека се употребени или биле наменети за извршување кривично дело или се предмет, односно принос од кривично дело, како и обезбедување предмети одземени од настрадани лица; размена на податоци и пребарување, претрес на терен и спасување.

За преземање на оперативно-тактичките мерки за реализација на задачите се ангажираат полициски службеници и овластени службени лица од повеќе организациски единици, и тоа од: полициските станици за безбедност на патниот сообраќај; полициските станици од општа надлежност; полициските станици и регионални центри на граничната полиција; тимови за спасување од единицата за специјални задачи; единица за службени кучиња; организациските единици за логистика и медицински персонал во составот на единиците.

Од досегашното практично постапување на полицијата во делот на превенцијата особено е значаен концептот на работа на полицијата во заедницата „community policing“, каде што преку новите алатки СГГ (Советодавните групи на граѓани) и ЛСП (Локалните совети за превенција) полицијата е во можност навреме да дојде до информации за ризици и опасности што може да доведат до криза и навремено да преземе соодветни мерки за спречување на нивното настанување. Како пример за тоа се настаните во училиштата со мешан етнички состав во Струга и во Кичево, каде што во определени периоди доаѓаше до зголемено насилство меѓу учениците во училиштата на меѓунационална основа.

Полицијата единствено преку градење ефикасна стратегија за превенција и справување со ризиците, а со тоа и спречување на настанување кризи, треба да се стреми кон изнаоѓање најсоодветни механизми и процедури што ќе овозможат брзо и ефективно справување со причините што доведуваат до нивно настанување¹⁶.

¹⁶ Види повеќе кај: Iztok Prezelj, „*The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans*“: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop on Crisis Management and Counter-Terrorism in the Western Balkans, IOS Press, Amsterdam, 2008

2.2 УЛОГАТА НА ПОЛИЦИЈАТА ВО СПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИ И КРИЗИ

Целта на справувањето со ризиците и кризите е да се обезбеди избегнување, намалување, неутрализирање и елиминирање на ризиците (безбедносни ризици, природни ризици, техничко-технолошки катастрофи и други придружни ризици) и кризите.

Полицијата како еден од субјектите во системот за управување со кризи има клучна улога во справувањето со ризиците и кризите.

Во зависност од тоа за каков ризик или кризна состојба се работи, полицијата ги остварува следните задачи¹⁷:

1. Активности за борба против меѓународниот и урбаниот тероризам, организираниот криминал во тежок облик, вклучувајќи киднапирања, уцени, атентати, убиства и напади врз луѓе и нивна сопственост;
2. Активности во врска со елементарни и други непогоди, техничко-технолошки катастрофи, епидемии и други заболувања кај луѓето и животните;
3. Обезбедување на државната граница;
4. Воспоставување јавен ред и мир во случаи кога истиот е нарушен во поголем обем со индиции да прерасне во граѓански немири и
5. Вонредно и зајакнато обезбедување објекти од значење за безбедноста на Републиката, објекти од значење за одбраната, резиденции и престојувалишта на ВИП-личности, дипломатско-конзуларни и претставништва на меѓународни организации, политички самити и конференции на високо ниво.

Со цел реализација на горенаведените задачи, полицијата презема низа оперативно-тактички и специјални мерки (операции), и тоа: откривање, следење и разбивање на појави на криминално-терористички групи на територијата на Републиката; воспоставување контролни пунктови заради пронаоѓање лица, предмети и воспоставување контрола на одредено подрачје; организирање патролни служби, поставување заседи, блокади, рации и вршење претрес на објекти, лица и моторни возила; блокада на одреден простор, извидување и претрес на терен, пронаоѓање на предмети и опрема, можни засолништа и престојувалишта, прекин на логистичка поддршка на криминално-терористички групи и нивно уништување; зголемено обезбедување можни цели на напад, објекти од посебна важност за Републиката,

¹⁷ Види повеќе кај: Fraser Sampson „*General police duties*“, Blackstone Press Limited, London, 1998

меѓународни и дипломатски претставништва, резиденцијални објекти и престојувалишта на ВИП личности; зголемена контрола на граничните премини на патници и стока; зголемена контрола на државната граница и зголемена безбедност на државната граница во делот на регионот зафатен со криза; воспоставување на нарушениот јавен ред и мир на подрачјето зафатено со криза; воспоставување режим на движење на патиштата и регионот, придружба и ескорт на потребна помош и механизација до местото на криза; пребарување, пронаоѓање, спасување и помош на настрадани и зафатени лица со кризната состојба; евакуација, размена на податоци и следење на ситуацијата и давање проценка за безбедносните ризици. За преземање на оперативни-тактичките мерки за реализација на задачите се ангажираат полициски службеници и овластени службени лица од повеќе организациски единици¹⁸ во МВР.

Предуслов за координирано постапување на организациските единици и ефикасно справување со ризиците и кризите е формирање оперативно тело, кое ќе служи како оперативен, команден и информативен центар.

Во услови на кризна состојба, во согласност со подзаконските акти, во Министерството се формира *оперативен штаб* со задача да ги планира, организира, координира, раководи, командува и да врши контрола над ангажираните единици, полициските службеници и овластените службеници лица на Министерството во процесот на справување со кризната состојба на територијата на Републиката.

Улогата на полицијата во справување со ризиците согласно националната платформа и согласно новоизготвените стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите во системот за управување со кризи е различна и зависи од видот на ризиците. Во секој случај активностите на полицијата треба да се насочени кон менаџирање на процесот на справување со ризиците и кризите кој опфаќа: следење на состојбата, собирање, анализа и користење на податоци, ефикасно проценување, планирање, изработка на оперативни планови, квалитетна повратна информација, превенција, спречување на конфликти и тимско работење. Според Митревска, со планирањето се обезбедува ефикасна координација,

¹⁸ Оперативните единици од МВР; Хеликоптерска единица; Единица за службени кучиња; Полициска станица од општа надлежност; Полициска станица за безбедност на патниот сообраќај; Полициска станица за надворешно физичко обезбедување на објекти и Полициска станица за обезбедување дипломатско-конзуларни претставништва; Полициска станица за обезбедување на државната граница; Работници на Одделот за обезбедување на личности и внатрешно обезбедување на објекти; Работници на секторот за откривање, деминирање и демонтирање на експлозивни средства и направи; Организациските единици за логистика и медицински персонал во составот на единиците.

превенција и рано предупредување, јасни инструкции за реагирање, континуирано проценување, континуирана активност за време на кризата и континуирана активност по нејзиното завршување¹⁹.

За успешноста на полицијата битно влијаат и интензивната комуникација и размена на информации меѓу субјектите во системот за управување со кризи, односно ефективната координација. Успешноста на полицијата ќе биде дотолку поголема доколку истата биде соодветно организациско поставена, со соодветен компетентен кадар, обучен, опремен со потребната опрема и материјално-технички средства, но и со соодветни нормативно-правни инструменти што се неопходни за успешно менаџирање, за ефикасно извршување на поставените задачи, со оптимално користење на расположивите ресурси (Слика бр.2).

Клучен фактор што ги обединува сите наведени фактори е концептот на Еластичност (*анг.* Resilience), кој ја одразува способноста на поединецот, домаќинство, заедница, земја или регионот да издржи, да се прилагоди и брзо да закрепне од стресови и шокови²⁰.

Европската комисија, во корелација со целите на ООН и на други глобални групи и организации, го препознава овој концепт и тој претставува дел од политиките и стратегиите на ЕУ за справување со ризиците од катастрофи на локално ниво и на национално ниво. Така, ЕУ во последниот период има повеќе активности на ова поле. Дел од нив се позабележителни и ги подразбираат следните активности:

- На 3 октомври 2012 година Европската комисија објави комуникација наречена „Пристапот на ЕУ кон еластичност: учење од кризата за безбедност на храна“, каде што во завршниот дел ги идентификува основните чекори за да се зголеми отпорноста на ниво на ЕУ.
- Во април 2013 година, Европската комисија ја објави Стратегијата на ЕУ за адаптација кон климатските промени, каде што се намалува временскиот период потребен за враќање во состојба на нормално функционирање, а со цел зајакнување на отпорноста на Европа на влијанието на климатските промени.

¹⁹ Митревска, М. „Кризен менаџмент“, Филозофски Факултет, Скопје, 2008, стр.41

²⁰ „Resilience“, Small guide, Edited by EPC srl for EPICURO city network, 2012, str.2; Види повеќе кај: Iztok Prezelj, „The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans“: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop on Crisis Management and Counter-Terrorism in the Western Balkans, IOS Press, Amsterdam, 2008

- Една од целите на Стратегијата на ЕУ е „промовирање на адаптација во клучните-ранливи сектори како земјоделството, рибарството и кохезионата политика. Обезбедувајќи инфраструктура, во Европа е направен чекор напред во поттикнување на користење на осигурување од природни и вештачки катастрофи“.
- На меѓународно ниво на темата за еластичност и намалување на ризици од катастрофи првпат е дискутирано на меѓународните самити како на Самитот (на ОН) во Рио за одржлив развој во 2012 година или иницијативите на Г-20 за управување со ризиците од катастрофи и развој на методолошка рамка.
- Истиот месец, Европската комисија објавува Зелена книга за осигурување од природни и вештачки катастрофи. Европската територија е подложна на сите видови природни катастрофи. Поради оваа причина подигнувањето на свеста околу потребата за развој и спроведување силна еластична стратегија чија цел е зајакнување на издржливоста од катастрофи и ублажување на тешките последици е приоритет на европско ниво.

Политиката за управување со катастрофи треба да опфати превенција, еластичност и намалување на индивидуална ранливост и зајакнување на капацитетите за справување со катастрофи. Според ова гледиште, градењето еластичност е долготраен процес за кој се потребни посебни напори. Поради сите овие причини, новиот концепт на еластичност има стратешко значење за зајакнување на капацитетите за брза реакција во услови на екстремни настани. Истовремено, флексибилната стратегија овозможува да се подготват сите субјекти во системот за управување со кризи за успешно справување со кризни состојби²¹.

²¹ Steve Wilson, „*Real people, real crises: an inside look at corporate crisis communications*“, Oakhill Press, Winchester VA, 2002

Слика бр.2: Фактори што влијаат на успешноста на полицијата:



Голем чекор напред во превенцијата и справувањето со ризиците и кризите во МВР е формирањето на посебна организациска единица²² и нејзината постојана евалуација во чија надлежност е превенцијата и справувањето со кризни состојби во која се систематизирани работни места согласно чл. 9 од Законот за управување со кризи²³, во кој е пропишано дека: „Министерствата и другите органи на државната управа, органите на општините и на градот Скопје, јавните установи и служби, како и трговските друштва кои се од посебно значење за работа во кризна состојба, имаат обврска во своите акти за организација и систематизација да утврдат работни места за подготвување и извршување на работни задачи во врска со превенција и справување со кризна состојба“. Од формирањето на оваа организациска единица се очекува во битна мера да се зголемат капацитетите и подготвеноста на полицијата, а со тоа и на Министерството за внатрешни работи во превенцијата и справувањето со ризиците и кризите кои станаа реалност во секојдневното живеење. За остварување на оваа цел потребно е регрутирање на човечки ресурси преку правилна селекција и избор на компетентен кадар со соодветно образование и искуство стекнато во областа на кризниот менаџмент. Потребна е обука во делот на превенцијата и справување со ризици и кризи, потребна е соодветна опрема, нормативно-правни

²² Единица за подготовка и постапување во сложена безбедносна состојба и кризна состојба

²³ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија бр.29, 2005, чл.9

инструменти и градење квалитетни човечки ресурси кои се неопходни за успешно менаџирање на полицијата при справување со кризни состојби.

И, на крајот, улогата на полицијата како еден од главните субјекти во системот за управување со кризи е активно да учествува во создавање услови за заштита на материјалните и нематеријалните добра на граѓаните засновани врз кооперативни односи и заемно координирани активности на полицијата и другите субјекти во системот за управување со кризи.

2.3 НОРМАТИВНО-ПРАВНИ ИНСТРУМЕНТИ

2.3.1 Законски основи

Постапувањето на полицијата како во делот на превенцијата така и во делот на конкретното постапување при справувањето со кризни состојби се темели на многубројни нормативно-правни инструменти (законски и подзаконски одредби), кои се однесуваат на МВР, а врз основа на кои полицијата постапува, а тоа се: а) Устав на Република Македонија, б) Национална концепција за безбедност и одбрана, в) Закон за внатрешни работи, г) Закон за полиција, д) Закон за управување со кризи, ё) Закон за заштита и спасување.

➤ **Устав на Република Македонија**²⁴ - Во глава седум од Уставот на Република Македонија е пропишано настанувањето и постапувањето во услови на вонредна состојба. Во член 125 е пропишано настанувањето на вонредната состојба каде што се вели дека: „Вонредна состојба настанува кога ќе настанат големи природни непогоди или епидемии. Постојењето на вонредната состојба го утврдува Собранието по предлог на Претседателот на Републиката, Владата или најмалку 30 пратеници. Ако Собранието не може да се состане, одлука за постоење на вонредна состојба донесува Претседателот на Републиката и му ја поднесува на собранието на потврдување штом тоа ќе е во можност да се состане“.

Во член 126 е пропишано дека „При постоење на воена или вонредна состојба, ако Собранието не може да се состане, Претседателот на Републиката може да ја именува и разрешува Владата и да именува и разрешува функционери чиј избор е во надлежност на Собранието“.

²⁴ „Устав на Република Македонија“, Службен весник на Република Македонија, бр.91/01, чл.125-126

Кризна состојба прогласува Владата со одлука за постоење на кризна состојба, а ја прогласува заради справување со кризата и тоа на целата територија на државата или на определена територија зафатена со кризата. Предлог за донесување одлука за прогласување на кризна состојба до Владата поднесува Управувачкиот комитет, предлагање кризна состојба до Управувачкиот комитет врши еден функционер што раководи со орган на државната управа, член на Управувачкиот комитет, раководителот на Групата за проценка или директорот на Центарот за управување со кризи, по претходно проценување на ризиците и опасностите по безбедноста што го врши Група за проценка. Поднесениот предлог е резултат на континуирано следење на состојбата и врз основа на податоци и информации, анализи и процени на фактичката состојба на теренот, која ја прави ЦУК и другите субјекти во Системот за управување со кризи.

➤ **Национална концепција за безбедност и одбрана** – е основен документ на Република Македонија во областа на безбедноста и одбраната во кој се пропишани областите на дејствување на безбедносните служби. Според овој документ, полицијата својата активност треба да ја насочи кон: борбата против тероризмот, организираниот криминал, нелегалната миграција, нелегалната трговија со дрога, оружје, луѓе и стратегиски материјали. Со оглед на тоа што станува збор за сложени задачи, неопходно е да се преземаат низа специфични мерки и активности. Во таа смисла се поврзани со: организацијата на ефикасна гранична полиција, усогласувањето на механизми и процедури за меѓудржавна размена на податоци, соработката и помошта, посебно такви кои се етаблирани во земјите-членки на ЕУ и на НАТО²⁵.

Од Министерството за внатрешни работи се очекува (бара) да ги унапреди и да ги развие процедурите и механизмите за борба против тероризмот, илегалната миграција, илегалната трговија со дрога, оружје, луѓе и стратегиски материјали со оние во развиените земји. За остварување на таквите задачи неопходно е да ја подобри координацијата и да развие заеднички оперативни процедури со вооружените сили²⁶, посебно во областа на борбата против тероризмот и граничното обезбедување.

²⁵ Види повеќе кај: Iztok Prezelj, „The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans“: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop on Crisis Management and Counter-Terrorism in the Western Balkans," IOS Press, Amsterdam, 2008

²⁶ Во оваа област постигнат е сериозен напредок со донесувањето на подзаконски акт во кој е регулирано постапувањето на Армијата на Република Македонија во поддршка на полицијата во случај на кризна состојба (донесен во 2006 година) и подзаконски акт со кој се уредени оперативните и други

Министерството за внатрешни работи развојот на полицијата е должно да го насочи кон максимално можна децентрализација на полицијата на локално ниво, според европските норми и стандарди и во функција да стане сервис на граѓаните²⁷.

За подобрување на безбедносната состојба на Република Македонија, неопходна е изградба на нови, како и подобра усогласеност и координација на постојните мерки и инструменти за спречување на корупцијата, даночната евазија, најтешките облици на криминал (уцени, убиства, рекетарство и слично), како и уништување на сопственоста на граѓаните²⁸.

Остварувањето на повеќето активности од областа на внатрешната безбедност е основна задача, во која клучна улога има ресорот за внатрешни работи. Свое место и улога имаат и судската и другите органи на власта, органите на управата, царинската управа, инспекциите и другите служби. Нивните идни активности треба да се насочат кон процена и преиспитување на внатрешната организација и работа, меѓусебното поврзување и координација, хармонизација на прописите и процедурите, пред сè со оние во земјите членки на ЕУ, како би можеле успешно да се справат со овие сложени, интернационални и домашни, сè поусовршени методи на дејствување на носителите и извршителите на ризиците и опасностите по безбедноста на Република Македонија²⁹.

Но, имајќи предвид дека реалноста сè повеќе изобилува со нови форми на ризици што ги загрозуваат добрата, здравјето и животот на луѓето и животните и ризици што ја загрозуваат безбедноста на заедницата и државата, сериозно треба да се размисли за ажурирање (изменување и дополнување) на овој документ.

➤ **Закон за внатрешни работи** - Според Законот за внатрешни работи, како внатрешни работи се сметаат и заштитата на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните. Министерството во рамките на својата надлежност им укажува стручна помош на граѓаните, правните лица и на државните органи во остварување на

постапки на полицијата во воена состојба, како поддршка на Армијата на Република Македонија (донесен во 2013 година).

²⁷ „Национална концепција за безбедност и одбрана“, Службен весник на Република Македонија, бр.40/03, точка 48

²⁸ Ibid, точка 49; Види повеќе кај: Рајковчевски, Р. „Градење безбедносна политика: случајот на Република Македонија“, Фондација Конрад Аденауер, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014

²⁹ Ibid, точка 50

пропишаните права и обврски, заштитата на животот и личната сигурност на граѓаните и имотот³⁰.

При остварување на својата функција во услови на кризна состојба, Министерството за внатрешни работи во делот на заштитата на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните го ангажира целокупниот потенцијал во човечки и материјално-технички средства со кој располага. Пример за тоа е ангажираноста на МВР во прогласената кризна состојба поради зголемениот обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на државата. При што Министерството се соочи со низа проблеми како што се: недостаток на доволен број човечки ресурси (УПС за физичко обезбедување на границата, службеници за евидентирање лица што влегуваат на територијата на државата), недостаток на МТС (опрема за евидентирање на мигрантите и на бегалците, простор за сместување на УПС, возила за транспорт на полициските службеници, соодветни возила за интервенција, опрема за извршување на службените задачи на УПС (теренска униформа, заштитна опрема, заштитни ракавици, заштитни маски, штитови, робокап одела и сл.). Проблем при справувањето со кризната состојба беше и сè уште е недостатокот на соодветна нормативно-правна регулатива за ангажирањето на Армијата, посебно за ситуации каде што е неопходна примена на полициски овластувања. Во овој дел се чувствува потребата и од соодветна обука за постапување во услови на кризна состојба, како на основниот така и на раководниот персонал на полицијата.

Имајќи ги предвид констатираните недостатоци, со право може да констатираме дека предизвик на новата организациска единица за подготовка и постапување во сложена безбедносна и кризна состојба е надминување на констатираните недостатоци и зајакнување на капацитетите на МВР за постапување во услови на кризна состојба.

➤ **Закон за полиција** - Заштитата на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните и укажување помош и заштита на граѓаните во случај на неопходна потреба покрај другите полициски работи се смета како полициска работа³¹.

³⁰ „Закон за внатрешни работи“, Службен весник на Република Македонија бр. 92/09, чл.2 и чл.4; Види повеќе кај: Спасески, Ј. „Македонија столб на безбедноста и мирот на Балканот“, полициска академија, Скопје 2005

³¹ „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија бр. 114/06, чл.5; Исто така и кај: Пенков, К. „Управление на човешките ресурси в полицијата“, Академија на МВР, Софија, 2008

➤ **Закон за управување со кризи** - Со овој Закон се уредува системот за управување со кризи во Република Македонија, и тоа: организацијата и функционирањето, одлучувањето и употребата на ресурсите, комуникацијата, координацијата и соработката, процената на загрозеноста на безбедноста на Републиката, планирањето и финансирањето, како и други прашања сврзани со системот за управувањето со кризи. Системот за управување со кризи се организира и се остварува заради превенција, рано предупредување и справување со кризи што претставуваат ризик за добрата, здравјето и животот на луѓето и животните, а се настанати од природни непогоди и епидемии или други ризици и опасности што директно ги загрозуваат уставниот поредок и безбедноста на Република Македонија или на дел од неа, а за кои не постојат услови за прогласување воена или вонредна состојба³². Во член 30 е пропишано прогласувањето на кризната состојба каде што се вели дека: „Кризна состојба се прогласува заради справување со кризна состојба која претставува ризик по добрата, здравјето, и животите на луѓето и животните или опасност по безбедноста на Републиката или на нејзин дел“. Владата донесува одлука за постоење на кризна состојба, за што веднаш го известува Собранието на Република Македонија. Одлуката за постоење на кризна состојба не може да трае подолго од 30 дена, ако кризата продолжи да трае подолго од 30 дена, Владата треба да побара одобрување од Собранието за продолжување на рокот или да предложи прогласување вонредна или воена состојба.

➤ **Закон за заштита и спасување** - Во Законот за заштита и спасување се уредува заштитата и спасувањето на луѓето и материјалните добра од природни непогоди, епидемии, епизототии, епифитотии и други несреќи во мир и во војна и од воени дејствија во Република Македонија. Со овој Закон се утврдуваат задачите и одговорноста за спроведување на мерките за спречување на настанувањето како и за отстранувањето на последиците од природни непогоди, епидемии, епизоотии и епифототии и други несреќи во областите што се во делокруг на нивната надлежност³³.

Законската рамка што ги регулира надлежностите и начинот на функционирање на ЦУК и ДЗС нуди разграничување на надлежностите, сепак во определени сегменти постои преклопување како во делот на процената на ризиците и опасностите, во делот на мапирање на ризиците и во делот на СОП. Имено, ДЗС и единиците на локалната

³² „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија“ бр.29/05, чл.1

³³ „Закон за заштита и спасување“, Службен весник на Република Македонија бр. 36/04, чл.1, 31

саммоуправа прават процена на загрозеност од природни непогоди и други несреќи, додека, пак, ЦУК прави процена на ризици од сите опасности. Во поглед на процената на загрозеност, ДЗС применува Прирачник за димензионирање на ризици (како надополнување на постојната Методологија за процена на загрозеност) изработен во соработка со Данската агенција за управување со вонредни ситуации. ЦУК, пак, има своја Методологија за процена на ризици, која ја има изработено во соработка со програмата на ОН (УНДП). Во делот на мапирањето на ризиците постои потреба од соодветна опрема и обука на персоналот. Стандардните оперативни процедури за постапување во определени кризни состојби постојат, но евидентно е дека за ист ризик (земјотрес, поплава, пожар и сл.) има изготвено СОП и ЦУК и ДЗС, но дискутабилна е нивната примена при практичното постапување.

Со цел надминување на наведените недоследности што претставуваат проблем при конкретното постапување на терен, потребно е да се изработи единствена методологија за процена и мапирање на ризици од која подоцна би произлегле и усогласени СОП по кои ќе се раководат сите субјекти во Системот за управување со кризи.

2.3.2 Подзаконски акти

Постапувањето на полицијата при справувањето со кризни состојби во превенцијата и во конкретното постапување е регулирано и во многубројни подзаконски акти (правилници, уредби, упатства), кои се однесуваат на МВР, а врз основа на кои полицијата постапува, а тоа се: а) Правилник за начинот на вршење на полициските работи, б) Упатство за оперативни и други постапки на Министерството за внатрешни работи во услови на кризна состојба во Република Македонија³⁴, в) Упатство за оперативни и други постапки на Армијата на Република Македонија во поддршка на полицијата во случај на кризна состојба, г) Упатство за кризна комуникација, д) Упатство за постапките и мерките што ги презема МВР по добиени сознанија за терористички операции, ѓ) Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од катастрофи, е) Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба, ж) Уредба за видот на

³⁴ Види повеќе кај: Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson and L.Katharine Harrington, „*The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*“, Oxford University Press, New York, 1996

податоците и информациите и за начинот и постапката на нивно доставување до Центарот за управување со кризи.

➤ **Правилник за начинот на вршење на полициските работи**³⁵ - Во Правилникот се пропишани мерките и активностите што ги применува полицијата во превенцијата и конкретното постапување во услови на кризна состојба. Тоа се задачи што доминантно се однесуваат на одржување и координација на сообраќајот, криминалистички работи и одржување на јавниот ред и мир. Поконкретно, задачите што ги извршува полицијата подразбираат: пренасочување, насочување или ограничување на движењето на лица и превозни средства на определен простор; блокада; предупредување; наредување; обезбедување и преглед на местото на настанот; позорна, патролна и мотопатролна дејност; вршење увид на обезбедено место при настанати тешки сообраќајни незгоди, железнички и авионски незгоди или природни непогоди и други несреќи; вршење на работите при настанување пожар и сл.

Постапувањето на полицијата во сите фази на справувањето со кризна состојба се пропишани и во низа подзаконски акти што содржат класифицирани информации.

3. КРИЗЕН МЕНАџМЕНТ

Кризниот менаџмент претставува процес што има за цел да ја идентификува и да ја предвиди кризната состојба, да воспостави методологија преку која ќе ја превенира кризната состојба или, пак, во случај на нејзино настанување ќе овозможи ефективно справување со последиците од истата и брзо враќање во нормална состојба.

Кризниот менаџмент овозможува стратешко и оперативно планирање на активностите и нивното извршување а сè со цел навремено да биде подготвена организацијата за остварување на процесот и постигнување на саканите резултати³⁶.

Менаџментот има пет главни функции, и тоа: планирање, организирање, командување, координација и контрола. Функциите на процесот на раководење (менаџирање) се содржината на работата што ја остваруваат раководителите

³⁵ „Правилник за начинот на вршење на полициските работи“, Службен весник на Република Македонија бр.149/07

³⁶ Митревска, М. „Кризен менаџмент“, Филозовски факултет - Скопје, 2008, стр.32; Види повеќе кај: Кешетовиќ, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно претпријатие „Службени гласник“, Београд, 2008; Исто така и кај: Iztok Prezelj, „The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans“: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop on Crisis Management and Counter-Terrorism in the Western Balkans, IOS Press, Amsterdam, 2008

извршувајќи ги работните задачи во рамките на своите надлежности утврдени со закон и со подзаконски акти. Успешното раководење зависи од теоретското и од практичното познавање на функциите на раководењето од страна на раководителите на организациските единици.

3.1 ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ КРИЗА И КРИЗНА СОСТОЈБА

За дефинирање на зборот криза во American Heritage Dictionary постојат две дефиниции, во кои според првата кризата представува критичен или одлучувачки степен (место, точка) или ситуација, односно точка на пресврт а според втората, представува нестабилна состојба во политички, општествени или економски работи, со ненадејна или одлучувачка промена³⁷.

Според аргументација на Ортаковски, кризата е напната конфронтација меѓу вооружените сили кои се мобилизирани и подготвени и можат да бидат употребени во повремени борби од ниско ниво, но кои не употребуваат позначителна сила³⁸.

Исто така, кризата може да се дефинира и како меѓународна или пак национална состојба кога се загрозени основните вредности, интереси и цели.

Инаку, за дефинирање на кризата во литературата постојат голем број дефиниции, од кои дел се речиси идентични, а дел сами по себе се разликуваат, и затоа на дефинирање на кризата голем број научници од различни области посветуваат големо внимание.

Иако може да бидат различни, постојат три елементи што се заеднички за повеќето дефиниции за криза (особено за природните), а тоа се:

- **Неочекуваност** (оваа карактеристика е моментот кога настапува кризата, кој момент речиси секогаш е неочекуван иако некои обележја можеле да бидат видливи и пред нејзиното настанување и според тоа може да се каже дека ретки се оние кризи што настануваат без претходно предупредување);
- **Неподготвеност** (кога ќе настане кризата, често институциите не се подготвени како и во повеќе случаи не се свесни за нејзиното настанување и затоа мора да се внимава на постоење на настаните што се помалку веројатни, но со големи последици);

³⁷ Ibid, стр.21; Види повеќе кај: Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008

³⁸ Ibid, стр.21

- **Релативно краткото време за одлука** (во услови на неочекуваност и неподготвеност потребно е брзо да се донесат одлуки што претставува многу стресна ситуација, но, и покрај тоа, многу е важно, а и потребно да постои свест при управувањето со истата).

Иако секоја криза самата по себе е различна, сепак таа поседува некое од следниве обележја: изненадување, недостаток на информираност кога истата е најпотребна, брза ескалација на настаните, отргнување од контрола, ризик за важни интереси, интензивно следење на состојбата, појава на паника, промена во вообичаениот процес на донесувањето на одлуки, ефективното насочување на управување на краткорочно планирање, одлучување, дејствување и сл.³⁹.

Кризата предизвикува несигурност во неочекуваните и непредвидливите ситуации и нејзиното одвивање се содржи во неколку фази во кои во **првата фаза** доаѓа до предупредување и оваа фаза понекогаш може да биде и преткризна состојба. **Втората фаза** е онаа најдолга фаза во која веќе е настаната одредена штета од постоењето на кризата и која штета може да се зголеми. **Третата фаза** го опфаќа периодот на закрепнување и анализирање на последиците што се настанати од кризата и доброто планирање претставува напор од кризната ситуација да се извлече најдобрата корист со оглед на ситуацијата со што оваа фаза може да биде скратена и **последната фаза** е фазата на разрешување на кризата, односно оваа фаза претставува крај на кризата.

Според моделот на Федералната агенција на САД за управување со итни случаи (ФЕМА), активностите за управување со кризи се групирани во четири различни фази⁴⁰:

1. Ограничување (превенција, избегнување) - оваа фаза вклучува активности што се насочени кон елиминирање или намалување на шансите за криза или намалување на ефектите од кризата. На пример, со зајакнување на покривите ќе се намали штетата предизвикана од дејството на ветрот или бура, со осовременување на канализацијата ќе се намалат последиците од поплавите и сл.

2. Подготовка (планирање) - опфаќа планирање на кризата и распределба на ресурси во функција на ефикасен одговор кога кризата е неизбежна или веќе се случува. Овие

³⁹ Цветковски, С. „Годишен зборник“, Филозовски Факултет - Скопје, стр.507

⁴⁰ Kešetović, Ž., Toth, I. „Problemi kriznog menadžmenta“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012, str.68-69

активности се спроведуваат за соодветен одговор што ќе помогне да се спасат животи и да се минимизира штетата. Покрај соодветен план, потребно да се има и обучен персонал, како и средства за соодветен одговор.

3. Одговор - го вклучува периодот за време на настанување или веднаш по кризата. Во текот на оваа фаза надлежните органи ја обезбедуваат потребната итна помош за жртвите и настојуваат да ја намалат веројатноста за идна штета. Во одговорот се вклучуваат пожарникари, полиција, итна медицинска помош, специјализирани единици за спасување и други единици за итна интервенција.

4. Обнова – оваа фаза трае сè додека сите системи не дојдат до ситуација во која ќе има нормални услови за работа. На пример, се преселуваат цели населени места, на тоа место се гради паркинг-простор, што може да влијае на ублажување на идни кризи.

Кризата ја карактеризираат заканите, итноста и несигурноста, а во овие карактеристики најчесто е и неадекватноста на човечките ресурси што се неопходни за одговор на истата.

Неопходен инструмент за успешно управување со кризата е нејзината класификација што го олеснува управувањето со кризата.

Инаку, постојат четири основни типови на кризата:

- **Конвенционална криза** (која е лесно предвидлива и со истата полесно се управува);
- **Неочекувана криза** (која тешко може да се предвиди и степенот на загрозување е поголем);
- **Неуправлива криза** (криза која е надвор од контрола и од можностите со неа да се управува, криза која може успешно да се предвиди но влијанието на истата е невозможно) и
- **Фундаментална криза** (која се појавува изненадно/неочекувано и претставува најопасен тип на криза поради тоа што е непредвидлива и влијанието на истата е невозможно)⁴¹.

Но, и покрај тоа што појавата на кризата е неочекувана, кризните ситуации не се неизбежни и затоа е потребно навреме да се препознаат опасностите од нејзиното

⁴¹ Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.51-56

настанување, брзо да се донесат исправни одлуки и да се преземат правилни потези, со што би се поправила состојбата и би се спречиле поголеми последици.

3.2 КРАТОК ИСТОРИЈАТ НА КРИЗНИТЕ СОСТОЈБИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Во Република Македонија од осамостојувањето до денес, само во три случаи беше прогласена кризна состојба, а за кои шумските пожари (2007 година), неповолната хидрометеоролошка состојба и зголемениот обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на државата беа директни причинители.

Имено, **пожарите**⁴² како појава, во светот, регионот и кај нас се присутни речиси во сите периоди од годината. Истражувањата, анализите, искуствата и непосредните забележувања покажуваат дека во најголем дел пожарите на отворен простор, а посебно шумските пожари⁴³ се детерминирани од климатските промени и појавата на суша. Ова влијание е забележано во голем број земји во светот, а како појава се потврдува и на територијата на Република Македонија. Како новина последните години е забележана појава на пожари и во месеците за кои тоа во минатото не беше карактеристика, ниту, пак, се создадени природни услови за нивна појава и ширење (како, на пример, во зима).

Во целина гледано, на територијата на Република Македонија присутни се различни видови на пожари но посебно изразени се шумските пожари при што е загрозувано шумското богатство, естетските вредности на околината, човекот, животинскиот свет и продуктивните можности на почвата. Основен причинител за појава на пожарите во најголем број на случаи е човекот, но како причина за нивна појава се и природните и техничко-технолошки причинители⁴⁴. Во однос на

⁴² Согорувањето (горење-пожар) е хемиски процес, при што материјата која гори бурно реагира со кислородот, со истовремено ослободување на топлина и појава на светлина (пламен). Види кај: Смилески, Р. „Методика на истражување на пожари и експлозии“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2010, стр.20

⁴³ Шумски пожар е секое неконтролирано горење на шума, шумско земјиште, без оглед на зафатената површина, интензитет и причина за негово настанување. „Закон за шумите“ Службен весник на Република Македонија бр.64/09, член 12

⁴⁴ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. „Еколошка безбедност-состојби и предизвици“, Труд објавен во зборник на Факултетот за безбедност, „Безбедноста, еколошката безбедност и предизвиците на република македонија“, Скопје, 2010, стр.195; Малиш Саздовска М. „Прирачник за истраги кај еколошки кривични дела“, Факултет за безбедност-Скопје, 2013, стр.20; Малиш Саздовска, М. „Еколошка криминалистика“, Соларис принт, Скопје, 2009, стр.44

последниците во последните години, најкарактеристични со енормни и комплексни штети по шумското богатство и природните вредности, а причинители се климатските промени и сушата. Во 2007 година, 620 шумски пожари уништија површина од околу 39000 ха, притоа причинувајќи штета од околу 30 милиони американски долари (трошоци направени за справување со катастрофата како и загубата на дрвна маса). Притоа не можеме да го игнорираме влијанието на овие пожари врз животната средина бидејќи загубата на шумските површини доведува до тоа овие подрачја да бидат подложни на ерозија и на лизгање на земјиштето.

Видовите и карактеристиките на пожарите повлекуваат зголемени и соодветни потреби за примена и користење на материјално-технички и човечки ресурси како и регионална и поширока соработка во превенцијата, справувањето и отстранувањето на последниците од пожарите⁴⁵. Ова посебно дојде до израз во текот на 2007 година кога поради шумските пожари беше прогласена кризна состојба на целата територија на Република Македонија. Овој период се карактеризираше со енормно зголемени температури што одеа во прилог на појавата на суша, а како последица на тоа и на појава на пожарите. Во овој период се случува и најголемите пожари како во Република Македонија така и во регионот, па и пошироко (Грција, Италија, Турција, Србија, Хрватска), Европа и други делови на светот, поради што се зголеми потребата од меѓународна, а пред сè регионална соработка. На територијата на Република Македонија посебно ги издвојуваме пожарите во Битола, на Галичица, Јасен и Катлановска Брезница, каде што беа присутни и евидентни опасности за цели планински масиви, населби и други вредности со катастрофални последици. Тежината и последиците на овие пожари предизвика и целосна координирана активност на надлежните институции, други субјекти и населението. Во активностите околу справувањето со пожарите беа детектирани одредени слабости, но и добри страни од кои во иднина може да произлезат поквалитетни решенија во превенцијата и справувањето со пожарите, особено во делот на институционалната надлежност, донесувањето одлуки и користењето на ресурсите.

⁴⁵ Види повеќе кај: Николов, Н. „*Заштита на шуми и други отворени простори од пожари*“, Противпожарен сојуз на Македонија, Скопје, 2012, стр.39-56

3.2.1 Прогласување кризна состојба предизвикана од шумски пожари

Во рамките на својата надлежност, Центарот за управување со кризи следејќи ја во континуитет состојбата со високите температури - посебно во втората половина на месец јули 2007 година проследена со зачестени пожари на отворен простор на целата територија на Република Македонија и врз основа на информации, анализи и проценки на фактичката состојба на теренот, Директорот на Центарот на седница на Управувачкиот комитет на која се разгледа состојбата со пожарите на територијата на Република Македонија, даде предлог за донесување на одлука за прогласување на кризна состојба. Во периодот од 18 јули до 1 август 2007 година со Одлука на Владата на Република Македонија прогласена е кризна состојба со времетраење од 14 дена и дадени се конкретни мерки и активности за справување со новонастанатата состојба. Врз основа на законските одредби од Законот за управување со кризи⁴⁶, Владата на Република Македонија на седница одржана на 18.7.2007 година донесе Одлука за постоење на кризна состојба заради шумските пожари од широки размери. Со Одлуката за прогласување на кризна состојба се активира Главниот штаб при Центарот за управување со кризи, кој од страна на Владата на Република Македонија беше задолжен да раководи со целокупните активности за превенција и справување со актуелната кризна состојба, согласно чл.24 од Законот за управување со кризи. Покрај Главниот штаб, заради целосно остварување на функциите и справување со кризната состојба на локално ниво, од страна на директорот на Центарот, со посебни одлуки беа активирани регионалните штабови во сите 35 регионални центри за управување со кризи.

За времетраењето на кризната состојба беа ангажирани ресурси во сопственост на сите надлежни институции во Републиката заради справување со големиот број активни пожари. Во актуелниот период просечно дневно беа активни околу 30 пожари од поголем размер на отворен простор. Кулминација на појавата беше на 25.7.2007 година кога беа активни 67 пожари.

Карактеристично за тој период беше тоа што имаше појава на секојдневно избувнување на нови пожари и покрај тоа што не беа локализирани или изгаснати веќе избувнатите. Бројот на новопојавени пожари се движеше од 2 до 18 во ист ден. Најголемо ангажирање ресурси во целиот период предизвикаа пожарите во близината

⁴⁶ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија бр.29, 2005, чл.31 ст.1

на Битола, шумскиот резерват Јасен и Катлановска Брезница. Исто така тие и најдолго траеја за време на прогласената кризна состојба. Пожарите беа присутни на целата територија, а со поголем интензитет во централниот и во западниот дел на Република Македонија.

Справувањето со пожарите на почетокот се потпираше на ресурсите на локално ниво, при што првичниот одговор во справувањето со пожарите на локално ниво го понесоа професионалните територијални противпожарни единици, вработените во јавните претпријатија за стопанисување со шуми, месното население, припадници на шумската полиција, припадници на МВР, подрачните сили за заштита и спасување, и вработените во националните паркови ако пожарот е на територијата на национален парк. Но заради високите температури, големината на опожарените површини и бројот на активни пожари во ист период, неопходно беше ангажирање сили и ресурси и надвор од територијата на локалната самоуправа. Во оваа ситуација Главниот штаб при ЦУК презеде активности за координација на употребата на националните ресурси при што беа ангажирани професионални територијални противпожарни единици од соседните општини, тимови за брз одговор на ДЗС (кои претставуваат основа на републичките сили за заштита и спасување), припадници на Одделот за специјални полициски операции на МВР, АРМ, човечки и материјално-технички ресурси за поддршка од воздух (авиони на ДЗС, хеликоптери на МВР и на АРМ), припадници на соодветни единици од други земји. Во овој период преку ЦУК се реализира меѓународната координација за прифаќање на странската помош во финансиски средства, МТС и ангажирањето воздухоплови од Турција, Словенија, Германија и др.

За целиот овој период Центарот воспостави и водеше работна карта за следење на состојбата со пожарите на територијата на Република Македонија и преглед на сите расположливи национални ресурси. Врз основа на тоа произлегуваа конкретни предлози до Главниот штаб за целосна, целисходна и координирана употреба на расположливите ресурси.

За справувањето со пожарите за време на кризната состојба беа ангажирани човечки ресурси од следните субјекти:

- Професионалните територијални противпожарни единици (ТППЕ),
- Вработените во јавните претпријатија за стопанисување со шуми,
- Вработените во националните паркови,
- Центарот за управување со кризи (сите вработени),

- Припадници на Дирекцијата за заштита и спасување,
- Припадници на МВР,
- Припадници на АРМ,
- Човечки ресурси за поддршка од воздух (АРМ, МВР, БОНИЕР⁴⁷ и лица од странски земји),
- Месно население,
- Екипи на итната медицинска помош,
- Екипи на Црвениот крст на Република Македонија,
- Припадници на шумската полиција,
- Вработените во јавни претпријатија (комунални и други).

Имајќи го предвид наведеното, со право можеме да заклучиме дека шумските пожари остануваат сериозен проблем и главен ризик за несреќи и предизвикување на кризна состојба во сите региони во Република Македонија. За справување со ваквата состојба потребно е континуирано јакнење на капацитетите на локално ниво и тоа како во делот на човечките ресурси (зголемување на бројот и обученоста на припадниците на ТППЕ), така и во делот на МТС (набавка на современа опрема). Чекор напред претставува воведувањето на новиот Македонски систем за информирање за шумски пожари (МКФФИС), кој е резултат на Проектот за воспоставување интегриран систем за превенција и рано предупредување за шумски пожари. Очекуваните резултати на овој проект се: 1. Развој на национален систем за процена на ризиците од шумски пожари и 2. Засилување на националниот механизам за координација, размена на информации и соработка помеѓу релевантните институции за превенција и рано предупредување од шумски пожари. Овој систем овозможува навремено (сателитско) откривање на пожарите, а со самото тоа и можност за благовремено преземање на мерки и активности за локализирање на пожарите, што пак значи превенирање на кризна состојба која може да биде предизвикана од шумските пожари⁴⁸.

⁴⁷ „Друштво за авио транспорт БОНИЕР Никола Петковски ДООЕЛ Куманово“ е авиокомпанија со базен аеродром во околината на Свети Николе

⁴⁸ Види повеќе кај: Стефановски, С. Сато, Е. и др, „Интегриран систем за превенција и рано предупредување за шумски пожари во Република Македонија/Македонски информативен систем за шумски пожари – МКФФИС“, Проект за техничка поддршка за развој на интегриран систем за превенција и рано предупредување за шумски пожари, имплементиран од ЈСА и ЦУК, Скопје, 2014, стр.10-14

За ефикасно постапување неопходно е и навремено преземање плански и координирани, институционални и други мерки и активности со вклученост на владиниот и невладиниот сектор и населението во насока на остварување една и единствена цел, а тоа е заштита на вредностите на општеството во целина.

3.2.2 Електроенергетска кризна состојба

Поради неповолните хидрометеоролошки состојби, како и екстремното зголемување на потрошувачката на електрична енергија предизвикана од континуирано ниските температури и неможнота за увоз на електрична енергија, во 2012 година во Република Македонија беше прогласена електроенергетска кризна состојба.

Владата на Република Македонија на седница одржана на 12.2.2012 година донесе Одлука за постоење на електроенергетска кризна состојба⁴⁹ на подрачје на цела територија на Република Македонија поради појава на сериозно нарушување на функционирањето на електроенергетскиот систем и неможнота за функционална одржливост на истиот. Постоењето на електроенергетска кризна состојба утврдена со Одлуката траеше 17 дена од денот на нејзиното влегување во сила. Во овој период се активира Комисијата за кризна електроенергетска состојба од чија страна беа преземани соодветни мерки и активности во врска со ограничување на потрошувачката на електрична енергија.

3.2.3 Кризна состојба поради зголемен обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на Република Македонија

Од почетокот на 2015 година Република Македонија во континуитет се соочуваше со прилив на зголемен број бегалци и мигранти што од територијата на Република Грција во организирани групи влегуваа во државата. Република Македонија се наоѓа на т.н. „транзитен коридор“⁵⁰, кој бегалците и мигрантите од земјите на Блискиот Исток и Северна Африка го користат да пристигнат во земјите на Западна Европа, како нивна крајна дестинација, мотивирани од безбедносни и од економски причини.

⁴⁹ „Одлука за постоење на електроенергетска кризна состојба“, Службен весник на Република Македонија бр.21, 2012

⁵⁰ Овој транзитен коридор започнува од земјите на Блискиот исток и земјите на Северна Африка, преку Турција и Грција поминува низ територијата на Република Македонија, продолжувајќи на север низ Србија од каде најчесто преку Унгарија продолжува во земјите на Европската Унија.

Со драстичното зголемување на бројот на мигранти, кои на дневна основа влегуваа и транзитираа во земјава, се зголемија и проблемите, како од безбедносен така и од хуманитарен карактер. Имено, со повеќекратното зголемување на бројот на илегални мигранти кои транзитираат низ територијата на државата се појави проблем со нивната идентификација и сместување. Паралелно со бројот на откриени илегални мигранти континуирано растеше и бројот на лица кои е потребно да се сместат во Прифатен центар кој е со лимитирани капацитети. Националната структура на мигрантите, причините поради кои ги напуштиле матичните држави, како и фактот што голем број од нив немаат документи предизвикаа проблеми во однос на нивната идентификација, со што се продолжува и потребниот временски период потребен за утврдување на нивниот идентитет. Со цел решавање на проблемите во јуни 2015 година беа усвоени измените во Законот за азил и привремена заштита, согласно кои странец на граничен премин или во внатрешноста на територијата на Република Македонија може, усно или писмено, да искаже намера за поднесување на барање за признавање право на азил пред полициски службеник на Министерството за внатрешни работи⁵¹.

Со овие мерки се намалија кривичните дела поврзани со криумчарењето на бегалците и мигрантите, како и несреќите во кои тие ги ризикуваа своите животи криејќи се од полицијата и користејќи ризични рути за движење како што се железничката пруга и автопатот на потегот од граничниот премин кај Гевгелија до граничниот премин Табановце кај Куманово.

Но со овие мерки не се намали напливот на мигранти, туку, напротив, нивниот број сè повеќе растеше за да достигне кулминација во летниот период, посебно во месеците јули - август 2015 година. Големиот наплив на мигранти предизвика зачестено нарушување на јавниот ред и мир и влошување на безбедносната состојба во населените места, посебно на јужната граница на подрачјето на општина Гевгелија.

Во тој период државата се соочи со состојба на која сè потешко можеше соодветно да одговори, од една страна да има контролиран влез на мигранти и да им ја пружи соодветната заштита согласно меѓународните конвенции, а од друга страна, пак, да го заштити имотот на граѓаните и да одржи стабилен јавен ред и мир.

⁵¹ „Закон за изменување и дополнување на Законот за азил и привремена заштита“, Службен весник на Република Македонија, бр.101/15

На предлог на Групата за процена и Управувачкиот комитет⁵² на 19.8.2015 година, Владата на Република Македонија донесе Одлука за прогласување на кризна состојба на подрачјето на јужната и северната државна граница заради зголемен обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на Република Македонија⁵³. Оваа Одлука овозможи во справувањето со неконтролираниот наплив на мигранти да се вклучат и човечките и материјално-техничките ресурси на другите институции надлежни за справување со кризни состојби. Во прв ред тоа беа ресурсите на Министерството за внатрешни работи и Армијата на Република Македонија, што значително ги зајакна капацитетите за остварување на зацртаните цели. Односно се воспостави контролиран влез на мигрантите, заштита на нивните права, одржување стабилен јавен ред и мир и заштита на имотот на граѓаните. Истовремено се зајакна и надзорот на останатиот дел од државната граница кон Република Грција со цел спречување на илегалниот влез на мигранти надвор од местата одредени за преминување на државната граница.

Во овој период целокупните мерки и активности за справување со кризната состојба беа координирани од:

- **Управувачки комитет** - тело за координација и управување раководено од страна на министерот за здравство. Во Управувачкиот комитет учествуваат министерот за: внатрешни работи, здравство, транспорт и врски, одбрана, надворешни работи и раководителот на Групата за процена.
- **Работна група на министерско ниво** - Заради справување со зголемениот број мигранти на границите на Република Македонија, Владата на Република Македонија формираше Работна група на министерско ниво, како координативно тело. Истата беше составена од: министерот за надворешни работи, министерот за внатрешни работи, министерот за здравство, министерот за труд и социјална политика, министерот за одбрана, министерот за транспорт и врски и висок претставник од Црвениот крст на Република Македонија.
- **Оперативно тело за справување со зголемен број мигранти** - Со цел оперативно постапување беше формирано Оперативно тело за справување со зголемен број

⁵² Тело на Владата за координација и управување со Системот за управување со кризи во Република Македонија

⁵³ „Одлука за постоење на кризна состојба заради зголемен обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на Република Македонија“, Службен весник на Република Македонија бр.141/15

мигранти, раководено од Министерството за внатрешни работи. Во работата на Оперативното тело активно учествуваат претставници од: Министерство за здравство, Министерство за финансии, Министерство за транспорт и врски, Министерство за труд и социјална политика, Министерство за надворешни работи, Министерство за локална самоуправа, Црвениот крст на Република Македонија, Македонија пат, АД „Македонски железници“ и Агенцијата за катастар.

Во септември 2015 година, Оперативното тело за справување со зголемен број мигранти изготви „План за одговор во случај на масовен прилив на мигранти“, кој беше испратен до Европската комисија. Станува збор за сеопфатен документ, изработен од клучните надлежни институции, со комплетна финансиска рамка за потребните, предвидени и планирани трошоци потребни за ефикасен одговор. Во рамките на овој план за одговор, беа предвидени можни сценарија за постапување со јасно дефинирани индикатори за секое од нив и начинот на постапување доколку дојде до реализација на некое од нив.

➤ **Главен оперативен штаб** - Во Центарот за управување со кризи беше формиран Главен оперативен штаб, кој е меѓуресорско оперативно-стручно тело за координација, комуникација и соработка помеѓу субјектите од Системот за управување со кризи. На седниците на Главниот штаб во Центарот за управување со кризи присуствуваа претставници од сите министерства кои се чинители на Системот за управување со кризи. На дневна основа перманентно се остваруваше постојана координација, комуникација и размена на информации помеѓу вклучените субјекти. Воедно беа активирани и регионалните штабови за управување со кризи во Гевгелија и Куманово. Во истиот период се остваруваа и многубројни контакти и состаноци со високи претставници на меѓународните организации кои беа инволвирани во активностите на терен. Центарот за управување со кризи како носител на меѓународната соработка во услови на кризна состојба остварува соработка со претставници на Организацијата за безбедност и соработка во Европа (ОБСЕ), Европската Унија (ЕУ), НАТО, со странските амбасади во земјата, Меѓународниот комитет на Црвениот крст и Црвената полумесечина и други меѓународни хуманитарни организации⁵⁴.

⁵⁴ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр. 29, 2005, чл.21; Види повеќе во: „Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба“, Второ дополнето издание, Центар за управување со кризи, Скопје, 2014

Од страна на оперативниот штаб беше изготвен „Акциски план за превенција и справување со влез и излез на бегалци и мигранти низ територијата на Република Македонија“ во кои беа предвидени следните мерки и активности:

- **Мерки и активности на превенција** - континуирано прибирање и размена на информации; оперативно следење на активности на инволвирани поединци и групи со криминални намери преку припадници на МВР и Агенцијата за разузнавање; зајакнато обезбедување на државната граница од страна на МВР и припадници на Армијата; поставување на управник на привремениот транзитен центар од МВР задолжен за безбедноста во кампот и координацијата со останатите субјекти; обезбедување на контролиран влез и прифат на мигранти преку државната граница; зголемување на нивото за безбедност на железничкиот и патниот сообраќај преку АД „Македонски Железници“; контрола на исправноста на водата за пиење преку Министерството за здравство; информирање на мигрантите за олеснување на претстојот и транзитот низ државата од страна на МВР и Министерство за транспорт и врски, како и претставници на невладини организации присутни во транзитниот центар.

- **Мерки и активности за справување со кризната состојба** - откривање и пресекување на канали за трговија со луѓе - МВР; формирање на прифатни центри за времен престој на мигрантите со потребната инфраструктура - струја, вода, санитарии и друго; прва помош и медицинско згрижување, обезбедување и контрола на прифатните центри за времен престој на мигрантите со припадници на МВР поддржани од припадници на АРМ; прифат и транзитот на лица со посебни потреби кој го спроведуваат претставници од Министерство за здравство, Министерство за труд и социјална политика, Црвениот крст и др.

Со Акцискиот план за делување во периодот на прогласената кризна состојба посебно внимание беше насочено кон:

- Одржување на поволна општа безбедносна состојба во подрачјата каде е прогласена кризна состојба;
- Прифаќање на бегалците и мигрантите на влез во државата и нивно евидентирање;
- Привремено сместување и давање соодветна хуманитарна и здравствена помош;
- Овозможување на непречен и безбеден транзит низ државата;
- Координирана соработка и комуникација помеѓу државните институции, хуманитарните и меѓународни организации и невладиниот сектор.

➤ **Оперативен штаб на ниво на МВР** - Согласно Упатството за оперативни и други постапки на МВР во услови на прогласена кризна состојба, во рамките на Министерството беше формиран оперативен штаб. Оперативниот штаб има задача да ги планира, организира и координира активностите на полицијата на јужната и северната граница. Од страна на Штабот беше изготвен оперативен план со мерки и активности кои се преземаа за обезбедување на јавниот ред и мир во овој регион, посебно на подрачје на Гевгелија и заштита на локалното население, како и укажување на помош на мигрантите, преку контролиран влез во Република Македонија со давање на предност на ранливите категории. Исто така беше формиран и Помошен штаб во Гевгелија и Куманово со претставници од организациските единици во МВР со задачи за следење на состојбата, координација и преземање на конкретни мерки на терен.

За успешно справување со кризната состојба како поддршка на полицијата беше вклучена Армијата на Република Македонија на подрачјето на Гевгелија, делот кон Косово и Р Србија во Кумановско – Липковското подрачје. Задачите на кои Армијата беше ангажирана беа во делот на контрола на напуштените објекти во пограничните области и спречување на влез на мигрантите во селата, инженерско уредување и запречување на правците на кои се врши криумчарење на мигранти и уредување на патните правци за побрзо движење и контрола на непристапните предели.

За успешно прифаќање и проследување на мигрантите беа формирани:

- **Привремен транзитен центар „Винојуг“** - На подрачјето на општина Гевгелија беше формиран Привремен транзитен центар, со задача прифаќање, евидентирање, издавање на потврди за искажана намера за азил и подготовка на мигрантите за понатамошен транспорт. Центарот овозможуваше поефикасна регистрација, здравствени услуги и хуманитарна помош на мигрантите. За успешно оспособување и функционирање на центарот свој придонес дадоа надлежните институции во државата, невладиниот сектор и меѓународната заедница.

- **Привремен пункт за помош и поддршка „Табановце“** - на подрачјето на општина Куманово во близина на граничниот премин „Табановце“ беше формиран Привремен пункт за помош и поддршка на мигрантите кои транзитирале низ државата со намера да ја преминат државната граница кон Република Србија. На пунктот од страна на државните институции, екипи на Црвениот крст на Република Македонија и други невладини организации им се укажува лекарска помош, дава храна и вода, ќебиња, облека и средства за лична хигиена.

Со прогласувањето на кризната состојба, државата започна со сериозен и висококоординиран пристап кон менаџирање на кризата постојано зајакнуваќи ги капацитетите за соодветен одговор. Со донесување на Одлуката за прогласување на кризна состојба и преземените мерки и активности беа постигнати следните цели:

- Обезбедување на јавниот ред и мир, општата безбедност и заштитата на месното население во подрачјата опфатени со кризната состојба, посебно во градот Гевгелија и околината;
- Се обезбеди формално правно основа за ангажирање на сили и капацитети на Армијата на Република Македонија како поддршка на силите на МВР и цивилните капацитети на кризниот менаџмент;
- Се обезбеди активирање на механизмите на Системот за управување со кризи, активирање и функционирање на Главниот штаб и употреба на ресурси, согласно процедурите за функционирање во кризната состојба;
- Обезбедување на контролиран влез, прифатен центар каде се врши евиденција на бегалците и мигрантите, организирано укажување на хуманитарна, медицинска и друга потребна помош, како и организиран транзит преку територијата на Република Македонија;
- Обезбедување на зголемено ниво на меѓуресурска координација и употреба на капацитети и ресурси на институциите на Системот со управување со кризи.

Покрај наведеното, во овој период максимално се настојуваше да се обезбеди примена на постоечките клучни начела и принципи на миграциската политика, дефинирани со Резолуцијата за миграциска политика, како што се:

- Примена на соодветни политики и мерки во однос на бегалците и мигрантите во време на криза;
- Почитување, заштита и обезбедување на човековите права на бегалците и мигрантите согласно меѓународното право;
- Заштита на ранливите категории на бегалци и мигранти со изразено внимание на децата и лицата со посебни потреби;
- Исполнување на меѓународните обврски во согласност со преземените и ратификувани конвенции;
- Избегнување на дискриминација од страна на инволвираните институции, служби и поединци по кој било основ и друго.

Како резултат на координираното ангажирање на сите субјекти во Системот за управување со кризи, а посебно со ангажманот на припадниците на МВР и Армијата на Република Македонија:

- Се зголеми интензитетот и континуитетот во прибирање и размена на податоци и информации помеѓу надлежните институции и служби како на национално така и на локално ниво;
- Се зајакнаа мерките за обезбедување на државната граница од страна на МВР и АРМ во делот каде беше утврдено постоење на кризна состојба;
- Се обезбеди контролиран влез, прифат и транзитирање на бегалците и мигрантите низ територијата на Република Македонија;
- Се зајакна оперативното следење на активности на инволвирани поединци и групи со криминални намери;
- Се формира Привремен транзитен центар „Винојуг“ во Гевгелија за времен престој на бегалци и мигранти со потребна инфраструктура како струја, вода, санитарии, храна за мигрантите, лекови и слично и Привремен пункт за помош и поддршка „Табановце“ во Куманово;
- Од страна на Центарот за управување со кризи во координација со МВР се обезбеди издавање на пропусници за движење и работа на подрачјата зафатени со кризната состојба во согласност со Законот за управување со кризи;
- Се зголеми обемот на железничкиот и патниот сообраќај заради брз и организиран превоз на бегалците и мигрантите од јужната до северната граница;
- Се зголеми координацијата со вклучените меѓународни организации и невладиниот сектор кои обезбедуваа хуманитарна и друга помош за бегалците и мигрантите;
- Се обезбеди организирано укажување на прва помош и друго медицинско згрижување за потребите на бегалците и мигрантите со посебен третман на лицата со посебни потреби и ранливите категории.

Во септември 2015 Владата на Република Македонија донесе заклучок за продолжување на кризната состојба до јуни 2016 година, при што мерките и активностите на сите субјекти во Системот за управување со кризи продолжија да се спроведуваат, а сè со цел справување со кризната состојба.

Почнувајќи од 19 ноември 2015 година, Република Македонија применува селективен пристап на пропуштање на мигранти, при што им дозволува влез и транзит

на мигранти кои доаѓаат од држави во кои има вооружени конфликти како што се Сирија, Авганистан и Ирак. Оваа иницијатива за селективно пропуштање на мигрантите се должи на Известувањето испратено од директорот на полиција на Република Хрватска (на 17 ноември 2015 година) до директорот на Бирото за јавна безбедност на Република Македонија за примена најава од страна на Република Словенија за враќање по пат на реадмисија на големиот број мигранти што минувајќи долж рутата минуваат и низ територијата на Република Македонија. Воедно, известувањето содржеше и молба за спроведување на профилирање на сите мигранти и непропуштање на мигранти што доаѓаат од земји што не се погодени од воените конфликти.

Министерството за надворешни работи на Република Македонија (на 21 ноември 2015 година) испрати нота до Министерството за надворешни работи на Република Грција со известување за последната одлука на Република Македонија како еден од чекорите што се преземаат за справување со кризата. Притоа, МНР на Република Македонија го информираше МНР на Р Грција за известувањето примено од страна на надлежните полициски органи на Република Хрватска и Република Србија, за нивната одлука да престанат да дозволуваат влез и прифат на мигранти со потекло од Мароко, Бангладеш, Шри Ланка, Алжир, Либериа, Судан, Конго, Пакистан бидејќи истите не се сметаат за земји од загрозувани воени подрачја, како и за барањето што овие органи го доставија до полициските надлежни органи на Република Македонија да не дозволуваат трансфер на мигранти што не потекнуваат од военозагрозувани подрачја бидејќи нив нема да им се дозволи влез во и транзит низ териториите на Република Србија и Република Хрватска. Со ова МНР на Република Македонија имаше за цел да ја потврди одлуката на државата да не им дозволи влез во и транзит низ територијата на државата на мигранти што не потекнуваат од военозагрозувани подрачја.

Во овој контекст, Министерството упати молба до Република Грција да го врши потребниот скрининг и профилирање на мигрантите и да престане да врши трансфер на мигранти што немаат потреба од меѓународна заштита до границата на Република Грција со Република Македонија бидејќи на овие мигранти нема да им се дозволи влез во и транзит низ територијата на Република Македонија и следните земји долж западнобалканската рута.

Токму поради ова од особено значење е да се направи дистинкција помеѓу термините мигрант и бегалец. Имено, терминот **мигрант** се користи за човек што прави свесен избор да ја напушти земјата за да бара подобар живот на друго место. Пред да се одлучат мигрантите да ја напуштат нивната земја, тие имаат можност да бараат информации за нивниот нов дом, вработување, да учат јазик. Тие можат да го планираат своето патување, да ги земат своите работи со себе и да се збогуваат со блиските. Тие можат да се вратат дома во секое време ако работите не им одат како што планирале, ако ги фати носталгија или ако сакаат да се видат со своите роднини или пријатели. За разлика од нив, **бегалците** се принудени да ја напуштат земјата бидејќи се изложени на ризик или прогон. Прашањата за бегалците се човековите права и безбедноста, а не економската предност. Тие зад себе ги оставаат своите домови, повеќето или сите предмети, членовите на нивните семејства и пријатели. Некои од нив се принудени да ги напуштат без предупредување, многумина имаат трауми или се малтретирани на различни начини. Патувањето е полно со опасности и многу бегалци ги ризикуваат своите животи во потрага по заштита. Тие не можат да се вратат и кога состојбите што ги принудиле да заминат се подобрани.

Со цел зајакнување на капацитетите на државата и заедничко постапување во решавањето на кризната состојба на 3 декември 2015 година, Министерството за внатрешни работи упати официјални ноти со барање за поддршка до министерствата за внатрешни работи на Словенија, Унгарија, Србија, Хрватска и Чешка. Барањето за поддршка со состоеше од упатување полициски службеници што заедно со македонските полициски службеници ќе учествуваат во заеднички гранични операции на територијата на Република Македонија, во насока на поуспешен надзор на македонската државна граница, пред сè во делот кон Република Грција.

Важен чекор во справување со мигрантите беше и распоредувањето на „**ФРОНТЕКС**“ на границата со Република Грција. Имено, Р Грција и формално упати барање до Фронтекс за распоредување сили на македонско-грчката граница, кое беше прифатено. Силите на Фронтекс беа распоредени на грчка територија, со задача да вршат проверка на мигрантите што сакаат да остварат излез од Република Грција во Република Македонија и нивна регистрација, доколку истото не е сторено при влез во Република Грција. Покрај ова, од страна на полициските сили на Грција, Македонија, Србија и Словенија, поведена е иницијатива за воведување единствен документ за

регистрација на бегалците што транзитираат преку западнобалканската рута заради заштита на интернационално ниво.

Иницијативата започнува да се операционализира на состанокот на директорите на полиции на западно-балканската рута одржан на 18 февруари во Загреб каде дел од заедничката изјава е и воведување на унифициран документ за регистрација кој отпочнува да се применува по состанокот и трае сè до затворање на рутата (9.3.2016 година). Причина за воведување на документот е воедначено постапување при регистрација на мигрантите на полициите на државите долж рутата. Документот содржи податоци за органот што ја издал, слика на мигрантот, референтен број, датум на издавање, презиме, име, датум на раѓање, пол, државјанство, патна исправа или друг документ, како и податоци и слики за децата што патуваат со мигрантите, отпечаток од прсти, печат на органот што го издава и потпис на овластено лице. Според договорот на Република Македонија, Република Србија, Република Хрватска, Република Словенија и Република Австрија, документот се пополнува и се издава за државјани на трета земја, на влез на територијата на Република Македонија, а кои влегуваат од територијата на Република Грција, а во кој полициите на државите долж рутата ќе втиснуваат соодветен штембил. Документот се применува на начин што на влез во државава тим припадници на полициите од земјите долж рутата (Македонија, Србија, Хрватска, Словенија и Австрија) ги вршат потребните проверки, при што потврдуваат дека лицето поминува на местото определено за тоа, дека не е безбедносно интересно за нивната земја и дека истото може да стигне до крајната дестинација. Од самиот почеток на примена на документот поради техничка неможност на истиот не се вметнува слика, но затоа кон него се прикачува документот од Р Грција на кој има слика. Документот го имаат унифицирано земјите долж рутата Македонија, Србија, Хрватска, Словенија и Австрија.

3.3 РИЗИЦИ И ОПАСНОСТИ

Во однос на терминот **ризик** се јавуваат тенденции тој да се сфати исклучиво како технички термин, како очекувана вредност или веројатност од некој несакан настан. Сјоберг Ленард заклучува дека ризикот е очекување на (несакан) настан и како таков, истиот претставува социјална конструкција. Исто така, ризикот може да се опише и како очекување во однос на некој надворешен настан, актер или некоја

структурна состојба преку која карактеристика тој се поврзува со реалноста, односно со општествените состојби⁵⁵.

Ризикот најчесто се дефинира и како појава на одредени опасни настани и нивните последици по луѓето, нивните материјални добра и животната средина⁵⁶.

Истражувањата во областа на перцепцијата на ризиците покажуваат дека луѓето најчесто се плашат од исти нешта поради слични причини. Вообичаено облиците на перцепциите на ризиците помалку се базирани врз факти а многу почесто се афективни и интуитивни фактори⁵⁷.

Според Меѓународната стратегија за намалување на ризици (ISDR), ризикот претставува комбинацијата на веројатноста за настанот и неговите негативни последици. Во оваа дефиниција зборот „ризик“ има две различни конотации: во популарната употреба акцентот обично е ставен на концептот на среќа или можност, како што е во „ризикот од несреќа“; со оглед на тоа во техничките поставувања акцентот обично е сместен за последиците, во смисла на „потенцијални загуби“ за одредена причина, место и време. Од ова се забележува дека луѓето не мора да ги делат истите согледувања за значењето и основните причини на различни ризици⁵⁸.

Сфаќањето и толкувањето на ризикот од страна на луѓето претставува иницијатива голем број истражувачи да истражуваат околу неговото дефинирање затоа што истиот различно се гледа од аспект на пошироката јавност и од аспект на експертите.

Јавноста поаѓа од несигурноста, стравот, потенцијалноста за опасност, последиците и сл., а додека пак истражувачите ризикот го гледаат како синоним за очекуваните жртви⁵⁹.

Затоа може да се зборува за индивидуални и јавни ризици.

Презентирањето на информациите за ризикот има големо влијание врз донесувањето одлуки на оние субјекти што треба да се справуваат со ризиците.

⁵⁵ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозофски Факултет, Скопје, 2009, стр.81; Види повеќе кај: Ostojić, S „Osiganje i upravljanje rizicima“, Data status, Beograd, 2007

⁵⁶ Keković, Z., Kešetović, Ž., „Krizni menadžment i Prevencija krize“, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2006, str.135

⁵⁷ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозофски Факултет, Скопје, 2009, стр.80-82

⁵⁸ „2009 UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction“, Published by the United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), Geneva, 2009, str.25

⁵⁹ Keković, Z., Kešetović, Ž., „Krizni menadžment i Prevencija krize“, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2006, str.83-84

Вклучувањето на јавноста во процесот на проценување и одлучување има големо влијание врз процесот на донесувањето на одлуките и затоа улогата на довербата во институциите кои треба да се справуваат со ризикот е важен фактор⁶⁰.

Инаку, **опасноста** претставува состојба кога на одреден простор за многу кратко време доаѓа до оштетување на природните, културните, материјалните добра и животната средина, односно се загрозува здравјето и животот на луѓето кои последици не е можно да бидат отстранети во саканото време со постоечките методи на работа и постоечката организација⁶¹.

Последиците кои ги предизвикуваат некои опасности претставуваат голема закана за развојот во светот и тие сами по себе се различни и поседуваат повеќе карактеристики:

- Временската појава и дејството;
- Обликот на загрозување;
- Видот на појавата;
- Интензитетот и последиците и
- Вид на опасноста.

Додека пак основните карактеристики на скоро сите опасности се:

- Изворот на опасноста;
- Природата на опасноста;
- Видот на опасноста;
- Времето на појавата и времето на траење на опасноста;
- Интензитетот и промена на истиот;
- Ефектите на опасност на луѓето, материјалните добра и животната средина;
- Начинот на дејствување на опасноста спрема времето и просторот;
- Веројатноста од појава на опасност;
- Можност за предвидување за појава на опасност и сл.⁶².

Скоро секоја опасност е неочекувана и таа поминува низ неколку фази како акутна фаза, фаза на целосен развој по интензитет и простор, фаза на дополнителни последици и фаза на отстранување на настанатите последици⁶³.

⁶⁰ Ibid, str.84

⁶¹ Ibid, str.134

⁶² Ibid, str.147

Во примерот кога станува збор за поплава, јасно се воочува разликата меѓу ризикот, опасноста и заканата. Непостоењето на насипи претставува ризик од излевање на реката, излевањето на водата претставува опасност, а поплавувањето на населените места претставува закана по здравјето и животот на граѓаните и на животните, како и опасност по имотот на граѓаните.

3.3.1 Процена и прогнозирање на ризици

Процената и прогнозирањето на ризиците претставуваат основи преку кои ќе се определат инструменти за справување со кризите.

За да може да се изврши адекватна процена на ризикот неопходно е да се идентификува потенцијалниот противник (што кај некои природни ризици како што е земјотресот, пожарите и сл. е невозможно). Противникот може да се дефинира како секој поединец, група, организација или Влада која спроведува активности или пак има намера способност или моќ да спроведува активности кои се штетни по безбедниот интерес⁶⁴.

Проценувањето е битно да се направи со цел да се утврдат инструментите кои ќе се употребат за справување со кризата. Притоа три групи на фактори се појдовна точка за проценување на нивото на ескалација и факторите кои влијаат врз ескалацијата и тоа.⁶⁵

- **Структурни фактори** преку кои се определуваат состојбите кои во основа ги креираат основните и длабоките причини за тензии и кризи. Овие фактори се менуваат бавно и можат да се анализираат како основа за долготрајно проценување на ризите, односно проценување на веројатноста дека кризата ќе се појави во наредните неколку години или декада. Со следење на овие фактори се формира и основната листа на фактори кои укажуваат на можностите за превентивното ангажирање со употреба на развојни мерки или мерки за градење на мир.
- **Динамични фактори-акцелератори** преку кои се проценуваат непосредните причини кои придонесуваат за појава на тензии во една земја. Тие се настани кои можат да се појават ненадејно и да влијаат врз процесот на ескалација на

⁶³ Ibid, str.148; Види повеќе кај: Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно претпријатие „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.90-122

⁶⁴ Ibid, str.371

⁶⁵ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозовски факултет, Скопје, 2009, стр.145-146

настаните. Овие фактори се добра основа за раното предупредување и укажуваат дека кризата може да се случи во наредните неколку месеци или недели.

- **Тригери** се настани или инциденти кои укажуваат дека структурните фактори и акцелераторите создале состојба која ја откочува кризата. За оваа фаза можеме да кажеме дека станува збор за доцно предупредување за ескалација на кризата и за преземање на реактивни мерки.

Искуството од досегашните истражувања укажува дека вклучувањето на јавноста во процесот на проценување значајно влијае врз процесот на донесувањето одлуки.

Процената на заканата е клучниот сегмент за успешно справување со ризиците, исто како и пронаоѓањето на одговорот на прашањето што е тоа што се заканува и што претставува опасност по добрата и здравјето на луѓето и околината? Заканата предизвикува чувство на несигурност и страв од случување на нешто лошо, нешто што не го посакуваме. Изворот кој го предизвикува ова чувство може да биде од различен карактер почнувајќи од некој настан, состојба или чувство за неизвесност за текот за настаните, кое чувство може да предизвика и страв.

Затоа од особено значење е детектирање на индикаторите преку кои ќе ги препознаеме ризиците и опасностите што може да доведат до настанување на кризи. На пример индикатори за настанување на шумски пожари може да бидат, еноормно високите температури, движење на лица (излетници, кампери, собирачи на билки и сл.) низ шумата кога тоа е забрането и сл.

Процената на ризици претставува двоен процес. Од една страна треба да се идентификуваат можните опасности за субјектот, а од друга страна да се процени неговата ранливост во однос на тие опасности. Овој процес вклучува неколку фази:

- **Идентификување на опасности** претставува процес во кој се препознаваат формите на опасности (внатрешни, надворешни, природни, технолошки, воени).
- **Анализа на ранливоста** е процена на влијанието на одредена опасност врз субјектот, но и врз системот за управување со кризи.
- **Процена на влијанието** можно е да се направи од повеќе аспекти: социјален, политички, економски, влијание на природната околина.

- **Намалување на ризикот** е поврзано со воспоставување и почитување на одредени правила и процедури со кои ќе се намали ризикот. Искуствата од кризни ситуации се мотив за воспоставување на вакви стандарди (поплави, земјотреси, хуманитарни кризи). Намалување на ризикот има четири цели:
 1. Да се елиминира опасноста,
 2. Да се намали ризикот,
 3. Да се намалат последиците и
 4. Да се намали проширувањето на ризикот⁶⁶.

3.3.2 Справување со ризици

Справувањето со ризиците го дефинираме како најсоодветна стратегија на одговор, борба и разрешување на негативните (безбедносни) ризици во современиот свет, која опфаќа низа начини, постапки, дејства и мерки со кои во практиката се врши елиминирање, намалување, прераспределување или контролирање на ризиците, кое обезбедува живеење со одредено прифатливо ниво на оние негативни (безбедносни) ризици кои во дадениот момент не можат да се отстранат или избегнат⁶⁷.

Менаџирање на ризикот е процес на секојдневно донесување на одлуки во однос на идентификуваната опасност и вклучување на сите практични и разумни мерки да се минимизира влијанието на опасноста⁶⁸.

Во теоријата се среќаваат два пристапи за менаџирање на ризиците, и тоа:

- а) **контрола на ризиците**, со акцент на мерките со кои ќе се минимизираат потенцијалните загуби;
- б) **финансирање за ризикот**, што значи прифаќање на изложеноста и финансиската одговорност за загубите и
- в) **еластичност - „resilience“**, брза реакција во услови на екстремни настани, нов концепт што ја одразува способноста на поединецот, домаќинство, заедница, земја или регионот да издржи, да се прилагоди и брзо да закрепне од стресови и шокови.

⁶⁶ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Скопје, 2009, стр.90

⁶⁷ Герасимоски, С. „Справување со ризици“, Факултет за безбедност, Скопје, 2011, стр.2

⁶⁸ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Скопје, 2009, стр. 90. Извор: James A. Gordon: Risk assessment and Management in Local Government Emergency Planning: Institute for Catastrophic Loss Reduction, 2011

Контролата на ризиците претставува најприфатливо решение. Техниките за контрола на ризиците се наменети за да ја намалат веројатноста и последиците од загуби кои можат да ги предизвикаат опасностите. Техниките се однесуваат на различни пристапи, и тоа⁶⁹:

1. Да се одбегне изложеност на ризик,
2. Да се превентираат загубите,
3. Редуцирање на загубите (кога ќе пропадне претходната мерка),
4. Сегрегацијата на изложеност (да се раздвојат субјектите на повеќе локации или да се дуплираат подготовките за намалување на осетливоста на ризикот),
5. Договор за предавање обврски на друг, кој ќе го прифати изложувањето на ризик.

Превенцијата во процесот на менаџирање на ризиците се состои во употреба на техники за контрола на ризиците и намалување на нивното влијание⁷⁰.

4. ПОВРЗАНОСТА НА ПОИМОТ НА МЕНАџИРАЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА И СПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ

Менаџментот во полицијата е клучната алка од која зависи успешноста на полициската организација, чија основна задача е да ја осигура внатрешната безбедност во државата. Имајќи предвид дека современиот свет сè повеќе е опкружен со разновидни ризици и опасности што неретко доведуваат до кризни состојби, неопходно потребно е изнаоѓање соодветни методи и средства преку кои полицијата успешно ќе ја оствари безбедносната функција. Токму затоа, ова истражување е од областа на безбедноста во делот на превенцијата, менаџментот на човечките ресурси во полицијата и методологијата на истражување на безбедносните појави што ќе се користи за успешно справување со кризните состојби.

4.1 ФОРМУЛАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЧКИОТ ПРОБЛЕМ

Отсекогаш постоеле и сè уште постојат кризни состојби, предизвикани од разновидни безбедносни ризици и опасности кои можат да ги загрозат добрата, здравјето и животот на луѓето и животните, но и да ја загрозат безбедноста на

⁶⁹ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Скопје, 2009, стр.92

⁷⁰ Ibid, стр.92; Види повеќе кај: Keković, Z., Kešetović, Ž., „Krizni menadžment i Prevencija krize“, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2006

државата. Безбедносните ризици се реалност и луѓето на современиот свет сè повеќе се навикнуваат да живеат во средини опкружени со непредвидливи безбедносни ризици и опасности и сè повеќе стануваат свесни за нивното присуство, како и за потребата од ефикасно справување со нив. Всушност, концептот на ризик претставува средство преку кое луѓето ги разбираат или, пак, се справуваат со опасностите и несигурноста во текот на животот⁷¹.

Справувањето со ризиците и опасностите што значат опасност за вредностите на човекот и безбедноста на општеството е предизвик на кој треба да одговорат субјектите во системот за управување со кризи. Истите потребно е да создаваат механизми преку кои на најсоодветен начин ќе се превенира нивното настанување или, пак, преку кои на ефикасен начин ќе се справат со нив. За да се постигне оваа цел, потребно е ангажирање на целокупниот потенцијал на општеството почнувајќи од човечките ресурси до материјално-техничките средства.

Подготвеноста на сите субјекти во системот за управување со кризи да одговора на сè почестите непредвидливи ризици и опасности по безбедноста на поединецот, материјалните добра и државата во целост е основна карактеристика на безбедноста. Можностите и целокупниот потенцијал на граѓаните и институциите претставуваат перманентен, непресушен извор од кој може да се црпе потребната енергија за остварување на основната цел, а тоа е создавање на безбедна средина во која граѓаните ќе се чувствуваат сигурни. Во остварувањето на оваа цел главната улогата ја има менаџментот. Значи, целта е да се постигне поголем успех, резултат или подобро да се функционира, и во основа претпоставува предизвик кој успешно се постигнува со менаџментот⁷².

Се јавува потреба од инвестирање во менаџментот во организациските единици на институциите што се вклучени во системот за управување со кризи поради недоволната обученост, опременост и непостоењето на соодветни нормативно-правни инструменти што се неопходни за успешно менаџирање, за ефикасно извршување на поставените задачи со оптимално користење на

⁷¹ Ibid, стр.83

⁷² Митревска, М. „Кризен Менаџмент“, Филозофски факултет, Скопје, 2008, стр.32; Види повеќе кај: Arjan van den Born and Arjen van Witteloostuijn, „Policing Opportunities and Threats“, COMPOSITE Project, 2011

расположливите ресурси. Се јавува потреба политиката на националната безбедност да се води според следните насоки:⁷³

- Активно и реално вклучување во меѓународните напори за креирање и подобрување на мирот и безбедноста, имајќи предвид дека безбедноста е неделива и не зависи само од една држава;
- Превенција, односно мерки и активности кои овозможуваат превенција на ризиците, опасностите и кризите, нивна навремена идентификација и отстранување;
- Координација на мерките, активностите и безбедносните капацитети со примена на навремена и целесообразна употреба на способностите и ресурсите за справување со кризи, како и можност за давање, односно примање на помош и соработка;
- Перманентна одговорност на органите на државната власт, на локалната самоуправа, политичките партии и другите правни и економски субјекти, невладиниот сектор и другите асоцијации, како и сите граѓани, за учество во остварувањето на политиката на национална безбедност.

Инструменти преку кои ќе се остваруваат поставените цели се нормативно-правни, организациони, процедурални, човечки и други ресурси, како и други можности и способности кои им стојат на располагање на носителите и учесниците во остварувањето на безбедносната политика, исто така и односите, комуникацијата и соработката со сите владини и невладини, домашни и меѓународни организации, органи, тела, асоцијации и други форми на дејствување и соработка⁷⁴.

Создавање безбедна средина е основната цел што државните институции треба да ја остварат преку адекватен одговор на внатрешните и надворешните закани, ризици и опасности.

Како проблем, тој е само еден од факторите што влијаат на создавање безбедносна средина во која граѓаните ќе се чувствуваат сигурни. Продирањето на прашањето за создавање безбедносна средина и истражувањето на кризните состојби произлегува од потребата за брзо и ефективно справување со причините што доведуваат до нивно настанување. Значи, фокусот е насочен кон заштита на граѓаните

⁷³ „Национална концепција за безбедност и одбрана“, Службен весник на Република Македонија, бр.40, 2003, стр.17

⁷⁴ Ibid, стр.17; Види повеќе кај: Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Скопје, 2009

и на нивните материјални и нематеријални добра, што е приоритет на полицијата воопшто.

4.2 ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од досегашните искуства, како од кризите во регионот, така и од кризите во Република Македонија, може да кажеме дека кризите имаат карактер на трајност, долгорочност и учество на голем број на актери⁷⁵. Токму поради ова се јавува потребата од зајакнување на капацитетите на полицијата со цел успешно справување со ваквите состојби.

Првиот чекор во создавањето полициска организација што ќе биде способна да се справи со предизвикот на новите закани, ризици и опасности што може да значат загрозување на безбедноста е утврдувањето на факторите што доведуваат до вакви состојби.

Помеѓу факторите кои претставуваат потенцијални и реални ризици и опасности кои може да доведат до кризи и конфликти се⁷⁶:

- Распаѓањето на биполарниот свет;
- Рецидивите и последиците од распаѓањето на одделни поранешни социјалистички држави;
- Негативните последици од глобализацијата;
- Националната, верската, големодржавната и територијалната конфронтација;

Во ризици и опасности по безбедноста на Република Македонија спаѓаат⁷⁷:

- Можните манифестации на екстремн национализам, расна и верска нетрпеливост;
- Облиците и активностите сврзани со меѓународниот тероризам, организираниот криминал, нелегалната миграција, нелегалната трговија со дрога, оружје, луѓе, стратегиските и материјалите за двојна употреба, како и последиците од употребата на средства за масовно уништување;

⁷⁵ Дончев, А. „Кризен менаџмент“, Национална и универзитетска библиотека, „Св. Климент Охридски“, Скопје, 2007, стр. 221; Види повеќе кај: Iztok Prezelj, „*The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans*“: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop on Crisis Management and Counter-Terrorism in the Western Balkans, IOS Press, Amsterdam, 2008

⁷⁶ „Национална концепција за безбедност и одбрана“, Службен весник на Република Македонија, бр. 40, 2003, стр.16

⁷⁷ Ibid, стр.16; Види повеќе кај: Георгиева, Ј. „Менаџирање на ризици“, Скопје, 2009

- Поседувањето на големи количини илегално оружје;
- Транзиционите проблеми како што се: корупцијата, урбаниот тероризам, тешкиот криминал, вклучувајќи, уцени, рекетирања, убиства и напади врз сопственоста на граѓаните, економскиот криминал, даночната евазија, недоизграденоста на институциите на демократскиот систем, проблемите во функционирање на судството, социјалните проблеми и невработеноста;
- Активностите на странските специјални служби насочени кон влошување на безбедносната состојба, а со тоа и забавување на демократските и интегративните процеси, особено оние кон НАТО и ЕУ;
- Последиците од судир на интереси за користење на изворите и патиштата на стратегиските енергенси, како и попречување и блокирање на нивниот увоз во Република Македонија;
- Елементарните и други непогоди, техничко-технолошките катастрофи, заразните заболувања на луѓето и животните предизвикани од домашни и/или надворешни чинители;
- Компјутерскиот криминал, пиратството и злоупотребата на информатичката технологија, посебно во делот на личните податоци на граѓаните, деловната, службената и државната тајна;
- Деградацијата и уништувањето на животната средина.

Во поновата литература како посебни внатрешни безбедносни предизвици можат да се издвојат⁷⁸:

- Спроведување на попис на населението,
- Одржување на меѓуетничките односи до степен кој ја гарантира безбедноста и стабилноста на државата,
- Националистички екстремизам кој произлегува од заостанатите политички и општествени анимозитети поврзани со реализација на ситни партиски интереси,
- Отсуство на политички концензус за прашањата од национален интерес,
- Степен на заштита на државните граници,
- Нелегално поседување на оружје и муниција,
- Обвинувањата за непочитување и за неисполнување на обврските од Охридскиот рамковен договор,

⁷⁸ Рајковчевски, Р. „Градење безбедносна политика: случајот на Република Македонија“, Фондација Конрад Аденауер, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014, стр.60-62

- Некои политичари одат дотаму што бараат поништување и склучување на нов договор кој води кон федерализација на државата,
- Недоволната политичка волја за враќање на раселените лица во кризните региони од 2001 година,
- Прашањето на македонското малцинство во соседството како нераскинлив дел од македонската кауза и на наднационалните македонски интереси,
- Последиците од бавното формирање на органите одговорни за спроведување на законите и слабата интерагенциска соработка,
- Технолошката моќ на повеќето стопански капацитети,
- Ефектите од долготрајниот премин од стопанско производство во пазарна економија, поврзани со малиот број на странски и домашни инвестиции што овозможи развој на сивата економија и на црниот пазар,
- Високиот степен на невработеност, кој директно влијае на степенот на сиромаштија, создавање општествени слоеви, на појава на социопатолошки појави на развој на други форми на општествена и на правна несигурност,
- Економското емигрирање на интелектуалците,
- Нелегалната миграција, трговијата со луѓе и криумчарењето мигранти,
- Еколошки предизвици поврзани со неспроведување на законите од оваа област и со отсуството на свест кај граѓаните.

Успешноста на полицијата како организација што секогаш е во заштитата на безбедноста и како составен дел на институција зависи од квалитетното менаџирање. Таа е значаен фактор на општеството што има задача да изнајде најсоодветни методи што ќе придонесат за успешно превенирање и борба против ваквите состојби. Во оваа насока е посебно важен безбедносниот менаџмент без кој не може да се замисли една добра полициска организација што ќе биде гаранција за безбедноста.

Имајќи ја предвид специфичноста на полицијата како организација, а посебно специфичноста во раководењето во полицијата, постојат оправдани причини процесот на раководење (менаџирање) во полицијата да се подели на девет меѓусебно условени, поврзани и испреплетени функции. Тоа се: следење и проценување, одлучување,

планирање, организирање, наредување, координација, контрола, информирање и размена на информации и анализа и вреднување⁷⁹.

Од менаџментот во полицијата зависи успешноста на полициската организација во спроведувањето на безбедносните активности во системот за управување со кризи кои се преземаат од страна на човечките ресурси задолжени за нивна реализација. Всушност тоа се активности насочени кон⁸⁰:

- Организацијата и функционирањето
- Одлучувањето и употребата на ресурсите
- Комуникацијата
- Координацијата и соработката
- Процената на загрозеноста на безбедноста
- Планирањето и финансирањето

Целта на истражувањата во оваа област е да ги утврдат факторите што се приоритетни во менаџирањето на полицијата заради ефективно справување со кризни состојби во Република Македонија.

Во ова истражување тоа се следењето, оценувањето и проценувањето, нивоата на следење на безбедносната состојба, развивањето на когнитивните (спознајните) способности, одлучувањето засновано на релевантни информации, одлучувањето како основа за постапување, менторството, блиската соработка и трансферот на знаење.

Овие фактори овозможуваат успешно справување со ризици и превенирање на кризи, квалитетно прибирање, анализа и користење на безбедносните информации, стабилна безбедносна состојба, спречување или решавање на настанатите проблеми што се ефективно планирани, одлучување како функција на раководството, успешно решавање на организациските проблеми, превенција во кризните состојби, градење ефикасни стратегии и справување со причините кои доведуваат до кризи.

Недостатокот од вакви истражувања што се од исклучително значење за Република Македонија, а посебно за полицијата, е една од целите за научната

⁷⁹ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.149

⁸⁰ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр. 29, 2005, чл.1; Види повеќе кај: Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „The Politics of Crisis Management“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005

оправданост за истражување на врската помеѓу менаџирањето на полицијата и кризните состојби и е предмет на истражување на овој труд.

5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ НА МЕНАџИРАЊЕТО НА ПОЛИЦИЈАТА

5.1 ПОИМЕН-КАТЕГОРИЈАЛЕН АПАРАТ

Во овој научен труд, во истражувањето, а подоцна и при обработка на добиените податоци, се употребуваат следните поими:

- Полиција
- Менаџирање на човечките ресурси
- Следење, оценување и проценување
- Одлучување
- Менторство
- Планирање и планови за акција
- Ризици и опасности
- Процена на ризици
- Прогнозирање на ризици
- Справување со ризици
- Криза
- Кризна состојба
- Справување со кризна состојба
- Еластичност

• **Полиција** - во Прирачникот за парламентарци подразбира инструмент на извршната власт која ужива виртуелен монопол на легитимна присила во рамките на општеството со цел да ги извршува своите функции, форма на организациско управување со општеството, јавна управа, власта и поредокот, зачувување на безбедноста, спречување опасност⁸¹;

• **Менаџирање на човечките ресурси** - координација на мерките, активностите и безбедносните капацитети со практична примена на лични карактерни особини, навремена и целесообразна употреба на стручни вредности и работни квалитети –

⁸¹ „*Parliamentary Oversight of the Security Sector*“, Inter-Parliamentary Union and DCAF, Geneva/Belgrade, 2003, стр.61

правилен однос кон луѓето, познавање на „потчинетите“ и нивните работни задачи, упорност, истрајност, висока продуктивност и одредена флексибилност која води кон остварување на примарната цел;

• **Следење, оценување и процеување - Следењето** на безбедносната состојба, појави и настани на територијата и во работите од надлежност на полицијата е основен услов за успешно владеење со безбедносната состојба и за правилно, систематско и сеопфатно насочување на полицијата во остварување на безбедносните цели. Безбедносната состојба, појавите и настаните можат да се следат во сите области (линиско-територијален принцип) или во одредени безбедносни области (функционален принцип). И во двата случаја следењето се однесува на определена територија и опфаќа собирање, обработка и користење на безбедносни податоци⁸². **Оцената на безбедносната состојба** претставува синтетички заклучок за безбедносната состојба со детален опис на неговите карактеристики по области и по територијални целини. Таа се однесува на моменталната состојба, која се образложува со факти од блиското минато и делимично укажува на тенденциите во блиската иднина. Оцената за безбедносната состојба на определено подрачје или во определена област може да се однесува на состојбата од областа на јавниот ред и мир, криминалитетот, безбедноста на сообраќајот и сл. и може да се оцени како: стабилна, поволна, задоволува, не задоволува, неповолна, нестабилна, сложена или критична⁸³. **Проценувањето (предвидувањето)** на понатамошниот развој на настаните и безбедносната состојба претставува мисловен процес на раководителите во полицијата кој има за цел врз основа на анализата на собраните безбедносни податоци да го процени (предвиди) можниот тек на настаните и развој на безбедносната ситуација во блиска иднина. Проценувањето е од непроценливо значење бидејќи тоа претставува основ за благовремено одлучување, планирање и организирање на полицијата, а со тоа и преземање на превентивни мерки и активности⁸⁴.

• **Одлучувањето** - е мисловен процес во кој раководителот врз основа на процената - предвидувањето на безбедносната состојба, појави и настани донесува одлука, врз

⁸² Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.151

⁸³ Ibid, стр.153

⁸⁴ Ibid, стр.153; Види повеќе кај: Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозовски факултет, Скопје, 2009

основа на која потчинетите раководители на организациони единици и поединци постапуваат. Одлучувањето е основ за постапување во полицијата, носењето одлука за преземање на потребните мерки значи почеток на акцијата за остварување на зацртаната цел, а тоа е спречување или пак решавање на веќе настанатиот проблем⁸⁵.

- **Менторство** - процес на користење специјално избрани и обучени лица за да обезбедат водство, прагматични совети и континуирана поддршка, која ќе му помогне на лицето или лицата, на кои тие им се ментори, да учат и да се развиваат.⁸⁶

- **Планирање и планови за акција** - една од функциите низ кои се остварува полицискиот менаџмент е планирањето. Од оваа функција во полицискиот менаџмент зависи каква иднина ќе гради општеството на безбедносен план, што значи дека нема успешност без планирање и тоа е првиот чекор во процесот на менаџирањето на полицијата преку кој се идентификуваат основните цели и насоки за акција. Значи, се работи за планови за работа и развој, како и за планови за работа на раководните (менаџерските) органи во полицијата. Тоа е опфатено на стратешко, оперативно и тактичко ниво. Изработката на *планови за акција* е основна задача на раководителите во полициската организација и претставува исклучително стручна работа, мисловен процес со одредена активност, а целта е реализиран план со посакувани резултати. Полицискиот менаџер треба да има јасна слика - претстава за сите мерки и активности, за редоследот на преземањето, расположливите ресурси (човечки, технички и др.), со што ќе се создадат услови за формулирање на детални планови за акција кои наведуваат како да биде имплементирана претходно изготвената стратегија. За тоа потребно е утврдување на временска рамка за имплементација која вклучува прецизни мерливи цели поврзани со остварувањето на планот на акција. Ако полицискиот менаџер планот за акција го изготвува без да има јасна слика и претстава за сите мерки и активности, нема успешна реализација на планот;⁸⁷

- **Ризици и опасности** се можни манифестации на национализам и верска нетрпеливост и омраза; облици и активности сврзани со меѓународниот тероризам, организиран криминал, недозволена трговија со дрога, оружје и луѓе, последици од

⁸⁵ Ibid, стр.156

⁸⁶ „Прирачник за менаџмент со човекови ресурси“, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008, стр.7

⁸⁷ Буцакоски, С. „Полициски менаџмент“, 2003, стр.38; Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. „Прирачник за безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014

средствата за масовно уништување; поседување на големи количини на илегално оружје; корупција; урбан тероризам; тежок криминал, вклучувајќи уцени, убиства и напади врз граѓаните и на нивната сопственост; активности на странските специјални служби насочени кон влошување на безбедносната состојба; последици од судир на интереси за користење на изворите и патиштата на стратегиските енергенси, како и попречување и блокирање на нивниот увоз во Републиката; елементарни и други непогоди, техничко-технолошки катастрофи, епидемии на карантински и други заразни заболувања кај луѓето и животните, како и деградација од поголем обем и уништување на животната средина;⁸⁸

- **Проценка на ризици** - систематски и целосен приказ и опис на манифестните и латентните фактори на ризикот кои можат да доведат до закани и загрозувања на вредностите и добрата значајни за безбедносниот субјект кој ја изготвува;⁸⁹
- **Прогнозирање на ризици** - претставува научно предвидување на појавата и последиците од појавата на ризиците;⁹⁰
- **Справување со ризици** - најсоодветна стратегија на одговор, борба и разрешување на негативните (безбедносни) ризици во современиот свет, која опфаќа низа начини, постапки, дејства и мерки со кои во практиката се врши елиминирање, намалување, прераспределување или контролирање на ризиците, кое обезбедува живеење со одредено прифатливо ниво на оние негативни (безбедносни) ризици кои во дадениот момент не можат да се отстранат или избегнат;⁹¹
- **Криза** е појава со која се загрозени основните вредности, трајните и виталните интереси и цели на државата, односно се загрозени уставниот поредок и безбедноста на Републиката;⁹²
- **Кризна состојба** е состојба предизвикана од ризици и опасности кои можат да ги загорзат добрата, здравјето и животот на луѓето и животните и безбедноста на

⁸⁸ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија бр.29, 2005, чл.3

⁸⁹ Герасимоски, С, „Проценка на ризиците во приватниот безбедносен сектор“, Факултет за безбедност, Скопје, стр.4

⁹⁰ Герасимоски, С, „Прогноза на ризиците во приватниот безбедносен сектор“, Факултет за безбедност, Скопје, стр.2

⁹¹ Герасимоски, С, „Справување со ризици“, Факултет за безбедност, Скопје, стр.2

⁹² „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија бр.29, 2005, чл.3; Види повеќе кај: Кешетовиќ, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно претпријатие „Службени гласник“, Београд, 2008

Републиката, за чија превенција и/или справување е потребна употреба на поголем обем на ресурси,⁹³

- **Справување со кризни состојби** - координирани оперативни активности на субјектите во системот за управување со кризи, за надминување на настанати ризици и опасности со кои се загрозува добрата, здравјето и животот на луѓето и животните, уставниот поредок и безбедноста на Републиката;

- **Еластичност (Resilience)** е брза реакција во услови на екстремни настани, тоа е нов концепт што ја одразува способноста на поединецот, домаќинство, заедница, земја или регионот да издржи, да се прилагоди и брзо да закрепне од стресови и шокови.

5.2 ОПЕРАЦИОНАЛНО ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПРЕДМЕТОТ

Полицијата единствено преку нејзината професионалност, оспособеност, опременост и обученост ќе биде во состојба да обезбеди сигурност на граѓаните и намалување на загубите при евентуални несреќи или катастрофи.

Граѓаните имаат право да очекуваат од институциите на системот и од полицијата да им помогнат, да ги заштитат во вакви ситуации, што пак зависи од квалитетот на човечките ресурси во полицијата. Оттука произлегува и потребата од едно вакво истражување што треба да одговори на повеќе прашања:

1. Колку полицијата е подготвена да одговори на ваквите предизвици?
2. Постои ли капацитет во полицијата (како во поглед на човечките ресурси така и во поглед на МТС) за справување со несреќи и катастрофи?
3. Се чувствува ли поврзаност во меѓусебната соработка во полицијата и субјектите надвор од неа?
4. Колку се почитуваат законските одредби од оваа област?
5. Колку полицијата го разбира кризниот менаџмент и нејзината улога во рамки на СУК?
6. Каква е интеринституционалната соработка во Република Македонија и кои се предизвиците од аспект на улогата на полицијата?

Врз основа на овие прашања, во тезата ќе бидат разгледани и анализирани три основни столба врз кои се темели хипотетската рамка: следење, оценување и проценување, одлучување и менторството на човечките ресурси.

⁹³ Ibid, чл.3

5.3 ХИПОТЕТИЧКА РАМКА – ХИПОТЕЗИ

ГЛАВНА ХИПОТЕЗА: *Човечките ресурси во полицијата преку комплексна динамичност остваруваат високо ниво во извршување на работните задачи, што доведува до ефикасна превенција и справување со кризни состојби. (шема бр.1)*

1. **Посебна хипотеза:** Полициските раководители постојано развиваат вештини за следење, оценување и проценување во областа во која делуваат, а со тоа се оспособуваат за успешно справување со ризици и превенирање на кризи.

1.1. ***Поединечна хипотеза:*** Следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа на полициската организација, а тоа доведува до создавање услови за квалитетно прибирање, анализа и користење на безбедносните информации.

1.2. ***Поединечна хипотеза:*** Постојењето на развивање на когнитивните (спознајните) способности кај полициските раководители за ефикасна оцена и процена создава услови за одржување стабилна безбедносна состојба.

2. **Посебна хипотеза:** Полициските раководители одлучувањето го засноваат на релевантни информации од областа за која се надлежни, што води кон активности за спречување или решавање на веќе настанатите проблеми што се ефективно испланирани.

2.1. ***Поединечна хипотеза:*** Одлучувањето е основа за постапување (планирање и наредување) во полицијата, што значи одлучувањето е функција на раководството и му припаѓа исклучиво на раководителот.

2.2. ***Поединечна хипотеза:*** Полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови (без притисок и влијание на надворешни фактори), што ја зголемува можноста за успешно решавање на организациските проблеми.

3. **Посебна хипотеза:** Постојењето на менторство како пренесување искуство фокусирано на разновидноста создава услови за превенција во кризните состојби.

3.1. ***Поединечна хипотеза:*** Блиската соработка во организациската единица, дозволува градење ефикасни стратегии за превенција на кризни состојби.

3.2. ***Поединечна хипотеза:*** Трансферот на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби доведува до изнаоѓање соодветни механизми и процедури за брзо справување со причините што доведуваат до кризи.

Шема бр.1 Хипотетска рамка:



5.4 НАЧИН НА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО – МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

Во рамките на истражувањето најнапред е направена дескрипција на влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата, а потоа тоа влијание е класифицирано во три столба: 1. следење, оценување и проценување, 2. одлучување и 3. менторство. Значи, влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата овозможува ефикасна превенција и справување со кризни состојби.

❖ Во анализата е применета сложена истражувачка постапка. Од **општи научни методи**⁹⁴ применети се:

1. **Аналитичко-синтетички метод** – како почетна и основна логичко-методолошка постапка со цел мисловно теоретско и практично раздвојување или концентрирање на предметот на истражување и неговите составни делови;
2. **Компаративен метод** – споредба на податоците за влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата кои овозможуваат ефикасна превенција и справување со кризни состојби;
3. **Метод на дескрипција** – како постапка за опишување или прикажување на предметот на научното истражување со научно толкување и објаснување;
4. **Статистички метод** – статистички ќе бидат обработени прибраните податоци, врз основа на што ќе бидат извлечени соодветни заклучоци за истражуваната појава.

❖ **Посебни научни методи**⁹⁵:

Добиените резултати од емпириското истражување се **квантитативно** изразени, а потоа со **компаративна анализа** се добиваат показатели за начинот на влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата. Во насока на зголемување на веродостојноста на резултатите, паралелно се анализирани и исказите на претставниците од

⁹⁴ Милошевиќ, Н, Милојевиќ, С. „Основи методологије безбедносних наука“, Полициска академија, Београд, 2001, стр.159; Види повеќе кај: Мојаноски, Ц. „Методологија на безбедносните науки-истражувачки постапки“, Книга II, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2012

⁹⁵ Милошевиќ, Н, Милојевиќ, С. „Основи методологије безбедносних наука“, Полициска академија, Београд, 2001, стр.70;

другите субјекти во Системот за управување со кризи. Извршено е и вреднување на реалната состојба, објективноста на искажаните ставови на раководителите преку кои тие градат еден организациски механизам за управување во организацијата.

❖ **Истражувачки техники: во истражувањето применето е и испитување со посебни анкети, при што како инструмент е користен анкетниот прашалник**

Заради поцелосно отсликување и опфатеност на влијанието на човечките ресурси во полицијата, применети се: **1. Методот на проценување и просудување** – за мерење на влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата, посебно на раководителите во создавањето услови за ефикасна превенција и справување со кризни состојби; **2. Метод на испитување на субјектите** - за претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи со што е мерена објективноста на ставовите на полициските раководители.

1. Притоа се користени следниве техники и **инструменти**:

1. Продлабочено интервју

Интервјуто е наменето за *претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи*. За секој столб: 1. Следење, оценување и проценување, 2. Одлучување и 3. Менторство се предвидени по шест прашања. Всушност, понудените прашања се состојби на влијанија на човечките ресурси, преку кои се рефлектира основата на нивното тековно однесување во процесот на управување. Прашањата се однесуваат на *следење, оценување и проценување* (оспособеноста, стекнати вештини), *одлучување* (квалитетот на информациите, надворешните влијанија) и *менторството* (како пренесување искуство фокусирано на разновидноста,) во ефикасна реализација на превенцијата и успешно справување со кризни состојби.

2. Анкетирање и инструмент анкетен прашалник

За да се измери реалната состојба, реалните односи и влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата, изготвен е анкетен прашалник⁹⁶ со прашања од затворен тип, наменет за полициските раководители и за

⁹⁶ Види повеќе кај: Мојаноски, Ц. „Методологија на безбедносните науки-аналитички постапки“, Книга III, Второ издание, Коста Абраш, Охрид, 2015стр.8-20

претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, со што ќе се добијат паралелни показатели за системските соодноси и квалитетот на човечките ресурси во создавање услови за успешна превенција и справување со кризни состојби.

При истражувањето беа користени непосредните и посредните техники на примена на методот на испитувањето. За потребите на истражувањето беа изработени:

а) Анкетен прашалник за раководителите во полицијата и анкетен прашалник за претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи.

Составен дел на инструментариумот беа: Кодексот на шифри за СВР И ПСОН, Кодексот на шифри⁹⁷ за обработка на податоците од анкетниот прашалник, Кодексот на шифри за обработка на податоците од прегледот за пополнети анкетни прашалници, Преглед на пополнети анкетни прашалници, Аналитичка табела за обработка на податоците од анкетниот прашалник и прегледот на пополнети анкетни прашалници, Табеларен приказ на систематизирани и пополнети работни места по организациски единици, Табеларен приказ на пополнети анкетни прашалници по организациски единици и Табеларен приказ на хипотетската рамка.

Анкетните прашалници беа наменети за испитување на ставовите на раководителите во полицијата и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи. Прашањата беа класифицирани во три столба: 1. Следење, оценување и проценување, 2. Одлучување и 3. Менторство, а преку кои е истражувано влијанието на човечките ресурси во извршувањето на работните задачи во полицијата и ефектите за ефикасната превенција и справување со кризни состојби. А воедно е направена компаративна анализа на податоците добиени од истражувањето на раководителите од полицијата споредени со податоците од претставниците од другите субјекти во системот за управување со кризи.

Како техника за собирање податоци се користеше писмениот анкетен прашалник со прашања од затворен тип. Анкетниот прашалник беше доставен до 154 испитаници полициски раководители⁹⁸, од кои истиот го пополниле 132 или 85,7%, и до 23 претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи⁹⁹, од кои

⁹⁷ Види повеќе кај: Đurić, S. „Istraživanje bezbednosti kvalitativni pristup“, Fakultet bezbednosti, Beograd, Beograd, 2013, str.265-266

⁹⁸ Командир, помошник-командир, помошник-командир за превенција и виш инспектор за превенција во ПСОН, командир и инспектор за превенција во ПО

⁹⁹ Генерален директор, директор на директорат, заменик-директор, заменик-началник, шеф на служба, советник, координатор и сл.

22 или 95,6% го пополниле анкетниот прашалник. Причини за непополнување на анкетниот прашалник се непополнето работно место, службено отсуство, годишен одмор и боледување.

Истражувањето е спроведено на територијата на целата држава, при што беа опфатени сите 8 СВР и сите 38 ПСОН, во овие организациски единици при испитувањето беа опфатени сите командири (38), помошници-командири (38), помошници-командири за превенција (9) и виши инспектори за превенција во ПСОН (29) и сите командири (20) и инспектори за превенција во ПО (19). Кај претставниците од другите субјекти од СУК беа опфатени сите членови во Групата за проценка и Главниот штаб во ЦУК (23).

Примерокот во истражувањето е стратификуван, при што со истражувањето беа опфатени **вкупно** 132 униформирани полициски службеници од 8 сектори за внатрешни работи¹⁰⁰ и 38 полициски станици¹⁰¹, што е прикажано во табела бр.1.

Табела бр.1 Испитаници по СВР и работни места

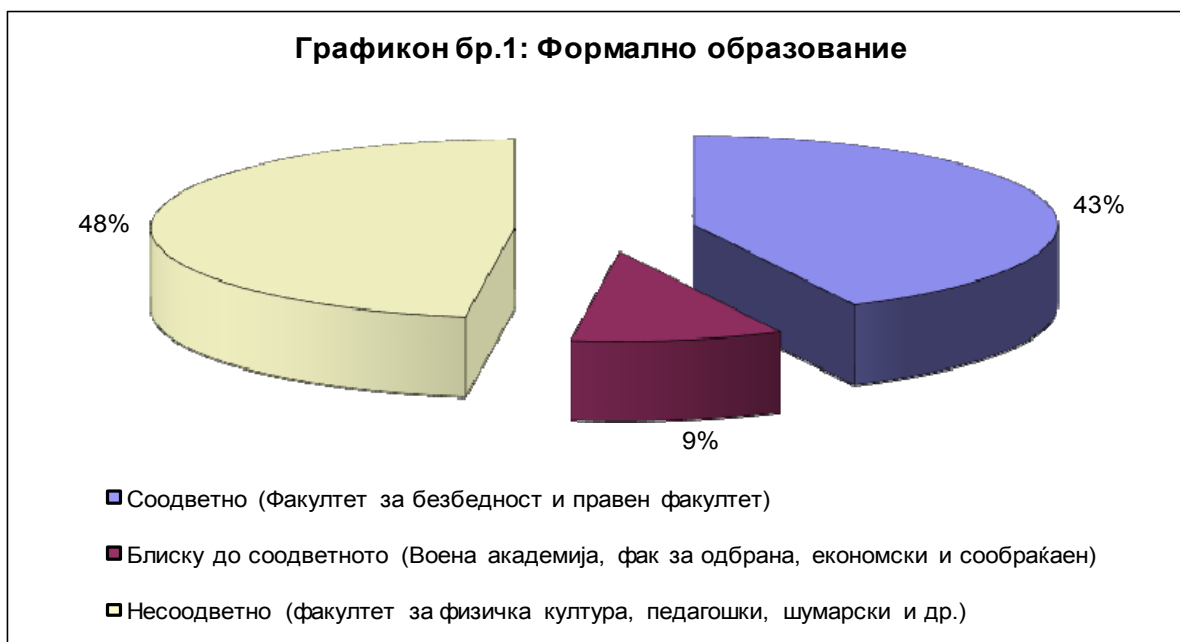
СВР	Скопје	Куманово	Штип	Струмица	Велес	Тетово	Охрид	Битола	Вкупно:
Командир во ПСОН	9	3	7	4	3	2	4	4	36
Помошник-командир	9	3	7	2	3	2	3	6	35
Помошник-командир за превенција	7	0	0	0	0	0	0	0	7
Виш инспектор за превенција во ПСОН	0	1	7	4	3	2	3	1	21
Командир на ПО	0	0	1	0	1	10	4	2	18
Инспектор за превенција во ПО	0	1	1	0	0	9	3	1	15
Вкупно:	25	8	23	10	10	25	17	14	132

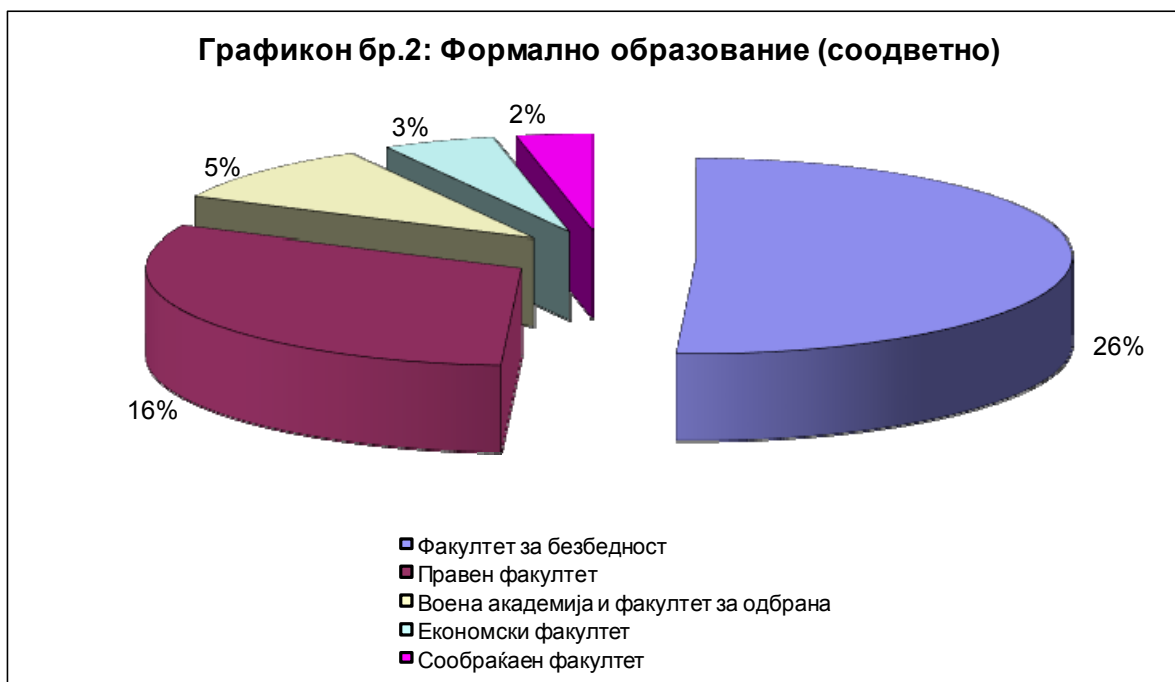
¹⁰⁰ СВР-Скопје, СВР-Куманово, СВР-Штип, СВР-Струмица, СВР-Велес, СВР-Тетово, СВР-Охрид и СВР-Битола.

¹⁰¹ ПС Центар, ПС Бит Пазар, ПС Кисела Вода, ПС Карпош, ПС Гази Баба, ПС Ѓорче Петров, ПС Чаир, ПС Драчево, ПС Аеродром, ПС Куманово, ПС Кратово, ПС К.Паланка, ПС Штип, ПС Кочани, ПС Делчево, ПС Берово, ПС Винаца, ПС Св.Николе, ПС Пробиштип, ПС Струмица, ПС Радовиш, ПС Гевгелија, ПС Валандово, ПС Велес, ПС Кавадарци, ПС Неготино, ПС Тетово, ПС Гостивар, ПС Охрид, ПС Струга, ПС Кичево, ПС Дебар, ПС Битола, ПС Прилеп, ПС Крушево, ПС Демир Хисар, ПС Ресен и ПС Мак. Брод.

Од испитаниците, 94,6% се од машки пол, а 5,4% од женски пол. **Возраста** на анкетираниите полициски службеници се движи од 31 до 53 години, и тоа 52% се на возраст од 31 до 40 години, 41,4% се на возраст од 41 до 50 години и 6,5% се на возраст од 51 до 53 години.

Во поглед на **формалното образование**, 0,8% од анкетираниите полициски службеници се доктори на науки, 3,1% се со мастер студии, 88,2% се со високо образование, 6,3% со виша стручна спрема и 1,6% се со средно образование. Од анкетираниите полициски службеници со **соодветно образование** се 42,7%, од кои најголем број се со завршен Факултет за безбедност 26,4%, а потоа со Правен факултет 16,2%. Со факултети што по проблематиката се **блиски до соодветното образование** се 9,4% полициски службеници, од кои со Воената академија и Факултетот за одбрана 5,1% со Економски факултет, 2,5% и со Сообраќаен факултет и 1,7%. Со **несоодветно образование** - други факултети (факултет за физичка култура, педагошки, шумарски, филозовски, технички и други факултети) се 47,8% полициски службеници, што може да се види од графикон бр.1 и 2. Може да заклучиме дека во униформираниот дел од полициската организација со факултетско образование, кое е потребното за работните места, се 52,1%, а со несоодветно се 47,8% од униформираниите полициски раководители.





Од вкупно анкетираниите полициски службеници, **неформално образование** имаат 98,8%, кои посетувале семинари, работилници, конференции и сл., а само мал дел од 1,2% немаат дополнително образование.

Во поглед на **влијанието на образованието на работното место**, 91,7% од анкетираниите полициски службеници се изјасниле дека истото има влијание врз ефективното извршување на задачите од работното место, а 8,3% се изјасниле дека тоа не влијае.

Примерокот во истражувањето е стратификуван, при што при анкетањето беа опфатени полициски службеници на следните **работни места**: командир, помошник-командир, помошник-командир за превенција и виш инспектор за превенција во полициска станица од општа надлежност, командир и инспектор за превенција во полициско одделение.

Во поглед на **поставувањето** на полициските раководители на соодветното работно место, 58,6% се изјасниле дека тоа е по нивно барање, а 41,4% дека поставувањето на работното место не е по нивно барање.

Од вкупно анкетираниите полициски службеници, 19,5% се изјасниле дека се **задоволни** од работното место, 3,3% дека се делумно задоволни и 77,2% дека не се задоволни од работното место.

Работното искуство кај полициските раководители во униформираниот дел се движи од 3 до 39 години, и тоа 7,8% се со работно искуство од 3 до 10 години, 51,1%,

се со работно искуство од 11 до 20 години, 34,6 се со работно искуство од 21 до 30 години и 6,2% се со работно искуство од 31 до 39 години.

Во поглед на **етничката припадност** на анкетираниите полициски службеници, 72,8% се изјасниле дека се Македонци, 15,9% Албанци, 2,3% Турци, 1,5% Срби и 2,3% македонски муслимани.

Во однос на **местото на живеење**, полициските службеници во најголем процент се со место на живеење во населените места каде што работат (Скопје, Куманово, Штип, Гостивар, Тетово, Охрид, Битола, Струмица, Велес и другите градови во државата).

Истражувањето на полициските раководители од униформираниот состав е спроведено во **периодот** од 8 мај до 18 јуни 2015 година, поради што може да кажеме дека истото е спроведено во релативно краток период.

Резултатите од истражувањето упатуваат на заклучокот според кој за полициските службеници и за претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи ефикасното менаџирање е клучната алатка за успешно справување со кризна состојба. А за успешно менаџирање при справување со кризна состојба, пред сè, се потребни компетентни, раководители со соодветно образование, потковани со искуствено знаење, насочени и посветени на остварување на основната цел на полициската организација, а тоа е формирање безбедна средина, средина во која граѓаните ќе се чувствуваат сигурни. За остварување на оваа цел од несомнено значење е човечкиот ресурс преку кој во полицијата се тежнее кон постигнување високо ниво на остварување на работните задачи, што, пак, треба да доведе до ефикасна превенција и справување со кризни состојби.

Припадниците на полицијата се потполно свесни за значењето на ефективното менаџирање во справување со кризна состојба. Извршувајќи ги поставените задачи во услови на справување со кризна состојба, полициските службеници постојано ги чувствуваат добрите, но и помалку добрите ефекти од доброто или, пак, од помалку доброто менаџирање.

Од следењето, оценувањето, проценувањето и одлучувањето како функции на раководењето и од менторството како начин на пренесување искуствено знаење во голема мера зависи успешното справување со кризната состојба. Ова е воедно и причината поради која следењето, оценувањето и проценувањето, одлучувањето и менторството се носечки столбови во трудот.

Добиените податоци од емпириското истражување се класифицирани во три групи (изразени процентуално). Во првата група се опфатени показателите за следење, оценување и проценување, во втората група се опфатени показателите за одлучувањето и во третата група се опфатени показателите за менторството. Во трите групи добиените податоци се прикажани во три табели. Во првата табела се претставени добиените податоци за следењето, оценувањето и проценувањето, во втората табела добиените податоци за одлучувањето и во третата табела добиените податоци за менторството. Прашањата и одговорите на истите преку кои ги согледуваме еднаквостите, разликите или разидувањата се прикажани графички.

Претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи во голема мера го разбираат и го поддржуваат начинот на кој полициските раководители ги менаџираат активностите и ресурсите во полицијата, а кои се насочени кон успешно справување со настаната кризна состојба. Извршувајќи ги задачите за кои се надлежни и учествувајќи во оперативните тела надлежни за справување со кризната состојба, претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се непосредни сведоци на доброто, но и на помалку доброто менаџирање, притоа и лично чувствувајќи ги ефектите од менаџирањето.

Со цел добивање компаративни податоци за ефективното менаџирање на полициските раководители, истражувањето кај претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи беше спроведено преку продлабочено интервју следејќи ги трите носечки стоба во трудот, и тоа: 1. следењето, оценувањето и проценувањето, 2. одлучувањето и 3. менторството како начин на пренесување искуствено знаење.

Податоците добиени од емпириското истражување се класифицирани во три групи (изразени процентуално). Во првата група се опфатени показателите за следење, оценување и проценување, во втората група се опфатени показателите за одлучувањето и во третата група се опфатени показателите за менторството. Во трите групи добиените податоци се табеларно прикажани, а прашањата и одговорите на истите преку кои ги согледуваме еднаквостите, разликите или разидувањата се графички прикажани.

Примерокот во истражувањето е стратификуван, при што со истражувањето беа опфатени **вкупно 22** претставници од другите субјекти во Системот за управување со

кризи, и тоа од 5 министерства¹⁰² и 6 други институции¹⁰³. Од нив, 68,1% се од машки пол, а 31,8% од женски пол. **Возраста** на анкетираниите полициски службеници се движи од 32 до 63 години, и тоа 31,8% се на возраст од 31 до 40 години, 13,6% се на возраст од 41 до 50 години и 54,5% се на возраст од 51 до 63 години.

Во поглед на **формалното образование**, 13,6% од анкетираниите полициски службеници се доктори на науки, 27,2% се магистри и 59% се со високо образование. Претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се со образование од соодветната област (правен факултет, факултет, факултет за одбрана, факултет за безбедност, сообраќаен факултет, воена академија).

Примерокот во истражувањето е стратификуван, при истражувањето беа опфатени претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи на следните **работни места**: генерален директор, директор на директорат, заменик-директор, раководител на сектор, заменик-началник, советник, шеф на служба, советник и сл.

Работното искуство кај претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се движи од 9 до 40 години, и тоа 9% се со работно искуство од 9 до 10 години, 31,8%, се со работно искуство од 11 до 20 години, 36,3 се со работно искуство од 21 до 30 години и 22,7% се со работно искуство од 31 до 40 години.

Во поглед на **етничката припадност** на анкетираниите полициски службеници, 81,8% се изјасниле дека се Македонци, 9,1% Албанци, 4,5% Турци.

Истражувањето на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи е спроведено во **периодот** од 14 до 17 март 2016 година, поради што може да кажеме дека истото е спроведено во релативно краток период.

Истражувањето е спроведено преку анализа на компетентноста на човечките ресурси (полициските раководители) во полицијата и нивната оспособеност за практикување на основните функции на раководењето во полицијата при справување со кризни состојби: следење, оценување и проценување и одлучување и менторството како начин на пренесување искуствено знаење. Сето ова е споредбено анализирано преку перцепцијата на претставниците од другите субјекти во Системот за управување

¹⁰² Министерство за одбрана, Министерство за надворешни работи, Министерство за транспорт и врски, Министерство за здравство и Министерство за труд и социјална политика.

¹⁰³ Армија на Република Македонија, Агенција за разузнавање, Центар за управување со кризи, Дирекција за заштита и спасување, Црвен крст на Република Македонија и Македонски Железници.

со кризи што како непосредни учесници во оперативните тела при разрешувањето на кризните состојби се во можност да ги воочат како позитивните така и негативните ефекти од полициското менаџирање при справувањето со настанатата кризна состојба. Од особено значење е дека истите како претставници од соодветните министерства и институции се директно вклучени во работата на Главниот штаб при Центарот за управување со кризи и во Групата за процена како владино тело надлежно за проценување на ризиците и опасностите по безбедноста на државата.

При истржувањето се воочени силните страни, но и недостатоците при постапувањето, особено при менаџирањето на полицијата во услови на справување со кризна состојба, и е понудено решение за зајакнување на капацитетите и надминување на недостатоците што претставуваат пречка при остварувањето на поставените цели, а во кое во фокусот е ставен човечкиот ресурс (полицискиот раководител) како двигател на севкупните процеси насочени кон остварување на поставените цели.

ДЕЛ II

ПОЛИЦИЈАТА ВО СИСТЕМОТ ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ

1. СИСТЕМ НА РАКОВОДЕЊЕ (МЕНАЦИРАЊЕ) ВО ПОЛИЦИЈАТА ВО УСЛОВИ НА КРИЗНА СОСТОЈБА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Полицијата како дел од Министерството за внатрешни работи е одговорна за внатрешната безбедност во државата, нејзината основна функција е заштита на основните слободи и права на човекот и граѓанинот, заштита на правниот поредок, спречување и откривање на криминалот, како и одржување на јавниот ред и мир во општеството¹⁰⁴.

Во услови на справување со кризни состојби, основна задача на полицијата како еден од субјектите во Системот за управување со кризи е заштита на животот, личната сигурност и имотот на граѓаните како и укажување на помош и заштита на граѓаните во случај на неопходна потреба. Согласно Законот за полиција, полицијата укажува помош на државните органи, општините и на градот Скопје, на правни и физички лица во спасувањето на луѓето и материјалните добра од природни непогоди и други несреќи¹⁰⁵.

За успешно извршување на поставените задачи потребно е постоење на ефикасен систем на менаџирање во полицијата во услови на кризна состојба, која како организација е создадена заради постигнување одредени безбедносни цели чие исполнување му е потребно на општеството заради справување со настанатата кризна состојба¹⁰⁶. За успешно постигнување на поставените цели во полицијата како организација одговорна за безбедноста потребно е да се обезбеди посветеност и насоченост на работата кон остварување на целите. Определувањето на целите треба да биде резултат на претходна сеопфатна анализа базирана на факти со определување приоритети. Најдобар начин за остварување на приоритетите и постигнување на поставените цели е нивно вградување во Стратегија за развој на полицијата.

¹⁰⁴ Види повеќе кај: Милосавлевич, Б. „Наука о полицији“ Полицијска академија, Београд, 1997; Исто така кај: Пенков, К. „Управление на човешките ресурси в полицијата“, Академија на МВР, Софија, 2008

¹⁰⁵ „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија, бр. 114, 2006, чл.6

¹⁰⁶ Види повеќе кај: Dujovski, N. Mojsoska, S. „Management in police with a special review on management in complex security situations“, International scientific conference researching security: approaches, concepts and policies, 02-03 Juni 2015, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2015, str.272-276

Спроведувањето на Стратегијата потребно е да биде регулирано со Акциски план со утврдени финансиски средства потребни за реализација на целите.

Раководењето и управувањето во услови на кризна состојба подразбира сплет од задачи со кои се постигнува стратешко и тактичко насочување на полициската организација, се регулираат одредени процеси и се остварува контрола над извршувањето на задачите. Содржината на задачите кои спаѓаат под раководење може да се пронајдат во должностите на раководителите надлежни за справување со кризна состојба, а дел од нив се¹⁰⁷:

- Организирање и насочување на процесот на работата во кризна состојба;
- Контрола над текот и резултатите од работата;
- Обезбедување работна дисциплина;
- Обезбедување поволна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи;
- Одлучување за материјални, технички и слични прашања;
- Обезбедување функционирање на системот на внатрешна комуникација во услови на кризна состојба;
- Преземање одговорност за работата на организацијата пред надлежните органи и јавноста и постапување во врска со нивните барања;
- Решавање на одредени проблеми карактеристични за кризната состојба.

Раководењето во услови на кризна состојба е клучна функција од која зависи успехот на субјектите во Системот за управување со кризи, вклучително и на полицијата, а секој раководител се појавува како носител на многубројни, сложени и разновидни улоги. Според Леонард и Мор¹⁰⁸, листата на посакувани карактеристики што треба да се дел од личноста на сиот раководен кадар во полицијата е: инспиративност, интелигенција, добро расудување, здрав разум, позитивен карактер, насоченост кон научно размислување, прилагодливост, храброст и самодоверба, оригиналност, снаодливост, ориентираност кон резултати, смелост на духот, емпатија и професионален став. Поради таквите потреби и значење на раководниот кадар во

¹⁰⁷ Задачите на раководителите се пропишани во Актот за систематизација на работните места во МВР; Види повеќе кај: Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „The Politics of Crisis Management“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005

¹⁰⁸ Истражување спроведено под раководство на Меѓународното здружение на шефови на полиции. Резултатите може да се видат: Leonard and More, op.cot., pp.210 etc.

полицијата, при изборот на истите треба да се посвети посебно внимание¹⁰⁹. Во полицијата преовладува мислење дека раководниот кадар треба да поседува лично искуство во извршувањето на полициските задачи, посебно во услови на справување со кризни состојби пред стапувањето на раководна позиција во чија надлежност е справувањето со кризни состојби. Имено, се смета дека основата за успешно раководење посебно во делот на кризните состојби не може да ја обезбедуваат само училишните (теоретските) знаења, туку и непосредното лично искуство што може да се стекне со работа на полициски должности (оперативни работи) при разрешување на настанати кризни состојби¹¹⁰.

Во согласност со ваквиот став, би требало да преовладува практика раководителите да се развиваат и да се регрутираат од полициски средини, а само во исклучителни случаи од надвор. За жал, системот на Република Македонија дозволува именување и назначување кадар на високи хиерархиски скалила што имаат поголемо политичко од искуствено знаење. Поради што во делот на раководењето (менаџирањето) во полицијата во услови на кризна состојба треба да се тежнее кон специјализација на полициските раководители што ќе работат на оваа проблематика.

Со цел ефикасно раководење (менаџирање) во полицијата, во услови на кризна состојба се формира Оперативен штаб со задача да планира, организира, координира, раководи, командува и да ги контролира полициските службеници и овластени службени лица на МВР во процесот на справување со кризни состојби¹¹¹.

¹⁰⁹ Види повеќе кај: Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон „Управување со човечки ресурси“, Магор, Скопје, 2010, стр.194 и Костић, И. „Психологија руковођења у полицији“, Виша школа унутрашњих послова Земун, Београд, 2003, стр.69-75

¹¹⁰ Види повеќе кај: Мојаноски, С. „Police science or science about police?“, International scientific conference-Security and euroatlantic perspectives of the balkans police science and police profession (states and perspectives), 25-26 May 2012, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2012, str.22-23

¹¹¹ Види повеќе кај: Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.111-115

Шема бр.2: Задачи на Оперативниот штаб



1.1 ФУНКЦИИ НА ПРОЦЕСОТ НА РАКОВОДЕЊЕ ВО ПОЛИЦИЈАТА ПРИ СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ

На самиот почеток потребно е да се нагласи дека, за разлика од останатите области, теоријата на раководењето во полицијата при справување со кризни состојби е само спорадично развиена¹¹². Додека, пак, основните прашања за остварување на системот на раководење во полицијата при справување со кризни состојби се опфатени во низа подзаконски акти што содржат доверливи податоци.

Успешноста на полицијата во справувањето со кризна состојба пред сè зависи од ефективната комуникација, координација и соработка со другите субјекти во Системот за управување со кризи во услови на прогласена кризна состојба.

За таа цел, во соодветни организциски единици постојат систематизирани работни места на стратешко ниво во чија надлежност се превенцијата и справувањето со кризни состојби. Извршителите на овие работни места го претставуваат Министерството како активни членови на Главниот штаб во Центарот за управување со кризи. Нивна основна задача е да вршат стратешко и концептуално планирање на полициското работење во областа на превенцијата, раното предупредување и

¹¹² Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. и Дујовски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014, стр.13

справувањето со кризни состојби. Тие учествуваат во организирање, подготвување и реализирање обуки, вежби и други активности за лица што се учесници во Системот за управување со кризи, а исто така континуирано учествуваат во обуките и вежбите што ги организира Центарот за управување со кризи.

Раководењето во полицијата при справување со кризни состојби претставува активност што ја спроведуваат раководителите на определени организациски единици во полицијата чие вклучување во разрешувањето на кризната состојба е неопходно.

Функциите на процесот на раководење (менаџирање) при справување со кризни состојби се содржината на работата која раководителите ја остваруваат извршувајќи ги работните задачи во рамките на своите надлежности утврдени со закон и подзаконски акти. Успешното раководење зависи од теоретското и практичното познавање на функциите на раководењето од страна на раководителите на организациските единици, но и од претходно стекнатото лично искуство во оваа област¹¹³.

Според Фајол, менаџирањето како процес (управувањето, раководењето) е поделено на пет главни функции: планирање, организирање, командување, координација и контрола.

Имајќи ја предвид специфичноста на полицијата како организација, а посебно специфичноста во раководењето, во полицијата постојат оправдани причини процесот на раководење (менаџирање) во полицијата да се подели на девет меѓусебно условени, поврзани и испреплетени функции. Тоа се:

1. Следење и проценување
2. Одлучување
3. Планирање
4. Организирање
5. Наредување
6. Координација
7. Контрола
8. Информирање и размена на информации и
9. Анализа и вреднување¹¹⁴.

¹¹³ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. „Прирачник за безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014, стр.7-8

¹¹⁴ Стевановиќ, О. „Руководење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.150

Слика бр.3: Функции на процесот на раководење во полицијата:



Практиката покажува дека во процесот на раководење во полицијата проширувањето на функциите на раководење, и тоа со две функции пред планирањето (следење и проценување и одлучување) и со две функции по контролата (информирање и размена на информации и анализа и вреднување) е неопходно и оправдано. Со ваквото проширување се заокружува системот на раководење (менаџирање) во полицијата, а воедно овие функции ќе овозможат брз и ефикасен одговор на полицијата на сите можни предизвици во услови на справување со кризни состојби, што е прикажано во слика бр.3.

Во овој контекст од особено значење е организациската структура на МВР – Бирото за јавна безбедност според која функционираат осум сектори за внатрешни работи (Скопје, Куманово, Штип, Струмица, Велес, Тетово, Охрид и Битола), кои се поклопуваат со регионалните осум центри за управување со кризи. На регионално ниво се систематизирани работни места на кои во самиот назив на работното место е нагласена превенцијата и справувањето со кризни состојби. На локално ниво, на ниво на полициски станици од општа надлежност (ПСОН), оваа област е опфатена во описот

и пописот на работните задачи на работните места: помошник-командир на ПСОН, командир на полициско одделение (ПО) и др.

За одбележување е и фактот што голем број проекти од областа на кризниот менаџмент се координирани од одделенијата за превенција. На пример: проекти и активности за преземање мерки на превенција за рано откривање, заштита и првичен одговор од пожари, активности на МВР што се преземаат како превенција од опасности предизвикани од поплави, свлечишта, одрони на земја, врнежи од снег и сл.

Во МВР функционира посебна организациска единица – Сектор за известување и координација на состојби (СИКС), каде што се слеаат информациите за сите важни безбедносни настани на територијата на Република Македонија, кој е во координација и континуирана соработка со Секторот за операции и координација во ЦУК.

Со воспоставувањето на системот Е-112 во Република Македонија и со воведувањето единствен број за итни повици што се утврдени во Законот за управување со кризи и Законот за електронски комуникации, досегашните броеви за итни повици кон полицијата 192, противпожарните служби 193, итната медицинска помош 194 и ЦУК 195 ќе бидат заменети со бројот 112.

Воведувањето на системот Е-112 е во насока на зајакнување на капацитетите на државата и остварување поефективна комуникација, координација и соработкамеѓу субјектите надлежни за справување со кризна состојба при сложена безбедносна состојба, а воедно и за постапување при извршување на редовните работни задачи.

1.1.1 Следење и проценување на кризната состојба

Република Македонија е земја што е подложна на природни опасности какви што се земјотреси, шумски пожари, поплави, суши, екстремно високи температури и свлечишта. Земјотресите претставуваат најголем ризик за оштетување на инфраструктурата и загубата на човечки животи. Шумските пожари се најчестиот вид катастрофа, додека, пак, интензитетот на поплавите е во постојан пораст. Освен овие видови опасности, исто така постои и значителен ризик од обемни снежни врнежи и лавини, свлечишта на земјиштето, суши и напукнување на брани на акумулации. Во изминатите неколку децении значително се зголеми бројот на природни непогоди предизвикани од временските услови.

Кај сите видови природни катастрофи постои ризик од ослободување опасни хемиски, биолошки, радиолошки, односно нуклеарни (АБХ) материји во животната

средина. Ослободувањето на ваквите материји може значително да ја зголеми сложеноста и трошоците на справувањето со катастрофата и заздравувањето од последиците од истата.

Тука мора да го нагласиме и фактот дека тековите на незаконски мигранти и незаконски стоки во Република Македонија може да доведат до зголемување на ризикот од несреќи и катастрофи предизвикани од човекот, какви што се терористички акти, со потенцијална употреба на индустриски, односно воени, атомски, хемиски, односно биолошки (АБХ) оружја за масовно уништување (ОМУ).

Наведените опасности претставуваат само дел од поширокиот спектар на ризици што во изминатите години најчесто се појавувале на територијата на целата држава. Дел од нив предизвикале човечки жртви и повреди и големи штети врз материјалните, културните и природните богатства на државата¹¹⁵.

Од таа причина од особено значење е утврдувањето на ризиците и опасностите, односно ранливостите. А тоа, пак, е можно единствено преку: а) идентификување индикатори за ризик, б) утврдување индикатори за идентификација на можни носители на терористички активности и нивно следење и в) утврдување индикатори за идентификација на можни цели на напад. Тие се проценуваат за проактивно да се утврдат начини за спречување на нивно настанување, да се ублажат последиците, како и целосно да се избегне кризата.

Врз основа на горенаведеното мора да истакнеме дека за успешно спречување и ублажување на последиците од опасностите како и целосно избегнување на кризата му претходи следење и проценување на појавите и настаните, на кризната состојба, како и следење и проценување на работата и резултатите од работата на организациските единици надлежни за справување со кризната состојба. Следењето и проценувањето на кризната состојба е застапено на сите нивоа во полициската организација, но најмногу на ниво на непосредните извршители. Истото се врши во сите области (линиско-територијален принцип) или во одредени кризни области (функционален принцип).

¹¹⁵ Анализата за „Проценка на капацитетите на Република Македонија за борба против трговија со оружје за масовно уништување и подготвеност за справување со последиците од катастрофи“, Скопје, 2015, стр.14-15.

1.1.1.1 Следење на кризната состојба

Следење на кризната состојба се врши на определена територија при што се собираат, обработуваат и користат податоци, кои пак понатаму се користат за предвидување, процена и планирање¹¹⁶. Тие податоци се факти што се однесуваат на кризната состојба, појава или настан, на полициската организација, нејзината работа или на резултатите од нејзината работа.

Во Министерството за внатрешни работи начинот на собирање информации од граѓани, претставници на државни органи и правни лица од страна на полициски службеници во случај кога постојат основи на сомневање дека се подготвува, во тек е извршување или е извршено казниво дело или други безбедносно интересни појави и настани и откривање на нивните сторители, како и постапување со собраните информации се уредува со Стандардна оперативна процедура (СОП).

Полициските службеници до податоци за кризната состојба доаѓаат на повеќе начини, и тоа: преку непосредно забележување, при проверка и утврдување идентитет на лица, преку прибирање информации од граѓани (преку непосредни разговори, неформална комуникација, по телефон, преку добиени писмени информации, преку средства за електронски комуникации), од средствата за јавно информирање и сл.

Раководителите на организациските единици надлежни за справување со кризни состојби, како и раководителите на организациските единици во чија надлежност е постапувањето во услови на прогласена кризна состојба доаѓаат до информации и податоци од:

- Полициските службеници што работат во заедницата и во кои таа има доверба;
- Министерства и државни органи што се вклучени или учествуваат во системот за управување со кризи;
- Штабови за заштита и спасување на локално ниво;
- Граничните премини каде што се појавени проблеми регистрирани од дежурните центри на граничната полиција и царината поврзани со одредена кризна состојба;

¹¹⁶ Види повеќе кај: Стевановић, О. „Руковођење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.151; Исто така и кај: Arjan van den Born and Arjen van Witteloostuijn, „Policing Opportunities and Threats“, COMPOSITE Project, 2011

- Министерствата, државните органи и институциите што вршат контрола на воздушниот простор и контрола на воздушниот сообраќај или контрола на езерскиот сообраќај за одредени случаи што се случиле или може да се случат во иднина;
- Министерствата, државните органи и институции за метеоролошки, хидролошки, радиолошки, еколошки, здравствени или други околности за важните случаи или настани што се случиле или што може да се случат;
- Соодветните служби што располагаат со податоци за проодноста на патиштата и за одредени посериозни застои во сообраќајот на патиштата во Република Македонија;
- Селектирани легални затворени извори како што се:
 - Пишани или електронски евиденции и бази на податоци на министерствата и државните органи вклучени во Системот за управување со кризни состојби;
 - Пишани или електронски евиденции и бази на податоци на државни органи и институции што вршат јавни овластувања;
 - Пишани или електронски евиденции и бази на податоци на други правни лица;
 - Податоци на невладини организации и сл.
- Селектирани од легални отворени извори како што се:
 - Јавни медиуми;
 - Јавнодостапни бази на податоци;
 - Интернет;
 - Научни и стручни истражувања;
 - Конференции, семинари и сл.

За ефикасно и ефективно следење на кризната состојба, од особено значење е континуираното доставување податоци и информации за текот на справувањето со кризната состојба преку сите расположливи средства за комуникација, како и следењето на преземените мерки и активности и ангажираноста на сопствените ресурси.

При обработувањето, собраните податоци се класифицираат на начин кој ќе овозможи нивна ефикасна примена и при тоа се сочинуваат информации, анализи, извештаи, табеларни и други прегледи.

На овој начин собраните и обработени податоци раководителите на организациските единици ги користат за оцена на кризната состојба, предвидување-процена и планирање на потребните активности, се со цел спречување, заштита и ублажување на најголемите ризици и закани од природните катастрофи, како и катастрофите предизвикани од човекот. Мерките за спречување најчесто се најекономични на долг рок за разлика од насочување на вниманието исклучиво на справувањето со последиците од катастрофата, а тоа е воедно и најефикасниот начин за сведување на нивните влијанија на најмало можно ниво.

1.1.1.2 Оцена на кризната состојба

Оцената на кризната состојба претставува синтетички заклучок за состојбата со детален опис на неговите карактеристики по области и по територијални целини. Оцената се однесува на моменталната состојба, која се образложува со факти од блиското минато и делимично укажува на тенденциите во блиската иднина¹¹⁷. Оцената за кризната состојба на определено подрачје или во определена област може да се однесува на состојбата предизвикана од земјотреси, шумски пожари, поплави, суши, екстремно високи или ниски температури, свлечишта, епидемија на болести на животни, пандемии, епидемии и друго.

Со оценувањето треба да се определи веројатноста на случување ризичен настан, а потоа последиците доколку се случи тој настан. Комбинација на овие елементи е основа за наредниот чекор, а тоа е процена и мерење на ризикот.

Покрај тоа, преку неа се врши следење и развивање нови технологии и предлагање нови решенија за зацврстување и продлабочување на соработката помеѓу институциите во функција на превенција и спречување на ризиците и опасностите од одредена кризна состојба, а со тоа и подигање на повисоко ниво на безбедност во заедницата¹¹⁸.

Во оваа фаза од раководењето честопати се бараат и дополнителни податоци од други државни органи со цел правилно оценување одредена состојба.

Преку оцената одредени состојби може да се прогласат како кризна состојба, што, пак, ќе значи активирање на Системот за управување со кризи, а сè со цел

¹¹⁷ Ibid, стр.152

¹¹⁸ Рајковчевски, Р. „Градење безбедносна политика: случајот на Република Македонија“, Фондација Конрад Аденауер, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014, стр.136-137; Исто така и кај: Anzelj, D. „Menagment v policiji“, Fakulteta za druzbene vede, Ljubjana, 2001

справување со настанатата состојба, намалување или отстранување на последиците од истата.

1.1.1.3 Проценување (предвидување) на кризната состојба

Проценувањето (предвидувањето) на кризната состојба и на понатамошниот развој на настаните претставува мисловен процес на раководителите во полицијата, кој има за цел врз основа на анализата на собраните податоци да го процени (предвиди) можниот тек на настаните и развојот на кризната состојба во блиска иднина¹¹⁹. Проценувањето е од непроценливо значење бидејќи претставува основ за благовремено одлучување, планирање и организирање на полицијата, а со тоа и преземање превентивни мерки и активности.

Проценувањето на опасностите од природните непогоди согласно Методологијата за содржината и начинот на проценување на опасностите и планирање на заштитата и спасувањето ги содржи и се врши особено врз основа на следните елементи¹²⁰:

1. Општите карактеристики на територијата или подрачјето;
2. Процената по мерките за заштита и спасување;
3. Потребите и можности за организација и раководење со заштитата и спасувањето и организирањето на силите за заштита и спасување;
4. Оспособеноста на субјектите за заштита и спасување во единиците на локалната самоуправа, трговските друштва, јавните претпријатија, установи и служби и
5. Оспособеноста на граѓаните.

Во Министерството за внатрешни работи со Стандардна оперативни процедура за Проценка и управување со ризик при вршење на полициски работи се дефинира и се утврдува ризикот при вршење на полициски извиди, при водење криминалистичко истражување и примена на полициски овластувања, процената и управување со ризикот и донесување одлуки врзани со ризикот.

Целите поради кои се воспоставуваат стандардните оперативни процедури се:

¹¹⁹ Види повеќе кај: Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.153

¹²⁰ „Методологијата за содржината и начинот на проценување на опасностите и планирање на заштита и спасување“, Службен весник на Република Македонија, бр.19, 2006, стр.1-7

- Да се имплементира процената на ризик и управување со ризиците како стандард во процесот на планирање на активностите при вршење полициски работи;
- Зголемување на ефикасноста при вршење полициски работи;
- Подобрување на процесот на донесување одлуки;
- Побезбедно и поекономично користење човечки, финансиски и материјални ресурси;
- Избегнување на настанување негативни и штетни последици по Министерството за внатрешни работи, граѓанинот, заедницата, правниот поредок и економијата и
- Идентификација на најдобри практики од целокупниот процес и споделување на истите.

Откако ќе се утврдат целите што треба да се постигнат при вршење на полициските работи, се пристапува кон реализација на фазите за процена на ризик, а тоа се: 1. Идентификација на ризикот, 2. Опис на ризикот, 3. Процена на изложеност на ризик и рангирање, 4. Управување со ризик.

Во оваа фаза на раководењето, **идентификација на ризикот** подразбира утврдување на сите можни фактори кои негативно би се одразиле врз остварување на претходно планираните цели, при вршење на полициските работи¹²¹.

Идентификација на ризикот значи и негова квалификација по области (видови ризик). При вршење на полициските работи може да се идентификуваат следните видови на ризик и тоа: а) Ризик за полицијата; б) Социјален ризик; в) Правен, етички или морален ризик и г) Економски ризик.

А) Ризик за полицијата – подразбира степенот на подготвеност за справување со кризни состојби, загрозување на животот и здравјето (физички и психолошки ризик) на полициските службеници што учествуваат во преземањето на мерките и активностите; компромитација на планираните мерки и активности; обезбедување квалитетен докажен материјал за понатамошно водење на истрагата, односно целокупната постапка; настанување правни последици за МВР, односно полициските службеници; нарушување на угледот на МВР, односно на полициските службеници и нарушување

¹²¹ Види повеќе кај: Митревска, М. „Кризен Менаџмент“, Филозофски факултет, Скопје, 2008, стр.28

на довербата во полицијата. Општата последица од неправилната проценка и управување со ризиците за полицијата е неостварување на планираните цели.

Б) Социјален ризик – подразбира ризик за заедницата или граѓанинот, што значи загрозување на животот и здравјето (физички и психолошки ризик), имотот или личната сигурност на граѓаните, како и повреда на човековите права и слободи загарантирани со Уставот, законите и со ратификуваните меѓународни документи.

В) Правен, етички или морален ризик – се подразбира повреда на правните, моралните или етичките норми, односно дали планираните мерки и активности за постигнување на дефинираните цели се во склад со законските и подзаконските акти, како и Кодексот на полициска етика.

Г) Економски ризик – подразбира дали планираните мерки и активности, односно планираните човечки ресурси и материјално-технички средства се економско пропорционални со дефинираните цели што се планираат да се постигнат, односно дали постои опасност од настанување големи економски загуби како за полицијата, така и за општеството – заедницата или поединци.

При проценка на изложеност на идентификуваните и опишаните ризици треба да се земе предвид **степенот на веројатност од случување на ризикот и степенот на штета** која би настанала, ако ризикот се случи¹²².

Степенот на веројатност на идентификуваните ризици може да биде: со ниска веројатност за настанување на ризикот; со средна веројатност за настанување на ризикот и со висока веројатност за настанување на ризикот. **Високи ризици** се оние кај кои веројатноста да се појават е голема и кои би предизвикале сериозни последици. **Средни ризици** се оние кај кои веројатноста да се појават е помала, а последиците кои би ги предизвикале не би биле толку сериозни, но не е неопходно да се остварат двата услови. **Малите ризици** се оние прифатливи ризици бидејќи претставуваат незначителна закана. Овие ризици имаат мала веројатност да се појават и последиците што би ги предизвикале не се сериозни.

¹²² Види повеќе кај: Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозофски факултет, Скопје, 2009, стр.90

Степенот од штетноста на последицата може да биде: со ниска штетност на последицата; со средна штетност на последицата и 3 со висока штетност на последицата.

Кога изложеноста на некој ризик е ниска, тогаш се предлагаат мерки за управување со истиот, со кои се настојува ризикот да се одржи на исто прифатливо ниво. Кога изложеноста на некој ризик е средна, се предлагаат мерки за управување со истиот за да се сведе на пониско, прифатливо ниво на изложеност на ризик.

Ако се работи за изложеност на ризик со висока вредност, тогаш треба веднаш да се дејствува, односно веднаш да се предложат мерки со цел ризикот да се сведе на понизок степен на изложеност на ризик.

Високата изложеност на ризик, исто така, се означува и како критичен ризик. Високата изложеност на ризик се смета критична во следните ситуации:

- Ако се доведат во прашање безбедноста и здравјето како на полициските службеници така и на граѓаните;
- Ако претставуваат директна опасност по остварување на планираните цели, на пример неуспешно завршена криминалистичка истрага;
- Ако на полицијата, граѓанинот или заедницата и се нанесе значителна материјална и финансиска штета;
- Ако последицата од ризикот е повреда на некој закон или друг правен пропис и
- Ако на кој било начин дојде до поголемо нарушување на угледот и довербата во полицијата.

Рангирањето на ризиците се врши со цел да се даде приоритет на управување со оние ризици што покажуваат највисока изложеност на ризик. Проценката на ризикот ја изготвува одговорниот полициски службеник за планираните активности и врз основа на истата изготвува план за проценка и управување со ризик. При секоја промена на претходно утврдената фактичка состојба, планот за проценка и управување со ризикот се обновува. Одговорниот полициски службеник е должен да предложи соодветни мерки за идентификуваниот и опишан ризик да се одржи на прифатливо ниво, да се намали или да се избегне.

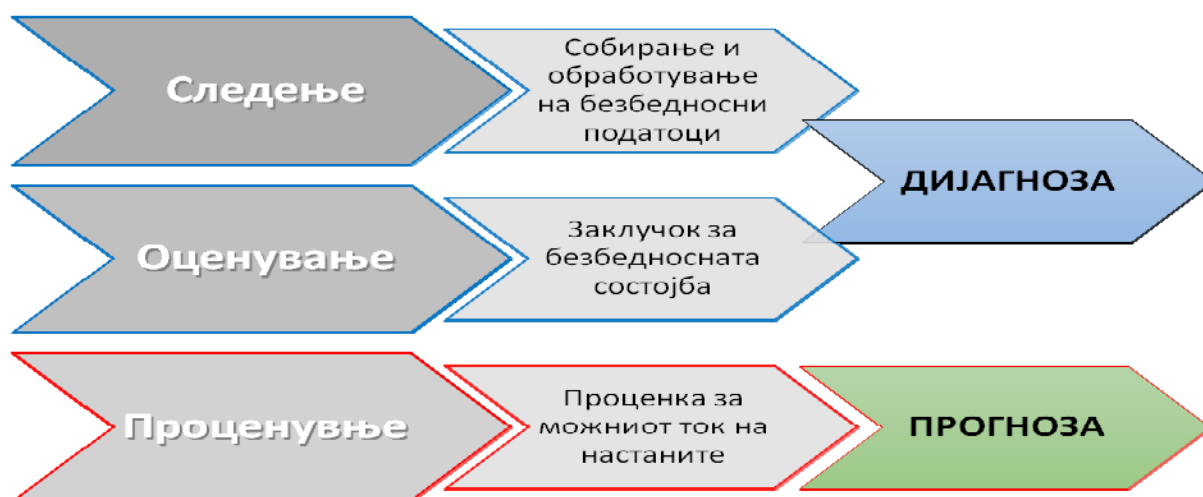
Непосредниот раководител е должен да врши постојана контрола на идентификуваните и опишаните ризици, односно дали се идентификувани и опишани сите можни ризици, како и степенот на проценка на изложеност и на предложените

мерки за управување со ризикот, односно како тие се одразуваат на справувањето со ризикот.

Преку следењето и проценувањето раководителите во полицијата постигнуваат две цели, прво ја држат кризната состојба под контрола и второ имаат можност да го предвидат можниот развој на истата, а со тоа и благовремено да преземат превентивни мерки или пак да се подготват за соодветна реакција – одговор на претстојната закана.

Следењето и оценувањето како чекор во раководењето имаат карактер на „дијагноза“, додека, пак, проценувањето (предвидувањето) карактер на „прогноза“ на развојот на кризната состојба, што е прикажано во слика бр.4.

Слика бр.4: Следење, оценување и проценување



Кога оцената на безбедносната состојба е во вид на пишан документ, покрај самата оценка и процената, треба да содржи и предлог-мерки. Така, на пример, оцената на безбедносната состојба на подрачјето на една полициска станица со проценка и предлог-мерки треба да содржи:

I. Оцената на безбедносната состојба¹²³:

1. Синтетичка оценка (поволна, неповолна и сл.) и карактеристики на безбедносната состојба со соодветни показатели споредени со минатиот период или година, и тоа по области:

- Јавен ред и мир
- Криминалитет

¹²³ Стевановиќ, О. „Руководење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.155

- Сообраќај
- Соработка со граѓаните и други институции

2. Преземените мерки од страна на полицијата

- Тежиштето на активностите и облиците на работа
- Превентивни мерки и резултати

3. Состојбата во организациската единица (полициската станица)

- Структура, пополнетост и опременост
- Стручна оспособеност и искуство
- Мотивираност и приврзаност кон организациската единица
- Моралната состојба, етичност, дисциплина, единство
- Законитост во работењето
- Системот на раководење
- Систем на знаење/вештини за справување со кризни состојби
- Комуникациски план

II. Процена (предвидување) за идниот развој на безбедносната состојба

- Предвидување за појавите и настаните и можноста за нивно влијание на безбедносната состојба
- Предвидување на мерките и активностите што треба да се преземат, како и целите што треба да се остварат
- Предвидување за начинот на дејствување на организациската единица и нејзините припадници и очекуваните резултати
- Предвидување, подготвување според сознанија (вежбање сценарија).

III. Предлог-мерки што треба да се преземат за негативниот тек на настаните да се запре, да се поттикне позитивниот и да се остварат очекуваните резултати и цели.

1.1.2 Одлучување во кризна состојба

Во услови на справување со кризна состојба носењето одлуки е една од најважните функции на раководењето, преку која се обезбедува професионално и законито постапување во полицијата. Според Адиджес, одлучувањето е првата од

вкупно двете функции на раководењето (донесување одлука и спроведување на одлуката)¹²⁴.

Во полицијата се носат одлуки во сите организациски единици на сите нивоа, и тоа при извршување редовни активности кога носењето на одлуките е спонтано, при спроведување проактивни планирани активности кога носењето на одлуките не е под притисок, при спроведување реактивни активности, кои се преземаат поради решавање ненадејно настаната ситуација кога носењето на одлуките е под притисок на настанатата ситуација, претпоставените и јавноста, како и носење стратегиски одлуки од страна на раководителите.

Целта на одлучувањето во услови на кризна состојба е донесување одлука чие спроведување ќе значи решавање на настанатата кризна состојба. Во Министерството за внатрешни работи процесот на донесување одлуки е регулиран со подзаконски акт што овозможува унифицираност во носењето одлуки, а со тоа и зголемување на професионалноста на вработените во Министерството.

Носењето одлуки во услови на справување со кризни состојби е посебно отежнато поради неочекуваноста на настанот, сложеноста и вонредниот карактер на самата ситуација, притисокот од непосредните старешини и притисокот од јавноста.

Одлуки донесуваат раководителите на организациските единици надлежни за справување со кризни состојби, но и сите извршители во полицијата што се надлежни за преземање мерки и активности во справување со кризната состојба¹²⁵. Затоа од посебна важност е да се зајакнат капацитетите за носење одлуки. Тоа може да се постигне преку оспособување на вработените да носат одлуки при решавање на настанатите состојби, преку континуирано учење при непосредно постапување, како и преку претходно планирани обуки за донесување одлуки под притисок.

Битно при носење на одлуките е тие да кореспондираат со мисијата, т.е. со надлежноста на организациската единица и да бидат правно издржани, поточно да се во согласност со законските и со подзаконските акти.

¹²⁴ Ibid, стр.156; Види повеќе кај: Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.131

¹²⁵ Види повеќе кај: Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „The Politics of Crisis Management“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005, str.46-48

Слика бр.5: Процес на носење одлуки



При носење одлуки за справување со кризна состојба на државно ниво од непроценливо значење е интерагенциската соработка, координација и прецизното разграничување на надлежностите.

1.1.2.1 Процес на донесување одлуки

Донесувањето одлуки претставува процес на избирање помеѓу различни можни алтернативи, во кој се земаат во предвид сите идентификувани можности, се идентификуваат можните последици од секоја, се проценуваат последиците од секоја и се прави избор на алтернативата која е најприфатлива за постигнување на целите на организациските единици на Министерството во согласност на принципот на опортунитет¹²⁶.

Процесот на носење на одлуки се состои од шест фази кои се зависни една од друга и сите мора да бидат во согласност со надлежностите на организациската единица, а се прикажани во слика бр.5:

¹²⁶ „Упатство за процесот на носење одлуки во Министерството за внатрешни работи“, Министерство за внатрешни работи, Скопје, 2015, чл.2; Види повеќе кај: Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „*The Politics of Crisis Management*“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005

1. Идентификување на проблемот
2. Собирање на информации
3. Проценка на ризик
4. Разгледување на ресурси и начин на постапување
5. Идентификување на опции и непредвидливи работи и
6. Носење на одлука и спроведување на одлуката¹²⁷.

1.Идентификување на проблемот – полициските службеници секојдневно на подрачјето на кое ги извршуваат работните задачи должни се да ја следат безбедносната состојба. Притоа тие прибираат информации за безбедносни настани и појави на подрачјето за кои се надлежни. Информациите ни овозможуваат правилно дефинирање на моменталната состојба и идентификување евентуален проблем, за чие решавање потребно е дефинирање на организациските единици надлежни за постапување и определување на целите што треба да се постигнат.

2.Собирање информации – Информациите што полициските службеници ги собираат го идентификуваат проблемот, тоа се информации за луѓето и за процесите што се вклучени во проблемот. При носењето на одлуките работниците треба да ги земат предвид сите информации што се релевантни за решавање на проблемот и што можат да помогнат при носењето исправна одлука. При собирањето на информациите треба да се идентификуваат информациите што недостасуваат и истите треба да се земат предвид при носењето на одлуката. Полициските службеници при носењето на одлуки треба да прибираат што повеќе информации за проблемот за кој е потребно носење одлука. Сите информации треба да бидат проценети заради утврдување на веродостојноста на изворот на информацијата.

3.Процена на ризик – во оваа фаза се утврдува заканата, нејзината природа и нејзиниот опсег со цел процена на ситуацијата и донесување правилна одлука. Во ова фаза се проценува и за времето на преземање на потребните мерки во зависност од тоа дали се работи за тековен проблем или за настан за чие разрешување е потребно итно постапување. Исто така се идентификува посакуваниот исход, се проценува оспособеноста на полициските службеници за разрешување на проблемот и потребните материјално-технички средства и временскиот период потребен за спроведување на активностите насочени кон решавање на проблемот.

¹²⁷ *Ibid*, чл.6

Процената на ризикот се врши во согласност со Стандардна оперативна процедура за процена на ризик, односно откако ќе се идентификува ризикот, се прави опис на истиот, што подразбира јасно формулирање на идентификуваниот ризик, причините поради кои истиот се појавува, како и можните последици што би настанале по вршење на полициските и внатрешните работи. При процената на изложеност на идентификуваните ризици треба да се земе предвид **степенот на веројатност** од случување на ризикот и **степенот на штета** што би настанала ако ризикот се случи. Ова процена се врши со пополнување на матрицата на процена на ризик.

Доколку се оцени дека степенот на веројатност од настанување на ризикот како и висината на штетата што би била нанесена со неговото настанување се високи, тогаш се преземаат мерки насочени кон управување со ризикот. Под управување со ризикот се подразбира планирање и преземање мерки и активности заради намалување на веројатноста од настанување на ризикот, односно намалување на штетите што би настанале, а доколку ризикот е на прифатливо ниво, тогаш се преземаат мерки и активности истиот да се одржи на прифатливо ниво.

Откако ќе се изврши процена на ризикот, се донесува одлука за постапување, при што се развива стратегија за преземање на потребните мерки и активности.

На пример, ако при следењето на состојбата на определено подрачје е дојдено до податоци од кои по нивната обработка раководителот на организациската единица проценил, т.е. предвидел развој на настаните во правец на влошување на безбедносната состојба, тогаш донесува одлука да преземе превентивни мерки и активности со цел спречување на несаканиот развој на настаните и одржување поволна безбедносна состојба.

4.Разгледување ресурси и начин на постапување – е фаза во која се земаат предвид ресурсите со кои располага организациската единица надежна за постапување во услови на кризна состојба, ресурсите со кои располага Министерството или други организациски единици во негов состав. Исто така се прави анализа на законските прописи и на стандардните оперативни процедури за постапување што може да бидат применети во процесот на справување со настанатиот проблем или кризна ситуација. А воедно се разгледува потребата и можноста од вклучување дополнителни сили или специјалисти од други организациски единици.

5.Идентификување опции и непредвидливи работи – Во оваа фаза, по деталното запознавање со проблемот, се пристапува кон изнаоѓање на можните начини (опции)

што се на располагање за да се донесе одлука со најмал ризик да се разреши проблемот или настанот. Овде се разгледуваат сите опции, непосредноста на секоја закана, ресурсите со кои располагаме, сопственото знаење, искуство и вештини, влијанието на потенцијалните акции на ситуацијата и врз јавноста. Додека овие прашања се земат предвид при носењето на одлуката, може да бидеме сигурни дека акциите што се преземени се пропорционални, легитимни, неопходни и етички, како и оправдани во услови што постоеле во моментот на одлучување.

Во оваа фаза се предвидува и „План Б“ или резервен план. Истиот се предвидува со цел предвидување можни отстапувања од планот и подготвеност на службите доколку работите не се одвиваат во согласност со планираното.

6.Носење одлука и спроведување на одлуката – секоја одлука која се носи во конкретен случај треба да претставува најдобра опција за која ќе се процени дека има најголеми можности за успех, најдобро соодветствува со целите на организацијата и за која ќе се процени дека е со најниско ниво на ризик¹²⁸.

Спроведувањето на одлуката опфаќа: запознавање со одлуката на сите организациски единици и работници на кои се однесува спроведувањето на одлуката, имплементирање на одлуката, следење на активностите за спроведување на одлуката.

1.1.2.2 Содржина на одлуките

Одлуката треба да содржи: активност и задачи што треба да се извршат, целта што треба да се постигне, кој или која организациска единица ќе ја изврши, распоред или поделба на задачите по организациски единици или поединци-извршители, начинот и тактиката на извршување на задачите, временската рамка на извршување, просторот на кој ќе се извршува задачата, мерки за безбедност, логистичка поддршка, начин на раководење. Кога одлуката се изработува во писмена форма, таа претставува акт на наредување, но и кога не е во писмена форма, кога е само на ниво на мисловна конструкција, одлуката е основ за планирање и за наредување (изработка на планови и акти за наредување)¹²⁹.

За целиот процес на донесување на одлуката се изготвува службен материјал, кој треба да содржи податоци за: видот на одлуката (одлука, наредба и сл.), кој ја донел

¹²⁸ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. Дујоски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност, Скопје, 2009, стр.124

¹²⁹ Стевановиќ, О. „Руководење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.159

одлуката или ја издал наредбата, точен датум и време на издавање на наредбата или донесување на одлуката, на кого се однесува одлуката/наредбата, односно кој ја примил, дали одлуката/наредбата е извршена и кога и име и презиме и потпис на лицето што ја издало одлуката/наредбата и лицето што ја примило.

Одлучувањето е основ за постапување во полицијата, носењето одлука за преземање на потребните мерки значи почеток на акцијата за остварување на зацртаната цел, а тоа е спречување или, пак, решавање на веќе настанатиот проблем.

Работникот што ја донел одлуката задолжително треба да презема мерки и активности од кои ќе се утврди правилното спроведување на одлуката. Со самиот преглед на постапувањето и утврдување дали правилно е постапено се утврдуваат најдобрите практики, се идентификуваат грешките при постапувањето и се утврдуваат можности за подобрување на постапувањето при справување со истите или слични проблеми или настани во иднина.

На одлучувањето може да се гледа и како на начин на решавање организациски проблеми и се состои од две фази, фаза на подготвување, во која се разгледуваат повеќе варијанти на решавање на проблемот, и фаза на непосредно донесување одлука, кога од повеќето можни решенија се донесува најоптималната одлука што може да значи решавање на проблемот. Раководителите најчесто донесуваат одлуки под влијание на повеќе фактори како што се недоволни информации за проблемот и начините за негово решавање, недостаток на луѓе, време, МТС (материјално-технички средства), неспособноста на луѓето да ги паметат сите релевантни факти и ограниченоста на сопствената интелигенција. Треба да се има предвид дека на донесувањето на одлуката големо влијание има и средината во организациската единица во која се донесуваат одлуките.

Сложеноста на проблемот што се решава со носење одлука многу зависи од нивото на сигурност, односно од ризикот што треба да се земе предвид при планирањето и изготвувањето конкретни планови за акција.

Кога раководителот ја знае задачата и кога има точни, мерливи и сигурни податоци за исходот од повеќето предвидени варијанти, тогаш велиме дека одлуката ја носи во услови на сигурност. Додека, пак, кога раководителот многу малку знае за алтернативните решенија и за можниот исход од нив, тогаш зборуваме за донесување одлука во услови на несигурност. Сепак, со право може да констатираме дека носењето правилни одлуки зависи пред сè од личните капацитети на раководителот.

1.1.3 Планирање во кризна состојба

Една од институциите што зема активно учество во справување со кризите е и полицијата, која претходно треба да исполни одредени предуслови, со цел успешно и ефикасно делување при справување со кризни состојби. Еден од предусловите е ефикасно планирање како дел од безбедносниот менаџмент¹³⁰. Имено, планирањето како една од основните функции на безбедносниот менаџмент претставува одлична алатка за креирање политики во врска со потребните ресурси (човечки и материјално-технички) и активности кои ќе се преземат во конкретната акција¹³¹.

Целта на планирањето во процесот на раководење (менаџирање) во полицијата при справување со кризни состојби е креирање мерки и активности, оперативни постапки и системи што ќе овозможат успешно справување со кризните состојби. Гарант за успешно постапување при справување со кризна состојба на сите субјекти во Системот за управување со кризи е плански, организиран и координиран настап во справување со детектираните ризици и опасности. Предноста на планирањето се состои во тоа што се дава јасен правец по кој треба да се движи субјектот надлежен за постапување при справување со кризна состојба, а во исто време се дава можност за намалување на последиците, предизвикани од одреден ризик или опасност.

1.1.3.1 Значењето на планирањето во справување со кризна состојба

Значењето на доброто планирање за полициската работа како во извршувањето на секојдневните-редовни активности така и при извршување на безбедносната функција во услови на кризна состојба е исклучително. Притоа треба да се посвети посебно внимание на трите нивоа на менаџирање на кризни настани: стратешко, тактичко и оперативно ниво¹³².

Според Фајол, планирањето е првата функција на раководењето¹³³. Под планирање најчесто се подразбира мисловна активност, која претходи на извршување

¹³⁰ Види повеќе кај: Кешетовиќ, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.99-107

¹³¹ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. и Дујовски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014, стр.15-19

¹³² М.Малиш Sazdovska „Management of crisis events, Proceeding of lectures, Second Intenational campus, Repelishte“, Republic of Macedonia, July, 2011; Види повеќе кај: Steve Wilson, „Real people, real crises: an inside look at corporate crisis comunications“, Oakhill Press, Winchester VA, 2002

¹³³ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.166

на секоја задача, а опфаќа утврдување на цели и пронаоѓање на најдобриот начин за нивно остварување.

Со планирањето се идентификуваат и се избираат соодветни цели и насоки за акција, планот како резултат на планирањето ги одредува целите, специфичниот збир на стратегии. Тоа се врши во три конкретни чекори:

- Определување на мисијата и целите на организацијата;
- Формулирање на стратегијата (анализа на тековната ситуација, на тековните настани и развивање стратегии);
- Имплементирање на стратегијата (алоцирање на ресурси и одговорности за остварување на целите)¹³⁴.

Раководителите во полицијата носат планови врз основа на сопствена процена, базирана на искуства, обука и сл. во кратка временска рамка поради ненадејноста на безбедносниот настан и неопходноста од итно постапување за справување со истиот. Исто така раководителите изготвуваат и планови за постапување во услови на кризни состојби.

Планирањето претставува појдовна функција во раководењето манифестирана во процесот на дефинирање на целите што треба да се реализираат, утврдување предуслови во кои тие цели би се оствариле, избор на правец на дејствување, формулирање индикатори за мерење на изведбата (извршувањето на задачите), правилен избор на средства, методи и техники за нивно постигнување. Планирањето често се дефинира како рационална визија за иднината. Колку е повисоко раководното ниво, толку визијата треба да биде подолгорочна, меѓутоа треба да биде разбирлива за извршителите од пониските нивоа бидејќи вкупниот напор нема да биде плодотворен ако сите вклучени во работата не знаат што точно од нив се очекува. Планирањето е најважната функција во раководењето во полицијата, а посебно при справување со кризна состојба. Тоа ни овозможува избор на цели и активности за нивно остварување, нè води до одредено место во иднината на кое сакаме да стигнеме и безусловно подразбира иновативен дух на раководителот.

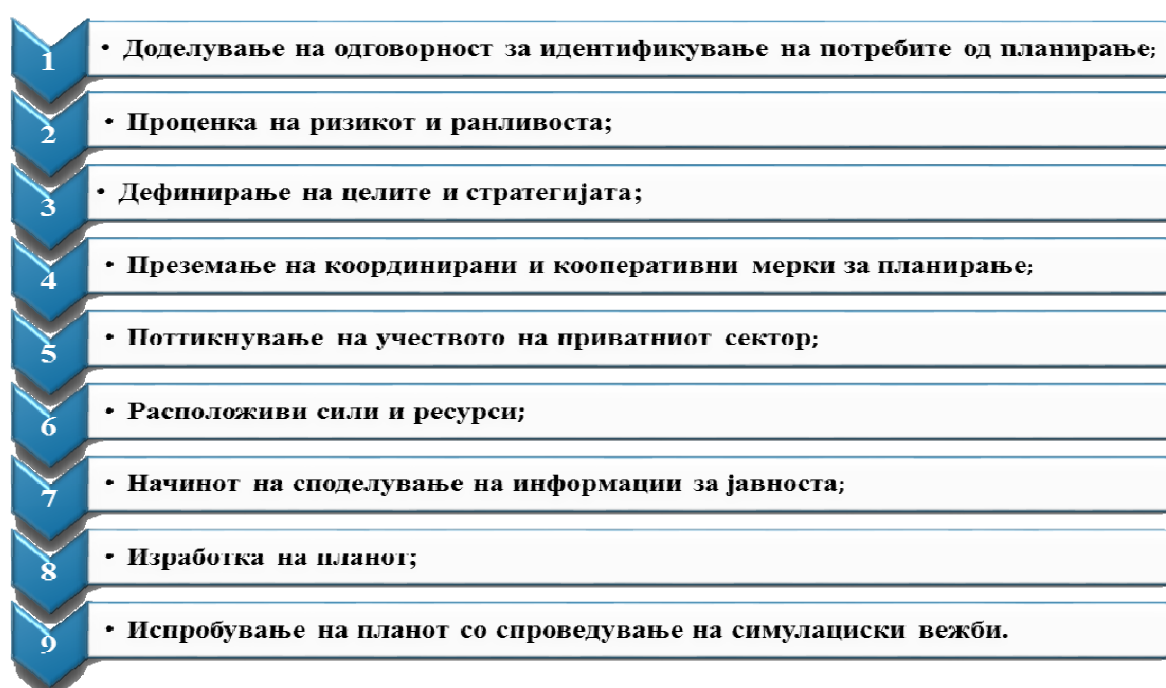
Процесот на планирање при справување со кризи ќе биде ефикасен доколку ги соржи следните чекори (прикажани во слика бр.6):

- Доделување на одговорност за идентификување на потребите од планирање;

¹³⁴ Jones, Gareth, George Jennifer, „*Contemporary Management*“, McGraw – Hill, Irwin, 2008, str.297

- Процена на ризикот и ранливоста;
- Дефинирање на целите и стратегијата;
- Преземање координирани и кооперативни мерки за планирање;
- Поттикнување на учеството на приватниот сектор;
- Расположиви сили и ресурси;
- Начинот на споделување на информации за јавноста;
- Изработка на планот;
- Испробување на планот со спроведување на симулациски вежби.

Слика бр.6: Процес на планирање при справување со кризи:



1.1.3.2 Правна рамка

За успешно определување на мисијата и целите, како и за имплементирање на стратегијата која се однесува или тежнее кон намалување на последиците од кризните состојби потребно е формулирање на детални планови за акција. Деталните планови за акција се потребни за успешно спроведување на полициските работи предвидени во Законот за полиција¹³⁵.

¹³⁵ „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија, бр.114, 2006, стр.2

За успешно планирање на полициските службеници им стојат на располагање подзаконските акти¹³⁶ во кои планирањето претставува гарант за успешно имплементирање на стратегијата. Планирањето како основна функција на раководењето, полициските службеници на сите нивоа во полицијата го практикуваат особено при: примена на полициските овластувања, одржување на јавниот ред и мир, спречување на вршење кривични дела и прекршоци, посебни видови превенција, откривање и фаќање сторители на кривични дела, обезбедување определени личности и објекти (редовно, вонредно и посебно обезбедување) и при справување со кризни состојби.

Правните одредби што ги регулираат улогата, овластувањата и организацијата на полицијата што се однесуваат на оперативното планирање, менаџментот на инциденти и плановите за процена на непредвидени ситуации се пропишани во а) Законот за полиција, б) Правилникот за начинот на вршење на полициските работи и подзаконски акти што содржат доверливи податоци. Покрај погоренаведените законски и подзаконски акти што се однесуваат на Министерството, во делот на планирањето за постапување во услови на кризна состојба за истото се постапува и во следните законски и подзаконски акти: а) Законот за управување со кризи, б) Законот за заштита и спасување, в) Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба и сл.

а) Закон за полиција – Во член 15 став 1 точка 1, покрај другите надлежности на Бирото за јавна безбедност, е пропишано концептуалното планирање, следење и анализирање на безбедносната состојба и причините за појава на криминалитет и загрозување на јавната безбедност.

б) Правилник за начинот на вршење на полициските работи – Член 79, 201, 206 и 208 ја регулира материјата на планирањето. Тој ја предвидува обврската на полицијата да соработува со организаторот на јавните собири и јавни настани поради континуирано одржување на јавниот ред и преземање мерки за заштита на животот, личната безбедност и имотот на граѓаните и одржување на јавниот ред и мир и безбедност во сообраќајот. За секој настан за кој е потребно или побарано да се

¹³⁶ „Правилник за начинот на вршење на полициските работи“, Службен весник на Република Македонија, бр.149, 2007, чл.201, 206, 208 и др.

обезбедува јавниот ред и мир, надлежната организациска единица изработува безбедносен план. Планот треба да ги содржи сите елементи во согласност со Правилникот за начинот на вршење на полициските работи.

в) **Законот за управување со кризи** – ја пропишува организацијата и функционирањето на Системот за управување со кризи, донесувањето одлуки во врска со употребата на ресурсите, комуникација, координација и соработка, процена на заканата по безбедноста во државата, **планирањето** и финансирањето, како и други прашања што се однесуваат на Системот за управување со кризи. Во Центарот е формиран постојан Главен штаб како оперативно експертско тело во кој има и претставници од сите субјекти во Системот за управување со кризи и од Министерството за внатрешни работи. Една од основните задачи на Штабот е планско преземање активности што се однесуваат на прибирање информации, процена, анализа на состојбата, утврдување на целите и задачите, развој и спроведување на потребните дејства за превенција, за рано предупредување и за справување со кризни состојби.

г) **Законот за Заштита и спасување** – во член 58 став 1, ги утврдува мерките за заштита и спасување на населението во Република Македонија со дефинирано место, улога и задачи на сите субјекти во извршувањето на сите мерки и активности за заштита и спасување на населението со нивно доследно **планирање**, подготвување и спроведување.

д) **Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка меѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба** – претставуваат голем чекор напред во **планирањето** и справување со критичните инциденти што се случуваат и што можат да предизвикаат големи штети и нарушувања на јавниот живот и здравјето на граѓаните, животинскиот и растителниот свет и да остават сериозни последици врз нив. Со нивното усвојување се наметна потребата сите институции да ги изработат и да ги ажурираат своите плански документи за постапување во услови на прогласена кризна состојба. Во согласност со овие процедури, во Министерството за внатрешни работи се изработија и се ажурираа вкупно 839 оперативни планови за постапување во услови на прогласена кризна состојба за усвоените 18 ризици и опасности. Вакви планови за постапување во услови на прогласена кризна состојба имаат полициските станици во рамките на секторите за внатрешни работи и регионалните центри за гранични работи.

1.1.3.3 Цел на планирањето

Основна цел на планирањето во кризна состојба е спречување, справување и санирање на последиците од кризната состојба. Целта на планирањето и изготвувањето на плановите во организациските единици на Министерството за внатрешни работи, покрај другото, е и изработување проценка на загрозеност на одредена територија и можни опасности за настанување на кризна состојба од безбедносни ризици и природни непогоди – поплави, пожари, епидемии, епизотии, епифитотии и слично. Важен сегмент е и справување со последиците од истите, а пред сè планирање на превентивни мерки, оперативни и други постапки кои се во надлежност на полицијата а сè со цел спречување на настанување на кризна состојба, првичен одговор како и справување со настаната состојба со давање на помош на населението¹³⁷.

Градењето и одржувањето доверба со јавноста е еден од клучните предуслови за успешно дејствување на Министерството за внатрешни работи. Довербата се гради и се одржува низ одговорно, транспарентно и активното комуницирање со јавноста, што пак води кон разбирање, соработка и поддршка на дејствувањето на институцијата. Начинот на комуникација во кризни состојби е многу важен сегмент на размена на информации меѓу Министерството, медиумите, заинтересираните поединци и групи пред, за време на кризата, како и по завршување на истата. За таа цел, комуникацијата треба да биде соодветно планирана за да го задржи интересот на јавноста и на посебните групи од интерес. Довербата на јавноста во работата на Министерството, а особено на полицијата, зависи од перцепцијата на граѓаните за тоа колку Министерството за внатрешни работи ги штити нивните интереси. Тоа е особено важно и во услови на криза, кога очекувањата на јавноста се поголеми, а околностите во кои се дејствува се тензични и бараат ефективен и објективен одговор од страна на институцијата.

Во контекст на таквото планирање и како резултат на заемна соработка на Министерството со Високата школа за новинарство и односи со јавноста, беше изработен План за стратешко и насоки за кризно комуницирање на Министерството за

¹³⁷ Малиш Саздовска, М. Станковски, Т. „Планирањето во полицијата-предуслов за успешно справување со кризни состојби“, Труд објавен во Зборник на Министерството за одбрана на Република Македонија „Процесот на планирање и донесување одлуки во современите операции“ - MILKON 12, Скопје, 2012

внатрешни работи на Република Македонија кој содржи и Упатство за кризно комуницирање¹³⁸.

Големи резултати во планирањето и справување со одредени состојби – поројни дождови, поплави, врнежи од снег и сл. – се постигнуват со функционирањето на Координативното тело за превенција од елементарни непогоди формирано од Владата на Република Македонија каде што се одржуваат координативни состаноци во Министерството за транспорт и врски, кое најчесто го раководи министерот за транспорт и врски.

Целта на координативните состаноци каде што присуствуваат и претставници од надлежните институции вклучени во Системот за управување со кризи (ЦУК, ДЗС, УХМР, МТВ, МВР, АРМ, АД „ЕЛЕМ“, Македонија Пат, Гранит, Македонски железници, Црвен Крст на Република Македонија и други) е планирање и координиран настап во врска со преземање мерки и активности во согласност со надлежностите на институциите, преземање на координирани мерки и активности за одредена настаната состојба и укажување помош на граѓаните од последиците во загрозените подрачја.

Ситуација на заложништво, ситуација на закана, ситуација надвор од контрола, ситуација на потрага, терористички напад, бомбашки напад, грабеж на банка, ослободување на штетни супстанции, јавен конфликт итн. се дела што најчесто се случуваат како изолирани случаи. За успешно остварување, оперирање и управување со ваков вид настани потребна е висококвалификувана, подготвена и обучена полиција, а особено за инцидентите што ретко се случуваат.

Од особено значење е со планираните активности да бидат запознати сите полициски службеници што се опфатени во планот за разрешување на кризната состојба. Во таа насока е неопходно потребно постоење на планови за менаџмент на инциденти.

Во Министерството за внатрешни работи во сите организациски единици потребни се планови за постапување во случај на кризни состојби, и тоа во организациските единици: на граничните премини каде што имаат планови за постапување во случај на киднапирање воздухоплов, поставена експлозивна направа во воздухоплов или други инциденти поврзани со аеродромите, специјалните единици

¹³⁸ „Упатство за кризна комуникација со насоки за комуникација на Министерството за внатрешни работи со јавноста“, ОБСЕ, Висока школа за новинарство и односи со јавноста, МВР, Скопје, 2014; Види повеќе кај: Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „*The Politics of Crisis Management*“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005

имаат изработени планови за интервенција, во полициските станици од општа надлежност постојат оперативни планови за справување со различни инциденти во кои се предвидени начинот на постапување на полицијата, координацијата и соработката со другите служби (прва помош, пожарна и сл.) и отстранување на последиците од предизвиканиот инцидент, криминалистичката полиција по добиени оперативни сознанија изработува планови за преземање мерки и активности за сторители што извршуваат инкриминирани дејства, во насока на нивно лишување од слобода и докажување на кривичното дело пред судот на правдата.

При изготвувањето на плановите за менаџирање на инциденти особено треба да се посвети внимание на: начинот на примање на информацијата, запознавање на раководителите со содржината на истата, активирање на силите за прв одговор, обезбедување на местото на настанот, преземање мерки за укажување помош на повредени и настрадани лица, преземање мерки и активности за справување со инцидентот, отстранување на последиците од истиот.

1.1.3.4 Видови планови и форма и содржина на планот

Видови планови – Секое планирање во полицијата, а посебно планирањето за постапување во услови на справување со кризна состојба, има своја општост, организациско ниво, содржина, форма и временска димензија. Значењето на планирањето расте од пониските кон повисоките организациски нивоа.

Планирањето се разликува според времето, содржината, општоста (предметот на планирањето), организациското ниво и според формата¹³⁹.

Поаѓајќи од **временскиот критериум**, планирањето може да биде дневно и периодично. *Дневното планирање* во полициските единици најчесто се реализира преку дневните распореди за работа. *Периодичното планирање* може да биде неделно, месечно, квартално и годишно.

Според **содржината**, плановите може да бидат планови за: *работа, ангажирање на единиците, координација, контрола, обуки, мобилизација, опремување, информирање, користење годишни одмори.*

¹³⁹ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.168

Според **општоста на содржината**, односно според **предметот** на планирањето, плановите може да бидат *општи, посебни, конкретни (поединечни) и начелни*, односно *процедурални*.

Според **организациското ниво** за кое се донесуваат, плановите може да бидат: *стратегиски, координирачки и оперативни*¹⁴⁰, а може да се однесуваат на министерството како целина или, пак, да се однесуваат на определени функционални или територијални организациски единици во негов состав.

Форма и содржина на планот – Плановите не мора секогаш да бидат формални и во писмена форма, туку сосем конкретни, неформални и во согласност со барањата на ситуацијата.

Изработениот план како документ за непосредно потчинетите и извршителите претставува наредба за спроведување јаснодефинирана акција. За да биде успешен, планот треба да биде реален, рационален, недвосмислен, јасен, прегледен и погоден за користење. Плановите изработени како пишани документи имаат соодветна **форма**, тие може да бидат изработени: *текстуално, табеларно, графички и комбинирано*.

Плановите по правило треба да **содржат**¹⁴¹:

1. Безбедносна проценка на објектот и просторот на кој се врши обезбедувањето;
2. Бројот на ангажирани лица потребни за вршење на обезбедувањето;
3. Начин на вршење на обезбедувањето;
4. Поделба на објектите на кои се врши обезбедувањето на сектори, подсектори и делници со изготвување на скици;
5. Конкретни задачи на полициските службеници кои го вршат обезбедувањето, посебно за секое место, сектор, подсектор или делница, како и време и начин на запознавање со задачите;
6. Вооружување и опрема на полициските службеници, сообраќајните средства, средства за врски и други технички и помошни средства;
7. Начин на регулирање на сообраќајот;

¹⁴⁰ Ibid, стр.173

¹⁴¹ „Правилник за начинот на вршење на полициските работи“, Службен весник на Република Македонија, бр.149, 2007, член 201

8. Начин на одржување на врски со одговорните полициски службеници на сектор, како и меѓусебна врска помеѓу секторите, подсекторите, делниците и определени полициски службеници;
9. Време и начин на доаѓање на полициските службеници на местото на обезбедувањето, а по потреба и план за нивно сместување и исхрана;
10. Време на отпочнување и завршување на обезбедувањето;
11. Начин на соработка со други службени лица кои учествуваат во обезбедувањето или се задолжени со такви обврски;
12. Други податоци значајни за обезбедувањето.

При планирањето раководителите треба да знаат дека постојат фактори кои не можат да бидат контролирани, и тоа: временските услови, бројот на осомничени, видовите на оружје, локацијата на инцидентот и временскиот период во текот на денот. Но факторите врз кои може да се влијае се: евакуацијата на загрозените граѓани, обезбедување на патишта за влез и излез, определување на алтернативни патни правци, обезбедување (овозможување) на безбедно движење во контаминирани средини, бројот на персонал, видот на комуникацијата и сл.¹⁴².

1.1.4 Организирање во кризна состојба

Согледувајќи ги различните ставови на одделните автори за менаџерските функции, може да констатираме дека во менаџментот најчесто користени функции се: а) Планирање; б) Организирање; в) Управување и раководење; г) Координирање; и д) Контролирање.

Според Н.Коонтз¹⁴³, кај функцијата на организирање секоја индивидуа е потребно да си ја знае својата улога при заедничко делување. Сето тоа го овозможува организирањето, кое е втората менаџерска функција. Тоа всушност ја уредува улогата на поединецот во организациската структура. Значи тоа е менаџерска функција што мора да ги идентификува потребите за работна сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарот што е на располагање, вработување нови работници, селекција на работата и така натаму, заради ефективно и ефикасно извршување на детерминирани цели што треба да се постигнат. Потребата за организирање успешно

¹⁴² Види повеќе кај: М. Малиш Саздовска, „Раководење со критични инциденти“, Хоризонти, година V, бр. 5, декември 2009, Битола

¹⁴³ Н. Коонтз: “Management”, Ninth Edition, McGraw - Hill Book Company, N. Y., 1988, p.16-18.

работење нема да биде изводливо доколку не постои и соодветен кадар што се обезбедува преку екипирање. Целта на функцијата организирање и екипирање е да се создадат поволни услови и успешни тимови за работа.

Доколку организираноста на полицијата за постапување при редовно работење е на високо ниво, тогаш таа ќе биде блиску до посакуваното високо ниво на организираност и за постапување во услови на справување со кризна состојба. А најдобар начин за постигнување високо ниво на извршување на работните задачи во полицијата како при редовното работење така и при справувањето со кризни состојби е примената на најновите научни достигнувања во областа на безбедноста, кое пак е можно единствено преку зајакнување на соработка на науката и полициската професија¹⁴⁴.

1.1.4.1 Вештини на раководење како елемент во менаџирањето

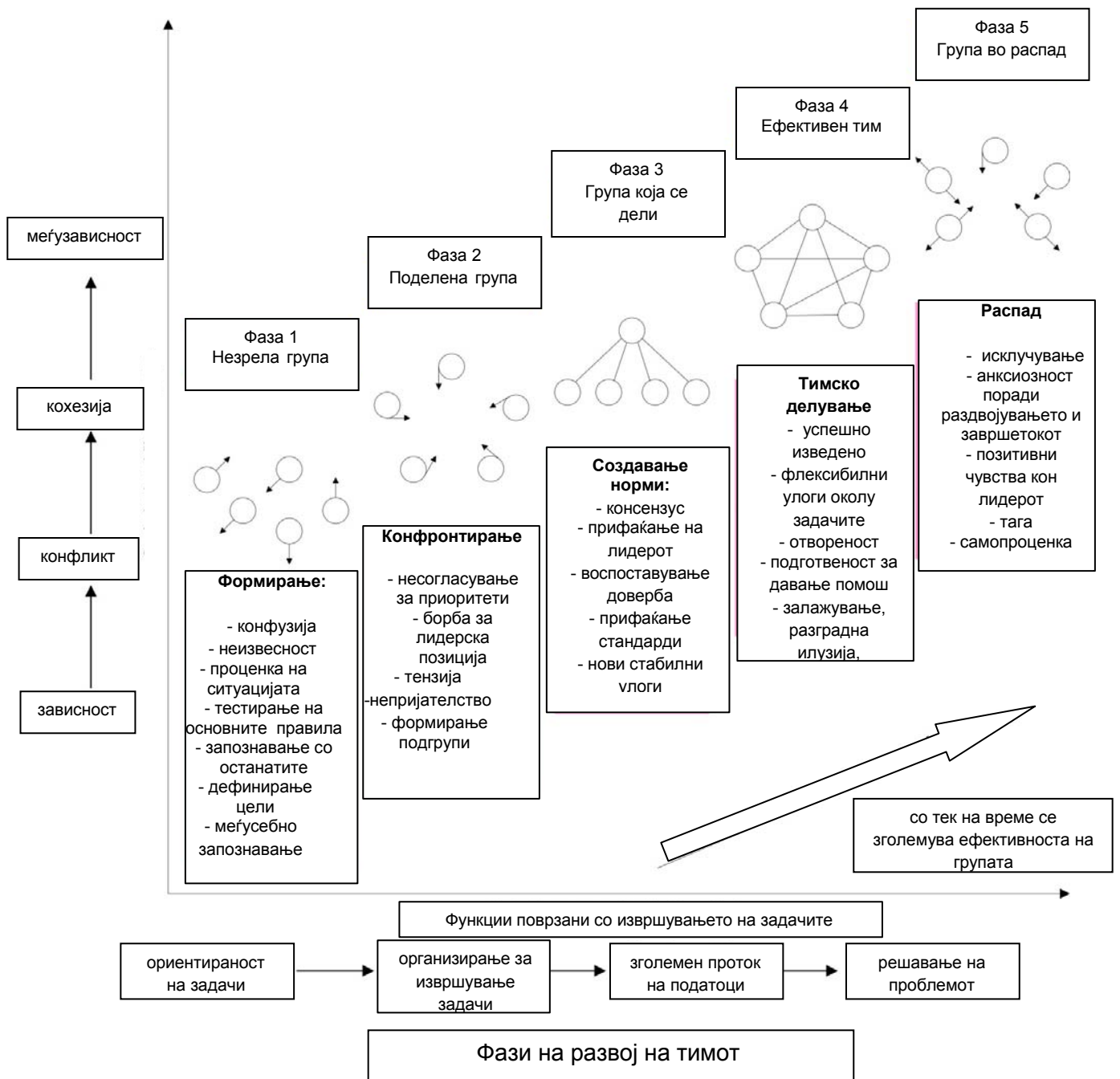
За успешно извршување на поставените цели во кризна состојба од особено значење се вештините за раководење кои ги поседуваат раководителите на организациските единици во полицијата кои се надлежни за постапување во услови на справување со кризна состојба. При организирањето многу важен сегмент се вештините на раководење кои ги поседува еден лидер на одредена група со кој треба да раководи и да се стреми кон постигнување на одредена цел. За да одредена група луѓе стане ефективен тим, таа мора да помине низ неколку фази на развој кои може да се наречат природни фази на животниот циклус на тимот (што е прикажано во шема бр.2) и тоа¹⁴⁵:

- 1.Формирање,
- 2.Конфронтирање,
- 3.Создавање норми,
- 4.Ефективно/тимско делување и
- 5.Распад.

¹⁴⁴ Види повеќе кај: Dujovski, N. Mojanoski, C. „Police management - art or science?“, International scientific conference the balkans between past and future: security, conflict resolution and euro-atlantic integration, 05-08 Juni 2013, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013, str.231; Исто така и кај: Anzelj, D. „Menagment v policiji“, Fakulteta za druzbene vede, Ljubjana, 2001, str.65

¹⁴⁵ Семинар на тема: „Развој на менаџерски способности“, „Развој на вештини за раководење“, Друштво за развој на човечки потенцијал и консалтинг Хоризонт Интернационал-Загреб, Охрид, 2014, стр.13-15

Шема бр.3 Фази на развој на тимот според Tuckman, Jensen и Jones ¹⁴⁶:



1. Во фазата на **формирање** групата на поединци сè уште не е поврзана. Сите се вклучени во процесот на запознавање на ставовите и позадината на останатите поединци, и во процесот на формирање на основни правила на делување. Поединците во оваа фаза сакаат да ги импресионираат другите, зависни се од лидерот што ќе обезбеди структура во облик на основни правила и план на дејствување. Во контекст

¹⁴⁶ Ibid, стр.14

на задачите, поединците се обидуваат да сфатат што се бара од нив, кои теми се релевантни и дали ги разбираат сите задачи.

2. Во фазата **конфрнтирање** групата е одбележана со конфликти и може да биде непријатна. Членовите меѓусебно преговараат и се обидуваат да сфатат што тие поединечно и како група сакаат од групниот процес. Некои поединци откриваат лични цели, а кога ќе се откријат разликите поврзани за тие цели, веројатноста за појава на непријателство е голема. Непријателствата ќе се јават како последица на отпор на некои членови на групата при обидот на други членови да ги контролираат. Односите настанати во фазата на формирање на групата можат да бидат нарушени. Притоа, во домен на организацијата е прашањето како најдобро да се организираме за да ги постигнеме групните цели.

3. Во фазата на **создавање норми** групата развива начини на работа што водат кон создавање блиски, колегијални, пријателски односи. Групата се занимава со прашања кој што ќе прави и како тоа ќе се изведе. Правилата на работа се воспоставени и поврзани со нормите на однесување, како и со поделбата на тимските улоги (на пример кој ќе биде гласноговорник). Личните односи во групата се одбележани со кохезија. Членовите на групата чувствуваат дека ги надминале конфликтите и дека се повеќе поврзани – се јавува чувство на заедништво. Исто така, зголемен е протокот на информации во групата како одраз на поголема подготвеност луѓето да бидат отворени.

4. Во фазата **ефективно тимско делување** тимот станал целосно зрел – развил ефективна структура и се бави со реализација на цели. Важно е да се знае дека сите групи не дозреваат до оваа фаза. Дел од нив „запнуваат“ во помалку продуктивен облик на развој. Во подрачјето на личните односи се јавува меѓузависност како карактеристика. Членовите се подеднакво задоволни без разлика дали работат сами, во подгрупи или, пак, како дел од една поголема целина. Меѓу нив се јавува соработка и функционална компетитивност. Поврзани се со работните задачи, а во оваа фаза постои висока посветеност кон целите, улогите на членовите на тимот се јасно дефинирани, а активностите насочени кон решавање на проблемите што се веќе усогласени и испробани.

5. Во фазата **распад** тимот ќе се распадне, без разлика дали е тоа поради тоа што задачата за којашто бил оформен е извршена или, пак, затоа што некои членови го напуштиле тимот. Пред заминувањето, можно е некои членови на тимот да се потсетат

назад на периодот што го поминале заедно и да се подготват за продолжување на животот надвор од тимот.

Елементи што се важни за функционирање на групата се: атмосферата и односите во заедницата; партиципирње во тимот; разбирање и прифаќање на целите на тимот; делење информации во тимот и нивната моќ за примање на истите; управување со несогласувања и конфликти; начин на донесување одлуки; изразувања чувства поврзани со работата; да се направи добра поделба на работата; лидерство (кој треба да го води тимот) и процес (тимот треба да го следи и да го подобрува сопствениот процес на дејствување) и да се бара feedback (повратна информација) од членовите на тимот.

1.1.4.2 Ефикасно менаџирање во вршење на безбедносната функција – справување со кризна состојба

За сите актери во полициското работење при постапување во услови на кризна состојба клучно прашање поврзано со ефикасноста претставува **насочувањето** на индивидуалните и активностите на оперативните тимови кон понатамошно подобрување на капацитетот на полицијата за справување во услови на кризна состојба¹⁴⁷.

Насоките, процедурите и постапките позитивно ќе влијаат на интерниот проток на информации, на соодветното кадровско екипирање, на развојот на позитивна клима помеѓу вработените на визијата за долгорочен индивидуален и организациски развој и, најмногу од сè, на тимското работење. Ова ќе обезбеди искористување на целиот потенцијал на стекнатото искуство и знаење за постапување во услови на прогласена кризна состојба и ефективно искористување на техничката инфраструктура во решавањето на приоритетните проблеми и потреби на полицијата од една страна, но и на ефикасно давање јавни услуги на сите граѓани, од друга страна¹⁴⁸.

Ефикасната изведба има функција да ја насочи полицијата кон организирано и единствено дејствување што треба да доведе до позитивни ставови кај граѓаните преку интегративната улога на менаџментот и со преземање повеќе мерки и активности (во

¹⁴⁷ Види повеќе кај: Митревска, М. „Кризен менаџмент“, Филозофски Факултет, Скопје, 2008, стр.43

¹⁴⁸ Види повеќе кај: Мојаноски, Ц. и др. „Безбедноста и безбедносните закани на Република Македонија“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2015, стр.127 и кај: Malis-Sazdovska, M. „Management in conditions of crisis events“, International scientific conference security in the post-conflict (western) balkans: transition and challenges faced by the republic of macedonia, 27-28 Maj 2011, Ohrid, Volume II, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2011, str.490-491

конкретниов случај - преку правилно дефинирање и применување на институционалните политики). Секоја организациска единица во рамките на полицијата, сектор или одделение има уникатни очекувања, култура и компетенции. Во однос на организациската компетентност, секогаш треба да се има предвид капацитетот на организацијата – експертски, професионално и одговорно да се справува со организациските проблеми.

Капацитетот, пак, пошироко сфатен, може да се дефинира како способност да се извршуваат задачите и да се произведуваат финални продукти, услуги и решенија што може да решат определени проблеми. Развивањето капацитет е процес низ кој луѓето и организациите креираат, формираат и го зајакнуваат/подобруваат својот капацитет со текот на времето. Поддршката на овој процес е можна од интерни фактори (раководители, директори, помошници-директори), кои ќе ја увидат потребата од обука или други дополнителни вештини, и екстерни фактори (надворешни консултанти, без разлика дали се домашни или странски), кои можат да обезбедат обука, инструкции, други искуства и на тој начин да го катализираат или да го забрзаат развојот на капацитет на луѓето или организацискиот развој на полицијата¹⁴⁹.

Од ова може да се заклучи дека постигнувањето високо ниво на организациска изведба е можно само ако менаџерите и вработените воспостават јасни комуникациски релации и го разберат начинот на кој нивната работа (функционирање, дејствување, управување) контрибуира кон целите што надредените и подредените си ги поставиле на нив самите како поединци, но и кон организациските цели во глобала¹⁵⁰.

Проблемите поврзани со крајниот учинок или резултати на една организациска единица можат да бидат тесноповрзани или директно предизвикани и од слабостите на вработените, но исто така можат да бидат предизвикани од актуелниот воспоставен систем на работа, односно системско (не)функционирање на организацијата, што посебно може да дојде до израз во услови на кризна состојба.

1.1.4.3 Индивидуални компетенции потребни за менаџерите во полицијата

Кога би зеле да ја анализираме професионалноста, таа секогаш треба да се гледа во корелација со компетентноста/стручноста. Компетенциите може да се дефинираат

¹⁴⁹ Води повеќе кај: Peter Villiers, „*The First Fifty Years: The History of the Police Staff College*“, Colourstream Design Partnership Ltd., Farnham, Surrey GU9 9HY, 1998

¹⁵⁰ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. Дујоски, Н. „*Безбедносен менаџмент*“, Факултет за безбедност, Скопје, 2009, стр.122-123

како карактеристики на индивидуата што ја одредуваат нејзината изведба (учинок) или однесување кон работата. Компетенциите традиционално се поврзуваат со успешноста на работното место. Тие може да бидат: комуникациски, интерперсонални, организациски, лидерски, техничко-оперативни, бизнис-компетенции и сл. Компетенциите претставуваат карактеристики на секоја индивидуа од кои зависи извршување на задачата или работата што е дадена. Вработените учат, развиваат и прифаќаат многу компетенции за време на обуките низ нивните кариери, со што им се овозможува да си ги подобрат ефективноста и ефикасноста.

Во различни сектори на полицијата, за решавање на секојдневните проблеми, најчесто се одговорни луѓето од менаџментот, а тие во најголем број случаи имаат само менаџерско-раководно искуство, но не и систематски помината менаџерска обука, така што за развојот на нивната индивидуална компетентност речиси обврзувачка е обука од страна на екстерни консултанти. Од тие причини, за оваа категорија учесници високо место треба да заземе обуката за развој на општите менаџерски вештини и развојот на личниот менаџмент. Во овој контекст од несомнено значење е потребата од обука за организирање за постапување во услови на справување со кризни состојби.

Како важни компетенции што е потребно да ги поседува еден раководител во полицијата при секојдневно редовно работење и при постапување во услови на кризна состојба би можело да се издвојат: стратешко размислување, аналитичко размислување, посветеност кон активностите, идентификување релации и врски, генерирање креативни идеи, управување со транзиции, стратешко ориентирање, постојано развивање визија, планирање на иднината, управување со промените, промовирање здрави средини за работа, оперативен менаџмент, поседување вештини за донесување одлуки, познавање на законските регулативи, следење на новините и лично надградување, воспоставување мрежи и партнерства, убедување, дипломатија, решавање конфликти, преговарање, тимски играч, почит кон другите, справување со кризи, организирање на ресурсите, планирање на работата, преземање искалкулирани ризици; завршување на работата и мерење на напредокот.

Успешните лидери поседуваат и користат многу од наброените компетенции¹⁵¹. Тие ја препознаваат важноста на интегрирањето на овие носечки компетенции во секојдневните активности низ интензивна обука и развој на вештините на вработените.

Неквалитетните релации помеѓу менаџментот и вработените негативно влијаат врз компетенциите на вработените, предизвикувајќи со тоа паѓање на работниот морал и незадоволство и во крајна линија пад на целата полициска изведба и ризик за успешното разрешување на кризните состојби. Лидерот (менаџерот) што ги негува интерперсоналните вештини и што поседува цврста посветеност на организацискиот напредок ќе обезбеди средина во која вработените се чувствуваат важни и потребни, а, со самото тоа, тие преку тимското дејствување ќе влијаат на целокупниот организациски развој.

Се поставува прашањето кои се причините за некомпетенетноста на вработените? Одговорот треба да се бара во следните показатели: индивидуалната способност или мотивација; основно или критичко информирање; знаење само за одредени задачи и процеси при самата работа, а не и за постапување во услови на кризна состојба; известување според линија на авторитет; дефинирање и параметри на одговорност; давање повратна информација за резултатите од работата; награди и признание за добрата изведба; награди и признание за покажани целокупни компетенции; време поминато во практикување на работата пред да се биде поставен на одредена позиција; сигурноста што ја дава работата или позицијата; јасност на инструкции во организациска единица/сектор или одделение; користење адекватни алатки или опрема и континуирани тековни обуки за јакнење на компетенциите на вработените и развој на нови вештини.

Во истражување што е направено на локално ниво за раководни и менаџерски вештини на македонската полиција¹⁵² се наведува дека постои итна потреба за спроведување менаџерска обука на раководителите во полицијата во согласност со модерните начини и техники на менаџирање, при што е потребно и Европската заедница да го поддржи овој процес. Овие обуки е потребно да опфаќаат специфични

¹⁵¹ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. Дујоски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност, Скопје, 2009, стр.69-81 и кај Костић, И. „Психологија руковођења у полицији“, Виша школа унутрашњих послова Земун, Београд, 2003, стр.69-75

¹⁵² Извештај на ЛИЦ за „Раководните и менаџерските вештини на македонската полициска организација“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), Европска агенција за реконструкција, Скопје, 2007, стр.24-25

курсеви и семинари со кои би се иницирале началниците и командирите на полициските станици да применуваат различни методи во своето раководење и справување со сите предизвици во работењето¹⁵³. Значајно е тоа што во менаџирањето на кадарот на локално ниво е потребно да се вклучи методот „обука за обучувачи“, па дури и пред да бидат назначени полициските службеници за раководни лица. Во тој период се сугерира за аплицирање на работните места што денес е воведено во кариерниот систем на вработените во МВР.

Полициската реформа нема да биде успешна доколку не е компатибилна со европските полиции и начинот на усовршување да води кон модерна полиција со правилен избор на раководен и полициски кадар што ќе се ослободи од секакви внатрешни и надворешни влијанија и на тој начин ќе може да се справи со кризна состојба од секаков вид.

1.1.4.4 Однесувањето на менаџерот-раководителот и неговото влијание врз вработените

Бидејќи под поимот менаџмент се подразбираат активностите на група луѓе инволвирани во функциите: планирање, организација, водење координирање на ресурсите, важно е да потенцираме дека за извршување на овие четири функции во услови на кризна состојба е потребна добра организација и координација меѓу истите.

Менаџирањето или раководењето може да се третира во контекст на функцијата што ја извршуваат менаџерите со разни карактери, типови и стилови во организирањето на работата и може да кажеме дека работењето на менаџерот-раководителот во спроведување на овие функции е од големо суштинско значење.

Добриот менаџер секогаш започнува со следење на состојбата во средината и на вработените со кои ќе ги извршува работните задачи и притоа потребно е да вложи напор да се охрабруваат вработените со цел да имаат креативно и иновативно размислување¹⁵⁴. Кај одредени луѓе постои недоволна самодоверба и истите мислат дека не се способни за креативно размислување, а додека, пак, другите се плашат од реакцијата на раководителот при извршување на работните задачи. Затоа од особено

¹⁵³ Види повеќе кај: Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон „Управување со човечки ресурси“, Магор, Скопје, 2010, стр.260-262

¹⁵⁴ Костић, И. „Психологија руковођења у полицији“, Виша школа унутрашњих послова Земун, Београд, 2003, стр.76

значење се моралните подготовки што опфаќаат низа мерки и постапки за јакнење на подготвеноста на колективот за извршување на поставените задачи¹⁵⁵.

Менаџерите што размислуваат рационално се обидуваат да создадат слободна, позитивна и отворена атмосфера што ќе ги инспирира да понудат идеи и предлози без оглед на тоа колку нивните идеи може да изгледаат непрактични на прв поглед. Добриот менаџер секогаш тежнее да се воздржува од критика кога некој од вработените ќе даде неиздржана идеја или предлог во работењето. Но постојат работници што никогаш не се задоволни, па колку и да вложи труд раководителот. Повеќето од нив сакаат да работат во групи и да бидат дел од некој тим или, пак, пројавуваат некои неосновани желби или идеи. Тимскиот дух е секогаш важен фактор што се создава во работната средина што е од особено значење при справување со кризните состојби.

Како позначајни карактеристики што ја одбележуваат мотивацијата кај вработените и што може да се издвојат се следните: вработените се среќни и меѓусебно соработуваат; преземаат одговорност за нивната работа; вработените во исклучителни случаи користат оправдани отсуства од работа; постигнатите резултати се секогаш многу високи; работните задачи ги извршуваат со висок квалитет и со посветеност во работењето; задачите се завршуваат навремено и раководителот на организациската единица се почитува.

Додека, пак, како значителни фактори што влијаат на мотивацијата на вработените се: делегирањето одговорности во извршувањето на задачите, но и овластувањето за спроведување контрола во работата.

Исто така разбирањето на задачата е важно помеѓу раководителот и вработениот, слободата и можноста да се има некоја контрола на работата и одговорност за резултатот од работата, добивањето повратна информација за моменталните резултати од работата што се извршува – пофалба, укор, ротација на работните места, дополнителните примања, паричните награди за добро завршена задача¹⁵⁶ и сл., но и создавање доверба во тимот што е во тесна врска со верувањата, однесувањето и со одговорноста на секој поединец.

¹⁵⁵ Види повеќе кај: Стевановиќ, О. „*Руковођење у полицији*“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.188

¹⁵⁶ Види повеќе кај: Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон „*Управување со човечки ресурси*“, Магор, Скопје, 2010, стр.392

Како негативни страни што произлегуваат во процесот на менаџирање се: менаџерот не делегира од работните обврски, туку цени дека најголем дел од работните задачи може сам успешно да ги изврши и тоа најчесто од недовербата што менаџерот ја има кон подредените во поглед на нивните можности за извршување на работата; стравот и загриженоста од губењето на контролата и моќта што тој ја има над своите подредени, менаџерот е неспособен и нерасположен да даде пофалба, недостаток на јасна насока кај менаџерот и недоволна информираност, агресивност или лошо расположение на менаџерот. Нормално е секој човек понекогаш да биде разочаран или налутен, но сепак менаџерот мора секогаш да го контролира јавното манифестирање на емоции и не смее да биде агресивен, туку треба да покажува разбирање и резpekt кон вработените.

Во Министерството за внатрешни работи постојат подзаконски акти со кои се уредува моделот на делување во услови на кризна состојба, а во кои преку собирање и управување со информации се овозможува донесување на одлуки за водење на полициското работење на начин со кои активностите на полицијата против криминалот, нарушување на безбедноста и јавниот ред и мир, се насочуваат кон адекватни, правовремени преземени и со соодветни мерки и активности¹⁵⁷. Овој модел на работење во полицијата (Национален разузнавачки модел) се спроведува на три нивоа и тоа: во првото ниво ресурсите за справување со одредени безбедносни настани се управуваат од локална организациска единица (полициска станица од општа надлежност, полициска станица за гранична контрола и полициска станица за граничен надзор), во второто ниво полицијата користи дополнителни ресурси на регионално ниво (СВР и РЦ за ГР) и третото ниво го претставува сериозниот и организиран криминал (Централни полициски служби и Оддел за сузбивање на организиран и сериозен криминал).

Овој модел е составен од три компоненти: **раководење и насочување** што може да биде стратешко и тактичко и се остварува преку процес на давање задачи и координација со кој одлуките за националните и регионалните приоритети влијаат на дневното насочување на полицијата на регионално и локално ниво, **криминалистичко-разузнавачки продукти и планирани оперативни активности**.

Стратешкото насочување во процесот на давање задачи и координација се спроведува преку стратешки групи за давање задачи и координација на централно и

¹⁵⁷ „Упатство за давање на задачи и координација“, Министерство за внатрешни работи, Скопје, 2013, стр.2

регионално ниво и на ниво на организација специјализирана за сузбивање сериозен и организиран криминал. Оваа група изработува стратешка процена за својата надлежност, ги одредува најзначајните ризици што ја загрозуваат безбедносната состојба, ги информира раководителите за безбедносната состојба, изработува контролна стратегија за својата надлежност и прави прегледување на истата за одреден временски период. Во оваа стратегија се елаборираат приоритетните видови криминал и проблеми што се идентификувани во плановите за реализација и стратешката процена. За секој проблем се дефинираат конкретни мерки и активности и се идентификуваат разузнавачките потреби на полицијата.

Тактичкото насочување се спроведува преку тактички групи за давање задачи и координација на регионално ниво и на ниво на организациска единица за сузбивање на организиран и сериозен криминал. Тактичката група е составена од раководители на организациски единици што вршат криминалистички истражувања, за криминалистичко разузнавање, аналитичари, командири на полициски станици од општа надлежност, за граничен надзор и за гранична контрола.

Ова Упатство се базира на четири **разузнавачки продукти**: стратешка и тактичка процена, профил на субјект и профил на проблем. *Стратешката процена* претставува основ за изготвување контролна стратегија во поглед на определување на приоритетите за превенција на кои треба да се насочи полицијата и се изработува еднаш годишно, а се ревидира на шест месеци. Во согласност со надлежностите на организациските, единици се изработува процена на ниво на Биро за јавна безбедност; Централни полициски служби, Оддел за сузбивање на организиран и сериозен криминал; Сектор за внатрешни работи и Регионален центар за гранични работи.

Тактичката процена е разузнавачки продукт што на месечно ниво ги прикажува настаните што ја загрозуваат безбедносната состојба во поглед на криминалот и нарушувањата на јавниот ред и мир и таа се интегрира во стратешката процена на годишно ниво.

Профилот на субјект се изработува врз основа на криминалистичко-разузнавачки информации и придонесува за подобро решавање на лице или група лица за кои постои основано сомнение дека се вклучени во планирање, подготовка или извршување кривично дело.

Профил на проблем претставува дефинирање потреба што произлегува од приоритетите на контролната стратегија или, пак, на прашања што се поврзани со висок

ризик. Тој се изработува врз основа на криминалистичко-разузнавачки информации и овозможува подобро разбирање на нов вид криминал, серија на криминал или инциденти, приоритени локации и други идентификувани прашања од висок ризик.

Врз основа на одлуките и препораките на тактичката група за давање задачи и координација, планираните оперативни активности што ги презема полицијата, одговорноста ја преземаат полициските службеници што се назначени за решавање конкретен проблем или прашање. По реализација на одреден приоритет во полицијата преку оперативните активности се одредува нов што го заменува претходниот со давање задача за нова планирана активност. Полицискиот службеник што се задолжува за оперативна активност е потребно да изработи план за реализирање одреден проблем.

Во Министерството за внатрешни работи се уредува воспоставување единствен систем за управување, команда и контрола во процесот на водење криминалистичко истражување и други видови полициски работи. Притоа се назначува еден одговорен полициски службеник со дефинирани улоги, функции, одговорности и овластувања со јасно разграничување за носење одлуки на стратешко, тактичко и оперативно ниво. При водење на полициските работи се очекува повисоко ниво на планирање и одговорот на планираните акции е потребно да се базира на моментално расположливите разузнавачки информации.

1.1.5 Наредување во кризна состојба

1.1.5.1 Поим и карактеристики на наредувањето

Наредувањето претставува пренесување на одлуката на потчинетите, со што истите се обврзуваат да постапат во согласност со донесената одлука или план. Значењето на наредувањето во услови на кризна состојба е од непроценливо значење и има пресудно влијание на успешното справување со кризната состојба. Наредувањето е функција на раководењето со која на потчинетите единици и раководители им се доделуваат задачи¹⁵⁸.

Наредувањето е функција на раководењето што припаѓа исклучиво на раководителот, додека другите функции може да се пренесуваат на другите органи во организацијата. За наредувањето се битни следните елементи:

¹⁵⁸ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.196

Едностарешинство - Едностарешинството подразбира секој извршител за претпоставен да има само едно физичко лице што може да му наредува. Раководителот што има право да донесува одлуки има право и да наредува, а секое пониско ниво на раководење е извршен орган и е должен да ги спроведува одлуките, односно наредбите. Наредбите може да ги издаваат само раководителите на организациските единици, а кога постојат колективни раководни органи, право на наредување има само раководителот во име на тој орган¹⁵⁹. Функционалните врски во штабниот систем на раководење не може да се користат за наредување, туку само за пренесување на наредбите, за координација на активностите и залагање наредбите од надлежниот раководител да се спроведат, односно да се извршат. Значајно е дека раководителот може да издава наредби врз основа на одлуките на претпоставениот и на основа на сопствената одлука. Единството во раководењето, најчесто е основен услов за успешно работење во полициската организација¹⁶⁰.

Во услови на кризна состојба кога заради успешното справување со истата се врши пренасочување на човечките ресурси и на материјално-техничките средства, се јавува потребата од постапување на полицијата во поинаков формациски состав од вообичаениот. Во оваа ситуација дел од полициските службеници извршуваат работни задачи организирани во формациски состав раководени од раководители на тој состав, а не од раководители на организациските единици каде што редовно ги извршуваат своите работни задачи. Двојството на наредувањето во ваквите ситуации е избегнато со систематизирањето на ваквите организациски единици и работни места во актите за организација и систематизација на Министерството и со јасното разграничување на нивните надлежности при постапувањето во вакви ситуации, што е прикажано на слика бр.7.

Субординација – претставува право на претпоставениот да наредува и обврска на потчинетиот да ги извршува наредбите на претпоставениот, освен во случаи кога извршувањето претставува кривично дело. Ако извршувањето на наредбата не претставува кривично дело, но наредувањето е незаконито или го загрозува јавниот интерес, потчинетиот е должен на претпоставениот да му укаже на тоа. Доколку претпоставениот инсистира на извршување на незаконитата наредба потчинетиот е

¹⁵⁹ Ibid, стр.196

¹⁶⁰ Види повеќе кај: Цуклески, Г. „Вовед во криминастиката“, График Мак Принт, Скопје, 2008, стр.59-60 и Ангелески, М. „Вовед во криминастиката“, Графос, Скопје, 2007, стр.198

должен да го извести непосредно повисокиот раководител со укажување на неговото противење за извршување на таквата наредба. За неизвршување на наредба со која би настанало кривично дело или противење на незаконита наредба потчинетиот не може да биде кривично и дисциплински одговорен¹⁶¹. Во Законот за полиција постои одредба во која е предвидено дека полицискиот службеник е должен да ги извршува наредбите на непосредно повисокиот раководител освен ако нивното извршување претставува кривично дело¹⁶².

Нормативност – на наредувањето подразбира стандардизирање на одредени наредувања по кои не е потребно додатно-дополнително објаснување за наредбата јасно да се разбере и прецизно да се изврши. На пример, наредбата издадена кон полициските службеници „да го обезбедат местото на извршување на кривичното дело“ по која истите преземаат низа мерки и активности за да ја извршат наредбата, без посебни објаснувања. Ова може да се обезбеди со процедури и постапки во согласност со законските и со подзаконските прописи.

Во Министерството за внатрешни работи во подем е изготвување подзаконски акти и стандардни оперативни процедури со кои се дорегулира постапувањето на полициските службеници при преземањето на мерките од полициските овластувања¹⁶³ и извршувањето на поставените задачи како при редовното работење така и во услови на кризна состојба (ваквиот начин на регулирање на материјата на полициските овластувања е близок до словенечкиот модел, каде што во словенечката полиција постојат практичните процедури како насоки за постапување во разрешувањето на безбедносни состојби, а се практикуваат и обуките за примена на истите). Со ваквите подзаконски акти во Министерството се уредува воспоставувањето единствен систем за управување, команда и контрола во процесот на водење криминалистичко истражување и други видови на полициски работи. Единствениот систем за управување, команда и контрола се воспоставува преку јасно разграничување на надлежностите и овластувањата за носење одлуки на стратешко, тактичко и оперативно ниво.

¹⁶¹ Ibid, стр.197

¹⁶² „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија бр. 114, 2006, чл.36

¹⁶³ Види повеќе кај: Krebl A, „Evaluation of the Slovenian Use of Force: Training for Daily Policing Purposes“, in G.Mesko, A.Sotlar and B.Tominc (eds) „Contemporary Criminal Justice Practice and Research“, Ljubljana: University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, 2012, 185-186

Диспозитивност на наредбите обезбедува јасност и наредбодавност на наредбата што треба да се изврши и ја нагласува автентичноста и правото на раководителот да наредува. Тоа се постигнува со користење императивни формулации во наредувањето како што се „спречете“, „запрете“, „утврдете идентитет“, и сл.

Ограниченост – на наредувањето подразбира наредувањето секогаш да биде во рамките на подрачјето на организациската, функционалната и територијалната надлежност и одговорност на раководителот што наредува. Тоа значи раководителот може да наредува во рамките на својот делокруг на надлежност и одговорност, а неговите наредби за другите раководители на исто ниво претставуваат само информации за активности на соседната зона.

Слика бр.7: Карактеристики на наредувањето:



Со одлука на надлежниот раководител наредувањето може и да се редуцира, што се случува при формирање привремени штабови¹⁶⁴ за одредени подрачја за извршување одредени задачи. Во вакви ситуации членови на штабот се раководителите

¹⁶⁴ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.198

на организациските единици надлежни за постапување во услови на кризна состојба. При работата на штабот истите имаат задача секој од својот делокруг на надлежности да ја следи состојбата, да проценува и да предлага соодветни мерки што ќе придонесат кон успешно справување со кризната состојба, а одлуката за видот и обемот на мерките што ќе се преземат ја носи раководителот на штабот. По донесувањето на одлуката раководителите во вид на наредба ја пренесуваат на подредените во нивните организациски единици и истата ја спроведуваат.

Вообичаено е наредбите да ги издаваат раководителите на непосредно претпоставените нивоа на раководење. Со исклучоци кога наредбите ги издаваат повисоките раководители, но во таква ситуација подредените го известуваат непосредно претпоставениот раководител. Во такви ситуации доколку наредбата не претставува кривично дело се должни да ја извршат и за тоа да поднесат соодветен службен материјал. Ваквите ситуации треба да се сведат на минимум, т.е. да се практикуваат само во исклучителни случаи и доколку издавањето на наредбата поради итноста и значењето не трпи одлагање. На пример, кога поради технички проблеми (прекин или отежнат прием на телекомуникациските или радиоврски), поради здравствени причини на раководителот што треба да ја прими наредбата (а кои се случени ненадејно, во моментот или непосредно пред издавањето на наредбата), поради природни непогоди и сл. наредбата не може на вообичаените начини или преку вообичаените средства да се пренесе до извршителите преку непосредниот раководител.

1.1.5.2 Видови и начини на издавање наредби

Постојат повеќе видови и начини на издавање наредби, но истите најчесто се издаваат усмено, писмено и комбинирано, на работен состанок, на командирско извидување, преку средствата за врска, при испраќање на службите на терен и во тек на извршување на задачите¹⁶⁵.

Усното наредување е најчестиот начин на наредување во полицијата при кој претпоставениот на потчинетиот му ги истакнува важните елементи за реализација на задачата, а потчинетиот може со поставување на прашања да ги отстрани евентуалните нејаснотии во наредувањето. Во оваа ситуација и претпоставениот може да провери

¹⁶⁵ Ibid, стр.198-200

дали потчинетиот ја разбрал наредбата. Единствен недостаток на усното наредување е немањето писмен документ, па и претпоставениот и потчинетиот за тоа треба да состават соодветен службен материјал. Усното наредување е застапено во сите организациски единици во Министерството посебно во полицијата, а практикувањето на истото е условено од потребата за преземање мерки во краток временски интервал од случување на настанот.

Писмените наредби имаат недостатоци и предности. Основен недостаток е неможноста на подредените да си дообјаснат одредени нејаснотии, а предност е што претставуваат пишан документ што е траен. Писмените наредби се практикуваат особено при извршување службени задачи каде што времето на постапување по случениот настан дозволува изготвување на истата. Писмената наредба од раководителот на извршителите може да биде доставена лично или од службите во соодветната организациска единица.

Комбинираното наредување ги обединува позитивните, а ги елиминира негативните страни на усното и писменото наредување. При ова наредување, при врачување на писмената наредба се врши усно појаснување на битните елементи, а потчинетиот може да доразјасни одредени нејаснотии, додека, пак, пишаниот документ е траен доказ за издадената наредба. Комбинираното наредување е најдобриот начин на издавање на наредбата и за раководителот и за непосредните извршители, кој за жал несекогаш е можно да се применува поради сменскиот начин на работа и самата организациска структура на полицијата.

Наредбите преку системот за врски може да бидат усни и писмени наредби. Потчинетите може да ги примат како усни и да ги забележат во бележниците, може да ги примат како телеграми, депеши и сл. Преку системот за врски, усните наредби се почесто применувани и истите се практикуваат кога е потребно преземање мерки и активности по настан што во моментот се случил, како и кога е потребно координирање припадници на различни организациски единици што се вклучени во разрешувањето на настанатата состојба. Во услови на кризна состојба, ваквиот начин на пренесување на наредбите интензивно се практикува поради карактерот на состојбата со која треба да се справат припадниците на надлежните организациски единици.

Недостаток на ваквите наредби е тоа што истите се кратки, присутна е можноста да се попречуваат средствата за врски и сл.

Упатувањето на полициските службеници на извршување службена задача е активност што се спроведува како во постапувањето на полицијата во секојдневното постапување така и во услови на кризна состојба, а најчесто се практикува од страна на раководителите во полицијата. При упатувањето на полициските службеници им се издава писмена наредба преку врачување на наредбата за вршење служба. Притоа, усно им се дообјаснуваат битните моменти за успешно извршување на задачите, усно им се наредува преземање мерки, а тие може да постават прашања, при што се користи комбинираниот метод. При упатувањето на полициските службеници на извршување службена задача, раководителот е во можност да ја оцени психофизичката подготвеност и опременоста со потребната опрема, лично, а во зависност од службената задача и формациско вооружување, средствата за врзување, опремата за лична заштита и средствата за врска. Упатувањето се користи и за запознавање на извршителите со настани и информации од подрачјето што го покриваат или од подрачјето зафатено со кризната состојба, како и со информации битни за функционирањето на организациската единица.

Формите на наредување се од особено значење за функционирањето на организациските единици за справување со кризни состојби затоа што преку нив се овозможува експлицитно пренесување на одлуките на повисоките старешини преточени во задачи за постапување што гарантираат доследно спроведување на одлуките.

1.1.5.3 Акти за наредување

Писмените наредби се донесуваат и се доставуваат во форма на различни акти, и тоа: заповед, наредба, налог, директива и инструкција, како и пишаните одлуки, или заклучоци на раководителите и раководните органи, како и нивните планови што имаат карактер на акти на наредување. Во полицијата најчесто се употребуваат наредбата, инструкцијата и плановите. Во пошироко значење како акти на управување, раководење, па и наредување може да се сметаат и законите, правилниците, упатствата и другите прописи што полицијата ги применува во работата.

Со наведените акти се остварува пренесување на одлуките на органите на управување од повисоко на пониско ниво на раководење по кои пониските се должни да постапат и да ги извршат доделените задачи.

Издавањето на писмената наредба е пропишано во Правилникот за начинот на вршење на полициските работи¹⁶⁶ според кој истата треба да ги содржи следните податоци: назив на организациска единица, број на наредбата, датум на издавање, кодна ознака, вид на дејност, име и презиме на полициските службеници, вид на опремата (лично, формациско оружје и друга опрема), доколку се упатуваат на задача со возило се впишува вид, марка и регистарски табlici, време, место-релација на вршење дејност со конкретни задачи и траење на дејноста (се впишува часот на почнување и завршување на активноста и датумот), извршени работни часови, поминати километри, потпис на раководителот што ја издава наредбата и на полицискиот службеник што ја предал. На самата наредба има простор за писмен извештај каде што се внесуваат податоци за извршените задачи по наредбата и за дополнително извршени задачи, примена на полициски овластувања (проверка на идентитет на лица, лишување од слобода, приведени лица без судска наредба, приведени лица со судска наредба, усно и писмено предупредени лица, преглед на лица, претрес на лица и сл.), изготвени поднесоци, констатирани прекршоци, издадени платни налози, издадени покани за глоба, потпис на подносителот и на раководителот што го контролирал извештајот.

1.1.6 Координација во кризна состојба

1.1.6.1 Поим на координација

Координацијата како поим означува усогласување на дејствувањето на два или повеќе учесници во еден процес, односно усогласување и насочување на интеракцијата помеѓу елементите на некој систем со цел остварување на поставените или усвоени цели¹⁶⁷.

Кон поимот на координација најчесто се врзуват процесите на организациско насочување, односно поимите како што се интеракција, кој, според Лоренс и Лош, се користи наместо терминот координација за да се означи степенот во кој членовите на различни сектори работат заедно во атмосфера на соработка. Според мислењето на Џејмс Монеј, „координацијата е процес со кој се интегрираат активностите на одделни

¹⁶⁶ „Правилник за начинот на вршење на полициските работи“, Службен весник на Република Македонија бр.149/07, чл.73

¹⁶⁷ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.202, Види повеќе кај: Anzelj, D. „Menagment v policiji“, Fakulteta za druzbene vede, Ljubjana, 2001, стр.66

сектори со цел поефикасно реализирање на поставените цели¹⁶⁸. Без координација нема успешно остварување на заедничката цел на организацијата, и во таква ситуација постои опасност секој сектор (кој, иако работејќи на остварување на сопствените цели, не следејќи ја целта на организацијата) да го доведе во прашање остварувањето на заедничката цел. Во услови на справување со кризна состојба координираното постапување на сите субјекти вклучени во Системот за управување со кризи е од особено знаење и несомнено во голема мера влијае на разрешувањето на кризната состојба. А во случаите кога се вклучени прекугранични елементи, меѓународната соработка и координацијата на оперативен ниво е круцијална за успех¹⁶⁹.

Координацијата како функција на раководењето во полицијата има за цел воспоставување складни односи помеѓу организациските единици на патот кон остварување на планираната цел. Оваа функција не е самостојна и издвоена, туку се реализира и при другите функции на раководењето во полицијата (планирањето, организирањето, наредувањето и контролата). Интензитетот и видот на координацијата зависи од видот на задачата и пред сè од потребната комуникација и размена на информации. Кога според задачата е потребна интензивна комуникација тогаш и координацијата е интензивна. Клучот за постигнување ефикасна координација е во интензивната комуникација, а со тоа и во размената на информации. Тоа доаѓа до израз при постапување на полицијата во услови на справување со кризна состојба, кога, покрај координираниот настап на организациските единици во полицијата, е потребен и координиран настап на сите субјекти во Системот за управување со кризи. Тоа дополнително ја обременува организацијата на мерките и активностите што се преземаат за справување со настанатата состојба. Колку задачата е нејасна, толку е зголемена потребата за поинтензивна комуникација и размена на податоци, и тоа комуникација внатре во системот на полицијата и комуникација со елементите однадвор со опкружувањето. Ефикасна координација во полицијата се остварува преку непосредно присуство на раководителите на терен и постојано обиколување-посета на извршителите на нивните работни места. Оваа активност овозможува прибирање податоци за текот на извршувањето на работните задачи, непосредно од извршителите и преку лично забележување.

¹⁶⁸ Ibid, стр.202

¹⁶⁹ Мојаноски, Ц., и др. „Безбедноста и безбедносните закани на Република Македонија“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2015, стр.16

Во услови на постапување во кризна состојба, присуството на терен на раководителите ќе им овозможи преку непосреден увид во постапувањето на другите субјекти во Системот за управување со кризи и детектирање на точките за можно подобрување. Тоа значи дека преку заеднички настап со раководителите на субјектите надвор од полициската организација ќе се преземат соодветни мерки за отстранување на недостатоците, односно подобрување на меѓусебната координација.

1.1.6.2 Видови координација во кризна состојба

Координацијата во организациска смисла во услови на кризна состојба може да биде интерна и екстерна¹⁷⁰. **Интерна координација** се остварува помеѓу внатрешните елементи на организацијата и може да биде хоризонтална, вертикална и дијагонална, што може да се види од слика бр.8. Додека, пак, **екстерната координација** се остварува со субјектите надвор од полициската организацијата кога се преземаат соодветни мерки и активности за остварување заедничка цел како што е успешно справување со кризната состојба.

Хоризонтална координација се остварува помеѓу раководителите и нивните организациски единици на исто ниво, но на различна територија. Истата се практикува во случај на извршување задача што треба да се спроведе на неколку различни организациски единици на различна територија, но на исто ниво. Пример за ваков вид координација е постапувањето на различни организациски единици во справувањето со зголемениот влез на мигранти на јужната граница, транзитирањето преку територијата на државата и нивното напуштање преку северната граница.

Вертикална или линиска координација остваруваат повисоките раководни нивоа кон пониските, потчинетите. Овој вид координација е особено значаен за полициската организација и значи запазување на хиерархиската поставеност.

За полициската организација посебно е карактеристична функционалната зависност на елементите во организацијата што не се поврзани ниту хоризонтално, ниту, пак, вертикално, туку по линија на стручно насочување. Координацијата по овие стручно-штабски врски претставува **дијагонална или функционална координација**. Ваквиот вид координација овозможува усогласено постапување на сите елементи во соодветната организациска единица во полицијата, а воедно значи и координиран

¹⁷⁰ Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, изменењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.203-204

настап со другите субјекти во Системот за управување со кризи по линија на остварување иста цел, а тоа е успешно справување со кризната состојба.

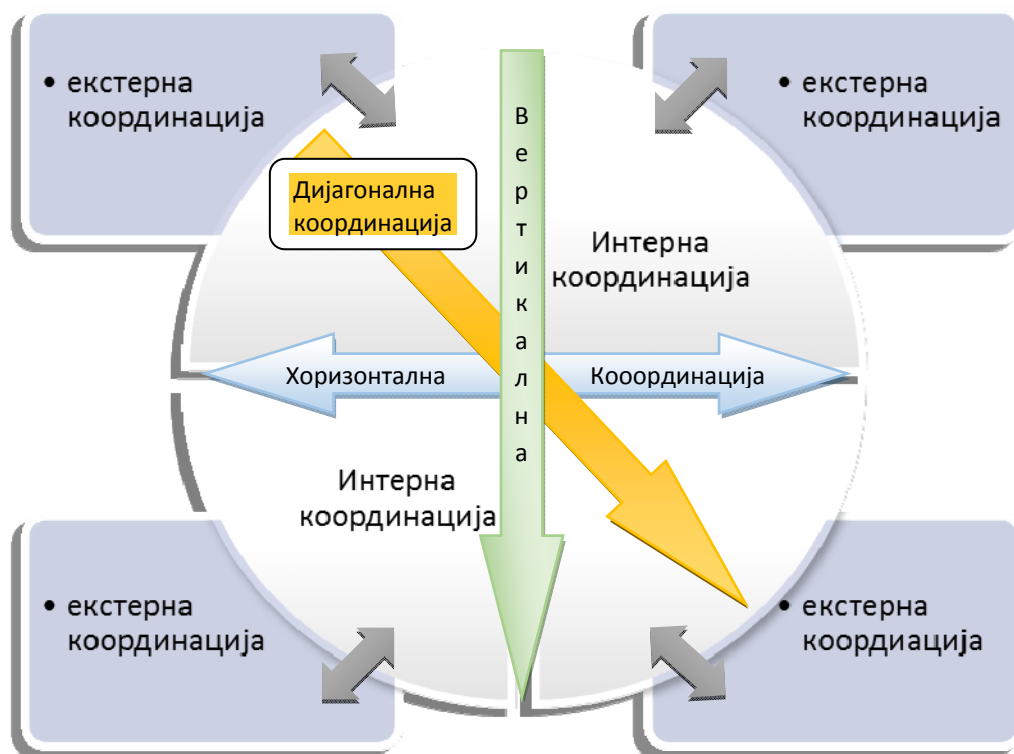
Системот што ја остварува интерната координација во сите три наведени димензии е стабилен и успешно опстојува, во спротивно, подложен е на дезорганизација. Со добра координација успешно се надоместува недостатокот на време и средства, а доброосмисленото функционирање на организацијата секогаш се заснова на основите на добрата координација.

За успешно извршување на безбедносните задачи и справувањето со кризната состојба полицијата неретко соработува со организации или органи надвор од Министерството за внатрешни работи, при што неопходна е соработката со организаторот, редарската служба, службата за прва помош и сл. (при обезбедување на спортски натпревари, јавни собири и сл.). При извршувањето на овие задачи, раководителот на полициската единица остварува координација со надворешни субјекти и ваквата координација се нарекува **екстерна координација**. Пример за ваква координација е постапувањето на полицијата при справување со кризната состојба предизвикана од зголемениот влез на мигранти на јужната граница. Со цел разрешување на ваквата состојба, во Центарот за управување со кризи се формира Оперативен штаб како оперативно стручно тело со цел планирање, организирање, координирање и контрола на мерките и активностите потребни за справување со кризната состојба. Во ова тело со свои претставници учество земаат сите субјекти во Системот за управување со кризи, меѓу кои и претставници од полицијата. Самото учество во Оперативниот штаб значи заднички координиран настап на полицијата со останатите учесници при кој настап неопходна е меѓусебната координација, комуникација и соработка.

Заканите за мирот и безбедноста не се проблем само на една држава, туку се предизвик на земјите од регионот и пошироко. Со цел успешно справување со безбедносните ризици и опасности што се јавуваат на територијата на една или повеќе држави, неопходно потребно е зајакнување на координацијата и соработката на полициските сили во земјите од регионот. Значи од особено знаење е и развојот на координацијата на полициските сили на регионално и на меѓународно ниво¹⁷¹.

¹⁷¹ Види повеќе кај: Bakreski, O. Murgoski, B. i dr. „The need for coordination and cooperation of the police forces in the countries from south-eastern Europe“, International scientific conference macedonia and the

Слика бр.8: Координација:



Во формална смисла координацијата се јавува како: *насочување, соработка, обединување, заедничка работа, помош и содејство*. Обединувањето и помошта спаѓаат во вертикалната област на координација, кои ја реализираат вишите нивоа на раководење кон пониските нивоа на раководење. Насочувањето во работата најчесто е во функционалната или дијагоналната област на координацијата, додека соработката, заедничката работа и содејство спаѓаат во хоризонталната област на координација.

1.1.6.3 Планирање на координацијата

Како и другите активности во полицијата така и координацијата во услови на справување со кризна состојба може да се планира¹⁷². **Просторната координација** се планира кога се преземаат оперативно-тактички или истражни мерки во исто време, но на различни места, што е случај на пример при апсење повеќе лица на различни локации, за што е потребно да се влезе во нивните домови во исто време со цел да не се деконспирира акцијата. Или, пак, во случај на справување со кризната состојба

balkans, a hundred years after the world war i – security and euro-atlantic integrations, 03-05 Juni 2014, Ohrid, Volume II, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013, str.221-222

¹⁷² Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.207

настаната поради големиот наплив на мигранти со цел попречување влез во државата, во исто време може да се преземаат активности на повеќе различни локации.

Временска координација се планира кога повеќе елементи на организацијата при извршување задача користат ист простор во различно време, со што просторот се користи плански и рационално без поклопување на термини. Во овој поглед карактеристични се плановите за користење на стрелиштата, спортските објекти, полигони, училници, во текот на денот, неделата, месецот или годината.

За успешна соработка меѓу организациските единици е потребна интеграција. Тука фокусот е ставен на степенот на соработка, заедничко работење или структуралните врски меѓу единиците, како претпоставки за сигурен успех. Целта е постигнување некој заеднички прифатлив координирачки механизам, а не создавање состојба во која сите единици ќе имаат иста цел и временска ориентација. На тој начин различни единици учат да ги задоволуваат потребите една на друга, притоа задржувајќи ја својата индивидуалност. Координирањето е „точно доведување“ во ред на напорот на единиците за да се обезбеди единство на акцијата следејќи ја општата цел¹⁷³. Координацијата, пак, во поглед на воспоставувањето ефикасна меѓуресурска соработка значи усогласување на односите и активностите на надлежните организациски единици насочени кон остварување на заедничката цел, а тоа е справување со кризната состојба.

1.1.6.4 Развивање на меѓусебното почитување, професионалната култура, толеранција и доверба

Вработените (менаџерите и извршителите) имаат трајни карактеристики што влијаат како тие размислуваат, чувствуваат и се однесуваат на работното место. Овие карактеристики се особености на личноста, посебни тенденции што го сочинуваат механизмот за подигање на свеста, која, пак, доведува до заемна почит и доверба. Разбирањето на личноста (на менаџерите и извршителите) е важно бидејќи нивните личности делуваат на нивното однесување и нивниот пристап во управувањето со луѓето и со ресурсите. Со тоа се развива и совесноста како карактеристика да се биде внимателен, тактичен и истраен. Совесните менаџери се организирани, самодисциплинирани, совесноста значи добро прогнозирање на извршувањето, развива самопочитување – добро чувство за себе и за сопствените способности.

¹⁷³ Laurie J. Mullins, „Management and organizational behaviour“, Fifth edition, Financial Times, 1999

Менаџерите само на овој начин можат континуирано да градат авторитет, само со личен пример треба да создаваат ситуации со кои ќе управуваат и ќе бидат заслужни за постигнатите резултати. На овој начин се задоволува потребата за здружување, која е присутна кај вработените, со што се развиваат добри интерперсонални односи, потребни за креативна и творечка средина, и се развива организациска клима и професионална култура.

Добриот работен однос, доброто организациско однесување се согледува и се мери преку задоволството од работата што претставува збир на чувства и убедувања што ги имаат менаџерите и другите вработени за нивните тековни, работни задачи. Тие обично ја сакаат својата работа, мотивирани се и посветени на неа. Се градат споделени убедувања, доверба, очекувања, вредности, норми и работни навики што влијаат на начините на кои поединците, групите и тимовите меѓусебно влијаат и соработуваат, се толерираат за да ги остварат организациските цели. Кога членовите на организацијата споделуваат силна приврзаност кон културните вредности, уверувања и навики, постои силна организациска култура. Колку е посилна културата на организацијата, толку повеќе секој може да мисли дека станува „личност“ во организацијата бидејќи тоа влијае на начинот на создавање заеднички идентитет, поврзаност помеѓу личните и организациските потреби и цели.

Вредностите, нормите на организациската култура силно влијаат на начинот на кој менаџерите ги извршуваат нивните менаџерски функции. Обемот до кој менаџерите се согласуваат со вредностите и нормите на нивните организации ја обликува нивната претстава за светот, нивните акции и одлуки во определени околности. Повратно, акциите што ги преземаат менаџерите можат да влијаат на извршувањето на организацијата. Според тоа, организациската, професионалната култура, менаџерските акции и организациското извршување се меѓусебно тесноповрзани.

1.1.7 Контрола во кризна состојба

1.1.7.1 Поим, значење и цел на контролата како функција на менаџирањето во услови на кризна состојба

Контролата како функција на процесот на раководење-менаџирање во услови на кризна состојба е неопходно потребна бидејќи овозможува воочување на можните

отстапувања, слабости и грешки во работењето на организациската единица. Таа е процес на мерење на остварените резултати и нивното споредување со плановите или некој друг стандард/критериум со цел преземање акција за коригирање на отстапувањето. Контролата е функција со која менаџерот е во состојба да открие промена, да ги открие причините и да преземе корективна акција со намера да се отстранат отстапувања.

Од изнесеното произлегува дека основната функција на контролирањето претставува мерење/споредување на остварените резултати со стандарди/критериуми и преземање корективна акција кога е потребно. Постојат повеќе дефиниции за контрола и од сите нив произлегува дека успешната контрола е процес на обезбедување дека поставените/планираните и тековни активности се извршуваат и дека саканите цели се остваруваат.

Според основоположникот на функционалниот менаџмент Хенри Фајол, „Контролата содржи верификација, дали нештата се случуваат во согласност со прифатениот план, со издадените инструкции и со поставените правила“¹⁷⁴.

Определени автори се согласни во ставот дека поимот контрола ги подразбира активностите на утврдување, мерење, следење, проверување на реализираните оценки на квалитативните и квантитативните резултати, односно остварување на целите на сите организациски елементи¹⁷⁵.

Контролата во услови на кризна состојба е неопходна затоа што без неа нема ефикасно извршување на поставените задачи. Контролата треба да се сфати како процес преку кој се откриваат грешките, се врши споредување на остварувањата со планираното и со другите периоди, што навреме укажува на можните отстапувања. Таа создава основа за надоградување и основа за наредниот циклус на планирање. Таа води кон успешно справување со кризната состојба.

За една контрола да биде ефикасна, потребно е да ги има следниве карактеристики: да е поврзана со стратегијата, да се користат сите фази на контролата, да е прифатена од сите субјекти, да постои рамнотежа помеѓу објективните и субјективните податоци, да биде точна, флексибилна, навремена, конзистентна, јасна, да постои брза повратна спрега и да постои дискрециона повратна спрега. Да

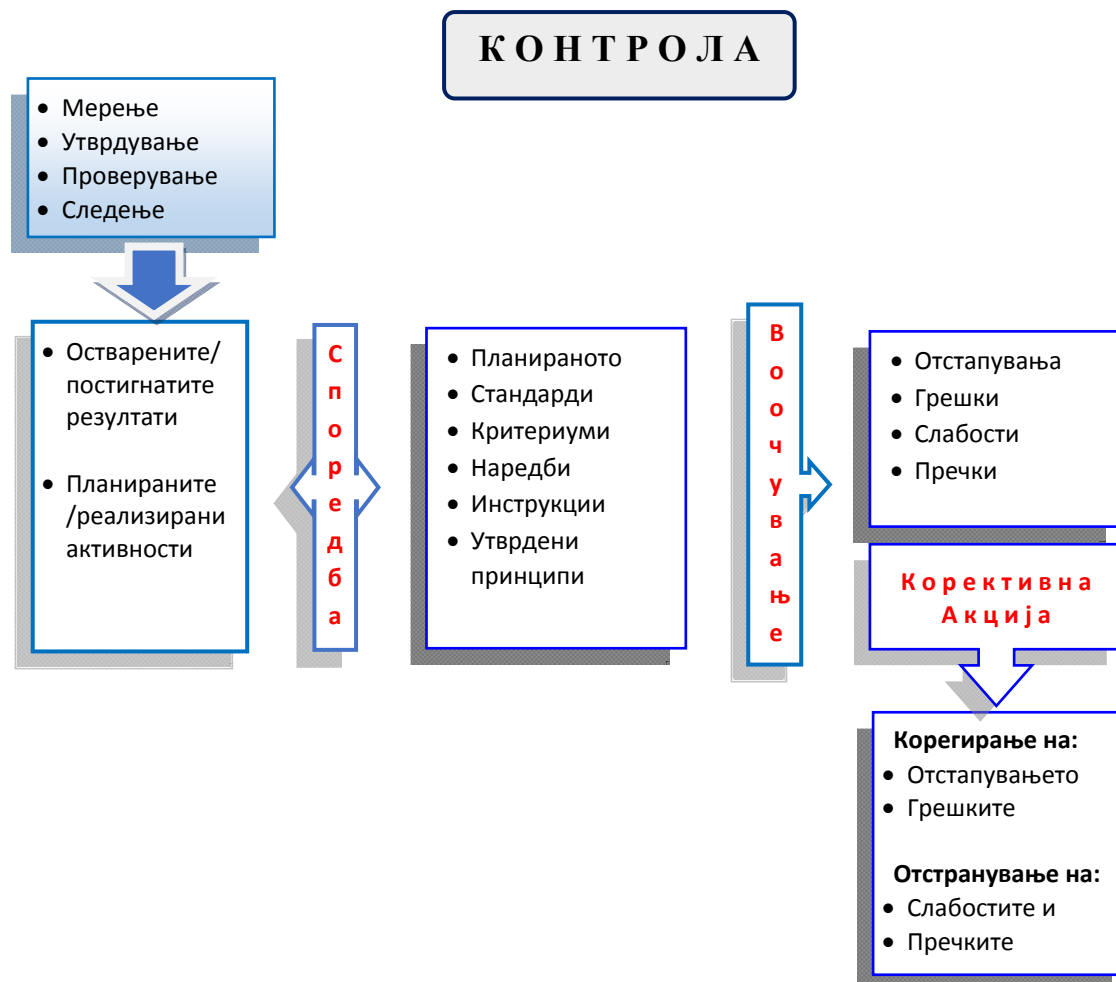
¹⁷⁴ Според Fayol H, *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitma-Sons, London 1949, стр.107

¹⁷⁵ Види повеќе кај: Бакрески, О., *Контрола на безбедносниот сектор*, Филозовски факултет-Скопје, 2008, стр.41

контролираш значи да проверуваш дали сите операции на една акција се извршени навреме, правилно и во согласност со усвоениот план, дадените насоки, наредби и утврдените принципи. Контролата може да се спроведува единствено кога менаџерот поседува комплетност, заинтересираност, креативност и храброст.

Целта на контролата е да обезбеди повратна информација¹⁷⁶ и увид во степенот на извршеност на задачата, што, пак, е задача на раководителот, кој мора да изнаоѓа соодветни методи преку кои ќе ги спореди постигнатите со планираните резултати и да преземе соодветни мерки преку функцијата на наредување да се отстранат пропустите поаѓајќи од расположливите сили и средства. Задача на раководителот е да ги воочи пречките, да го одреди нивното влијание на остварувањето на планот и да го неутрализира влијанието, со што ќе спречи неостварување на задачата (Шема бр.4).

Шема бр.4 Контрола:



¹⁷⁶ Види повеќе кај: Малиш Саздовска, М. Дујоски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност, Скопје, 2009, стр.65

Од друга страна, пак, практиката покажува дека не треба да се претерува со контролата бидејќи претерувањето може да ја намали иницијативата, предизвикува чувство на недоверба, а тоа, пак, предизвикува појава на несамостојност кај потчинетите, така што тие, наместо сами да го решат проблемот, оставаат да го реши нивниот претпоставен, поради што со текот на времето тој работи сè повеќе работи што треба да ги работат потчинетите.

Од сето ова може да се заклучи дека контролата во услови на кризна состојба има позитивна улога во самата организациска единица надлежна за постапување при справување со кризна состојба, како и во Министерството во целина.

Во Министерството за внатрешни работи, поточно во Бирото за јавна безбедност, контролата и надзорот се спроведуваат врз основа на подзаконски акт во кој е пропишан начинот на вршење. Тоа е **Упатството за начинот на вршењето на генерален и стручен надзор во полицијата**¹⁷⁷ – според кој генералниот и стручниот надзор се вршат со цел прибирање информации, податоци и известувања што непосредно се поврзани со извршувањето на работите и задачите од страна на полициските службеници. Со стручниот надзор се обезбедува координираност во извршувањето на оперативните цели и задачи од страна на полицијата, ефективност и ефикасност во работата на организациските единици на полицијата, унифицирање на полициските постапувања според единствена методологија, во согласност со пропишаните стандарди и постапки за работа на полицијата. Надзорот се врши преку: проверка на конкретни настани, досиеја, извештаи, планови и програми, индивидуални поднесоци, непосреден увид во работните и оперативните евиденции, интервјуа со определени полициски службеници, како и организирање работни состаноци по одделни области од работата на полицијата. За спроведениот генерален и стручен надзор од страна на раководителот на работната група што ги спроведувала се поднесува писмен извештај до претпоставениот раководител.

Контролата за оценување на законитоста на постапувањето на работниците во Министерството ја остварува посебна организациска единица. Тоа е **Оддел за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди**, кој го претставува контролниот механизам на Министерството за внатрешни работи врз

¹⁷⁷ „Упатството за начинот на вршењето на генерален и стручен надзор во полицијата“, Службен весник на Република Македонија, бр.42/07

работата на полицијата и Министерството¹⁷⁸, поради што и надлежностите на Одделот опфаќаат широк спектар на мерки и активности, кои се преземаат, а се насочени кон утврдување на непрофесионалното, незаконито и неетичко постапување на вработените во Министерството, како и преземање низа мерки и активности за нивно спречување од превентивен и од репресивен аспект.

Граѓаните и во услови на кризна состојба имаат право да поднесат претставка до Министерството, односно до Одделот, за заштита и остварување на своите права и кога сметаат дека со постапувањето на работникот во Министерството се повредени нивните слободи и права. За извршената проверка на наводите во претставката **Одделот за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди** за внатрешна контрола и професионални стандарди во рок не подолг од 30 дена од приемот на претставката во писмена форма треба да го извести подносителот за утврдената состојба и за преземените мерки.

Имајќи ја предвид определбата за целосно остварување на превентивната функција, Оддел за внатрешна контрола, криминалистички истраги и професионални стандарди за внатрешна контрола и професионални стандарди врши континуирани посети на сите организациски единици во МВР заради доследно применување на законските прописи, постапување во согласност со етичкиот кодекс со подобрување на партнерскиот однос со граѓаните, како и целосно почитување на човековите слободи и права, а со цел функцијата на полицијата да се реализира како сервис на граѓаните.

1.1.7.2 Видови контрола и начин на вршење на контролата

Видови контрола што се користат во процесот на управување се:

Според *субјектите и носителите*, разликуваме самоконтрола и контрола на непосреден раководител или повисоко ниво на раководење.

Според *потеклото на субјектите*, постои внатрешна и надворешна контрола. Внатрешната ја вршат раководителите во рамките на системот, а надворешната со законот утврдени носители надвор од системот.

Разликуваме и *управна или административна* контрола што ја вршат државните органи врз основа на закон и врз основа на овластување.

Според *областите* на кои се однесува контролата, разликуваме општа, специјална (селективна) и комбинирана контрола.

¹⁷⁸ Министерство за внатрешни работи на Република Македонија, пристапено на 25.1.2015

Според *содржината*, може да се подели на контрола на актите, контрола на работата, контрола на оспособеноста на институцијата и контрола на организацијата.

Според *временскиот период*, контролата може да биде претходна, непосредна, дополнителна и комбинирана или повеќестрана контрола.

Во однос на *времето*, разликуваме контрола за предупредување, паралелна и историска контрола.

Во зависност од *целта* на работата, разликуваме контрола на резултатот на работата, контрола на начинот и методот на работата, контрола на законитоста и дисциплина на работата, како и контрола на целисходноста и економичноста на работата.

Според *начинот на планирање*, има редовна (планирана) и вонредна (непланирана) контрола.

Контролата може да се подреди и според различни **критериуми**, и тоа според: *Времето на вршење*: дневна, неделна, месечна, годишна, *Начинот на планирање*: редовна или вонредна, *Времето на запознавање на потчинетите*: најавена или ненајавена, *Содржината*: контрола на акти, работа, особености (подготвеноста, мобилноста) на единицата и работниците и контрола на организацијата, *Субјектот и носителот на контролата*: самоконтрола, контрола на непосредниот или повисокиот раководител, надворешна или внатрешна контрола и непосредна, посредна или комбинирана контрола и *Областите* на кои се однесува: општа (линиска), функционално-специјална (селективна или комбинирана).

Во полицијата најчесто практикувани и најуспешни се покажале методите на вршење контрола од аспект на субординација. Кај овие контроли правото на контрола се поврзува со правото на одлучување и наредување. Тоа е контрола на раководителот (началникот, командантот, командирот) што се препорачува при извршување на секоја задача.

Во услови на кризна состојба во полицијата може да се применат два начина на вршење контрола, и тоа¹⁷⁹:

- Преку собирање информации – аналитички да се согледаат резултатите од работата, дали мерките се во согласност со безбедносната состојба.

¹⁷⁹ Види повеќе кај: Стојановски, Т. „Контрола и надзор над работата на полицијата од страна на државата“, стр.253-261

- Непосредна контрола од повиските менаџери над подредените менаџери и непосредните извршители во спроведувањето на мерките за да се утврди како се спроведуваат, дали се во согласност со методологијата и инструкциите за работа и сл.

Овие два начина на контрола се најприфатливи во полицискиот менаџмент поради природата на работата.

Начини/форми на контрола – Постојат повеќе начини/форми на вршење контрола, но најчесто во полицијата се практикуваат следните: усно реферирање; Известување (усно и писмено); состаноци и конференции; следење на работата (надгледување, посредно следење на работата преку средства за видеонадзор и средства за врска); обиколка и непосредно присуство на местото на спроведување на задачата; смотри, технички строеви и прегледи; вежби (мобилизациски, тактички и штабни); проверки на знаењето и способности (познавање на прописи и физички способности); увид во документација или евиденции; водење разговори и собирање сознанија на друг начин (со раководниот состав, работниците, граѓаните).

Кој облик на контрола ќе се применува зависи од повеќе фактори, и тоа од нивото на раководење, времето што го имаме на располагање, организациската структура, потребите и сл.

1.1.7.3 Планирање на контролата

Вршењето на контролата во услови на кризна состојба треба да се планира. За успешно спроведување на контролата, како и на секоја друга задача во полицијата, потребно е истата добро да се испланира за што се изработува **план** за вршење на контролата, кој начелно ги содржи следните елементи: основот и времето на вршењето на контролата, назив на органот што ја врши контролата, неговиот состав и името на раководителот, цел на контролата, вид и начин на вршење, кој ќе се контролира, што поточно ќе опфати контролата, потребните материјално-технички средства, подготвителните дејства за контролата, изработка на извештајот, соопштувањето на резултатите и наложувањето на потребните мерки. Планот за контрола може да биде изработен текстуално, графички или табеларно.

Успешното остварување на целите од контролата во голема мера зависи од **подготвителните дејства** што, исто така, се планираат при изработка на планот за контрола, кои ги опфаќаат следните подготвителни мерки: проучување на прописите за

контрола, проучување на организациската единица што ќе се контролира, избор на формата преку која ќе се спроведе контролата, подготовка на материјално-финансиски средства и одредување на начинот на анализата на извршената контрола. Во подготвителните мерки, со цел воедначено постапување, потребно е изготвување **потсетник** во кој ќе бидат опфатени целите на контролата, субјектите што се контролираат и посебно што кај нив ќе се контролира, кои евиденции, програми, планови, извештаи, проблемски информации и сл.

По завршувањето на контролата се изготвува **извештај** за извршената контрола, кој ги содржи следните елементи: основот и времето на враќањето од контролата, називот на органот што ја извршил контролата, неговиот состав и името на раководителот, целта и задачите на контролата, формата преку која е вршена контролата, утврдената состојба, преземените (наложените, наредените) мерки, предлог-мерките за отстранување на констатираните недостатоци, предлог-мерките според контролираниот извршител (санкции) и прилози (белешки, изјави, шеми и други акти).

Основниот **процес на контролирањето** содржи три сегменти:

1.Поставување стандарди – бидејќи планот е тој според кој менаџерите ја градат контролата, логично би било прв чекор во контролниот процес да биде поставувањето план. Сепак, бидејќи плановите во полицијата се многу детални и комплексни, а менаџерите не можат да видат сè, воведени се специјални стандарди, кои наједноставно може да се дефинираат како критериуми за извршувањето. Тие се избрани точки во целокупната планирана акција во која, мерејќи ги резултатите, се добива сигнал за тоа како се одвива работата, без потреба да се следи извршувањето на планот на секој чекор.

Стандардите претставуваат еталон според кој актуелните или очекуваните обележја се споредуваат. При контролирањето едноставни работи, менаџерот може да ја спроведе контролата со лично и внимателно набљудување како тие се одвиваат. Но во повеќето сложени активности таквото лично набљудување од страна на менаџерот не е можно поради другите обврски. Затоа треба да се изберат **клучни точки** во целата работа на кои ќе треба да се посвети поголемо внимание и преку така добиените показатели да се добие слика за тоа како се одвива процесот што се контролира.

Ефективната контрола бара да се посвети посебно внимание кон критичките фактори на патот на еволуирањето на обележјата кон поставениот план. Прашањата на кои раководителот треба да одговори при изборот на критичните точки во контролата се следниве:

- Што најдобро би ги одразило целите на мојот сектор?
- Што најдобро ќе ми сигнализира дека поставените цели не се остваруваат?
- Што најдобро ќе ги одмери критичните девијации?
- Што ќе биде тоа што најпрецизно ќе ми покаже кој е виновен за евентуалниот неуспех?

2. Мерење на извршувањето - треба да биде базирано така да може да се откриваат девијациите пред тие да се случат и да овозможи нивно избегнување со правовремени акции. Внимателниот менаџер успева да предвиди можни отстапувања од стандардот и да преземе корективни активности. Ако стандардите се правилно поставени, а луѓето способни за реализација, тогаш процената е едноставна работа.

3. Корегирање на девијациите – девијациите се начин преку кој може да се согледа дека контролата е дел од целиот систем на менаџирањето и дека е поврзана со останатите функции на менаџментот. Менаџерот може да ги корегира отстапувањата или со поправки на планот или со модифицирање на поставените цели, или пак со учење на организациското функционирање преку разјаснување на должностите на подредените. Исто така, може да се прават корекции и со подобра селекција и обука на кадарот, како и со подобро објаснување на должностите и со подобро водење на подредените¹⁸⁰.

1.1.7.4 Корективни акции по извршената контрола

Контролните системи и информации се креираат така да им помогнат на полициските раководители во извршувањето на нивната контролна функција затоа што е потребно да се постигне ефикасност во работењето.

Во случај на констатирани отстапувања, се прецизираат критичните точки, се вршат корекции, притоа употребувајќи различни методи на корективни акции, а сè со цел отстранување на отстапувањата. Значи потребно е да се извршат корекции, а

¹⁸⁰ Види повеќе кај: Кралев, Т. Чубровиќ, И. „Менаџмент на претприемачкиот бизнис“, Центар за интернационален менаџмент-Скопје, Скопје, 2013, стр.258-261

доколку има поголеми групи констатирани недостатоци, се почнува од помала група кон најголемата група.

Притоа, разбирливо е присуството на субјективизам, што може лошо да се одрази на процената на обележјата и да ги направи резултатите помалку веродостојни. Сепак, ефективната контрола мора да обезбеди објективност, соодветен стандард и прецизност.

1.1.8 Информирање и размена на информации во кризна состојба

Раководењето во услови на кризна состојба не би било функционално без постојана размена на информации меѓу организациските единици во полицијата надлежни за постапување во услови на кризна состојба. Исто така, од особено значење е информирањето и размената на информациите помеѓу полицијата и другите субјекти на системот за управување со кризи. Размената на информации го врши раководителот на организациската единица преку постојано комуницирање со раководителот на соодветниот раководен орган што тој го претставува.

1.1.8.1 Поим и содржина на информирањето и размената на информации

Информирањето во полицијата опфаќа збир на постапки со кои се собираат, обработуваат, чуваат, користат и доставуваат безбедносни известувања, информации, извештаи и податоци, и тоа што се однесуваат на: безбедносните состојби и настани, работата и резултатите од работата на полициските единици и состојбата во полициската единица¹⁸¹. Информирањето и размената на информации како функција на раководењето опфаќа и постапка на евидентирање, документирање, односно чување на безбедносните податоци.

Информирањето како при редовото работење така и во услови на кризна состојба може да биде *интерно и екстерно, итно, дневно и периодично, текстуално, усно и комбинирано, а размената на информации интерна и екстерна, вертикална и хоризонтална.*

Пониските нивоа на раководење постојано или на определен временски период ги информираат повисоките за безбедносната состојба на територијата или за областа за која се надлежни, за мерките и резултатите од преземените мерки, како и за

¹⁸¹ Стевановиќ, О. „Руководење у полицији“ друго, изменено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003, стр.219

состојбата во организациската единица што ја раководат. Доколку на подрачјето зафатено од кризната состојба се добијат информации од итен карактер, за истите веднаш се информира повисокото ниво на раководење. Начинот на пренесување на информацијата може да биде: лично преку непосреден контакт со раководителот, по телефон (статичен и мобилен), со писмени информации, телеграми, извештаи, билтен за настани, безбедносни процени, по телефакс, преку интерната компјутерска мрежа, преку системот за радиоврски и сл. Овој облик на информирање се нарекува **реферирање**.

За разлика од информирањето, **известувањето** е дејност на раководителите од пониско ниво на раководење, кое е насочено кон повисоко ниво на раководење и се однесува на реализирана задача, наредба или план.

Од друга страна, раководителите од повисоко ниво на раководење се должни да ги **запознаат** раководителите од пониско ниво на раководење со претстојните задачи, долгорочните планови за работа, стратегии, планираните мерки и активности, актуелните мерки и активности и начините за нивно решавање. Начинот на запознавањето зависи од карактерот и природата на содржината со која треба да бидат запознаени раководителите од пониските нивоа.

Во делот на размената на информациите од особено значење е **Планирањето на размена на информации**. Со ова се зајакнуваат националните и меѓународни механизми за размена на информации, планирање и оперативна координација, која претставува поддршка на безбедноста во земјата (пр. Воздухопловство и граничните премини, како и заштита на критичната инфраструктура), заштита од ризици, намалување на ризици, противтероризам, зајакнување на законодавството и комбинирани операции. Особено значајна е националната и меѓународната размена на информации во контекст на кризниот менаџмент, размена на информации за зајакнување на безбедноста во транспортот, итни состојби во јавното здравство и идеален проток на информации, јавна и приватна координација за цивилно планирање во итни состојби, планирање на проширувањето на размена на информации за подобра интеграција на системот и др.¹⁸².

¹⁸² НАТО Работилница во Брисел, „Развој на планови за меѓуинституционална размена на информации за безбедност во земјата“, 2011-04-09, <http://mail.cuk.gov.mk/index.php?arhiva=1&content=354>, пристапено на 25.1.2016 година

Протоколот на информациите во рамките на Министерството е уреден со правилници, упатства, уредби и други подзаконски акти во кои е пропишан: а) Начинот на остварување на комуникација, координација и меѓусебно информирање на организациските единици во МВР; б) Известувањето за безбедносни појави, настани и случаи и в) Видот на информации, документи, извештаи, податоци и други акти на Министерството за внатрешни работи, кои во согласност со закон се определени со степен на класификација, мерки и активности за нивна административна физичка и информатичка безбедност, безбедност на лица корисници на класифицирани информации и размената на класифицираните информации на Министерството.

Во организациската структура на полицијата приемот, користењето и преносот на информациите е сложен процес и претставува основа на системот на раководење во услови на кризна состојба, кој секако има и одредени недостатоци. **Недостатоците** што најчесто се јавуваат се од аспект на квалитетот на информациите и консеквентно на тоа некавалитетните информации може да доведат до погрешни процени и предвидувања. Недостатоците може да бидат и од временска природа, кои настануваат како резултат на задоцнување во преносот на информациите, а во некои случаи може да се случи задоцнетата информација да е неупотреблива. Проблеми од техничко-технолошка природа настануваат при неадекватен пренос на информациите со помош на технички средства, поради што често се задоцнети, нејасни или незаштитени. Поради што неопходно е зајакнување на капацитетите и напредок во воведување на информатичка и комуникациска технологија (ИКТ) во полицијата¹⁸³. Воведувањето на ИКТ во контекст на доследно почитување на планот за комуникација во кризна состојба е значаен чекор напред што гарантира навремено и точно пренесување на потребните информации што се неопходни за успешно справување со кризната состојба.

Имајќи ја предвид природата на полициската работа, брзиот и ефикасен пренос на податоците е од исклучително значење за справување со кризната состојба, поради што се јавува потребата од заштита на чувствителните и доверливи податоци со цел информацијата заштитена и непроменета да стигне до корисникот.

¹⁸³ Види повеќе кај: Rajkovchevski, R. i dr. „Impact of information and communication technology in the contemporary policing in the Republic of Macedonia“, International scientific conference security in the post-conflict (western) balkans: transition and challenges faced by the republic of macedonia, 27-28 Maj 2011, Ohrid, Volume II, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2011, str.99-100

1.1.8.2 Информирање и комуникација со јавноста во услови на кризна состојба

Информирањето на јавноста од страна на Министерството за внатрешни работи е регулирано со низа законски и подзаконски прописи, и тоа:

1.Закон за внатрешни работи – каде што е пропишано дека Министерството ја известува јавноста за прашањата од негова надлежност. Според Законот, Министерството на граѓаните, правните лица и на државните органи им дава информации, податоци и известувања за прашања од својот делокруг за кои тие се непосредно заинтересирани.

2.Закон за полиција – полицијата ја известува јавноста за прашања од делокругот на надлежности на Министерството, на барање на граѓаните, државните органи, јавните претпријатија и на други правни лица, полицијата им дава информации, податоци и известувања за прашања од својот делокруг за кои тие се непосредно заинтересирани. Освен информации, податоци и известувања, кои во согласност со закон се определени со соодветен степен на класификација, освен во случаи кога се исполнети условите утврдени со посебен закон. Според Законот за полиција, Секторот за внатрешни работи ја информира јавноста за работи од својот делокруг, командирот на полициската станица секои шест месеци писмено го информира Советот на општината за активностите. Во согласност со Законот за полиција, собирањето информации претставува полициско овластување.

3.Правилник за начинот на вршење на полициските работи – пропишува дека полицијата дава информации, податоци и известувања за прашања од нејзин делокруг на барање граѓани, државни органи, јавни претпријатија и други правни лица. Односите со јавноста се остваруваат преку соопштенија, прес-конференции или други форми од страна на полициски службеник што е овластен за остварување комуникација со јавноста. Во односите со јавноста се информира и за сторени кривични дела по вид и начин на известување, при што не се наведува идентитетот на сторителите заради заштита на нивните лични податоци, како и заради целите и интересите на постапката и се води грижа за почитување на угледот и честа на жртвите.

4.Упатство за кризна комуникација¹⁸⁴ – Ова упатство содржи два дела, односно Насоки за комуникација со јавноста и Упатство за кризно комуницирање. Тие се практични за употреба и лесно применливи во секојдневното работење, особено кога станува збор за соодветно планирање и контрола на чекорите во комуникацијата со јавноста. Заради постигнување ефективна и успешна комуникација, неопходно е редоследно почитување на секој од наведените чекори во согласност со дадениот редослед. Упатството за кризно комуницирање ги определува процедурите во однос на координација на комуникацијата, како внатрешно така и надворешно во случај на криза. Со него се наведуваат улогите, одговорностите и Протоколот на комуницирање со сите целни групи за време на криза.

На граѓаните, правните лица и на државните органи, Министерството им дава информации, податоци и известувања за прашања од својот делокруг за кои тие се непосредно заинтересирани. Нема да се даваат информации, податоци и известувања што во согласност со закон се определени со соодветен степен на класификација, освен кога се исполнети условите утврдени со посебен закон.

Комуникациски активности – Активностите во односите со јавноста подразбираат повеќе стратегии и алатки во комуникацијата со различните целни групи. Тие, во основа, се групираат на следниве начини:

- Внатрешно комуницирање, односно комуницирање со сите вработени на Министерството за внатрешни работи;
- Комуникација со медиумите, односно комуникација со претставниците на локалните, регионалните, националните и медиумите на меѓународно ниво;
- Развивање и негување партнерства со заедницата, односно комуникација со локалната самоуправа, локалните и националните институции и граѓанскиот сектор;
- Управување со комуникациските алатки, односно комбинација меѓу непосредни контакти, употреба на информатичко-комуникациска технологија во комуникацијата со јавноста, соопштенија и изјави за јавност, кампањи, настани итн.;

¹⁸⁴ „Упатство за кризна комуникација со насоки за комуникација на Министерството за внатрешни работи со јавноста“, ОБСЕ, Висока школа за новинарство и односи со јавноста, МВР, Скопје, 2014; Види повеќе кај: Steve Wilson, „Real people, real crises: an inside look at corporate crisis communications“, Oakhill Press, Winchester VA, 2002

- Подготовка на годишни комуникациски програми/планови и нивна имплементација.

Цел на кризното комуницирање е да се соберат и да се разберат најважните факти и импликации од дадената ситуација, а потоа тие на конзистентен и коректен начин да се споделат со јавноста.

Комуникацијата со јавноста во услови на кризна состојба условена е од потребата за брзо и точно информирање и е поголема од кога и да е за време на сериозна кризна ситуација¹⁸⁵. Правилното справување со одредена криза е можно со добра подготвителна работа и доброосмислена комуникациска стратегија¹⁸⁶.

Комуникацијата во кризни состојби може да се дефинира како размена на информации помеѓу властите и организациите, медиумите и заинтересирани поединци и групи, пред, за време на и по завршувањето на кризата. Постојат три важни димензии за време на кризата: самата криза, начинот на кој властите и организациите се справуваат со кризата и последиците што произлегуваат од кризата. Најголемите проблеми најчесто не произлегуваат од самата криза, туку од начинот на кој се преземаат мерки од страна на разните фактори за укажување помош при кризна состојба. Најчесто ова произлегува поради слаби подготовки за вакви настани, тешкотии што произлегуваат поради импровизација, нецелосна запознаеност со тоа што се случило и проблеми што произлегуваат како резултат на недоразбирањата околу улогите, оговорностите и функциите на одговорните институции.

Надлежните институции мора да бидат доброинформирани за сите организации што делуваат за време на кризата, нивните видувања и знаења за различните процеси и ситуации. Значителен број чинители честопати се вклучени во процесот на кризата: лица што се погодени од кризата и нивните најблиски семејства, државните институции, локалните, националните и меѓународните средства за информирање и волонтерите. Успешната комуникација во кризни состојби е заснована врз претпоставката дека веќе има воспоставен професионално информативен систем¹⁸⁷.

¹⁸⁵ „Прирачник за комуникации во кризни состојби“, Црвен крст на Република Македонија <http://star.ckrm.org.mk>, пристапено на 25.1.2016 година; Види повеќе кај: Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.165

¹⁸⁶ Види повеќе кај: Kešetović, Ž., Toth, I. „Problemi kriynog menadžmenta“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012, str.111-113

¹⁸⁷ http://www.stat.gov.mk/pdf/SlobodenPristapDoInformacii/zakon_za_informacii.pdf, пристапено на 25.1.2015

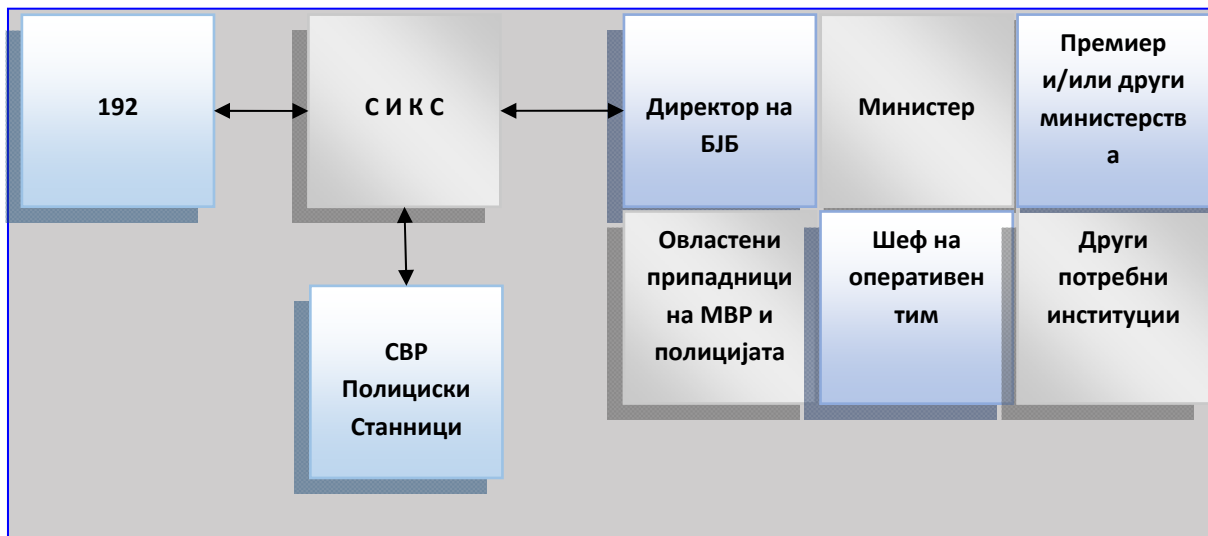
Ова значи, меѓу другото, дека одговорната државна институција има информативен правилник што ги уредува обврските на организацијата, т.е. потребата за отвореност, брзина, лесна достапност, проактивност а не ретроактивност, и верување дека операциите мора да се заосновани на добри планови, меѓусебна соработка и постојана евалуација. Исто така се потребни и разни технички средства за издавање и за примање информации. Светот денеска се карактеризира со енормен и брз проток на информации и голема конкурентност за привлекување внимание. Информациите брзо се пренесуваат без разлика на времето и на местото од каде што произлегуваат.

Во услови на кризна состојба, јавноста треба да има информации за местата за евакуација, за местата на кои може да им биде укажана помош, за состојбата на патните правци до овие места, за начинот на кој може да дојдат до потребните информации за нивните блиски и сл.

Културната разноликост и меѓународната размена исто така значат дека денес одделот за информирање треба да има компетентност за мултикултурна работа¹⁸⁸. Денес една од најважните задачи на службеникот за информирање е да собира, да составува и да евалуира информации и да поднесува извештај до менаџментот за случувањата во светот што треба да се имаат предвид во процесот на работење и планирање. Комуникациите на институцијата со различни заинтересирани страни започнуваат со доставувањето на информациите до одреден примател. Информацијата што треба да се достави ќе зависи од тоа што сака таа одделна институција или поединец да добие како информација, кои се нивните очекувања, специфичностите што треба да се земат предвид и достапноста на таа информација до медиумите. Ова не се однесува само на информациите што ги бараат, собираат и користат граѓаните, групациите, организациите и претпријатијата, туку исто така и на каналите што ги користат и за утврдување на фактот која информација е веродостојна и која ќе ја задржат поради нејзиното значење или интерес.

¹⁸⁸ Види повеќе кај: Kešetović, Ž., Toth, I. „*Problemi kriynog menadžmenta*“, *Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012, str.113-119*

Слика бр.9 Систем на известување во кризи и во конфликтни ситуации:¹⁸⁹



Информирање за различни групи – Според прирачникот за комуникации во кризна состојба¹⁹⁰, има два главни вида партиципенти во кризата, тоа се партиципенти назначени од институцијата и партиципенти што самите се дефинираат како такви во одреден контекст. Првата група ја сочинуваат вработените во институциите и други организации, лица погодени од кризата и нивните најблиски, медиумите и волонтерите. Втората група ја сочинуваат поединци, групи, организации, асоцијации, временни групации, заинтересирани партнери и други, кои на некој начин делуваат независно (Слика бр.9).

Информативните потреби за повеќето од овие групи се многу специфични и институцијата мора да биде во можност да спроведе непосреден дијалог со нив. Ова ја зголемува ефикасноста на информирањето. Примателите директно ја добиваат информацијата без да мора постојано да ги следат медиумите и самата институција на овој начин може да се обрати до овие лица што бараат информации без да мора да се потпира на фактот дека медиумите ќе ја пренесат оваа порака. Поради тоа, институцијата треба за време на кризата да ги одреди групите што сака да ги покрива и да обрне внимание на информативните потреби на поголем број вакви групи. Во двата случаи целта мора да биде користење канали што се селективни колку што е можно

¹⁸⁹ „Упатство за кризна комуникација со насоки за комуникација на Министерството за внатрешни работи со јавноста“, ОБСЕ, Висока школа за новинарство и односи со јавноста, МВР, Скопје, 2014, стр.17

¹⁹⁰ „Прирачник за комуникации во кризни состојби“, Црвен крст на Република Македонија <http://star.ckrm.org.mk>, пристапено на 25.01.2016 година

повеќе. Групи со посебни информативни потреби има повеќе на кои им треба информација преку посебни канали или кои се структурирани врз база на следните предуслови:

- Визуелни и говорни информации може, на пример, да се пренесат преку обраќања до весници, ТВ-станици или до телефонски говорни служби.
- До некои групи во општеството може да се стигне со информации само на нивниот мајчин јазик или во рамките на нивната социјална и верска групација, тоа значи дека информативниот тим мора да има пристап до преведувачи и до толкувачи.
- За време на кризата, информативниот тим мора да има предвид дека има луѓе што се привремено во земјата, на пример туристи и бизнис-гости, и не знаат каде да се обратат за информации.
- Исто така има ситуации каде што разликите во културата, религијата, погледите на половата еднаквост бараат специјални прилагодувања, на пример кога се избира кој да ја обезбеди информацијата и во кој случај се формулира таа информација.

Доброинформираните вработени лица се најдобриот показател за капацитетот на институцијата да се соочи со кризата.

1.1.8.3 Податоци, информации и начинот и постапката за нивното доставување до Центарот за управување со кризи

Податоците и информациите за настани што може да доведат до настанување на кризна состојба, како и начинот и постапката за нивното доставување од страна на субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи до Центарот за управување со кризи е уреден со подзаконски акт¹⁹¹, во кој се опфатени следните настани:

1. За можни манифестации на национализам, верска нетрпеливост и омраза, облици и активности сврзани со меѓународниот тероризам, организиран криминал, недозволена трговија со дрога, оружје и луѓе, поседување големи количини илегално оружје, корупција, урбан тероризам, тежок криминал,

¹⁹¹ „Уредба за видот на податоците и информациите и за начинот и постапката на нивно доставување до центарот за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр.09/07

вклучувајќи уцени, убиства и напади врз граѓаните и на нивна сопственост и последици од средствата за масовно уништување;

2. За активности на странски специјални служби и други активности насочени кон влошување на безбедносната состојба, субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи до Центарот доставуваат податоци и информации: за повреди на воздушниот простор на Република Македонија; за инциденти на границата на Република Македонија; терористички активности, диверзии и саботажи; демонстрации, штрајкови и нереди од широки размери со кои се загрозува јавниот ред и мир; неовластено изнесување, објавување и нарушување на безбедноста на информациите и на комуникациите;
3. За последици од судир на интереси за користење на изворите и патиштата на стратегиските енергенси, како и попречување и блокирање на нивниот увоз во Република Македонија;
4. За елементарни и други непогоди, субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи до Центарот доставуваат податоци и информации за земјотреси; поплави; интензивни снежни врнежи, снежни наноси и лавини и појави на замрзнување на речните текови и езерата; други елементарни непогоди (удари на гром, силни ветрови, густы магли, екстремно ниски или високи температури, обилни дождови, суши, слана, град и друго); пожари од поголеми размери;
5. За техничко-технолошки катастрофи, субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи до Центарот доставуваат податоци и информации: експлозивни уривања; катастрофи во рудници или производствени капацитети; напукнатини, уривања и други оштетувања на брани што го загрозуваат населението и материјалните добра; радиолошка, хемиска или биолошка контаминација и загадување на воздухот, водотеците и човековата околина; хаварии и поголеми дефекти; сообраќајни несреќи во патниот, железничкиот, водениот и воздушниот сообраќај; масовно труење со храна, хемикалии или отровни материи;
6. За епидемии на карантински и други заразни заболувања кај луѓето, животните и растенијата субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи до Центарот доставуваат податоци и информации: појави на заразни болести кај

луѓето (епидемии); појави на заразни болести кај животните (епизоотии); појава на заразни болести кај растенијата (епифитотии);

7. За деградација од поголем обем и уништување на животната средина;
8. При пронаоѓање заостанати неексплодирани убојни средства;
9. При нарушување на редовните состојби во комуналната сфера, сообраќајот и при проблеми во снабдувањето со животни намирници и материјални добра (Прекини во водоснабдувањето, електроснабдувањето, топлификациската мрежа, гасификациската мрежа, телекомуникациската мрежа, сообраќајни пренасочувања, состојба на гранични премини, состојба со крв и со крвни продукти и други состојби во здравството);
10. Субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи, а кои располагаат со податоци и со информации за настани од регионален и од меѓународен карактер што претставуваат ризици и опасности за кризна состојба во Република Македонија истите ги доставуваат до Центарот.

Податоците и информациите во усна и во писмена форма до Центарот се доставуваат редовно и вонредно од страна на субјектите што учествуваат во Системот за управување со кризи. *Редовното* доставување на податоците и на информациите се врши секој ден за настанатите појави во претходниот период. *Вонредното* доставување на податоците и на информациите се врши веднаш по настанатата појава. Доставувањето податоци и информации се врши редовно до елиминирањето на последиците од настанатата појава и нејзино доведување во нормална состојба. По претходно барање на Центарот, субјектите што учествуваат во системот за управување со кризи доставуваат и дополнителни податоци и информации.

Доставувањето на податоците и на информациите во усна форма се врши преку телекомуникациско-информатички средства (телефон, радиосредства и слично). Доставувањето на податоците и на информациите во писмена форма се врши преку телекомуникациско-информатички средства (телефакс, информатички средства и слично) и преку лична достава на информации и на податоци во писмена форма.

Субјектите што учествуваат во системот за управување со кризи до овластените лица за прием на информации во Центарот го организираат доставувањето на податоците и на информациите што се однесуваат на појави што може да предизвикаат кризни состојби. Доставувањето податоци и информации што претставуваат

класифицирани информации во согласност со закон се врши во согласност со прописите за класифицирани информации.

1.1.9 Анализа и вреднување во кризна состојба

1.1.9.1 Поим на анализа и вреднување на работата

Анализата како поим значи расчленување-разложување на целината на елементи-делови, разложување на поимите на нивните ознаки или докажување на ставовите со негово расчленување на прости, веќе докажани или прифатени ставови. Анализата се користи во сите функции на раководењето, а посебно во услови на следење на кризната состојба, појави и настани, при одлучувањето, планирањето и контролата¹⁹².

Целта на анализата е раководителот во полициската организација по завршување на секоја задача: да ја оцени работата, резултатите од работата и ефикасноста на единицата и на поединецот во реализацијата на задачата, да го оцени придонесот на единицата и поединците во реализирањето на планот или задачата, да изготви извештај или анализа за реализација на задачата за да може стекнатите искуства да се користат при извршување на сличните задачи во иднина.

По секоја задача се прави анализа, и тоа веднаш по завршувањето на истата, која обично е скратена и усна и потполна, која се реализира извесен временски период по акцијата, и детална и потполна, која вообичаено се спроведува во писмена форма. Заклучоците од анализата посебно се корисни за планирањето и спроведувањето на вакви задачи во иднина. Анализата во една полициска станица може да биде дневна, месечна и годишна, постои и анализа по одделна проблематика, на пример анализа на состојбата со криминалитетот или јавниот ред и мир на определено подрачје, полициска станица, сектор и сл.

Со цел зајакнување на капацитетите во делот на анализата по завршувањето на извршените задачи во полицијата, донесен е акт за брифинг и дебрифинг со кој е регулирана оваа материја, што, пак, значи напредок во однос на спроведеното истражување од ЛИЦ во 2006/2007 година.

При анализата на завршената задача посебно треба да бидат опфатени следните елементи: Навременото постапување; Организирањето; Целосното извршување на

¹⁹² Види повеќе кај: Anzelj, D. „*Menagment v policiji*“, Fakulteta za druzbene vede, Ljubjana, 2001

задачата; Колегијалноста; Законското постапување; Нанесената штета и ефектите од извршената работа.

Да се детектираат проблеми-потенцијални точки на подобрување како што се:

- Недостиг на посветеност, иницијативност и флексибилност во работата;
- Проблем со комуникација и координација на вработените;
- Непочитување на Законот и на подзаконските акти;
- Кратки рокови за извршување на обврските;
- Непостоење Годишен план за обуки;
- Отсуство на комуникација со другите субјекти во системот;
- Недостиг на комуникација со другите организациски единици во полицијата;
- Несоодветна опрема за извршување на задачата;
- Слаба телекомуникациска покриеност на подрачјето на извршување на задачата;
- Непостоење соработка со инспекциските служби;
- Непостоење соработка со локалната самоуправа;
- Нестандардизирани постапки;
- Бавност на процедури поврзани со надворешни служби.

Откако ќе се детектираат проблемите-потенцијалните точки на подобрување, потребно е да се изготви и Акционен план за надминување на истите, кој ќе ги содржи следните елементи: проблеми-потенцијални точки на подобрување, предлог на решение, одговорен, индикатор на изведба и временски рок, кој е прикажан во табела бр.2.

Табела бр.2 Акционен план за зајакнување на капацитетите за справување со кризна состојба:

Проблеми – (Потенцијални точки на подобрување)	Решение	Одговорен	Индикатор на Изведба	Временски рок
Недостиг на посветеност, иницијативност, флексибилност во работата	Организирање редовни средби, работилници, состаноци Вклучување на сите вработени во решавање на проблемите	Оперативен тим за управување и раководење со човечки ресурси Началник:	Број на одржани средби, работилници, состаноци Број на реализирани заеднички активности и	март 2016

			проекти	
Проблем со комуникација и координација на вработените	Подобрување на комуникацијата помеѓу секторите	Оперативен тим од СВР Началник:	Број на реализирани заеднички активности и проекти	април 2016
Кратки рокови за завршување на обврските	Ревизија на планот за постапување	Началник:	Изработен анекс-план	април 2016
Недостиг на обуки за користење на опремата за ноќно набљудување	Организирање и учество на обуки за користење опремата за ноќно набљудување	Оперативен тим за обуки Началник на сектор	Број на обуки Број на учесници на обуки Извештај за реализирани обуки	мај 2016
Отсуство на комуникација со АРМ	Организирање редовни средби со претставници на АРМ Подготовка на План на средби Реализирање на заеднички акции	Оперативен тим од БЈБ Пом. директор:	Број на одржани средби, Документ-план на средби со АРМ Број на спроведени заеднички акции	мај 2016

Вреднувањето на работата на единиците и на поединците е неизоставна дејност на раководителот. Целта на вреднувањето на работата е да се оцени квалитетот на извршената задача и постигнатите резултати како на поединецот така и на организациската единица. Посебно е тешко да се вреднува превентивната работа бидејќи во дадени ситуации определен податок може да биде резултат на превентивната работа или, пак, резултат на смалената ефикасност во откривањето на тие појави што се сосема спротивни работи.

Вреднувањето на работата се изразува преку годишното оценување на работниците, напредувањето, унапредувањето во повисок чин или позиција, зголемена или намалена плата, награди и пофалби¹⁹³.

1.1.9.2 Видови анализа на работата

За работата на полицијата посебно се важни следните видови анализи: годишната анализа на работата на полициската станица, анализата на работата на безбедносниот сектор, анализата на работата на полицијата во откривањето на кривичните дела, анализата на вклученост на поединците, анализата на резултатите од областа на јавниот ред и мир и анализата на обученоста и опременоста, како и моралната состојба на полициските единици.

Од посебно значење е анализата на работата на полицијата во услови на постапување при справување со кризна состојба. Ова е од особено значење бидејќи ваквата анализа овозможува детектирање на точките на можно подобрување по што преку плански преземени мерки ќе се овозможи унапредување на работата на полицијата во услови на кризна состојба¹⁹⁴.



Од ова може да се заклучи дека во Системот за управување со кризи улогата на полицијата е од значење за разрешување на кризната состојба. Меѓутоа, и покрај ова, треба да ја истакнеме важноста на другите субјекти во системот за управување со кризи во разрешувањето на кризната состојба.

Ефикасноста и ефективноста на полицијата во справување со кризна состојба зависат од квалитетното раководење од страна на полициските раководители кои се носители на многубројни, сложени и разновидни функции. Имајќи го предвид значењето на полицијата како организација, а со тоа и специфичноста на раководењето во полицијата, процесот на раководење (менаџирање) во полицијата во услови на

¹⁹³ „Правилник за начинот и постапката на оценување на овластеното службено лице, содржината на извештајот за извршеното оценување, образецот за оценување и начинот на водење на евиденција“, Службен весник на Република Македонија, бр.126/09

¹⁹⁴ Види повеќе кај: Kešetović, Ž., Toth, I. „Problemi kriynog menadžmenta“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012, str.178-184

кризна состојба се остварува преку функциите: 1. Следење и проценување, 2. Одлучување, 3. Планирање, 4. Организирање, 5. Наредување, 6. Координација, 7. Контрола, 8. Информирање и размена на информации и 9. Анализа и вреднување.

Според тоа, ефикасното и ефективното раководење во полицијата во услови на кризна состојба зависи од теоретското и од практичното познавање на функциите на раководење во услови на кризна состојба од страна на полициските раководители, притоа ставајќи посебен акцент на следењето и проценувањето, одлучувањето, како и менторството како начин на пренесување искусвено стекнато знаење.

2. ПРЕВЕНЦИЈА НА КРИЗНИ СОСТОЈБИ

Кризна состојба е состојба предизвикана од ризици и опасности што можат да ги загрозат добрата, здравјето и животот на луѓето и животните и безбедноста на Републиката, за чија превенција и/или справување е потребна употреба на поголем обем на ресурси¹⁹⁵, додека, пак, „превенција“ е активност за спречување на настанување, контрола и справување со кризна состојба.

„Ризици и опасности“ што може да ја зафатат територијата на Република Македонија се можни манифестации на национализам и верска нетрпеливост и омраза, облици и активности сврзани со меѓународниот тероризам, организиран криминал, недозволена трговија со дрога, оружје и луѓе, последици од средства за масовно уништување, поседување големи количини илегално оружје, корупција, урбан тероризам, тежок криминал, вклучувајќи уцени, убиства и напади врз граѓаните и на нивната сопственост, активности на странски специјални служби насочени кон влошување на безбедносната состојба, последици од судир на интереси за користење на изворите и патиштата на стратегиските енергенси, како и попречување и блокирање на нивниот увоз во Републиката, елементарни и други непогоди, техничко-технолошки катастрофи¹⁹⁶, епидемии на карантински и други заразни заболувања кај луѓето и кај животните, како и деградација од поголем обем и уништување на животната средина.

Министерствата и другите органи на државна управа во Република Македонија учествуваат во превенцијата, раното предупредување и справување со кризната

¹⁹⁵ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр.29, 2005, чл.3

¹⁹⁶ Види повеќе кај: Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson and L.Katharine Harrington, „*The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*“, Oxford University Press, New York, 1996

состојба, во согласност со закон со кој се уредува нивната надлежност¹⁹⁷. Министерствата и другите органи на државната управа, општините и градот Скопје, јавните претпријатија, јавните установи и служби, како и трговските друштва од посебно значење за работата во кризна состојба кои ќе ги утврди Владата на Република Македонија се подготвуваат за извршување на нивните функции, односно задачи за превенција и справување со кризи.

Со цел да се создаде ефикасна стратегија за справување со закани во современиот свет, кој е изложен на најразлични ризици, голем број држави и меѓународни институции, па и Република Македонија се поголемо внимание посветуваат на превентивното дејствување. Всушност целта на препознавањето на комплексноста на проблемот и соодветна опасност е да се овозможи навремена проценка на ризиците, рано предупредување и преземање на соодветни мерки и активности со цел да се спречи ескалирање на состојбата и да се примени соодветна стратегија на менаџирање и справување со настанатата состојба¹⁹⁸. Ако погледнеме низ историјата, ќе констатираме дека природните непогоди и другите несреќи се јавуваат и сè почесто ги погодуваат сиромашните и економски послаби подрачја што сè уште не се доволно подготвени и опремени да се справат со нив.

Од тие причини, превенцијата, раното предупредување и првичниот одговор, како и подготвеноста за справување со предизвикан ризик или опасност се четири основни елементи на кои посебно внимание треба да посвети секоја земја и кои придонесуваат за имплементацијата на политиката на одржлив развој. Овие елементи треба да бидат вклопени во развојните планови на институциите и да обезбедат спроведување постапни мерки за заштита и спасување на локално, национално, регионално и на меѓународно ниво.

Одговорот на катастрофите сам за себе не е доволен и дава привремени резултати по многу повисока цена на чинење. Превенцијата, намалувањето на последиците, подготвеноста за одговор и брзото реагирање, како составен дел на

¹⁹⁷ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр.29, 2005, чл.4

¹⁹⁸ Kirkovski, D. Rajkovcevski, R. „Sustainability of the status quo and inviolability of the balkan state borders: conflict prevention or prolonging of the instability in the region“, International scientific conference the balkans between past and future: security, conflict resolution and euro-atlantic integration, 05-08 Juni 2013, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013, str.28-30, Исто така и кај: Рајковчевски, Р. „Градење безбедносна политика: случајот на Република Македонија“, Фондација Конрад Аденауер, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014

системот за заштита и спасување на одреден настан од помал или поголем обем, доколку навремено бидат преземени соодветни конкретни активности, можат да постигнат многу добри и поефикасни резултати за постигнување на целите на заштитата и спасувањето.

Затоа може да кажеме дека сите држави, а со тоа и Република Македонија, треба да дејствуваат во новиот пристап на партнерство за градење посигурен свет базиран на заеднички интерес и треба да ја споделат одговорноста кон спасување човечки животи, имајќи на ум дека катастрофите не познаваат граници. Регионалната и меѓународната соработка во голема мера ќе ги зголемат шансите и можностите за постигнување на поголем напредок во намалувањето на последиците од природните непогоди и други несреќи, преку трансфер на технологија и размена на информации и заеднички пристап во активностите на превенција и намалувањето на последиците¹⁹⁹.

2.1 РАНО ПРЕДУПРЕДУВАЊЕ

Доколку навремено не се преземат соодветни мерки и активности, кризните состојби можат да ескалираат а сето тоа да придонесе истите да прераснат во закана за мирот и за безбедноста на земјата. Затоа проценувањето што секоја земја го прави при справување со одреден ризик и опасност е појдовен основ што овозможува да се определат механизмите и инструментите за справување со кризите. Основна цел на проценувањето на ризиците е да се создаде содржинска и навремена анализа и информација, која ќе претставува основа за навремено предупредување за одреден ризик што може да прерасне во непосредна закана за една земја. Сепак, би можеле да заклучиме дека целта на раното предупредување е да се овозможи ефикасно превентивно дејствување во најраната фаза на одредена состојба што може да предизвика кризна состојба, а сè со цел да се спречи или да се намалат негативните ефекти од самото случување.

Превенирањето на заканите и ризиците и создавањето модели за проценување на ризици и рано предупредување треба да биде цел на секое современо општество. За да се оствари оваа цел, потребно е да ги согледаме ситуациите кои најчесто доведуваат до нив, а кои многу често се дефинираат како:

- Политичка нестабилност во една земја;

¹⁹⁹ Види повеќе кај: Keković, Z., Kešetović, Ž., „Krizni menadžment i Prevencija krize“, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2006

- Дистрибуција на оружје;
- Конфликти што се случуваат за природните ресурси;
- Внатрешни конфликти;
- Геноцид, масовно кршење на човековите права;
- Колапс на држави;
- Кризи што се случуваат за храна;
- Бегалски кризи и внатрешно раселување²⁰⁰.

За раното предупредување може да констатираме дека секој ризик или закана може да се анализираат, да се проценуваат и, во согласност со тоа, да се создаде модел на рано предупредување во зависност од специфичноста на ризикот. Исто така, честопати се случува ризиците и опасностите да бидат поврзани помеѓу себе или, пак, се случуваат еден по друг, тогаш тие влијаат на комплексноста на решавањето на кризата на специфичен начин, од што произлегува дека раното предупредување е важен сегмент во системот за управување со кризи.

Како резултат на влијанието на различни структурни фактори, државите имаат различен фактор на ризик, но колку една држава е изложена на одреден ризик или опасност, потребно е да се земаат предвид структурните карактеристики на земјите, и тоа:

- Историското минато;
- Политичката стабилност и капацитет за ефикасно владеење; нивото на милитаризација;
- Хетерогеноста на населението и демографскиот стрес;
- Индексот на хуман развој;
- Влијанието врз природната околина;
- Поврзаноста/членството во меѓународни и регионални институции.

Сите наведени индикатори може да се употребат за да се процени изложеноста на државите на ризик, меѓутоа самиот процес на проценување на ризиците, не претставува модел на рано предупредување. Доколку не постои раното предупредување од кризи и доколку тие навремено не се спречат со организиран и

²⁰⁰ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозовски факултет, Скопје, 2006, стр.142; Види повеќе кај: Arjan van den Born and Arjen van Witteloostuijn, „Policing Opportunities and Threats“, COMPOSITE Project, 2011

координиран пристап на институциите што се надлежни за решавање вакви, состојби, тие може да прераснат во закана за мирот и за безбедноста на една држава.

Според Лидија Георгиева, терминот „Систем за рано преупредување“ се употребува за систем што анализира информации, со цел да овозможи препораки или предупредување, независно од методологијата што ја користи или проблемот што го анализира.

Во теоријата постојат и други модели на предупредување, кои според целите и методологијата што ја користат можат да имаат различен пристап:²⁰¹

- Модели за рано предупредување кои се дизајнирани за **конкретен проблем** (конфликт, етнополитички конфликт, стабилност на државата, бегалски кризи и др.). Овие модели се наменети за истражувачите, за јавноста, за приватниот сектор кои се обидуваат да ја утврдат поврзаноста или да овозможат превенција;
- Модели што овозможуваат **краткорочно или долгорочно** предупредување и тие настаните ги предвидуваат во период помал од две години или подолг од две години.
- Модели што користат **квалитативна или квантитативна методологија**. Квалитативните истражувања во раното предупредување ги изолираат факторите кои придонесуваат за ескалација на кризи²⁰². Додека, пак, квантитативните анализи се потпираат на следните начини на прибирање на податоци за анализа: а) структурни модели кои ги истражуваат структурните состојби во кои би се случиле кризи, б) процесни модели што ги утврдуваат поттикнувачите на кризи во одредени временски периоди.
- Според **изворите на информации**, можни се два пристапи за собирање податоци: употреба на јавни информации од медиуми и употреба на експертски анализи.
- Модели што користат **структурни информации** за да овозможат долгорочно истражување. Овие модели се обидуваат да ги следат трендовите во период од три до пет години. Во овие модели се користат индикатори, акцелератори и тригери со цел да се предвиди процесот на промени во државата.

²⁰¹ Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозовски факултет, Скопје, 2009, стр.148-149

²⁰² Квалитативен пристап користат Amnesty International, Human Rights Watch, International Crisis Group.

2.2 СТАНДАРДНИ ОПЕРАТИВНИ ПРОЦЕДУРИ ЗА КОМУНИКАЦИЈА, КООРДИНАЦИЈА И СОРАБОТКА МЕЃУ СУБЈЕКТИТЕ ОД СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ ВО ПРОГЛАСЕНА КРИЗНА СОСТОЈБА

Како што е веројатно дека сите видови ризици и опасности можат да предизвикаат кризна состојба, исто така е веројатно дека тие во целост не можат да се предвидат ниту просторно, ниту, пак, временски. За нивно правовремено откривање, превенирање, справување и закрепнување од настанатите последици, се наложува потребата од координирано постапување, висок степен на соработка и инволвирање на сите субјекти во Системот за управување со кризи. За успешно справување со ризиците и со опасностите што може да доведат до кризи, потребна е добра координација и подготвеност на субјектите да ги менаџираат распложливите човечки и материјално-технички ресурси. Менаџирањето на ресурсите посебно треба да биде нагласено во превенција, раното предупредување и справување со настаната кризна состојба, како и при санирање на состојбата во посткризниот период.

Подготвувањето на учесниците треба да ги опфати карактеристиките, показателите, условите, можните катастрофи по населението, материјалните, културните добра и околината, силите за заштита и спасување и изработка на единствена процена на ризиците и опасностите по безбедноста на Републиката. За да се овозможи висок степен на заштита на вредностите на општеството, потребен е единствен, координиран настап на субјектите во системот за управување со кризи. А тоа е можно единствено преку утврдување постапки на дејствување и дефинирање на чекорите во спроведување на активностите за заштита и спасување при природни непогоди и други несреќи со поголем интензитет, преку постоење на оперативни процедури и постапки²⁰³. Република Македонија, препознавајќи ја потребата за постоење на ваков вид процедури, пристапи кон изнаоѓање модел што ќе значи најсоодветно решение за зајакнување на капацитетите на државата за постапување во услови на кризна состојба.

За таа цел, во рамките на пакетот на Партнерски цели за 2010 година прифатена е Партнерската цел Г-0029, која се однесува на Менаџирање во итни ситуации, вклучувајќи и справување со ефектите од терористички напади. Истата во себе содржи

²⁰³ Види повеќе кај: Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson and L.Katharine Harrington, „The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes“, Oxford University Press, New York, 1996

применливи договори и стандардни оперативни процедури за соработка и координација меѓу министерствата и агенциите што ќе обезбедат ефективни активности што ќе бидат преземени во случаи на катастрофи предизвикани од човек или природни катастрофи, како и справување со ефектите од терористички напади. Со Одлука на Владата на Република Македонија за носител на активностите за изработка на Стандардните оперативни процедури беше определен Центарот за управување со кризи како институција надлежна за организацијата и функционирањето, одлучувањето и употребата на ресурсите, комуникацијата, координацијата и соработката, процена на загроеноста на безбедноста на земјата, планирањето и финансирањето, како и други прашања сврзани со системот за управувањето со кризи.

Во таа насока, кон крајот на 2010 година, во Центарот за управување со кризи (ЦУК) започнаа активностите, при што се одржа координативен состанок за имплементација на Партнерска цел. Во активностите беа вклучени претставници од Центарот за управување со кризи, претставници од министерствата во Република Македонија, од Управата за безбедност и контраразузнавање, од Агенцијата за разузнавање, АРМ, од агенциите и јавните претпријатија, Црвениот крст на Република Македонија и други институции. Целта на учесниците беше да се изработат Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка на помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба (најдоцна до мај 2011 г.), да се разработи динамичен план, со прецизно дефинирање на ризиците и опасностите и опишување на надлежностите на секоја институција. Во овој контекст, во април 2011 година се одржа работилница на тема „Национален план за одговор и изработка на стандардни оперативни процедури“ организирана од ЦУК на Република Македонија во соработка со Корпусот на инженеријата на Армијата на САД. Во фокусот на активностите беа националните планови за одговор во кризни ситуации на САД и Република Македонија и функциите за поддршка и стратешко планирање мерки, активности и капацитети за одговор на кризни ситуации. На работилницата, покрај претставниците на странските мисии, учествуваа и претставници од сите институции на Системот за управување со кризи (СУК) во Република Македонија што се носители на изработката на Стандардни оперативни процедури (СОП). По изготвувањето на првичната верзија, со цел проверка на Стандардните оперативни процедури во ноември 2011 година се реализира национална симулациска вежба со сите субјекти вклучени во Системот за управување со кризи, а

до крајот на декември 2011 година се изработи финална верзија на Стандардни оперативни процедури, која се достави на усвојување во Владата на Република Македонија.

Ризиците и опасностите во Стандардните оперативни процедури се поделени на три групи, и тоа на **безбедносни ризици, природни ризици и техничко технолошки катастрофи**²⁰⁴.

I. Безбедносни ризици:

1. Справување со манифестации на национализам, верска нетрпеливост и омраза
2. Справување со терористички активности (вклучувајќи меѓународен и урбан тероризам), диверзии и саботажи
3. Справување со демонстрации, штрајкови и нереди од широки размери

II. Природни ризици:

4. Справување со земјотрес
5. Справување со поплави
6. Справување со појава на интензивни снежни врнежи, снежни наноси, лавини, лигање на земјиште и поголеми одрони на земја
7. Справување со екстремно високи или ниски температури и густы магли
8. Справување со пожари од поголеми размери
9. Справување со појава на заразни болести кај луѓето (епидемии)
10. Справување со појава на заразни болести кај животните (епизоотии)
11. Справување со појава на заразни болести кај растенијата (епифитотии)

III. Техничко-технолошки катастрофи (ТТК):

12. Справување со радиолошка, хемиска или биолошка контаминација, вклучувајќи последици од средствата за масовно уништување;
13. Справување со појава на масовни труења (храна, хемикалии и други отровни материи)
14. Справување при напукнатини, уривања и други оштетувања на брани
15. Справување со катастрофи во рудници или производствени капацитети, хаварии и поголеми дефекти

²⁰⁴ „Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба“, Второ дополнето издание, Центар за управување со кризи, Скопје, 2014

IV. Придружни ризици:

1. Справување со инциденти/појави (предизвикани од човек) – безбедносни:

- 1.1 Организиран криминал и недозволена трговија со дрога, оружје и луѓе – илегална миграција
- 1.2 Поседување на поголеми количини на илегално оружје
- 1.3 Корупција
- 1.4 Повреди на воздушниот простор на Република Македонија
- 1.5 Инциденти на граница и застои на граничните премини
- 1.6 Тежок криминал вклучувајќи уцени, убиства и напади врз граѓаните и нивната сопственост
- 1.7 Неовластено изнесување, објавување и нарушување на безбедноста на информациите и комуникациите
- 1.8 Активности на странските специјални служби и други активности насочени кон влошување на безбедносната состојба
- 1.9 Последици од судир на интереси за користење на изворите и патиштата на стратешките енергенци, како и попречување и блокирање на нивниот увоз во Република Македонија.

2. Справување со инциденти/појави – природни:

- 2.1 Удар на гром
- 2.2 Силни ветрови, суши, слана или град
- 2.3 Деградација од поголем обем и уништување на животната средина
- 2.4 Замрзнување на речните текови и езера
- 2.5 Обилни дождови;

3. Справување со инциденти/појави – техничко-технолошки:

- 3.1 Експлозивни уривања и уништување на Неексплодирани убојни средства (НУС)
- 3.2 Сообраќајни несреќи во патниот, железничкиот, водениот и воздушниот сообраќај
- 3.3 Нарушување на редовните состојби во комуналната сфера – струја, нафта-гас, вода, комуникации
- 3.4 Состојба со крв и крвни продукти.

На седница на Владата на Република Македонија од 21.2.2012 година се усвоени Стандардните оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите во системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба. По усвојувањето на Стандардните оперативни процедури произлегоа задачите на субјектите во Системот за управување со кризи, а со тоа и на Министерството за внатрешни работи за изработка на оперативни Планови за преземање конкретни активности за усвоените 15 ризици и опасности во услови на прогласена кризна состојба и три придружни појави-инциденти (безбедносни, природни и техничко-технолошки).

Со тоа активностите за имплементацијата на Партнерската цел и донесените Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка меѓу субјектите од Системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба ја наметнаа потребата сите институции да ги изработат и да ги ажурираат планските документи за постапување во услови на прогласена кризна состојба. Со што, пак, се придонесе кон градење побрз, поефикасен и координиран пристап во разрешување на настанати кризни состојби во Република Македонија. Со изготвувањето на стандардните оперативни процедури всушност се остварија сите претпоставки за воспоставување ефикасен кризен менаџмент.

3. СИСТЕМ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Времето во кое живееме е проследено со големи ризици и опасности што сè почесто ги загрозуваат здравјето и животот на луѓето, животната средина, материјалните, културните и другите добра. Современиот свет сè повеќе се соочува со голем број елементарни непогоди и катастрофи како и со други форми на ризици како тероризам, недозволена трговија со дрога и оружје, трговија со луѓе, опасност од употреба на оружје за масовно уништување и сл., кои предизвикуваат сè поголеми последици и штети. Заради нивно надминување, државите во светот и светските организации вложуваат максимални напори за надминување на ризиците и за справување со кризните состојби²⁰⁵.

Република Македонија од осамостојувањето па до денес ги следи случувањата од оваа област и е во корелација со современите текови на глобалниот развој и

²⁰⁵ Види повеќе кај: Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „*The Politics of Crisis Management*“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005

светските норми и стандарди. Притоа континуирано преземајќи мерки и активности за градење современ и ефективен систем чија основана функција е превенција, раното предупредување и справување со ризици и опасности, а кој систем ќе обезбеди сигурност на граѓаните и заштита на материјалните вредности и добра. Основната функција на системот за управување со кризи на Република Македонија е координирање на ресурсите почнувајќи од превентивно дејствување преку раното предупредување, па сè до справувањето со кризите, а со цел да му помогне на населението при евентуално прогласени кризни состојби.

Обезбедувањето постојано ниво на консултации и комуникација меѓу надлежните субјекти, донесувањето одлуки, координацијата, навремената реакција и ефикасното користење на ресурсите во случај на настанување на кризна состојба во државата претставуваат основната цел на системот за управување со кризи. Со донесување на Законот за управување со кризи, како и со формирањето на Центарот за управување со кризи, Република Македонија ги зајакна капацитетите за координација на силите и ресурсите и за заштита на населението од ризици и опасности што директно ги загрозуваат уставниот поредок и безбедноста на Република Македонија.

Системот за управување со кризи го остваруваат органите на државната управа и органите на државната власт (Собрание, претседател и Влада), вооружените сили како Армијата на Република Македонија, силите за заштита и спасување и органите на општините и на градот Скопје. Исто така и јавните претпријатија, јавните установи и служби и трговските друштва може да учествуваат во превенција, раното предупредување и справување со кризи во согласност со Законот за управување со кризи. Граѓаните, здруженијата на граѓаните и Црвениот крст на Република Македонија, невладините и хуманитарните организации, медиумите и другите правни лица, можат да учествуваат во превенција, рано предупредување и справување со кризи, доброволно и договорно, врз основа на закон и ратификуваните меѓународни договори кои ја уредуваат оваа материја²⁰⁶.

Системот за управување со кризи во Република Македонија е уреден со Законот за управување со кризи. Овој Закон ја уредува организацијата и функционирањето, одлучувањето и употребата на ресурсите, комуникацијата, координацијата и соработката, процена на загрозеноста на безбедноста на Републиката,

²⁰⁶ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр.29, 2005, чл.2

планирањето и финансирањето, како и други прашања поврзани со системот за управувањето со кризи. Системот за управување со кризи се организира и остварува заради превенција, рано предупредување и справување со кризи кои претставуваат ризик за доброта, здравјето и животот на луѓето и животните, а се настанати од природни непогоди и епидемии или други ризици и опасности кои директно го загрозуваат уставниот поредок и безбедноста на Република Македонија или дел од неа, а за кои не постојат услови за прогласување воена или вонредна состојба. Системот за управување со кризи исто така опфаќа и прибирање на информации, проценка, анализа на состојбата, утврдување на целите задачите, развој и спроведување на потребните дејствија за превенција, рано предупредување и справување со кризи²⁰⁷.

Посебна карактеристика на Законот за управување со кризи е таа што со самото негово донесување се воведува можноста за прогласување „кризна состојба“ во државата или на одредена нејзина територија, наспроти „воената“ и „вонредната“ состојба, кои ги предвидуваше Уставот на Република Македонија како највисок правен акт во државата. Доколку постојат ризици и опасности што директно го загрозуваат уставниот поредок и безбедноста на Републиката, а за кои не постојат услови за прогласување воена или вонредна состојба, Владата има законска можност да прогласи кризна состојба.

3.1 ОРГАНИЗАЦИЈА И ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА ОРГАНИТЕ И ТЕЛАТА ВО СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ

Со цел воспоставување на функционален систем за предлагање на одлуки и обезбедување на постојана комуникација, консултации, координација, навремена реакција, ефикасност и соодветно рационално искористување на расположливите ресурси во случај на кризна состојба, како и обезбедување навремена, квалитетна и реална проценка на загрозеноста на безбедноста на Републиката од ризици и опасности, во системот за управување со кризи се формираат Управувачки комитет и Група за проценка и се основа Дирекција за управување со кризи²⁰⁸.

Инаку, на територијата на Република Македонија се формирани вкупно 35 регионални центри за управување со кризи, од кои 34 се со седишта во одредени општини и еден Центар за управување со кризи е со седиште во град Скопје.

²⁰⁷ *Ibid*, чл.1

²⁰⁸ *Ibid*, чл.12

Регионални центри за управување со кризи се формираат со седиште во општините: Берово, Битола, Валандово, Велес, Винаца, Гевгелија, Гостивар, Дебар, Делчево, Демир Хисар, Кавадарци, Кичево, Кочани, Кратово, Крива Паланка, Крушево, Куманово, Македонски Брод, Неготино, Охрид, Прилеп, Пробиштип, Радовиш, Ресен, Свети Николе, Струга, Струмица, Тетово, Штип, Гази Баба, Карпош, Кисела Вода, Центар, Чаир и градот Скопје. Наведените центри имаат обврска да ја следат состојбата во Република Македонија, да разменуваат информации, податоци, како и да даваат предлози за управување со кризна состојба.

Оперативни-стручни тела што се формираат во регионалните центри за управување со кризи се регионалните штабови со кои раководи раководителот на регионалниот центар. Наведените штабови се сочинети од претставници на подрачните единици на министерствата и другите органи од државната управа, како и по еден претставник на општините и на градот Скопје. Регионалните штабови се активираат со одлука на директорот на Центарот.

Оперативната организација на регионално ниво е воспоставена во 8 главни регионални центри за управување со кризи:²⁰⁹

1. Главен регионален центар за управување со кризи Скопје – надлежен за скопскиот регион,
2. Главен регионален центар за управување со кризи Куманово – надлежен за североисточниот регион,
3. Главен регионален центар за управување со кризи Штип – надлежен за источниот регион,
4. Главен регионален центар за управување со кризи Струмица – надлежен за југоисточниот регион,
5. Главен регионален центар за управување со кризи Велес – надлежен за вардарскиот регион,
6. Главен регионален центар за управување со кризи Битола – надлежен за пелагонискиот регион,

²⁰⁹ Главните регионални центри за управување со кризи се определени во согласност со „Одлуката за утврдување на Номенклатурата на територијалните единици за статистика – НТЕС“, Службен весник на Република Македонија, бр.158, 2007, чл.3., каде што е пропишано дека ниво 3 се состои од 8 неадминистративни единици – статистички региони што се настанати со групирање на општините како административни единици од понизок ред во кои спаѓаат: 1.Вардарски регион, 2.Североисточен регион, 3.Источен регион, 4.Југоисточен регион, 5.Вардарски регион, 6.Пелагониски регион, 7.Југозападен регион и 8.Полошки регион.

7. Главен регионален центар за управување со кризи Охрид – надлежен за југозападниот регион,
8. Главен регионален центар за управување со кризи Тетово – надлежен за полошкиот регион.

3.1.1 Управувачки комитет

Управувачкиот комитет е тело на Владата на Република Македонија кое е задолжено за координација и управување со системот за управување со кризи. Ова тело го сочинуваат министрите: за внатрешни работи, здравство, транспорт и врски, одбрана, надворешни работи и раководителот на Групата за процена. По потреба, во неговата работа можат да се вклучат и други функционери кои раководат со органите на државната управа. Во работата на комитетот учествува и еден претставник од Комисијата за одбрана и безбедност на Собранието на Република Македонија и еден претставник од Кабинетот на претседателот на Република Македонија. Во зависност од кризната состојба, претседателот на Владата определува лице од составот на комитетот, кое ќе раководи со неговата работата, кое пак како поддршка може да повика експерти од соодветни области. Утврдување на кризна состојба се врши по предлог кој до Управувачкиот комитет може да го поднесе функционер кој раководи со орган на државната управа, член на комитетот, раководителот на Групата за процена и директорот на Центарот за управување со кризи. Комитет го разгледува предлогот и предлага до Владата утврдување на постоење на кризна состојба и подрачје кое е зафатено со кризна состојба и соодветно на тоа, дава предлог за активирање на механизми за нејзино разрешување. Органите на државната управа, општините и на градот Скопје и другите учесници во системот за управување со кризи, во рамките на нивните надлежности утврдени со закон, се должни да ги спроведуваат препораките и другите мерки и активности на Управувачкиот комитет, донесени во согласност со овој закон²¹⁰.

3.1.2 Група на процена

Групата за процена е тело на Владата на Република Македонија кое врши постојано проценување на ризиците и опасностите по безбедноста на Републиката и предлага мерки и активности за нивна превенција, рано предупредување и справување

²¹⁰ „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија, бр.29, 2005, чл.13-16

со кризна состојба. Неа ја сочинуваат директорите на Бирото за јавна безбедност, Управата за безбедност и контраразузнавање, Агенцијата за разузнавање, директорите и замениците на директорите на Центарот за управување со кризи и Дирекцијата за заштита и спасување, заменикот на началникот на Генералштабот на Армијата, како и раководителот на Службата за безбедност и разузнавање во Министерството за одбрана. Со ова тело раководи лице од составот на групата, кое го определува претседателот на Владата. По потреба во работата на групата се повикуваат и други претставници на органите на државната управа, општините и на градот Скопје како и експерти за определената област, за што одлучува одговорното лице. Анализите, препораките и заклучоците, Групата за процена ги доставува до Управувачкиот комитет, претседателот на Владата, претседателот на Република Македонија и до претседателот на Собранието. Претседателот на Владата, анализите, препораките и заклучоците по потреба ги доставува и до другите функционери кои раководат со органите на државната управа²¹¹.

3.1.3 Центар за управување со кризи

Заради потреба од постојани консултации, навремена реакција, ефикасност, соодветното искористување на ресурсите кои се на располагање во услови на кризна состојба како и обезбедување на навремена проценка на загрозеност на безбедноста на Република Македонија, во Системот за управување со кризи на Република Македонија, формиран е Центарот за управување со кризи. Истиот претставува самостоен орган на државната управа и е носител на стручна, административна, организациона и друга поддршка на Управувачкиот комитет и на Групата за процена. Со Центарот за управување со кризи раководи директор кој го именува Владата на Република Македонија.

Центарот за управување со кризи ги врши работите кои се однесуваат на:

- Обезбедување на континуитет во меѓуресорската и меѓународната соработка, консултации и координација во управувањето со кризи;
- Изработување и ажурирање на единствена проценка на ризиците и опасностите по безбедноста на Републиката;
- Предлагање на мерки и активности за разрешување на кризна состојба,

²¹¹ *Ibid*, чл.17-19

како и врши други работи кои се утврдени со закон.

Центарот за управување со кризи, остварува соработка и со претставници на Организацијата на Обединетите нации (ООН) Организацијата за безбедност и соработка со Европа (ОБСЕ), Европската Унија (ЕУ), Северноатлантска Алијанса – НАТО, со странските амбасади во земјата, Меѓународниот комитет на Црвениот крст и Меѓународната федерација на друштвата на Црвениот крст и Црвената полумесечина и други меѓународни хуманитарни организации. Центарот соработува и со центрите за управување со кризи на други држави²¹².

Оперативно-стручно тело кое раководи и управува со активностите за справување со кризни ситуации е **Главниот штаб** кој се формира при Центарот за управување со кризи и кој го сочинуваат претставници од министерствата во Република Македонија, Раководителот на итната медицинска помош во Скопје, директорот на Дирекцијата за заштита и спасување како и претставници на Армијата на Република Македонија, Агенцијата за разузнавање, Дирекцијата за безбедност на класифицирани информации и Црвениот крст на Република Македонија.

Со Главниот штаб раководи Директорот на Центарот за управување со кризи чија надлежност е и да донесува Правилници за организација и систематизација на работните места во истиот, во кој правилници се утврдуваат работните места за лица вработени во Центарот и вработени во органите на државната управа кои по потреба ќе бидат упатени на извршување на задачи на определено време во Центарот. Истите се должни да ја чуваат државната тајна и класифицираните информации со степен Строго доверливо и Доверливо на начин и под услови утврдени со закон или друг пропис и по десет години од престанок на вработувањето.

Центарот за управување со кризи е одговорен како за своите активности така и за активностите кои се спроведуваат од страна на сите учесници во Системот за управување со кризи кој е должен да обезбеди меѓусебна комуникација и соработка со цел обезбедување на податоци и информации како и е одговорен за давање на предлози за преземање на мерки за ризиците и опасностите кои можат да ја загрозат безбедноста на Републиката.

Доколку постои опасност од загрозување на безбедноста на Република Македонија а органите на државната управа немаат соодветни ресурси и средства за

²¹² *Ibid*, чл.22; Види повеќе кај: Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008;

справување, дел од Армијата на Република Македонија се ангажира за поддршка на полицијата. Предлогот го дава Управувачкиот комитет до Владата на Република Македонија по чиј предлог пак одлучува Председателот на Република Македонија²¹³.

Поради потребата од зголемување на ефикасноста, координацијата и навремената реакција на учесниците во Системот за управување со кризи, Владата на Република Македонија со Уредба пропишува планирање и спроведување на обуки, вежби и постапки кои задолжително се спроведуваат во системот за управување со кризи. Обуките и вежбите се планираат и се реализираат од страна на Центарот за управување со кризи за што се изработува план кој е составен дел од годишниот извештај.

3.2 НАДЛЕЖНОСТИ НА СУБЈЕКТИТЕ ВО СИСТЕМОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО КРИЗИ

Според Законот за управување со кризи, Системот за управување со кризи го остваруваат органите на државната управа и органите на државната власт (Собрание, Претседател и Влада), вооружените сили како Армијата на Република Македонија, силите за заштита и спасување и органите на општините и на градот Скопје. Јавните претпријатија, јавните установи и служби и трговските друштва, можат да учествуваат во превенција, рано предупредување и справување со кризи во согласност со Законот за управување со кризи. Граѓаните, здруженијата на граѓаните и Црвениот крст на Република Македонија, невладините и хуманитарните организации, медиумите и другите правни лица, можат да учествуваат во превенција, рано предупредување и справувањето со кризи, доброволно и договорно, врз основа на закон и ратификуваните меѓународни договори кои ја уредуваат оваа материја²¹⁴.

Владата на Република Македонија – е надлежна да донесе одлука за постоење на кризна состојба и да ги преземе сите мерки и активности за нејзино разрешување, по што веднаш го известува Собранието и претседателот на Република Македонија. Одлуката за прогласување кризна состојба не може да трае подолго од 30 дена, ако и по истекот на овој рок постои потреба од продолжување на кризната состојба Владата треба да побара одобрување од Собранието за продолжување на рокот или да предложи прогласување воена или вонредна состојба. Исто така, Владата е надлежна да донесе одлука за употреба на ресурсите на органите на државната управа, на

²¹³ *Ibid*, чл.35

²¹⁴ *Ibid*, чл.2

општините и градот Скопје, како и да го определи начин за користење на другите ресурси. За преземените мерки и активности Владата во рок од 48 часа усно, а еднаш неделно и писмено го известува Собранието и претседателот. Владата ја донесува и единствената процена од сите ризици и опасности и го уредува јавното тревожење и ги пропишува знаците за истото.

По завршувањето на кризната состојба, Владата писмено го известува Собранието и претседателот на Република Македонија за сите преземени мерки и активности во однос на кризната состојба. За висината на средствата од буџетот на Република Македонија што се наменети за справувањето со кризната состојба одлучува Владата, која е надлежна и за уредување на видот и начинот за спроведување на обуките, вежбите и процедурите што задолжително се спроведуваат во системот за управување со кризи. Освен горенаведените права и обврски, Владата спроведува и други обврски во согласност со законските прописи.

Министерствата и другите органи на државната управа имаат надлежност да извршат подготовки за непречено остварување на функцијата од областа за која се надлежни во услови на кризна состојба, како и да ги преземат сите неопходни мерки за надминување на евентуалните последици од кризи. Заради справување со кризи, наведените субјекти се должни по барање од органите и телата што управуваат со системот за управување со кризи да ги стават на располагање и своите ресурси. Исто така, министерствата и другите органи на државната управа остваруваат и други обврски во согласност со законските прописи и постапуваат по донесени одлуки од страна на Владата на Република Македонија.

Министерството за внатрешни работи има клучна улога во системот за управување со кризи, што се должи на организациската поставеност, капацитетите (човечки и материјално-технички средства-МТС), неговата опременост и искуство во постапувањето во вакви ситуации. Активностите на МВР се насочени пред се во делот на превенцијата и конкретното постапување т.е справување со кризните состојби. Во услови на кризна состојба, Министерството ги остварува следните функции и задачи: остварување на системот на државната и јавната безбедност, контрола на движење и престој во зафатеното подрачје, контрола на престојот и движењето на странците во Република Македонија, а посебно во зафатеното подрачје, укажување помош на загрозени лица при кризна состојба, следење на производството, прометот,

складирањето и заштитата од запалливи течности, гасови, експлозивни и други опасни материјали, зајакнување на граничното обезбедување и др.

Министерството за здравство во системот за управување со кризи ги остварува следните функции: организирање на здравствената заштита на населението при кризна состојба; организирање на прва медицинска помош и згрижување на повредени во подрачјата зафатени со кризната состојба; следење на загаденоста на воздухот, водата, земјиштето и животните продукти; следењето на здравствената состојба на населението; заштитата на населението од појава на заразни болести, од штетното влијание на гасовите, загаденоста на воздухот, водата и земјиштето; контрола на прехранбените производи и предмети за општа употреба; следење на хигиено-епидемиолошката состојба; сузбивање и одложување на ширењето на можни епидемии; проценување на ефикасноста од користените интервенции; обезбедување на лекови, помошни медицински средства, медицински помагала, медицинска опрема, санитарски уреди и материјали²¹⁵.

Министерство за транспорт и врски во услови на кризна состојба ги презема следните мерки и активности: следење и проучувањето на состојбите со водите, одржувањето и подобрувањето на режимот на водите на вештачките акумулации; организирање на патниот сообраќај и патната инфраструктура при кризна состојба; организирање на железничкиот сообраќај и железничката инфраструктура при кризна состојба; организирање на воздушниот сообраќај и воздухопловната инфраструктура при кризна состојба; организирање на телекомуникациите и телекомуникациската инфраструктура при кризна состојба; организирање на радиодифузијата и радиодифузната инфраструктура при кризна состојба; организирање на станбено-комуналните работи, соодветната инфраструктура, уредувањето на просторот и управувањето со градежното земјиште во сопственост на Република Македонија²¹⁶.

Министерството за надворешни работи во услови на кризна состојба е надлежно за: континуирано спроведување на надворешните работи и надворешната политика на Република Македонија при кризна состојба; организацијата и раководењето со дипломатските, конзуларните и други претставништва на Република

²¹⁵ „Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба“, Центар за управување со кризи, Скопје, 2014, стр.18

²¹⁶ Ibid, стр.18

Македонија, како и организирање на системот на врски со нив; поддршка на Главниот штаб на ЦУК во комуникацијата и соработката со странските дипломатски и конзуларни претставништва на странски држави и мисии на меѓународни организации во Република Македонија за обезбедување на потребна поддршка и помош²¹⁷.

Армијата на Република Македонија во услови на кризна состојба со дел од своите сили учествува во поддршка на полицијата. Поддршката од страна на Армијата на полицијата е во делот на справувањето со закани, ризици и опасности по безбедноста на Република Македонија, а кои ги надминуваат нивните способности и капацитети. Овие активности се однесуваат на борба против тероризмот, обезбедување на објекти од значење за одбраната, справување со асиметрични закани и обезбедување на државната граница. Основни мерки и постапки што АРМ ги презема се: запознавање со настанатата ситуација, прибирање информации, изработка на план за работа и ангажирање на силите на Армијата, командување со единиците на АРМ ангажирани за поддршка на полицијата, контрола на спроведување на издадените задачи и наредби, координација на активностите со полицијата и структурите надвор од АРМ, континуирана комуникација и соработка со ЦУК со цел прибирање податоци и информации, нивна анализа и предлог-мерки и постапки за решавање на кризната ситуација.

Центарот за управување со кризи (ЦУК) во системот за управување со кризи е основан како самостоен орган на државната управа. Тој е носител на целокупната поддршка на Управувачкиот комитет и групата за процена и истиот ја остварува меѓусекторската и меѓуресорската соработка и има надлежност да ги координира активностите во управување со кризната состојба, како и да предлага мерки за разрешување на истата. ЦУК врши информатичка обработка на добиените податоци потребни за водење на операции, пренос на податоци и информации (отворени и класифицирани) преку средствата за врски со кои располага Центарот за управување со кризи и другите субјекти, координација на информациите кон населението преку средствата за јавно информирање и издавање посебно одобрение – пропусница за движење и работа во подрачјата зафатени од кризната состојба. Исто така, негова надлежност е да ја изработи и да ја ажурира единствената процена на ризиците и

²¹⁷ Ibid, стр.19

опасностите по безбедноста на Република Македонија. Центарот за управување со кризи врши и други работи утврдени со закон.

Дирекцијата за заштита и спасување (ДЗС) во услови на кризна состојба, како и во справување со сериозни несреќи и катастрофи, има особена важност. Истата е надлежна да го изработи Планот за заштита и спасување, да го организира и да го подготви системот за заштита и спасување, како и да предложи мерки за негово опремување и развој. Во соработка со надлежните органи на државната управа ја изработува процената на загозеност од несреќите, обезбедува навремено ангажирање и ефикасна употреба на републичките сили за заштита и спасување, како и врши нивно опремување, го обезбедува функционирањето на системот за спречување, откривање, настанување и отстранување на последиците од природните непогоди, учествува во пополнување и спроведување на мобилизацијата на силите за заштита и спасување, како и ја обезбедува реализацијата на стратешките и среднорочните цели за заштита и спасување. Исто така, Дирекцијата за заштита и спасување изработува стручни упатства од областа на заштитата и спасувањето, изработува планови и програми за спроведување обуки, вежбовни активности за потребите за заштита и спасување, како и врши други работи што се утврдени со закон. Со Дирекцијата за заштита и спасување раководи директор, кој е именуван од страна на Владата на Република Македонија и кој е самостоен во извршување на работите, за што и одговара пред Владата на Република Македонија.

При Дирекцијата за заштита и спасување се формира Главен штаб за заштита и спасување, кој претставува оперативно-стручно тело на Владата и кој раководи со активностите за заштита и спасување во Република Македонија. Командант на Главниот штаб е директорот на Дирекцијата, кој ја донесува одлуката за неговото активирање. Во склоп на Дирекцијата се организираат и подрачни единици за заштита и спасување, кои исто така формираат штабови што раководат со активностите. Раководителот на подрачната организациска единица за заштита и спасување е командант на Штабот, кој се активира со Одлука на директорот на Дирекцијата за заштита и спасување. Во Дирекцијата се формираат и тимови за брз одговор, кои претставуваат основа на републичките сили за заштита и спасување и начинот на нивното активирање се уредува со Уредба од Владата на Република Македонија, како и Центар за оспособување и обука, чија надлежност е да ги реализира обуките на републичките сили за заштита и спасување.

Единиците на локална самоуправа и граѓаните се најголем и најмасовен субјект во системот за управување со кризи. Тие се надлежни за урбанистичко планирање, планирање на економскиот развој на локално ниво, водење на локалната економска политика, заштита на животната средина и природата, заштита на децата, грижа за инвалидите, за децата без родители, децата од социјални проблеми, деца со посебни потреби и сл. Исто така, единиците на локалната самоуправа преземаат мерки и активности за заштита и спасување на граѓаните и материјалните добра од природни непогоди и други несреќи, одлучуваат за надомест на штетите настанати од несреќите, за хуманитарната помош, одлучуваат и за помошта што е барана од страна на други општини или државни институции кои немаат доволно ресурси за справување со кризата, одлучуваат за висината на општинскиот буџет за финансирање на активностите, ги утврдуваат обврските на претпријатијата и другите служби формирани со нивни одлуки, како и одговорни се за подготвеност и ангажирање на силите што се формирани со нивна одлука.

Граѓаните на Република Македонија се надлежни да ги исполнат обврските за учество во заштита и спасување во согласност со Законот за заштита и спасување, да ги исполнат обврските потребни на системот за управување со кризи, како и да преземаат мерки и активности за подготовка и самозаштита во услови на кризна состојба, а кои учествуваат во отстранувањето на последиците од истата.

Јавните претпријатија, установи и трговските друштва имаат обврска да се подготвуваат за извршување на нивните задачи за превенција и справување со кризни состојби. Нивните надлежности се однесуваат на планирање и преземање на сите превентивни мерки за справување со кризи. Истите се должни во случај на настанување на кризна појава или ненадејна несреќа, во рамките на нивните можности да преземат одредени активности и за истите да го известат Центарот за управување со кризи, како и се должни да подготват капацитети за справување со кризи од поголем интензитет. Исто така, како и министерствата, и другите органи на државната управа остваруваат и други обврски во согласност со законските прописи и постапуваат по донесени одлуки од страна на Владата.

Агенцијата за разузнавање во услови на кризна состојба своите активности ги насочува во пружање разузнавачка поддршка во собирање информации кои се однесуваат на новонастанатата состојба; соработка со странски РС со цел обезбедување навремени информации; експертска поддршка на аналитичко и

оперативно ниво; обезбедување информации за странски субјекти вклучени во обезбедување помош за Република Македонија, присуство на странски делегации и претставници и сл.; изработка на соодветни аналитички материјали (информации) за потребите на ГШУК, Групата за проценка и Управувачкиот комитет, а во функција на изработка на нивни известувања, анализи, информации, извештаи и други акти врз основа на добиени координирани податоци²¹⁸.

Црвениот крст како невладина организација во услови на кризна состојба настапува со употреба на единицата за справување со катастрофи; употреба на специјализирани тимови и единици за сместување, евакуација, проценка, дистрибуција, транспорт, прва медицинска помош; активирање на служба за барање и сл.²¹⁹.

4. НАЦИОНАЛНА ПЛАТФОРМА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ЗА НАМАЛУВАЊЕ НА РИЗИЦИ ОД КАТАСТРОФИ

Центарот за управување со кризи во декември 2007 година го започна процесот за воспоставување на Националната платформа за намалување на ризици од несреќи и катастрофи во Република Македонија, кој процес го приведе кон крај во април 2009 година. Процесот на воспоставување на Националната платформа е во духот на „Меѓународната стратегија за намалување на катастрофи“ (International Strategy for Disaster Reduction – ISDR) и генералните напатствија на Рамката за акција од Хјого 2005-2015, *Градење на отпорноста кон катастрофи на нациите и на заедниците*, кој претставува стратешки документ што има за цел да придонесе, во периодот до 2015 година, значително да се намалат загубите предизвикани од катастрофи, како во животи, така и во оштествените, економските средства и животната средина на заедниците и државите²²⁰. Континуитетот и одржливоста на Кјото е направен со воведувањето на Рамката од Сендаи за намалување на ризикот од непогоди (2015-2030). Додека, пак, законската основа во националното законодавство се наоѓа во членовите 1, 2 и 21 од Законот за управување со кризи.

Владата на Република Македонија на седница одржана во април 2009 година ја усвои Информацијата за воспоставување на Националната платформа и во тој домен

²¹⁸ Ibid, стр.25

²¹⁹ Ibid, стр. 27

²²⁰ Лазаревски, П. Ѓоргон, Н. Талески, М. „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и катастрофи“, Второ издание, ЦУК, Скопје, 2010, стр.10

беше задолжено Министерството за надворешни работи да го извести предметно надлежниот орган на ООН. На седница одржана во јуни 2009 година²²¹, Владата ја усвојува Информацијата за формирање раководна структура и координативни совети на Националната платформа. Со нејзиното воспоставување Република Македонија стана единаесетта земја во Европа што имаше воспоставено Национална платформа за намалување на ризици од катастрофи, што во тој момент бараше континуирана и темелна работа на сите учесници вклучени во процесот.

Национална платформа за намалување на ризици од несреќи и катастрофи е национално дизајнирана и управувана форма на учество на сите носители на одговорности во намалувањето на ризиците, која обезбедува координација, анализи и препораки за приоритетни области и побарува концентрирана активност преку процеси на координација и активно учество на носителите на одговорностите. Опфаќа државни институции надлежни за управување со кризи, научните и академските институции, невладини организации, Црвениот крст како и приватниот сектор²²².

Интердисциплинарниот пристап при воспоставувањето на Националната платформа овозможи вклучување научен и експертски тим составен од претставници на органите на државната управа, единиците на локалната самоуправа, јавните претпријатија, научни и академски институции, вклучувајќи ги и Македонската академија на науките и уметностите, невладиниот сектор заедно со Црвениот крст на Република Македонија и други институции и компетентни поединци да ја креираат и да ја дизајнираат содржината на Националната платформа. Ваквиот пристап преку интегрирање на сите расположливи и релевантни капацитети и ресурси на сите нивоа ќе овозможи ефективно и ефикасно намалување на ризиците.

Националната платформа на Република Македонија, покрај политичката волја изразена со пристапувањето кон Рамката за акција од Хјого (како една од 168-те држави), својата основа ја има во основните концепциски и стратешки документи, како и во повеќе законски и подзаконски акти од кои посебно се издвојуваат:

1. Национална концепција за безбедност и одбрана,
2. Стратегија за национална безбедност на Република Македонија,

²²¹ Извадок од „Нацрт-записник од 77 седница на Влада на Република Македонија“, одржана на 09 јуни 2009 год

²²² „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и катастрофи“, Прво издание, ЦУК, Скопје, 2008, стр.2

3. Закон за управување со кризи,
4. Закон за заштита и спасување,
5. Национална стратегија за заштита и спасување.

Намалување на загубите предизвикани од катастрофи како во човечки животи така и во општествени вредности, економски средства и животната средина на нашата држава беше цел што треба да се постигне со воспоставувањето на Националната платформа. Исто така во имплементацијата требаше да се зачуваат и стратешките цели: интегрирање на намалување на ризици од катастрофи во политиките и плановите за одржлив развој, развој и јакнење на институциите во насока на градење на отпорност кон катастрофите и системско вметнување на пристапите во имплементација на програмите за подготвеност, одговор и закрепнување при катастрофи.

Меѓутоа, важно е да напомниме дека Меѓународната стратегија на Обединетите нации за намалување на ризици од несреќи и катастрофи цели кон: градење заедници отпорни кон катастрофи и се стреми да направи премин од заштита од несреќи кон управување со ризици, со интегрирање на стратегии за превенција на ризици во активностите за одржлив развој. За остварување на овие цели Меѓународната стратегија промовира четири насоки:

1. Информираност – превенцијата почнува со информираноста, зголемување на јавната свест за разбирање на ризиците, ранливоста и намалувањето на катастрофите на глобално ниво,
2. Посветеноста и подготвеноста на државата да пристапи кон имплементација на политиките и на активностите за намалување на катастрофи,
3. Стимулирање на мултидисциплинарноста и меѓуресорските партнерства, вклучувајќи го и проширувањето на мрежите за намалување на ризици,
4. Продлабочување на научното знаење за намалување на катастрофите како предуслов за јакнење на подготвеноста и на превенцијата²²³.

За одбележување е дека не постои единствен пристап во градењето на Националните платформи, ниту, пак, е пожелно да се има унифициран пристап, токму затоа секоја земја, па и Република Македонија потребно е да развива сопствен модел во

²²³ Лазаревски, П. Ѓоргон, Н. Талески, М. „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и од катастрофи“, Второ издание, ЦУК, Скопје, 2010, стр.16-17

согласност со своите специфики (местоположба, големина, демографија, ресурси, изложеност и подложност на ризици и опасности, ранливост на популацијата и др.).

Субјекти кои ја сочинуваат Националната платформа на Република Македонија кои беа вклучени од самиот почеток на активностите (а некои од нив се вклучија подоцна) и дадоа адекватен придонес се: министерствата, самостојни органи на државна управа, општините и градот Скопје, јавни претпријатија, установи и служби, невладини организации, академски институции, универзитети и истражувачки центри меѓу кои и Македонска академија на науките и уметностите (МАНУ), бизнис-заедницата (Стопанска комора и трговски друштва од посебен интерес за Република Македонија), верските заедници (МПЦ, ИВЗ, Католичката црква и др.), Националната мрежа на лаборатории (73 лаборатории) и други²²⁴.

Со цел операционализација на Националната платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и катастрофи, во тој период формирани се:²²⁵

- **Управувачки комитет во проширен состав**, тело кое раководи со Националната платформа.
- **Совет на државни секретари**, тело со надлежност да ги координира активностите на работните групи на ниво на Националната платформа во домен на: нормативно-правно усогласување; планирање и реализација на финансии и набавки; планирање, оспособување и управување со човечки ресурси; односите со јавноста; меѓународна соработка; информациско-комуникациско вмрежување и воспоставување единствен регистар на ресурси; и стандардизација.
- **Инспекциски совет на Националната платформа**, како работно тело на Управувачки комитет во проширен состав кое ќе остварува соработка во вршењето на работите од инспекцискиот надзор.

Според член 21 од Законот за управување со кризи, координацијата на активностите на Националната платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и катастрофи ја врши Центарот за управување со кризи, институција надлежна за имплементација на Националната платформа на Република Македонија.

²²⁴ Прзентација од ЦУК за Националната платформа јули 2008 г.

²²⁵ Информација од ЦУК за имплементација на Националната платформа ноември 2009 год. стр.1-2

Националната платформа во овој период (октомври 2009 година) ја сочинуваа 20 (дваесет) поединечни платформи и за координација на активностите во рамките на поединечната платформа, се формираат координативни совети. По министерства поединечните платформи беа распоредени на следниов начин:

1.Министерството за здравство: Платформа за превенција и справување со епидемии; Платформа за медицински третман во контекст на масовни повреди при настанати несреќи и катастрофи; Платформа за ментална хигиена и психијатриски третман (во контекст на претрпен стрес и трауми при настанати несреќи и катастрофи); Платформа за безбедност на храна, вода и лекови.

2.Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство: Платформа за превенција и справување со епизоотии; Платформа за превенција и справување со епифитотии; Платформа за превенција и справување со шумски пожари; Платформа за справување со поплави и екстремни временски услови; Платформа за превенција и справување при рушење и прелевање на брани.

3.Министерството за транспорт и врски: Платформа за справување со земјотреси; Платформа за справување со свлечишта; Платформа за превенција и справување со ризици во домен на критичната комунална инфраструктура; Платформа за превенција и справување со запречување и прелевање на канали; Платформа за превенција и справување со ризици во домен на безбедноста на јавни и станбени објекти; Платформа за безбедност на сообраќајната инфраструктура и справување со последици од големи сообраќајни несреќи; Платформа за безбедност на функцијата на телекомуникациските мрежи и информатичките мрежи.

4.Министерството за внатрешни работи: Платформа за превенција и справување со несреќи од А.Б.Х. инциденти.

5.Министерството за животна средина и просторно планирање: Платформа за превенција и справување со еко хазард и заштита на природни реткости и вредности.

6.Министерството за економија: Платформа за превенција и справување со последици од несреќи во домен на индустрија, енергетика и рударство.

7.Министерството за култура: Платформа за заштита на материјалното културно наследство.

Од горенаведеното може да констатираме дека поединечните платформи распоредени по министерствата не секогаш кореспондираат со надлежностите на министерства во кои се распоредени (примерот со МВР каде што распределеноста на

надлежностите за МВР во согласност со платформата (А.Б.Х инциденти) вистински не содејствува со целите и фундаментите на кои лежи МВР).

8.Управувачки комитет во проширен состав е тело надлежно за спроведување на активностите на Националната платформа на Република Македонија. Покрај министерствата што го сочинуваат редовниот состав на Управувачки комитет (внатрешни работи, надворешни работи, одбрана, транспорт и врски, здравство), во проширениот состав се вклучени и функционерите што раководат со: министерствата за финансии, земјоделство, шумарство и водостопанство, животна средина и просторно планирање, локална самоуправа, образование и наука, труд и социјална политика, економија, информатичко општество, правда, култура, потоа националниот координатор на Националната комисија за интегрирано гранично управување и генералниот секретар на Влада на Република Македонија. По потреба, во работата на ова тело би се повикувале и раководители на други чинители на Националната платформа.

Во јули 2009 година е конституиран **Советот на државни секретари** како тело со надлежност да ги координира работите во домен на нормативно-правно усогласување, усогласување во домен на планирање и реализација на финансии и набавки, усогласување во домен на планирање, оспособување и управување со човечки ресурси, усогласување во домен на односите со јавноста, меѓународна соработка, информациско-комуникациско вмрежување и воспоставување на регистар на ресурси, како и стандардизација. Важно е да се напомене дека Советот на државни секретари го сочинуваа државните секретари при министерствата и директорите на самостојните органи на државна управа застапени во Националната платформа: директорот на Центарот за управување со кризи; Дирекцијата за заштита и спасување; Дирекцијата за радијациона сигурност; Агенцијата за електронски комуникации; Агенцијата за енергетика; Агенцијата за цивилно воздухопловство.

На седница на Управувачкиот комитет одржана во јули 2009 година се назначени надлежни органи што во тој период на ниво на Националната платформа остваруваа координацијата на работните групи за:

1. Нормативно-правно усогласување – надлежен Центарот за управување со кризи, во соработка со Секретаријат за законодавство.
2. Усогласување во домен на планирање и реализација на финансии и набавки – надлежно Министерството за финансии.

3. Усогласување во домен на планирање, оспособување и управување со човечки ресурси – надлежно Министерството за внатрешни работи.
4. Усогласување во домен на односите со јавноста – надлежен Центарот за управување со кризи.
5. Меѓународна соработка – надлежно Министерството за надворешни работи.
6. Информациско-комуникациско вмрежување и воспоставување единствен регистар на ресурси – надлежно Министерството за информатичко општество.
7. Стандардизација – надлежно Министерството за одбрана (МО) во соработка со Институт за стандардизација и акредитација.

Инспекцискиот совет на Националната платформа е работно тело на Управувачкиот комитет во проширен состав. Во советот се вклучени раководители на инспекциските служби учесници во координативните совети на посебните платформи, кои имаат надлежност за нормативно-правно усогласување во однос на вршењето инспекциски надзор од интерес за функционирањето на Националната платформа, утврдување процедури за обезбедување интероперабилност меѓу инспекциските служби, координирано утврдување на финансиската рамка во поддршка на остварување на инспекцискиот надзор. Во таа насока беше формирана и посебна работна група со која раководи директорот на Државниот управен инспекторат. Исто така до сите инспекторати што се во состав на инспекцискиот совет на Националната платформа (вкупно 29 инспекторати) беше побарано да ја анализираат состојбата на секој инспекторат и беа задолжени да пристапат кон изработка на Закон за инспекциски надзор со кој ќе се дефинира нивната работа.

На 11.9.2009 година е одржана првата седница на **Управувачкиот комитет** во проширен состав, од која произлезе обврската сите предметно надлежни министерства на поединечните платформи да ги прифатат обврските што произлегуваат од донесените заклучоци на седниците на Управувачкиот комитет во проширен состав, седниците на Советот на државни секретари и седницата на Инспекцискиот совет. Во надлежност на министерства беше да ги организираат конститутивните седници на координативните совети на именуваните поединечни платформи (со административно-стручна и техничка помош од Центарот за управување со кризи).

Координативните совети на поединечните платформи беше предвидено да заседаваат во редовен состав и во проширен состав по одлука на министерот во својство на координатор на конкретната поединечна платформа. Координативниот

совет во проширен состав заседава со поканети претставници од други министерства, самостојни и органи во состав (што не се предвидени во редовниот состав); со поканети претставници од јавни претпријатија, установи и служби; од единиците на локалната самоуправа; од академската заедница (универзитетите) и од националната мрежа на лаборатории воспоставена при Центарот за управување со кризи; од невладиниот сектор; од бизнис-заедницата и од медиумските куќи.

Во тој период беше дискутирано и за **кадровските потреби** за имплементација и функционирање на Националната платформа, за воочена потребата од високоспецијализиран кадар за координација и организација на активности во врска со третирањето ризици и опасности опфатени со Националната платформа, како и кадровските прашања за организирање и координација да се продолжи и на локално ниво (на ниво на општини, урбани и месни заедници).

По направените согледувања и анализи на седница на Управувачкиот комитет во проширен состав одржана во ноември 2009 година, усвоена е ревидирана верзија на НП, која како **Второ издание** е објавена во 2010 година. Според второто издание, Националната платформа беше поделена на седум поединечни платформи во согласност со природата на ризиците и надлежностите на министерствата. Во неа беше нагласена потребата од изготвување методологии за процени на ризици и опасности, појави што имплицираат ризик и опасност, отпорност и ранливост на заедницата, капацитетот на надлежните институции, штети и загрозеност при веќе настанати несреќи и катастрофи, процена на одговор, финансиски импликации и други прашања.

Меѓутоа, поради гледиштето дека Националната платформа претставува обемен документ, а во суштина сите субјекти во Системот за управување со кризи имаат свој утврден делокруг на надлежности од страна на Центарот за управување со кризи се ревидира второто издание на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи (НП за НРК) поради усогласување со постојните закони и врз нивна основа воспоставени системи за рано предупредување, превенција и заштита од сите ризици по општата безбедност на државата. Исто така е поддржано мислењето дека институционалната рамка на механизмите за намалување на ризици од катастрофи во Република Македонија е сосема доволно зајакната со основањето на двете владини институции, Дирекцијата за заштита и спасување во 2004 година и ЦУК во 2005 година. Со тоа меѓуресорската комуникација, координација и соработка на органите на државната управа, единиците на локалната самоуправа, јавните претпријатија,

невладините организации и другите учесници законски се остварува во рамките на системите за управување со кризи и заштита и спасувањето. Со тоа, пак, се создаваат услови за започнување и промоција на проактивен пристап и мултиресорски концепт за намалување на ризиците од катастрофи.

Од тие причини повторно е ревидирана Националната платформа за намалување ризици од катастрофи во Република Македонија, при што во мај 2012 година е објавено *третото ревидирано издание*.

Според ова издание, управувачкиот сегмент на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи се потпира на законски воспоставените владини тела во рамките на Системот за управување со кризи – Управувачкиот комитет и Групата за процена. Нивната основна функција е одржување на консултации, донесување на одлуки на највисоко државно ниво, координација, навремена реакција и ефикасност и соодветно искористување на расположивите способности и ресурси, навремена, квалитетна и реална процена на загрозеноста на Република Македонија или дел од нејзината територија од сите ризици, заради нивно намалување и избегнување на последици од поголеми катастрофи²²⁶.

Со Националната платформа за намалување на ризици и несреќи од катастрофи во Република Македонија раководи *Управувачкиот комитет*. Центарот за управување со кризи и Дирекцијата за заштита и спасување како одговорни државни институции со законските надлежности се носители во имплементирање на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи во Република Македонија²²⁷. Додека, пак, на регионално и на локално ниво имплементацијата на националната платформа ја спроведуваат организациските единици на ЦУК и ДЗС и единиците на локалната самоуправа. Националната платформа за намалување ризици од катастрофи се извршува во рамките на постојаната законска меѓуресорска соработка на субјектите во системот за управување со кризи²²⁸. Со ваквата поставеност се

²²⁶ Адили, З., Вејсели, У., Стефаноски, С., Наумовска, Г., „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од катастрофи“, Трето ревидирано издание, ЦУК, Скопје, 2012, стр.16

²²⁷Ibid, стр.16

²²⁸ Системот за управување со кризи го остваруваат органите на државната управа и органите на државната власт (Собрание, претседател и Влада), вооружените сили на Република Македонија, силите за заштита и спасување и органите на општините и градот Скопје. Јавните претпријатија, јавните установи и служби и трговските друштва можат да учествуваат во превенција, рано предупредување и во справувањето со кризи во согласност со ЗУК. Граѓаните, здруженијата на граѓани и Црвениот крст на

заокружуваат надлежностите на субјектите во системот за управување со кризи на сите нивоа (локално, регионално и државно).

Битен сегмент за националната платформа е *Советот на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи во Република Македонија*. Тој претставува советодавно тело, во рамките на кое се обезбедува размена на мислења, знаења и искуства во областа на намалување на ризици од катастрофи. Во работата на советот на Националната платформа учествуваат претставници од органите на државната управа и органите на државната власт, научната и академската заедница, бизнис-заедницата, здруженија на граѓани, невладини и хуманитарни организации, јавните медиуми, верските заедници и други. Советот на Националната платформа работи на редовни годишни конференции, а во зависност од потребата се организираат и вонредни конференции, а во рамките на советот се организираат и форуми, семинари, работилници, трибини и слично заради размена на искуства, знаења и достигнувања во делот на намалувањето на ризици од катастрофи. На конференциите на Советот на Националната платформа се повикуваат учесници-експерти од сите надлежни институции во земјата, а по можност и од сродни институции од други држави. Обезбеденото мислење, по тематските работни групи од страна на сите учесници на активностите, а особено од страна на надлежните по таа тематска работна група и проблематика треба да дадат придонес во развој на научната мисла, изградба на посилен мултисекторски механизам на соработка на сите институции. Тематските работни групи се од особена важност и претставуваат експертска поддршка на советот на Националната платформа во разните тематски области. Тематската работна група за изработка на Стратегијата за намалување на ризици од катастрофи претставува прва тематска меѓуресурска група која се воспоставува во рамките на Националната платформа²²⁹, која е прикажана на слика бр.10.

Република Македонија, невладините и хуманитарните организации, средствата за јавно информирање и другите правни лица може да учествуваат во превенцијата, раното предупредување и справувањето со кризи, доброволно и договорно, врз основа на Законот и ратификуваните меѓународни договори што ја уредуваат оваа материја.

²²⁹ Адили, З. Вејсели, У. Стефаноски, С. Наумовска, Г. „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од катастрофи“, Трето ревидирано издание, ЦУК, Скопје, 2012, стр.17-18

Слика бр.10: Структура на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи



И, на крајот, за прогресот во имплементацијата на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи може да констатираме дека, заради подобар процес на мониторинг, Секретаријатот на Меѓународната стратегија за намалување на катастрофи (ISDR-International Strategy for Disaster Reduction) создаде интернет- алатка (HFA Monitor), преку која сите држави редовно се самооценуваат. Уште пред воведувањето на оваа алатка, Република Македонија го имаше доставено својот прв Национален извештај и информација за намалување на катастрофите во 2005 година. Во 2009 година Република Македонија преку Центарот за управување со кризи како институција за контакт и носител на Националната платформа за намалување на ризици од катастрофи го поднесе вториот, а во март 2011 и третиот извештај.

5. КРИЗЕН ОПЕРАТИВЕН ЦЕНТАР

Имајќи предвид дека сериозната опасност, потребата од брзо донесување одлуки и несигурноста се основните карактеристики на кризна состојба, справувањето со истата претставува вистински предизвик. Практиката покажува дека реалната опасност, притисокот од претпоставените и притисокот од јавноста во услови на кризна состојба, донесувањето на одлуките го прават особено тешко.

Успешното справување со кризна состојба неретко зависи од повеќе луѓе со различни компетенции и знаења од различни области, кои треба да се соединат на едно место во едно тело, каде што работејќи тимски ќе се насочат кон остварување на поставената цел, а тоа е разрешување на кризната состојба.

Како во теоријата така и во практиката се среќаваат вакви тела, но со различни називи како: генералштаб, главен штаб, оперативен штаб, централен штаб, просторен штаб, штаб, штаб на единиците на локалната самоуправа, трговските друштва, јавните претпријатија, установи и служби, оперативна група, тактички оперативен центар, кризен оперативен центар, командно место, тим за командување со инциденти и сл.²³⁰

Во Република Македонија во услови на кризна состојба во зависност од субјектот на системот за управување со кризни состојби се формира вакво тело, и тоа:

Во **Центарот за управување со кризи** се формира *Главен штаб*, кој го сочинуваат претставници од министерствата за внатрешни работи, здравство, транспорт и врски, одбрана, надворешни работи, раководителот на Групата за процена, раководителот на итната медицинска помош во Скопје, директорот на Дирекцијата за заштита и спасување, претставници на Армијата на Република Македонија, Црвениот крст на Република Македонија и други, кој Штаб е надлежен да раководи со активностите за справување со кризна состојба, а со кој раководи директорот на Центарот за управување со кризи.

Во **Дирекцијата за заштита и спасување** во услови на кризна состојба може да се формира *Главен штаб*, кој го сочинуваат стручни лица именувани од Владата на Република Македонија, и со истиот раководи директорот на Дирекцијата, кој ја донесува и одлуката за неговото активирање. Во Дирекцијата се формираат тимови за брз одговор, кои се основата на републичките сили за заштита и спасување и истите се активираат со одлука на директорот на Дирекцијата.

²³⁰ Малиш-Саздовска, М. Дујоски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност, Скопје, 2009

Во **МВР** во услови на кризна состојба се формира **Оперативен штаб** со задача да ги планира, организира, координира, раководи, командува и да врши контрола над ангажираните единици, полициските службеници и овластени службени лица на Министерството во процесот на справување со кризната состојба на територијата на Републиката. Оперативниот штаб го формира министерот за внатрешни работи, а го сочинуваат раководителите на организациските единици во МВР потребни за успешно разрешување на кризната состојба. Основни задачи на Оперативниот штаб се: да прибира информации од терен, истите да ги средува, анализира и да презема мерки и активности за ефикасно и брзо разрешување на кризната состојба во согласност со ситуацијата на теренот, да издава задачи на силите за првична и брза реакција, да изработи оперативен план за работа и ангажирање на силите на терен, да презема мерки и активности за ангажирање или ставање во приправност на другите расположливи сили, да врши координација на активностите со сите структури инволвирани во настанатата состојба, да ги одредува потребните ресурси за успешно справување со кризната состојба, да доставува извештаи до Владата на Република Македонија и другите надлежни органи на државната управа и др. Со Оперативниот штаб раководат директорот на Бирото за јавна безбедност и директорот на Управата за безбедност и контраразузнавање. Со своето функционирање ова тело ќе овозможи, ефикасна и ефективна употреба на ресурсите на Министерството при справувањето со кризната состојба.

Исто така, во услови на кризна состојба во **АРМ** Генералштабот на Република Македонија формира **Оперативна група** заради ефикасно командување и контрола во Армијата за поддршка на полицијата, а која има задача да планира, организира, координира, да командува со дел од единиците од Армијата на Република Македонија, кои преземаат мерки за справување со кризна состојба, да врши проценка и анализа на добиените информации, да предлага мерки со цел решавање на безбедносните проблеми, да издава наредби, да ја координира работата со полицијата, како и да ги преземе сите неопходни мерки и активности за ефикасно разрешување на кризната состојба.

На локално ниво во услови на прогласена кризна состојба се формира Оперативен штаб во кој учествуваат потребните субјекти (РЦУК, МВР, АРМ, ДЗС, МЗ, ТППЕ и др.) од системот за управување со кризи со цел преземање на сите потребни мерки и активности за справување со кризната состојба.

5.1 ФОРМИРАЊЕ КРИЗЕН ОПЕРАТИВЕН ЦЕНТАР

За успешно справување со ризиците и со кризите, неопходно потребно е формирање *кризен оперативен центар (КОЦ)*. Кризниот оперативен центар претставува клучна компонента за ефикасен кризен менаџмент. Кризниот оперативен центар има неколку функции, и тоа:

1. Служи како команден центар, и затоа мора да има опрема неопходна за комуникација со службите на терен како и со другите државни органи,
2. Функционира како оперативен центар за кризниот персонал и е оддалечен од местото на кризата, која оддалеченост е клучна за добрата координација и поддршка на службите на терен,
3. Претставува информативен центар што мора да биде во состојба да ги прима информациите од теренот, да ги обработи и да ги проследи информациите на терен²³¹.

Членовите на кризниот оперативен центар потребно е да имаат засолниште и храна, вода, воздух и сл., а сè со цел истиот да може да функционира подолго време. За неговото добро функционирање потребно е да се избере место каде што ќе биде сместен и значајно е истиот да има доволно голем простор и да има услови во исто време да се справува со повеќе инциденти, да биде сместен блиску до главниот град што овозможува полесна комуникација и пристап до државното раководство, а мора да биде предвидена и алтернативна локација.

Исто така, кризниот оперативен центар треба да има на располагање извршители за 24-часовно делување и затоа е потребно правилно да се користат човечките ресурси. Многу е важно да се воспостави контрола на пристапот до кризниот оперативен центар и истиот да биде добро обезбеден со што ќе се има целосна контрола на движењето во кризниот оперативен центар. Потребно е да се определи посебна просторија каде ќе бидат сместени новинарите но истата пожелно е да биде подалеку од местото од каде се раководи со кризната состојба²³². Кризниот оперативен центар треба да биде опремен со соодветна опрема како: мониторинг систем, мобилни и статични телефони со резервни батерии и полначи, генератори за

²³¹ Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно претпријатие „Службени гласник“, Београд, 2008, стр.111

²³² Ibid, стр.111-115

струја, опрема за осветлување во итни ситуации, батериски лампи и батерии, опрема за ноќно гледање, продолжни кабли, противпожарна опрема, радиобаза, резервни рачни радиостаници и конзола за полнење, оружје, муниција и друго.

5.2 ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА КРИЗНИОТ ОПЕРАТИВЕН ЦЕНТАР

Надлежноста на кризниот оперативен центар е да:

1. Планира и организира прибирање информации од теренот, процена и анализа на информациите, давање оценки, заклучоци и предлози за решавање на безбедносната ситуација и справување со заканите,
2. Изработува оперативен план со конкретни мерки и активности за разрешување на кризната состојба,
3. Планира операции, командување и контрола со силите на терен ангажирани во кризната состојба,
4. Презема мерки и активности за ефикасно и брзо разрешување на настанатата ситуација,
5. Врши подготовка за раководење, командување и водење повеќедневни операции,
6. Ја координира работата со другите структури инволвирани во кризната ситуација,
7. Врши анализа на претходните и тековните настани, следење на планираните тековни акции, како и планирање актуелни операции во наредните 24 часа,
8. Издава задачи на силите за првична и брза реакција,
9. Континуирано соработува и комуницира со другите субјекти во системот за управување со кризи, со цел прибирање податоци и информации и нивна анализа,
10. Ги одредува потребните ресурси за поддршка во координација со членовите за логистика,
11. Обезбедува техничка и криптозаштита на телекомуникациите и информатичките средства што се во функција, како и физички мерки на заштита на членовите во штабот, просториите, документите, телекомуникациите, информатичките и административните средства.

Во услови на кризна состојба на регионално ниво се формираат вакви тела (регионални штабови). Регионалните штабови ги сочинуваат претставници од

подрачните единици на министерствата и другите органи од државната управа, како и по еден претставник на општините и еден претставник на градот Скопје.

Истите имаат за задача да вршат процена на состојбите, да прибираат и да обработуваат податоци, да донесуваат одлуки и истите усно или писмено да ги пренесуваат во вид на наредби за извршување на задачите.



Од досегашната расправа може да констатираме дека за успешно справување со настаната кризна состојба потребен е ефикасен систем на раководење во полицијата, чија успешност зависи од ефективната комуникација, координација и соработка со другите субјекти во Системот за управување со кризи. Раководењето во полицијата претставува активност на раководителите од чија оспособеност, обученост и искуство односно од чие теоретско и практично познавање на функциите на раководењето зависат навременоста и квалитетот на преземените мерки, а со тоа и успешноста во справувањето со кризната состојба.

Во справувањето со кризните состојби превенцијата и раното предупредување се активности насочени кон детектирање, откривање и отстранување на ризиците што може да доведат до кризи. Превентивното дејствување, раното предупредување, првичниот одговор и подготвеноста за справување со предизвикан ризик или опасност се основните елементи на кои како во светот така и во нашата држава сè повеќе се посветува големо внимание.

Единствено ефикасен систем чија основана функција е превенција, раното предупредување и справување со ризици и опасности може да обезбеди сигурност на граѓаните и заштита на материјалните вредности и добра. Основната функција на системот за управување со кризи на Република Македонија е обезбедување соодветно ниво на консултации и комуникација помеѓу надлежните субјекти, донесување одлуки, координација, навремената реакција и ефикасното користење на ресурсите во случај на настанување кризна состојба во државата. Функционирањето на системот е можно единствено преку утврдување постапки и дефинирање на чекорите во спроведување на активностите, што е направено со воведувањето на Стандардните оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од СУК и

воспоставувањето на Националната платформа за намалување на ризици од несреќи и катастрофи во Република Македонија.

И, на крајот, поврзување на сите елементи во една целина при справување со кризна состојба се овозможува преку воспоставување кризен оперативен центар како тело што ќе ги планира и ќе ги координира мерките и активностите насочени кон успешно справување со кризната состојба.

ДЕЛ III

ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ИЗВРШУВАЊЕТО НА РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ ВО ПОЛИЦИЈАТА И СПРАВУВАЊЕТО СО КРИЗНИТЕ СОСТОЈБИ

1. ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1 ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД СЛЕДЕЊЕТО, ОЦЕНУВАЊЕТО И ОД ПРОЦЕНУВАЊЕТО

Од добиените податоци од истражувањето воочуваме дека полициските раководители постојано развиваат вештини за следење, оценување и за проценување во областа во која делуваат, а со тоа се оспособуваат за успешно справување со ризици и превенирање на кризи. Полициските раководители стекнатите вештини за следење, оценување и проценување можат да ги применуваат во сите области во полицијата, без оглед во која област се стекнати, а знаењето што го стекнуваат на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици. Воедно, податоците од направеното истражување покажаа дека успешното справување со ризици и превенирање на кризи доведуваат до подобрување на безбедносната состојба.

Со истражувањето се потврди ставот дека следењето на безбедносната состојба е практика на сите нивоа на полициската организација, а тоа доведува до создавање услови за квалитетно прибирање, анализа и користење на безбедносните информации. Безбедносните информации во полицијата се користат за навремено откривање, превенирање и справување со безбедносните ризици и опасности.

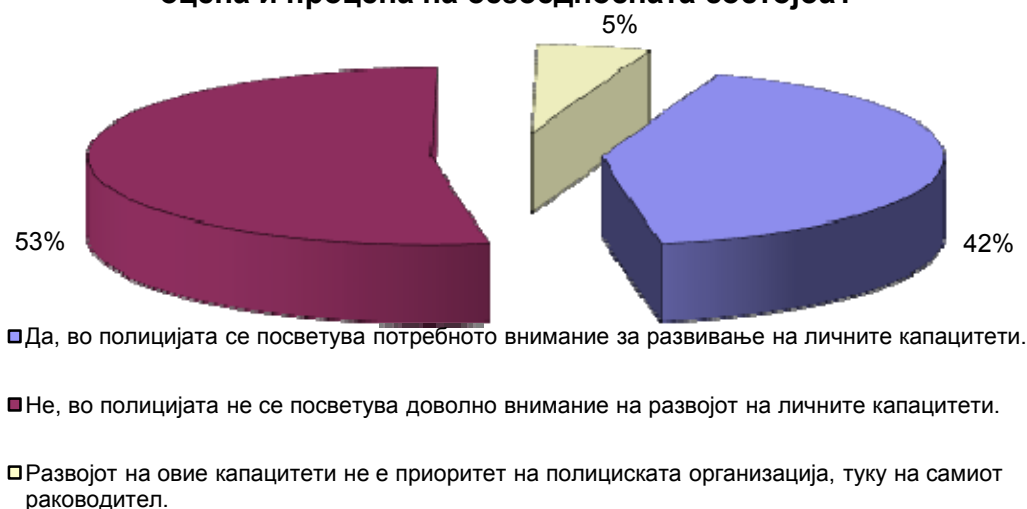
При истражувањето дојдовме до сознание дека голем дел од полициските службеници мислат дека во полицијата не се посветува потребното внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за оцена и процена на безбедносната состојба, а воедно голем број не поседуваат информации дали се реализираат обуки за ефикасна оцена и процена. Исто така, постои голема поделеност во сфаќањата според кои ефикасното оценување и проценување на безбедносната состојба зависи од искуството, обуката и од квалитетот на претходно прибраните податоци. Но најголемиот дел се согласуваат дека успешното справување со кризните состојби зависи пред сè од ефикасното оценување и проценување.

Анализата покажува поделеност кај полициските раководители во поглед на тоа дали во полицијата се посветува потребното внимание за развој на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната состојба, при што поголемиот дел од полициските раководители (53,0%) смета дека во полицијата не се посветува потребното внимание за развој на личните капацитети, наспроти помалиот дел (41,7%), кој смета дека во полицијата се посветува потребното внимание за развојот на овие капацитети, што може да се види од графикон бр.3. Интересна е констатацијата на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, каде што поголемиот дел (50%) сметаат дека во полицијата се посветува потребното внимание за развој на индивидуалните капацитети за успешно справување со кризни состојби наспроти малиот дел од нив (13,6%), кој има спротивно мислење, или определениот дел (36,3%), кој се изјаснил дека не знае, што може да се види од графикон бр.4.

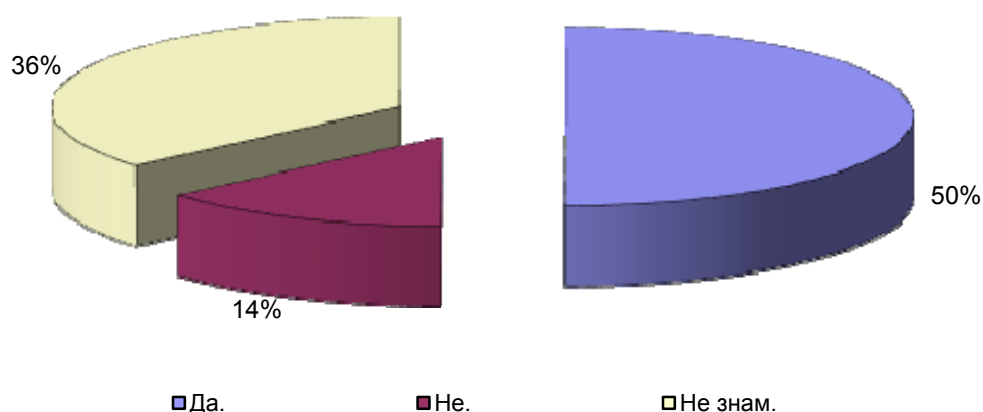
Причина за поделеноста е во тоа што неретко во полицијата на раководни позиции за полициски раководители се поставуваат лица со недоволен личен, кариерен и професионален развој, како и лица што не потекнуваат од полициската средина, туку се преземени од други министерства. Се разбира дека на развојот на личните капацитети влијае и личниот ментален склоп и желбата за саморазвој.

Горенаведените резултати упатуваат на заклучокот дека постои јасна свест како кај полициските раководители така и кај претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи за значењето и потребата за континуиран развој и надоградување на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната состојба.

Графикон бр.3: Верувате ли дека во полицијата се посветува доволно внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оцена и процена на безбедносната состојба?



Графикон бр.4: Знаете ли дека во полицијата се посветува посебно внимание на развојот на индивидуалните капацитети за успешно справување со кризни состојби?



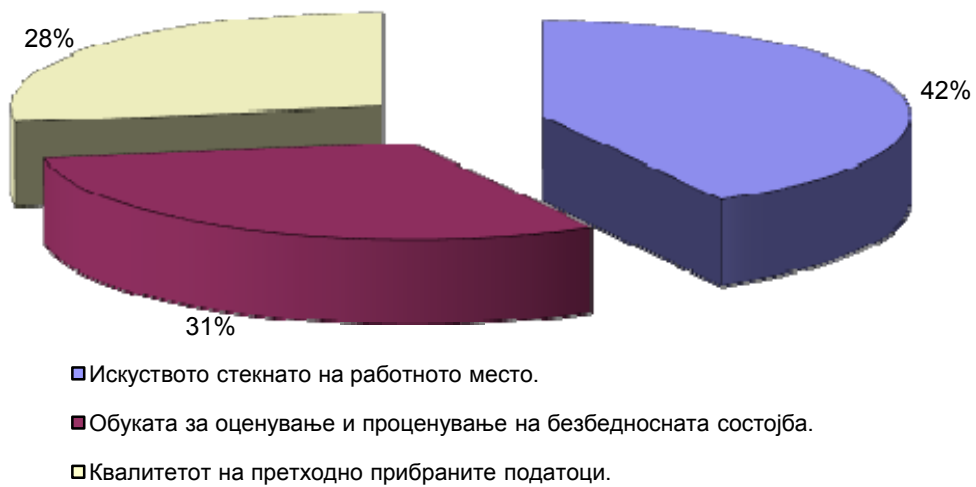
Истражувањето упатува на тоа дека полициските раководители како фактори што овозможуваат ефикасно оценување и проценување ги посочуваат искуството, обуката и квалитетот на прибраните податоци. Имено, поголемиот дел (42,0%) сметаат дека искуството стекнато на работното место е одлучувачкиот фактор што влијае на ефикасното оценување и проценување, помал дел од раководителите (30,5%) се на мислење дека тоа е обуката и најмалиот дел (27,5%) дека квалитетот на претходно прибраните податоци е битен за ефикасното оценување и проценување, што е

прикажано во графикон бр.5. Претставниците, пак, од другите субјекти во Системот за управување со кризи го поддржуваат мислењето според кое ефикасното проценување постои тогаш кога полициските раководители ги поминале сите скалила во кариерниот развој за што се изјасниле 36,3%, поголемиот дел (63,6%) го поддржува овој став со тоа што го истакнува и значењето на раното предупредување, прикажано во графикон бр.6.

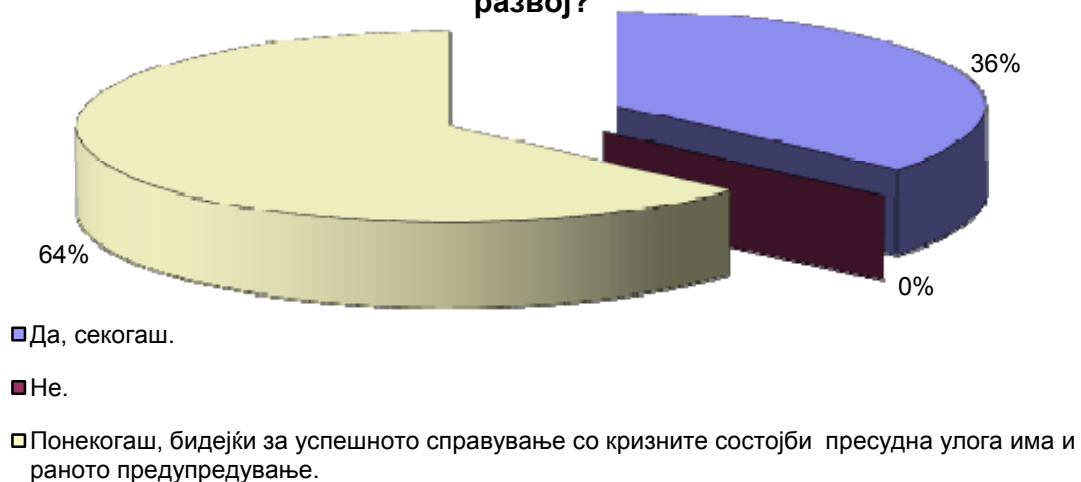
Во справувањето со кризните состојби оценувањето и проценувањето се од непроценливо значење за намалување на ризиците и опасностите што доведуваат до кризни состојби, за што, пак, е исклучително важно полициските раководители да имаат искуство, обуки и квалитетни податоци. На ова може да се надоврзе и мислењето на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, според кои не помалку важно е и раното предупредување во спречувањето на кризните состојби.

Размислувањата кај анкетираниите раководители најверојатно се резултат на степенот и видот на образованието и работното искуство во справувањето со кризни состојби. А ние со право може да констатираме дека искуството, обуката и квалитетот на прибраните податоци се фактори што подеднакво влијаат на ефикасното оценување и проценување на безбедносната состојба, а со тоа и на успешно справување со безбедносните ризици и опасности што можат да предизвикаат кризна состојба. Додека, пак, ставот за значењето на раното предупредување е заснован на искуственото знаење, според кое раното предупредување од ризици претставува навремена превенција од кризни состојби. И само со организиран и координиран пристап на институциите што се надлежни за справување со кризни состојби тие може да се неутрализираат и да се спречат да прераснат во закана за животот и за имотот на граѓаните и да предизвикаат криза.

Графикон бр.5: Според Вас, кои фактори овозможуваат ефикасно оценување и проценување?



Графикон бр.6: Што мислите дали ефикасно проценување постои тогаш кога истото се врши од страна на полициски службеници што ги поминале сите скалила во кариерниот развој?



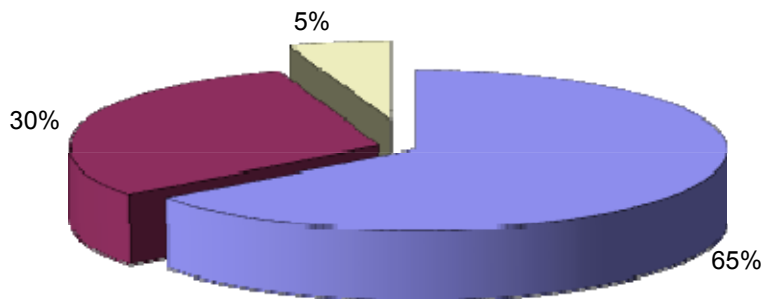
Податоците од истражувањето прикажани во графикон бр.7 говорат дека постои воедначеност на мислењето на полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи. Така што, според мислењето на полициските раководители на следењето на безбедносната состојба, во полицијата се посветува големо внимание и тоа претставува основа за преземање понатамошни мерки и активности во превенција и справување со кризна состојба. Исто така од

особено значење е поврзаноста на квалитетот на безбедносните податоци со нивото на кое се собрани. Податоците покажуваат дека поголем број полициски раководители (64,9%) сметаат дека следењето на безбедносната состојба е континуиран процес што е застапен на сите нивоа во полициската организација, помал број полициски службеници (29,8%) дека следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа и мал процент на полициски службеници (5,3%) сметаат дека во полицијата не постои доволен интерес за оваа област. Интересна е констатацијата прикажана во графикон бр.8, од која се гледа дека и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи го имаат приближно истото мислење. Имено, најголемиот дел (68,1%) истакнале дека следењето на безбедносната состојба е континуиран процес што е застапен на сите нивоа во полициската организација, а помал број полициски службеници (31,8%) дека следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа.

Воедначеноста на мислењата на полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи ја покажува свесноста за значењето и потребата за постојаното следење на безбедносната состојба што е практика на сите нивоа во полициската организација, како и за унапредувањето на постојните и изнаоѓањето нови методи и процедури за следење на безбедносната состојба.

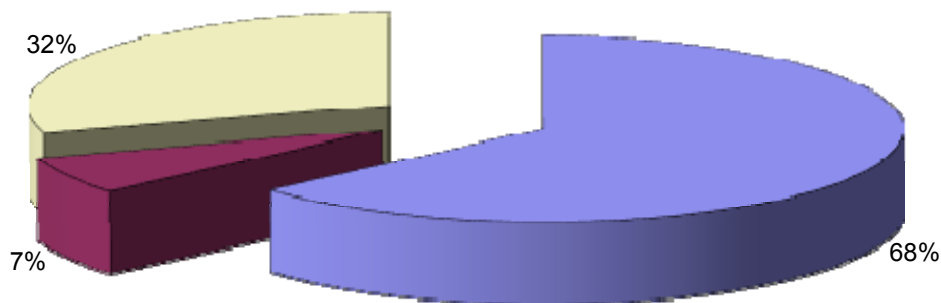
Ова значи дека воспоставените системи за следење на безбедносната состојба, за рано предупредување, превенција и заштитата од сите ризици по безбедноста на државата во голема мера влијаат на преземањето на конкретните активности и постапки на полицијата и се еден од основните параметри за успешно справување со кризната состојба.

Графикон бр.7: Според Вас дали следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа во полициската организација?



- Да, тоа е континуиран процес кој е застапен на сите нивоа во полицијата. Воопшто не се согласувам
- Во полицијата следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа.
- Во полицијата не постои доволен интерес за оваа област.

Графикон бр.8: Дали на сите нивоа во полицијата континуирано се работи на унапредување на постојните и изнаоѓање нови методи и процедури за следење на безбедносната состојба?



- Да, тоа е континуиран процес кој е застапен на сите нивоа во полицијата.
- Во полицијата следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа.
- Во полицијата не постои доволен интерес за оваа област.

Резултатите од истражувањето упатуваат на сознанието дека нивото и начинот на собирање и анализирање на податоците е важен предуслов за понатамошна обработка и правовремено доставување до полициските службеници, кои преземаат мерки и активности за превенирање и справување со одредена појава или настан што може да ја загрози безбедносната состојба. Ваквиот став се должи пред сè на организациската структура на полицијата како организација каде што за секое повисоко ниво во хиерархиската поставеност е потребен повисок степен на образование, поголемо искуство и соодветни компетенции. Од графикон бр.9 се

воочува дека најголем број полициски раководители (69,5%) се на мислење дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од нивото на кое истите се собирани и се анализирани, додека само мал дел (13,7%) сметаат дека нивото на кое се собираат безбедносните податоци воопшто не е битно за нивниот квалитет, одреден број полициски раководители (16,8%) сметаат дека за квалитетот на безбедносните податоци битна е примената на современи технички средства, што, пак, од своја страна е битен сегмент во време на постојана експанзија на електротехничката и на компјутерската технологија. Интересно е видувањето на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи прикажано во графикон бр.10, според кое најголемниот дел (81,8%) се изјасниле дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и обученоста на полициските службеници, а помал дел (18,1%) дека нивото на кое се собирани и се анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци.

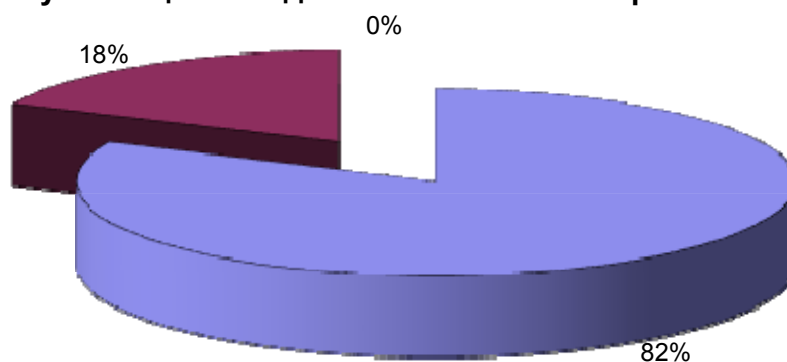
Од горенаведеното може да заклучиме дека постои разидување помеѓу ставовите кај полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, кое најверојатно се должи на различната перцепција за безбедносните податоци, компетенциите на полициските службеници што ги прибираат и начинот на нивното прибирање. Сепак, со право може да истакнеме дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од нивото на кое се собрани, но и од способноста, стручноста, знаењето и обученоста на полициските службеници.

Графикон бр.9: Дали се согласувате дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од нивото на кое се собрани и анализирани?



- Нивото на кое се собрани и анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци.
- За квалитетот на безбедносните податоци е битна примената на современи технички средства.
- Нивото на кое се собираат безбедносните податоци воопшто не е битно за нивниот квалитет.

Графикон бр.10: Сметате ли дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и обученоста на полициските службеници или од нивото на кое се собрани?



- Квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и обученоста на полициските службеници.
- Нивото на кое се собираат и анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци.
- За квалитетот на безбедносните податоци е битна примената на современи технички средства.

Воедно, податоците од направеното истражување покажаа дека кај полициските раководители има разлика во ставот според кој полициските раководители поседуваат знаење и способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и за проценување на нивното работно место. Во истражувањето преовладува мислењето дека најголем број полициски раководители (52,3%) поседуваат знаење и

способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и за проценување на нивното работно место и дека тоа зависи од тоа дали истите ги поминале сите скалила во кариерниот развој. Овој став е речиси идентичен со мислењето на поголемиот дел од полициските раководители (53,0%), според кои во полицијата не се посветува доволно внимание на развојот на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оцена и проценка на безбедносната состојба. Помал дел (31,5%) полициски раководители се изјасниле позитивно, односно дека полициските раководители поседуваат знаење и способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и за проценување на нивното работно место, поради што и се поставени на раководните позиции. Во истражувањето 16,2% се изјасниле негативно, односно сметаат дека сите раководители не поседуваат знаења и способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и за проценување на нивното работно место поради несоодветното образование, што е прикажано во графикон бр.11. Причината за ваквиот став најверојатно се должи на фактот што одреден број полициски раководители се поставени на раководни позиции без да ги поседуваат потребните вештини, искуство и знаење потребни за тоа работно место или, пак, со преземање се дојдени од други министерства и директно се поставени на раководни позиции. Преовладува мислењето дека полициските службеници поседуваат доволно знаење од различни области и можат успешно и ефикасно да ги користат вештините за следење, оценување и за проценување. Со тоа се зголемува ефикасноста во полицијата, а се создаваат и услови за одржување стабилна безбедносна состојба. Испитаниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се на мислење дека на оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба во областа во која делуваат влијае кариерниот развој, при што најголемиот дел од нив (54,5%) одговориле дека токму тој влијае на оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба во областа во која делуваат, помал дел (40,9%) одговориле позитивно, а мал дел (4,5%) одговориле негативно посочувајќи го образованието како причина за тоа (графикон бр.12).

Од горенаведениот воедначен став на полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи може да заклучиме дека на оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување

и за проценување на безбедносната состојба влијание има почитувањето на кариерниот систем и на соодветното образование.



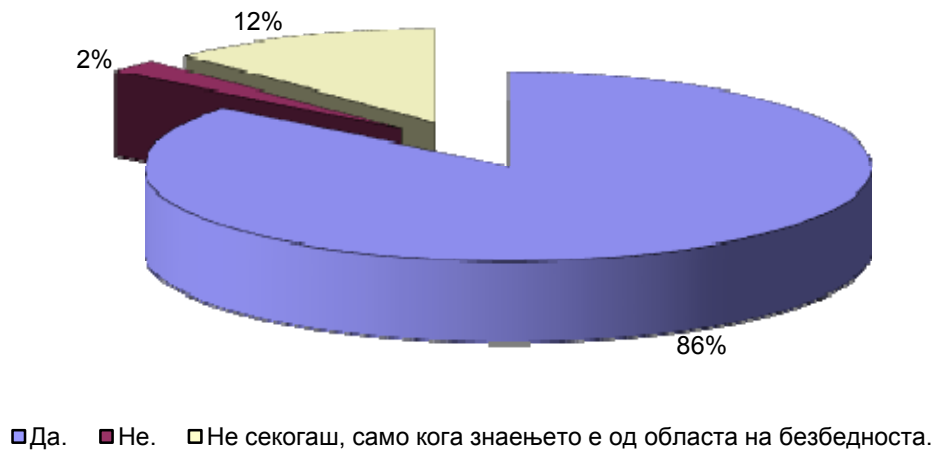
Добиените резултати од истражувањето прикажани во графикон 13 говорат дека искусеното учење што го стекнуваат раководителите во текот на работењето покажува ефикасни резултати во справување со безбедносните ризици и опасности. Искуството што го стекнуваат во текот на работењето несомнено води кон развивање на вештините за следење, оценување и за проценување во областа во која делуваат. Ова

може да го согледаме од одговорите на прашањето: Дали знаењето кое раководителите го стекнуваат на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици? Податоците покажаа дека најголем дел полициски раководители (85,6%) одговориле позитивно и сметаат дека знаењето што раководителите го стекнуваат на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици, додека помал дел полициски раководители (12,1%) сметаат дека полесно справување со безбедносните ризици се овозможува само кога знаењето е од областа на безбедноста и најмал дел полициски раководители (2,3%) сметаат дека знаењето што се стекнува на работното место не придонесува кон полесно справување со безбедносните ризици. Потврда на овој став се и одговорите на полициските раководители (42%) за кои искуството стекнато на работното место е најбитен фактор што овозможува ефикасно оценување и проценување на безбедносната состојба.

Воедно, за одбележување е и ставот според кој преземањето ефикасни мерки на превенција значително влијае на подобрување на безбедносната состојба, вклучувајќи го и првичниот одговор и може да спречи настанување кризна состојба или евентуално да ги ублажи последиците од истата, што всушност е целта на полицијата со зајакнување на капацитетите на превенцијата. Интересен е ставот на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи прикажан во графикон 14, според кој најголемиот дел (81,8%) се изјасниле дека од оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба зависи и успешноста во справувањето со ризиците, а само мал дел (18,1%) одговориле дека е потребно знаењето да е од областа на безбедноста.

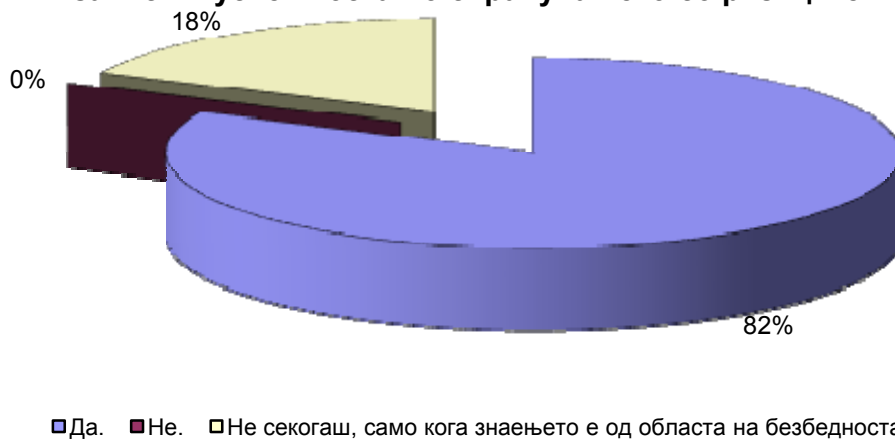
И овде може да се заклучи дека оспособеноста и знаењето на полициските раководители за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба е од непроценливо значење и влијае на успешното справување со ризиците што може да доведат до настанување на кризна состојба.

Графикон бр.13: Што мислите, дали знаењето што раководителите го стекнуваат на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици?



■ Да. ■ Не. □ Не секогаш, само кога знаењето е од областа на безбедноста.

Графикон бр.14: Се согласувате ли со ставот дека од оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и проценување на безбедносната состојба зависи и успешноста во справувањето со ризиците?



■ Да. ■ Не. □ Не секогаш, само кога знаењето е од областа на безбедноста.



Горенаведените резултати упатуваат на заклучокот дека следењето, оценувањето и проценувањето на безбедносната состојба е клучна функција во процесот на раководење-менаџирање во полицијата од која во најголема мера зависи успешноста на полицијата во превенирањето, раното предупредување и справување со

кризната состојба. Знаењето што полициските раководители го стекнуваат на работното место, соодветното образование и поминати сите скалила во кариерниот развој ги прави способни за надоградување на вештините за следење и проценување, кое им овозможува полесно справување со безбедносните ризици, а тоа, пак, доведува до подобрување на безбедносната состојба. И покрај тоа што следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа во полициската организација, потребно е да се изнајдат нови методи за понатамошен развој на личните капацитети на полициските раководители кај кои во моментот надоградувањето на овие капацитети зависи од личниот ментален склоп и од желбата за саморазвој. И, на крајот, со право може да констатираме дека за ефикасното оценување и проценување се потребни: соодветно искуство, обука и квалитетни безбедносни податоци.

1.2 ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ОДЛУЧУВАЊЕТО

Од добиените податоци од истражувањето во делот на одлучувањето се забележува дека полициските раководители одлучувањето го засноваат на релевантни информации од областа за која се надлежни, што води кон активности за спречување или решавање на веќе настанатите проблеми што се ефективно испланирани. За одбележување е фактот дека постои голем напредок во однос на истражувањето на ЛИЦ²³³ спроведено 2006/2007 година во делот на постоењето на стандардизирани постапки за постапување на полицијата во извршувањето на безбедносната функција раководена од релевантни информации, во кој контекст се изготвени дваесет Стандардни оперативни процедури. Истражувањето покажа дека одлуките што ги носат полициските раководители во услови на кризна состојба се почеток на активности за спречување на истите и дека без ефективно планирање на активностите не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби.

Со истражувањето се потврди дека одлучувањето претставува појдовна точка за започнување на активностите (планирање, наредување и сл.) во полицијата насочени кон справување со кризната состојба. Во овој дел се забележува голем напредок во однос на констатираната состојба при истражувањето за „Оперативното планирање,

²³³ ЛИЦ – Проект финансиран од ЕУ, Компонента за имплементација на локално ниво, истражување спроведено 2006-2007

менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации²³⁴ спроведено во 2006 година, посебно во делот на свесноста за оперативното планирање и изготвените планови за постапување на полицијата во услови на кризна состојба, при што во изминатиот период се изготвени над 800 планови за постапување на полицијата во услови на менаџирање на природни катастрофи/незгоди, а кои беа изготвени во согласност со Стандардните оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба. Забележително е дека постои поделеност во ставот во делот на обученоста на полициските раководители за носење одлуки. Податоците покажаа дека одлучувањето, и покрај тоа што е функција на раководителите, во полицијата одлуки носат и другите вработени.

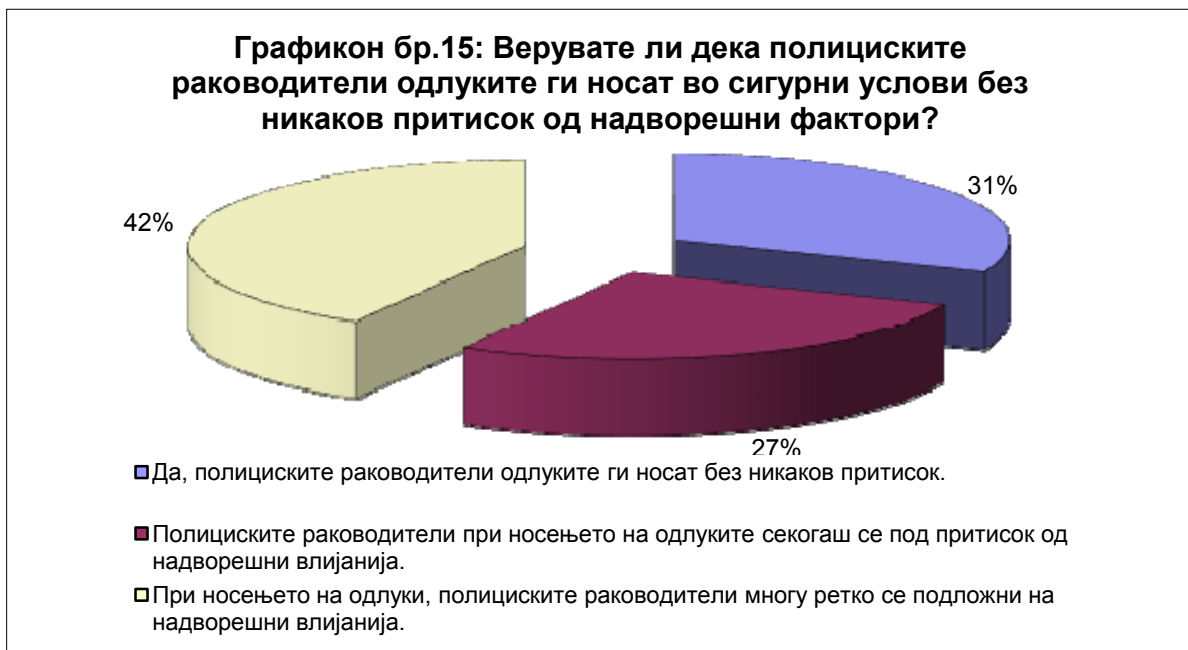
Податоците од истражувањето покажаа дека полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови (без или многу ретко под притисок и влијание на надворешни фактори) и дека полициските раководители можат да одолеат на евентуалните притисоци при носењето на одлуките. Успешното решавање на организациските проблеми зависи од условите во кои се носат одлуките, а искуството на полициските раководители е одлучувачки фактор за создавање услови во кои ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци.

Анализата покажува дека постои воедначено мислење на полициските раководители во поглед на ставот дека полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови, без притисок од надворешни фактори. Најголем број полициски раководители (41,7%) се изјасниле дека при носењето одлуки полициските раководители многу ретко се подложни на надворешни влијанија, помал дел (31,1%) дека полициските раководители одлуките ги носат без никаков притисок и дека определен број полициски службеници (27,3%) смета дека полициските раководители при носењето на одлуките секогаш се под притисок од надворешни влијанија. Значи полициските раководители главно одлуките ги носат без да подлежат на надворешни влијанија и притисоци (72,8%), но постојат и исклучоци (Графикон бр.15). Доколку ова го споредиме со мислењето на поголемиот дел на полициските раководители (70,5%), според кое искуството на полициските раководители е одлучувачкиот фактор за

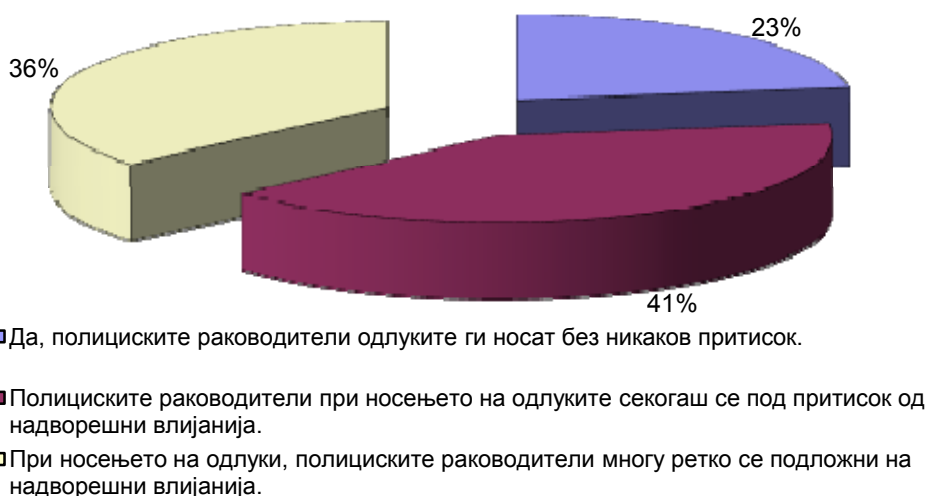
²³⁴ Извештај на ЛИЦ за „Оперативно планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), декември, 2006, стр.11, 17

создавање средина во која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци ќе дојдеме до констатација според која за носење одлуки ослободени од надворешни влијанија е потребна средина, која, пак, можат да ја создадат само раководители со соодветно искуство. Интересен е ставот на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, од кои најголемиот дел (40,9) се на мислење дека полициските раководители при носењето на одлуките секогаш се под притисок на надворешни влијанија, додека, пак, останатиот дел (59,0%) се на мислење дека полициските раководители одлуките ги носат без никаков притисок (22,7%), заедно со мислењето според кое при носењето одлуки полициските раководители многу ретко се подложни на надворешни влијанија (36,3%) (Графикон бр.16).

Од горенаведеното може да се заклучи дека полициските раководители одлуките ги донесуваат во сигурни услови и без поголеми притисоци од надворешни фактори но истите не се во целост исклучени. Создавањето услови погодни за носење одлуки ослободени од притисоци зависи пред сè од искуството на полициските раководители.



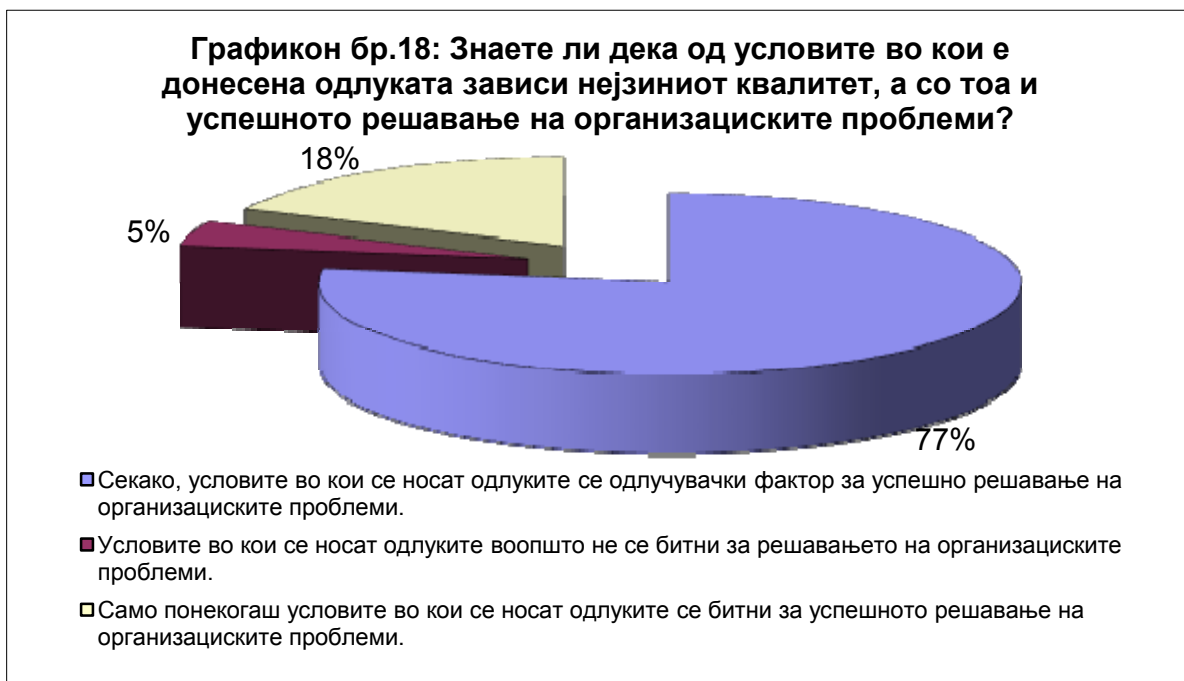
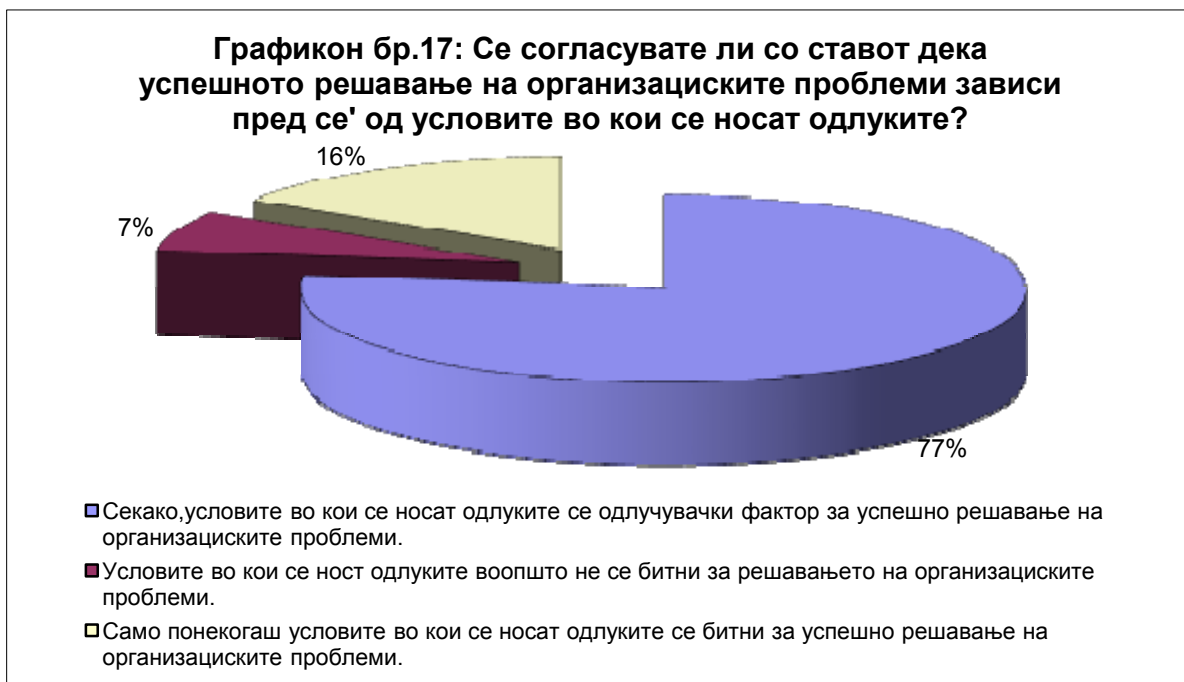
Графикон бр.16: Според Вас дали полициските раководители ги носат одлуките без надворешни влијанија?



Истражувањето упатува на единственост во ставот на полициските раководители дека условите во кои се носат одлуките се одлучувачкиот фактор за успешно решавање на организациските проблеми, при што најголем дел од нив (77,1%) се на ова мислење, помал број полициски раководители (16,0%) сметаат дека само понекогаш условите во кои се носат одлуките се битни за успешното решавање на организациските проблеми, додека само мал дел од полициските службеници (6,9%) сметаат дека условите во кои се носат одлуките воопшто не се битни за решавањето на организациските проблеми, што може да се види од графикон бр.17. Единственоста (прикажана во графикон бр.18) е изразена и преку ставот на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, каде што најголемиот дел (77,2%) се на мислење дека условите во кои се носат одлуките се одлучувачкиот фактор за успешно решавање на организациските проблеми, помал дел (18,1%) се на мислење дека условите само понекогаш се битни за успешно решавање на организациските проблеми и најмал дел (4,5%) се на мислење дека условите во кои се носат одлуките воопшто не се битни за решавање на организациските проблеми.

Од ова може да се заклучи дека средината во организациската единица во која се донесуваат одлуките има големо влијание на квалитетот на донесените одлуки. Кога раководителот има одредено ниво на сигурност, ја знае задачата и кога има точни, мерливи и сигурни податоци за исходот од повеќето предвидени ситуации, тогаш одлуката ја носи во услови на сигурност. Додека, пак, кога раководителот многу малку

знае за алтернативните решенија и за можниот исход од нив, тогаш зборуваме за донесување одлуки во услови на несигурност и очекуваните резултати нема да бидат на задоволително ниво.



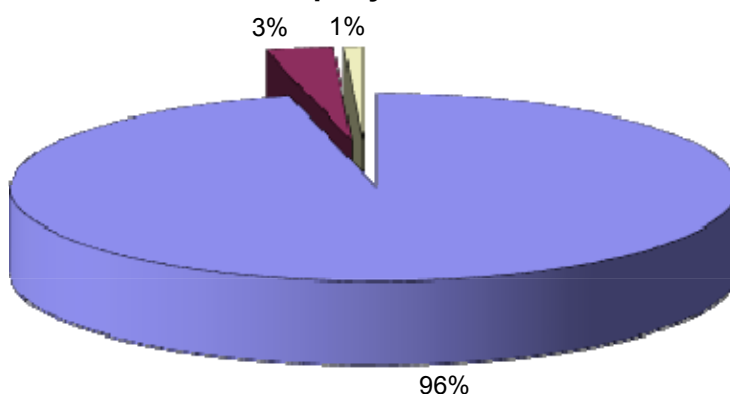
Резултатите од истражувањето прикажани во графикон бр.19 покажуваат дека полициските раководители се најединствени во ставот според кој одлучувањето претставува појдовна точка за започнување активности во полицијата насочени кон

справување со кризна состојба. Така што најголемиот дел од нив (96,2%) се единствени во ставот дека одлучувањето претставува појдовна точка за започнување активности во полицијата, што, пак, кореспондира со ставот на голем дел од полициските раководители (52,7%), според кој одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата. Мал број полициски раководители (3,0%) сметаат дека одлучувањето не е битно за преземање активности во полицијата и незначителен дел полициски раководители (0,8%) дека во полицијата не постои одлучување. Одлучувањето и преземањето ефикасни мерки и активности во полицијата претставува основа за успешно решавање на кризната состојба или ублажување на последиците од истата. Интересни се констатациите на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, што може да се види од графикон бр.20, за прашањето дали од обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки зависи благовременоста во постапувањето во полицијата, при што голем дел (50,0%) сметаат дека обученоста на полициските раководители да донесуваат правилна одлука претставува појдовна основа за започнување активност во полицијата, нешто помал дел (45,4%) е на мислење дека обученоста за одлучување не е битна за преземање активности во полицијата.

Причината поради која одлучувањето претставува појдовна основа за постапување е хиерархиската посавеност на полицијата како организација во која постојат правила и ред за издавање и за извршување на наредбите. Се разбира, голема улога во квалитетот на донесените одлуки има и обученоста на полициските раководители за носење одлуки.

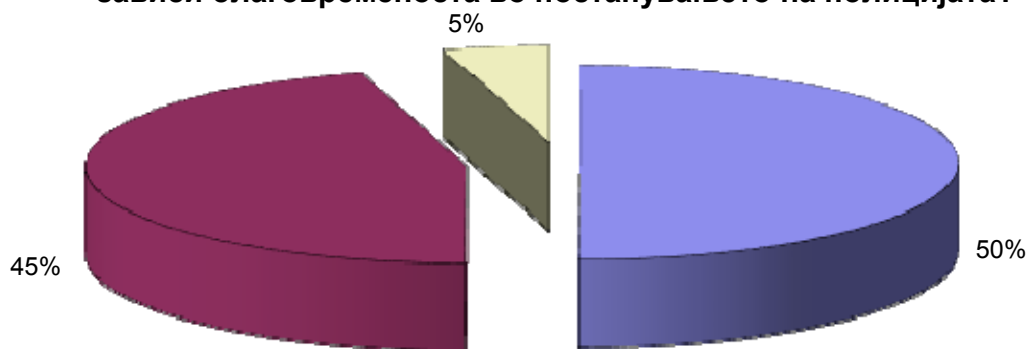
Од ова може да се заклучи дека одлучувањето во полицијата претставува основа за постапување (планирање и наредување) и дека обученоста за одлучување е битен фактор за благовременото постапување на полицијата при справување со кризна состојба.

Графикон бр.19: Дали одлучувањето во полицијата претставува основа за постапување, планирање, наредување?



- Да, одлучувањето претставува појдовна точка за отпочнување на активности во полицијата.
- Одлучувањето не е битно за преземање на активности во полицијата.
- Во полицијата не постои одлучување.

Графикон бр.20: Се согласувате ли дека од обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки зависи благовременоста во постапувањето на полицијата?



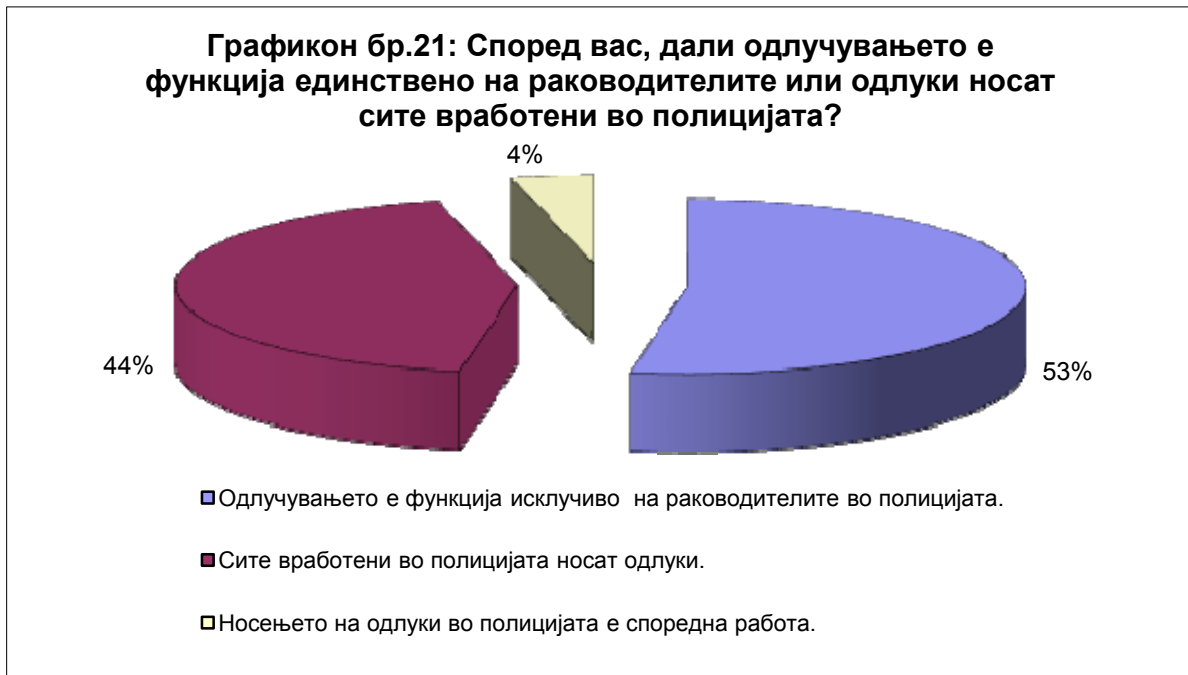
- Да, обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки претставува појдовна точка за отпочнување на активности во полицијата.
- Обученоста за одлучувањето не е битно за преземање на активности во полицијата.
- Во полицијата не постои обука за одлучување.

Податоците добиени од истражувањето, а прикажани во графикон бр.21, говорат дека одлучувањето е функција на раководителите, но дека одлуки носат и другите вработени во полицијата. Оваа констатација е речиси идентична и при истражувањето за раководните и менаџерски вештини на македонската полициска

организација спроведено во 2007 година²³⁵ кога тимовите на ЛИЦ констатирале дека: потчинетите имаат право слободно да дадат свое мислење во врска со начинот на донесување одлуки на нивните претпоставени. Денес, поголем дел полициски раководители (52,7%) сметаат дека одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата, а помал дел полициски раководители (43,5%) сметаат дека сите вработени во полицијата носат одлуки и незначителен дел раководители (3,8%) сметаат дека носењето одлуки во полицијата е споредна работа. Носењето одлуки во услови на справување со кризна состојба е посебно отежнато поради неочекуваноста на настанот што предизвикал криза, сложеноста и вонредниот карактер, но одлучувањето и давањето конкретни насоки е функција на раководителите, кои, ако се правилно пренесени до полициските службеници, секогаш резултираат со успешно справување со кризната состојба. Полициските раководители се на мислење дека сите полициски службеници носат одлуки, што најверојатно е резултат на нивното лично искуство, каде што истите со цел превенирање или справување со определен настан морале да донесат одлука за преземање конкретни мерки без претходно да чекаат донесување одлука на повисоко ниво. Мислењето на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, кое може да се види во графикон бр.22, е речиси идентично со она на полициските раководители, дури е и поцврсто во ставот дека одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата (77,2%), а само мал дел (22,7%) се на мислење дека сите вработени носат одлуки. Прашањето за исклучителноста на одлучувањето е посебно сензитивно во полицијата како организација. Имено, носењето одлуки на највисоко ниво е функција на раководителите од највисоките скалила во хиерархиската поставеност, но и раководителите од пониските скалила во хиерархиската поставеност во услови на справување со кризни состојби носат одлуки. Во дадени ситуации, поради неочекуваноста на настанот, притисокот од јавноста, краткото време потребно за одговор и сл., и полициските раководители од пониските нивоа носат одлуки за преземање потребни мерки и активности, а сè со цел навремено делување и попречување на настанување кризна состојба. Непосредните извршители имаат обврска и должност да ги спроведуваат одлуките на своите раководители, но и тие во

²³⁵ Извештај на ЛИЦ за „Раководните и менаџерските вештини на македонската полициска организација“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), април, 2007, стр.13

дадена ситуација самите носат одлуки за видот на мерките и активностите што ќе ги преземат, а сè со цел превенирање на ризици и спречување на настанување кризи.



Податоците од направеното истражување покажаа единственост во ставот на полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи во поглед на ставот дека за донесување правилна одлука на полициските раководители им се потребни релевантни информации. Така што

најголемиот дел од полициските раководители (96,2%) смета дека за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации, а додека, пак, само мал број полициски раководители (3,8%) сметаат дека за донесување правилна одлука не се потребни никакви информации, доволно е искуството на раководителот (Графикон бр.23). Претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се единствени во одговорите на прашањето дали на одлучувањето на раководителите во полицијата влијае квалитетот на информациите со кои располагаат. Истите на ова прашање 100% одговориле дека за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации (Графикон бр.24).

Единственоста во ставот за потребата од релевантни информации се должи пред сè на искусно стекнатото знаење на полициските раководители и на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи при конкретното постапување при носење одлуки како претставници на Главниот штаб во Центарот за управување со кризи.

Иако на донесување правилна одлука големо влијание има работното искуство, со право може да констатираме дека релевантните информации се добра подлога за донесување правилни одлуки во полицијата и полициските раководители одлуките ги носат врз основа на овие информации.



Графикон бр.24: Дали на одлучувањето на раководителите во полицијата влијае квалитетот на информациите со кои располагаат?

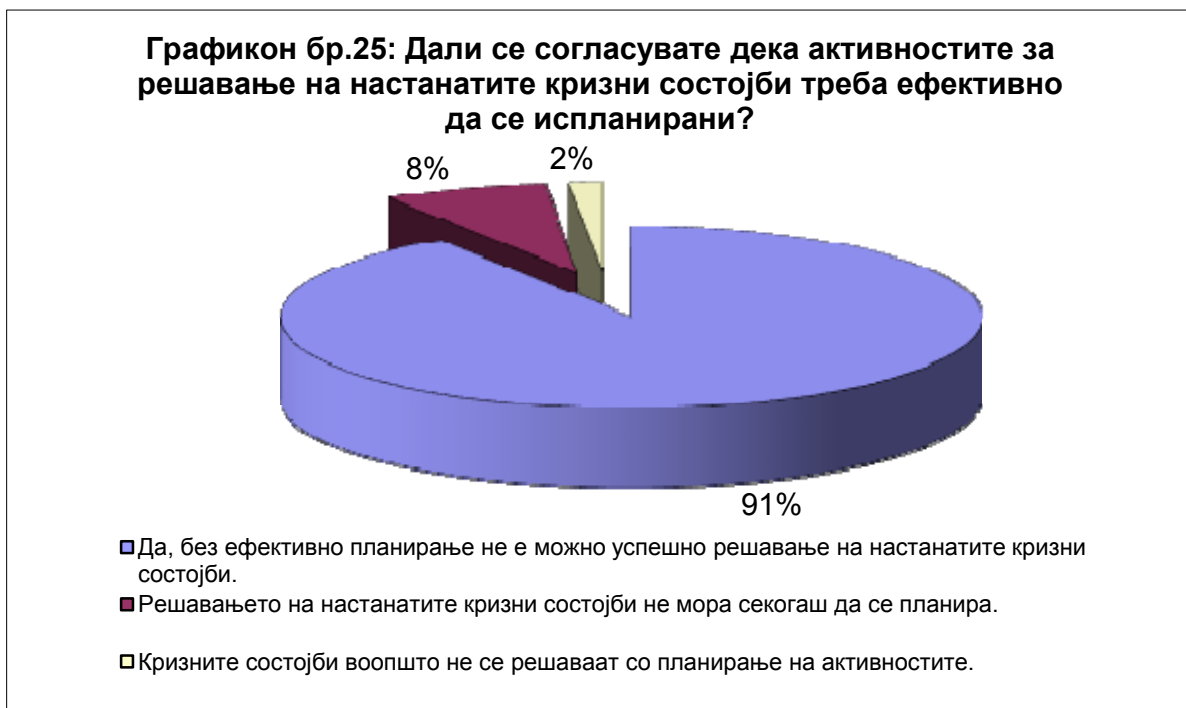


Истражувањето покажа дека активностите за решавање на настанатите кризни состојби треба ефективно да се испланирани. За успешно превенирање и справување со настаната кризна состојба од непроценливо значење е ефективното планирање, како и навремена координација меѓу организациските единици во Министерството што се надлежни за спречување на настанување и справување со веќе настаната кризна состојба. Полициските службеници се единствени во ставот дека активностите за решавање на кризните состојби што може да се види и од графикон бр.25, секогаш треба да се ефективно испланирани, така што висок е процентот на полициски раководители (90,9%) што сметаат дека без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби, што, пак, може да го поврземе со ставот на полициските раководители, според кој планирањето е појдовна активност по донесувањето одлука од полициските раководители. Мал е бројот на полициски службеници (7,6%) што сметаат дека решавањето на настанатите кризни состојби не мора секогаш да се планира. Интересен е и ставот на претставниците од другите субјекти во системот за управување со кризи каде што истите како основи за успешно решавање на кризните состојби ги истакнуваат квалитетот на информациите со кој располагаат полициските раководители и ефективното планирање. При што најголемиот дел полициски службеници (95,4%) се на мислење дека без квалитетни информации и без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби, додека, пак, само мал дел (4,5%) се на мислење дека за решавање на

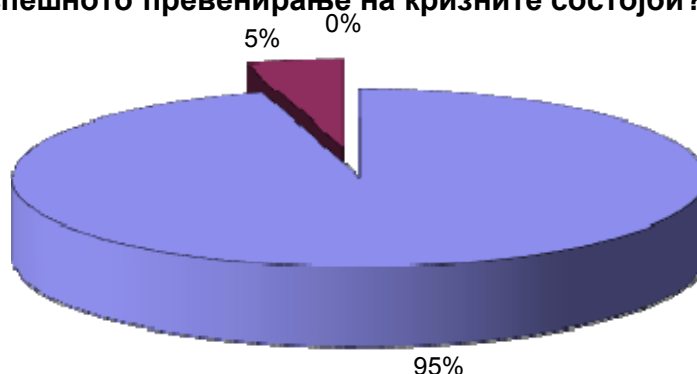
кризните состојби не мора секогаш да има квалитетни информации и не мора секогаш да се планира (Графикон бр.26).

Јасниот став за значењето на ефективното планирање на полициските раководители на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се должи на искуството стекнато од справувањето со кризните состојби, кое говори дека без ефективно планирање нема успешно превенирање и справување со кризни состојби.

Од ова може да се заклучи дека планирањето во организациските единици на Министерството игра клучна улога и се состои од изработување процена на загрозеност од определени ризици и опасности што може да доведат до настанување на кризна состојба. А, пред сè, планирање превентивни мерки, оперативни и други постапки што се во надлежност на полицијата, а служат за спречување на настанување кризна состојба, првичен одговор, како и справување со последиците при настаната кризна состојба.



Графикон бр.26: Мислите ли дека од квалитетот на информациите со кои располагаат полициските раководители и од ефективното планирање зависи успешното превенирање на кризните состојби?



- Да, без квалитетни информации и без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби.
- За решавање на настанатите кризни состојби не мора секогаш да има квалитетни информации и немора секогаш да се планира.
- Кризните состојби воопшто не се решаваат со квалитетни информации и со планирање на активностите.



Резултатите укажуваат дека одлучувањето претставува појдовна точка за отпочнување на активности во полицијата и основа за постапување, планирање и наредување, што, пак, води кон активности за спречување или справување со веќе настаната кризна состојба. За донесување правилна одлука, потребни се релевантни информации врз основа на кои ќе се донесе соодветна одлука што ќе претставува основа за постапување, планирање и наредување. Одлучувањето е функција на раководителите што не секогаш ги носат одлуките во сигурни услови и без надворешни влијанија, затоа е потребно унапредување на процесот на носење одлуки и создавање погодна средина без надворешни влијанија. Со цел успешно справување со кризна состојба, неопходно е секогаш активностите за решавање на настанатите кризни состојби ефективно да се испланирани.

1.3 ПРОЦЕНА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД МЕНТОРСТВОТО

Од добиените податоци од истражувањето во делот на менторството веднаш се забележува дека менторството е најдобриот начин за пренесување на искуствено стекнатото знаење стекнато во текот на работењето и дека искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби.

Успешноста на полицијата во справувањето со кризни состојби зависи пред сè од блиската соработка меѓу вработените во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби, која, пак, соработка овозможува градење ефикасни стратегии за превенција на кризни состојби. Состојба што во голема мера е подобрена, за разлика од податоците добиени при истражувањето за раководните и менаџерски вештини на македонската полициска организација спроведено во 2007 година²³⁶, кога тимовите на ЛИЦ констатирале дека: некои полициски службеници не комуницираат меѓу себе поради различни причини.

Во овој дел се воочува ставот дека во организациските единици за справување со кризни состојби постои трансфер на знаење и механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи, што всушност е и составен дел од превенцијата на кризните состојби.

Анализата покажува дека постои речиси идентичен став дека во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби постои трансфер на знаење. Ако го земеме предвид истражувањето за „Оперативното планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“²³⁷ на македонската полиција во 2006 година спроведено од страна на тимови на ЛИЦ каде што бил констатиран недостаток на знаење што било резултат на сфаќањето дека: „Знаењето сè уште се прифаќа како моќ и нешто што не треба да се дели со другите“, резултатите од моменталното истражување бележат драстичен напредок во позитивна смисла. Имено, од графиконот бр.27 може да се согледа дека поголем број полициски раководители (59,1%) сметаат дека трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена практика, но помал дел полициски

²³⁶ Извештај на ЛИЦ за „Раководните и менаџерските вештини на македонската полициска организација“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), април, 2007, стр.13

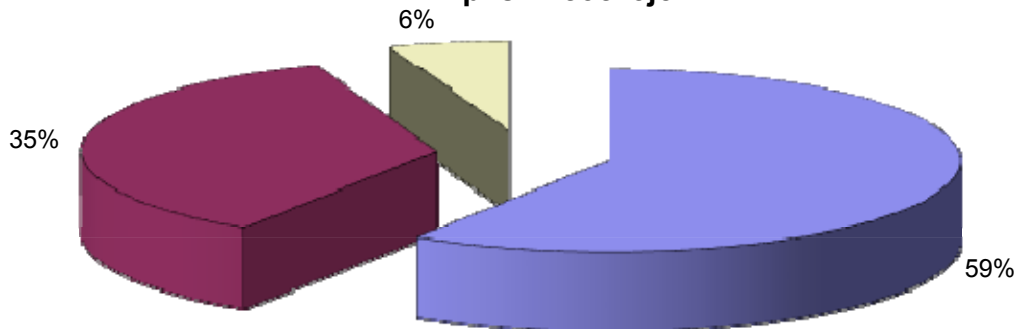
²³⁷Извештај на ЛИЦ за „Оперативно планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), декември, 2006, стр.13

раководители (35,4%) сметаат дека во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува и мал е бројот на полициски раководители (5,5%) што се на мислење дека во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење. Претставниците од другите субјекти во системот за управување со кризи имаат единствен став, според кој најголемиот дел (95,4) се на мислење дека трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена практика, а помал дел од нив (4,5%) се на мислење дека во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува, што, пак, е прикажано во графикон бр.28. Од горенаведеното може да се заклучи дека трансферот на знаење меѓу организациските единици надлежни за справување со кризни состојби се практикува и е од исклучително значење за успешното справување со кризни состојби.

Постоењето на трансфер на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби е вообичаена практика во полицијата, која се јавува како резултат на специфичните услови во кои полициските службеници применуваат мерки и активности насочени кон превенција или справување со кризната состојба.

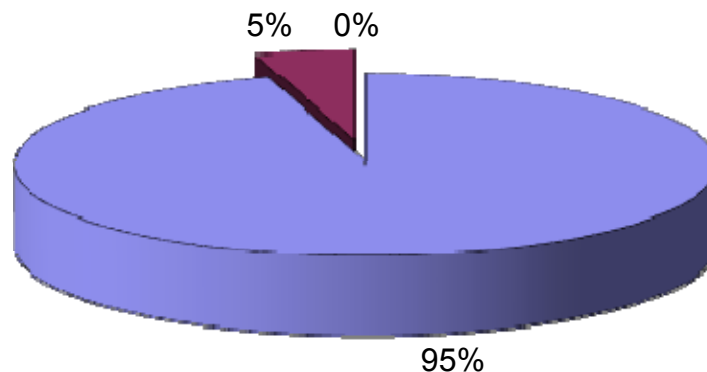
Од ова може да се заклучи дека во полицијата се посветува внимание на стекнато теоретско и практично знаење во областа на кризната состојба и во пренесување на знаењето меѓу организациските единици во Министерството за внатрешни работи надлежни за справување со кризни состојби.

Графикон бр.27: Постои ли трансфер на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби?



- Да, трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена пракса.
- Во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува.
- Во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење.

Графикон бр.28: Знаете ли дека во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби постои трансфер на знаење?



- Да, трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена пракса.
- Во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува.
- Во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење.

Резултатите од истражувањето покажуваат дека во организациските единици за справување со кризни состојби постојат механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи. Ова е голем напредок во однос на констатираното при направеното истражување за „Оперативното планирање,

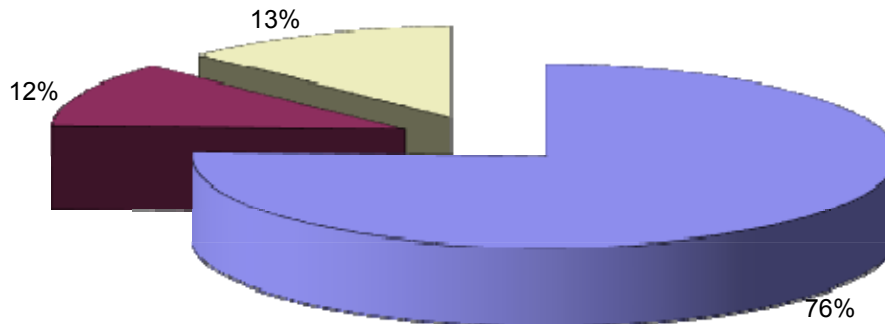
менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации²³⁸ на македонската полиција во 2006 година од страна на тимови на ЛИЦ што го утврдувале постоењето на Стандардни оперативни процедури (СОП), Планови за менаџмент на инциденти и незгоди/природни катастрофи. При ова истражување е утврдено дека стандардните оперативни процедури или менаџментот со инциденти или справување со елементарни непогоди не се однапред подготвени. За разлика од тогаш, денес најголемиот дел од полициските раководители (75,6%) сметаат дека во организациските единици за справување со кризни состојби постојат механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи, но помал дел (11,8%) сметаат дека механизмите и процедурите за справување со причините што доведуваат до кризи сè уште се во фаза на изработка. А само мал дел од анкетираните полициски раководители (12,6%) дале одговор дека во организациските единици за справување со кризни состојби нема механизми и процедури за справување со причините (Графикон бр.29). Кај претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се забележува единственост во одговорите на прашањето дали трансферот на знаење овозможува остварување подобри резултати, при што сите (100%) одговориле позитивно (Графикон бр.30).

Единственоста е најверојатно резултат на личното искуство на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи стекнато при заедничкото постапување во Главниот штаб и Групата за проценка при справувањето со прогласените кризни состојба во Република Македонија (кризната состојба со пожарите и со бегалците).

Имајќи го предвид горенаведеното, со право може да се заклучи дека утврдените механизми и процедури за работа, а пред сè добрата превентивна активност и навременото преземање ефективно испланирани активности, овозможува успешно справување со причините што може да доведат до кризна состојба.

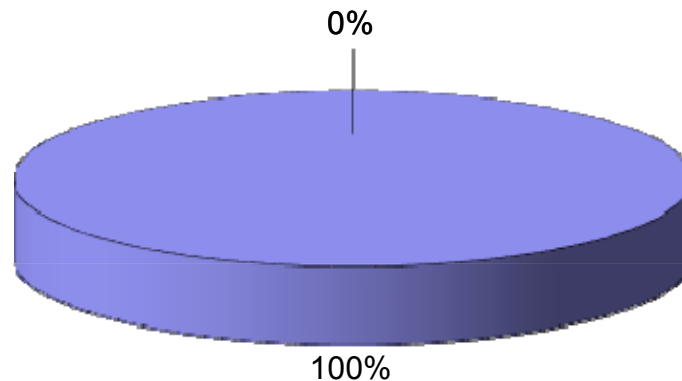
²³⁸ Извештај на ЛИЦ за „Оперативно планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), декември, 2006

Графикон бр.29: Сметате ли дека во организациските единици за справување со кризни состојби постојат механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи?



- Да, тоа е дел од превенцијата на кризните состојби.
- Механизмите и процедурите за справување со причините кои доведуваат до кризи се' сеуште во фаза на изработка.
- Во организациските единици за справување со кризни состојби нема механизми и процедури за справување со причините кои доведуваат до кризи.

Графикон бр.30: Дали трансферот на знаење овозможува остварување подобри резултати?



- Да.
- Не.
- Не знам.

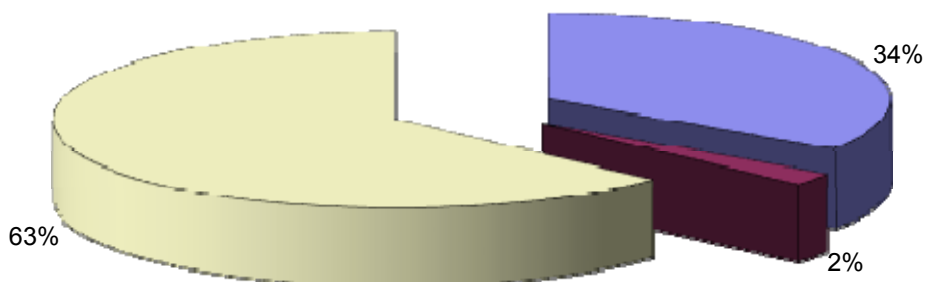
Од добиените податоци од истражувањето воочуваме дека постои соработка меѓу вработените во организациските единици во полицијата, но дека таа не е на задоволително ниво. Во тој контекст, интересен е податокот претставен во Графикон бр.31, според кој дел од полициските раководители (34,4%) сметаат дека постои блиска соработка во организациските единици во полицијата, но голем дел полициски службеници (63,4%) се на мислење дека истата не е на задоволително ниво, а многу

мал дел сметаат дека не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата (2,3%). Додека, пак, претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи имаат поголема верба дека во организациските единици во полицијата постои блиска соработка меѓу вработените. Имено, поголемиот дел (68,1%) од нив се на мислење дека во организациските единици во полицијата постои блиска соработка меѓу вработените, а само помал дел (31,8%) се на мислење дека соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволителното ниво (Графикон бр.32).

Незадоволителното ниво на соработка меѓу вработените во организациските единици се должи пред сè на непочитувањето на кариерниот систем и поставувањето на високи позиции на полициски службеници за полициски раководители што немаат доволно искуство, ниту, пак, имаат соодветно образование. Тоа предизвикува револт и отпор кај полициските службеници, кои во полициската организација се движеле по професионалниот пат, притоа дел од полициските службеници се повлекуваат и не соработуваат со несоодветно поставените или унапредените полициски службеници или, пак, во целост не се вложуваат при извршувањето на поставените задачи. Додека, пак, поголемиот процент на доверба кај претставниците од другите субјекти во системот за управување со кризи за прашањето на соработката меѓу организациските единици во полицијата е резултат на степенот на познавање на состојбите во полициската организација.

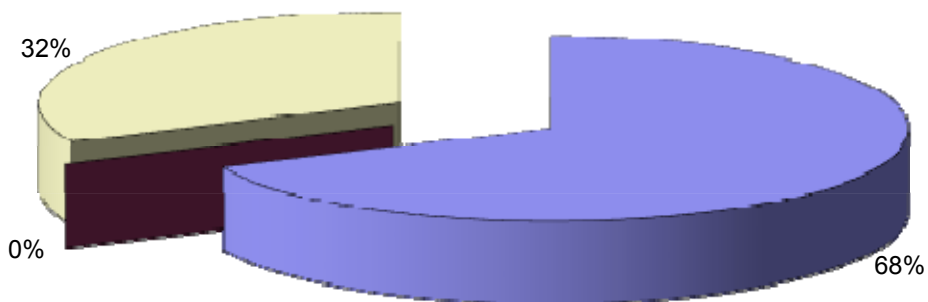
И, на крајот, со право може да заклучиме дека соработката значи можност за тимска работа, а тимската работа овозможува вклученост на сите вработени во остварување на планираните цели, а со тоа и поголема гаранција за успешно справување со кризните состојби.

Графикон бр.31: Што мислите, постои ли блиска соработка меѓу вработените во организациските единици во полицијата?



- Да, постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.
- Не, не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.
- Соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволително ниво.

Графикон бр.32: Што мислите дали во организациските единици во полицијата постои блиска соработка меѓу вработените?



- Да, постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.
- Не, не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.
- Соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволително ниво.

При истражувањето дојдовме до сознание дека постои воедначен став помеѓу полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи во поглед на ставот според кој ефикасни стратегии за справување со кризни состојби може да произлезат само од организациски единици во кои има добра соработка. Имено, најголемиот дел од полициските раководители (71,0%) сметаат дека ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациски единици во кои има добра соработка. Поинаков став имаат помал број полициски раководители (28,2%), кои сметаат дека на квалитетот на стратегиите за превенција

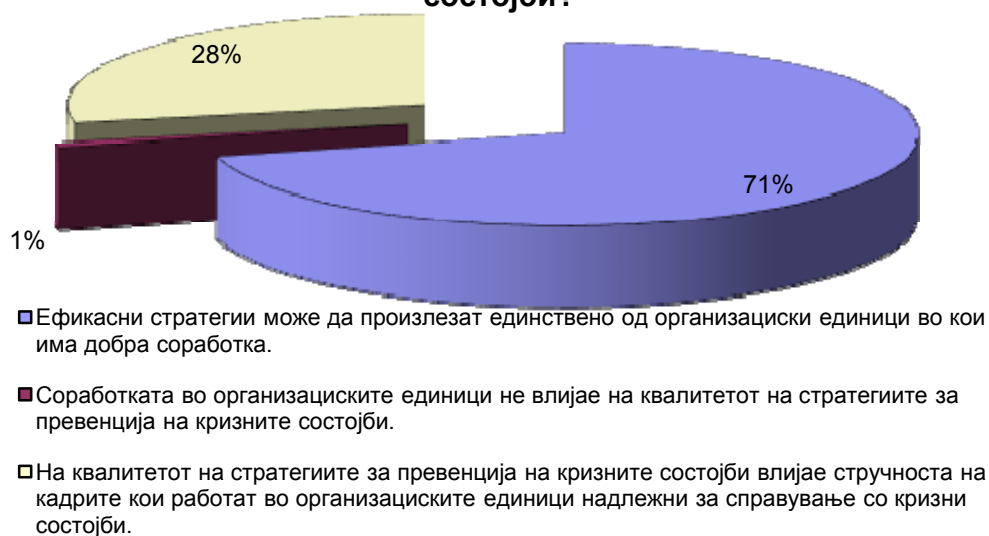
влијае стручноста на кадарот за справување со кризните состојби, и мал дел (0,8%) сметаат дека соработката во организациските единици не влијае на квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби (Графикон бр.33). Интересно е мислењето на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи, според кое кога има добри меѓусебни односи и кога има добра соработка, тогаш се создаваат услови за градење ефикасни стратегии за превенирање на кризните состојби. Имено, најголемиот дел од нив (77,2%) се на мислење дека ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациски единици во кои има добра соработка, а нешто помал дел (22,7%) се на мислење дека на квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби влијае стручноста на кадарот што работи во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби (Графикон бр.34).

Имено, анализата покажа дека добрата соработка меѓу вработените во организациските единици влијае на квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби. Во полицијата соработката е клучен сегмент во градење ефикасни стратегии за превенција, кои, пак, ќе овозможат спречување на настанување кризни состојби или намалување на последиците за нив. Воедно, според Националната концепција за безбедност и одбрана, соработката е инструмент преку кој се остваруваат поставените цели соработка²³⁹.

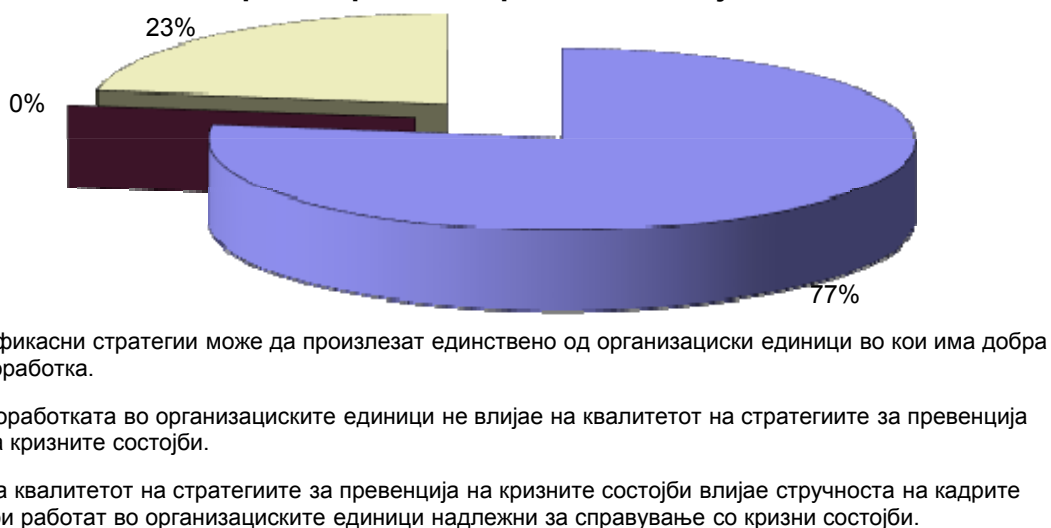
Од горенаведеното може да се заклучи дека Министерството за внатрешни работи како субјект во Системот за управување со кризи континуирано развива Стратегија за превенција од кризни состојби, при што остварува соработка со другите субјекти во Системот за управување со кризи, а сè со цел заеднички координиран настап на полицијата со сите надлежни институции за преземање конкретни активности за справување со кризна состојба.

²³⁹ „Национална концепција за безбедност и одбрана“, Службен весник на Република Македонија, бр.40, 2003, стр.17

Графикон бр.33: Според вашето мислење, дали од соработката на организациските единици зависи квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби?



Графикон бр.34: Се согласувате ли со ставот дека кога има добри меѓусебни односи и кога има добра соработка, тогаш се создаваат услови за градење ефикасни стратегии за превенирање на кризните состојби?

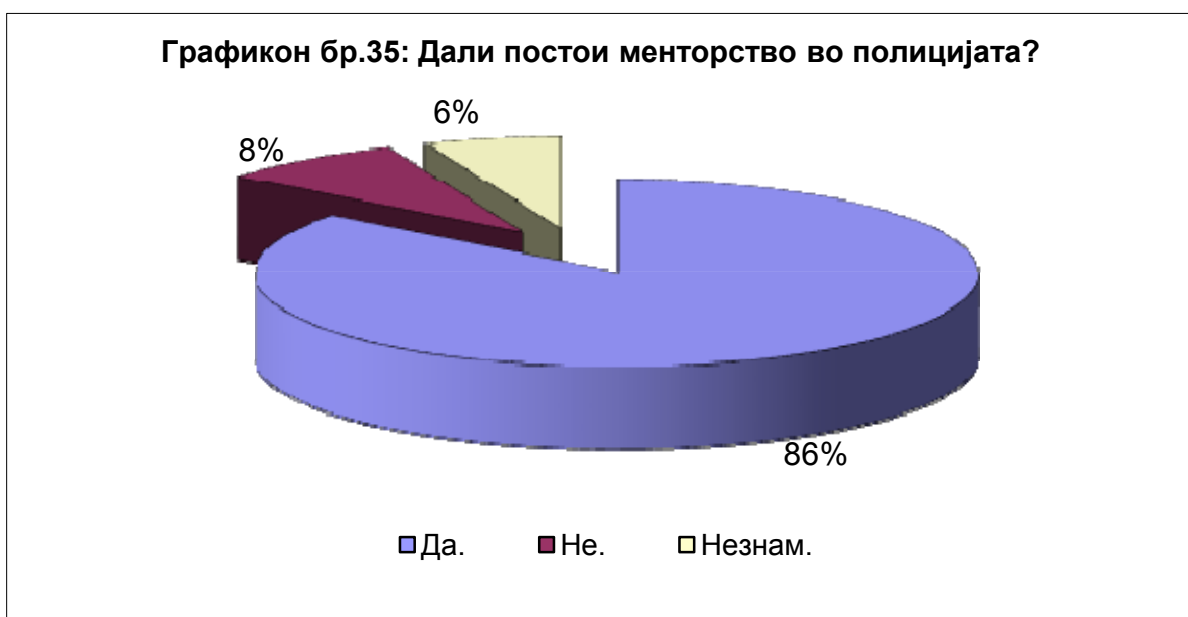


Истражувањето упатува на тоа дека во полицијата се посветува доволно внимание на менторството како начин на пренесување искусно знаење од полициски раководители што имаат долгогодишно искуство и што го пренесуваат своето знаење на нововработените полициски службеници. Полициските раководители

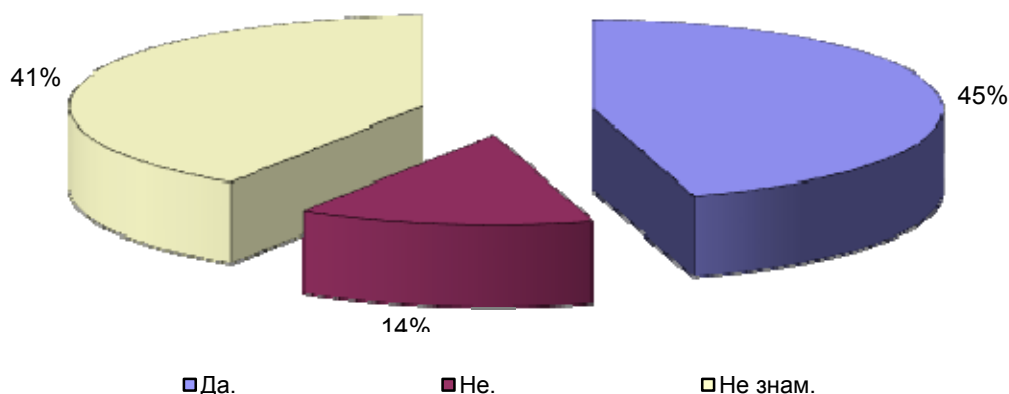
(85,5%) се свесни дека постои менторство во полицијата, иако определен број (8,4%) се изјасниле дека нема менторство и мал дел (6,1%) дека не знаат дали има менторство во полицијата, што е претставено во Графикон бр.35. Притоа, најголем број полициски раководители (76,6%) сметаат дека менторството е најдобриот начин за пренесување на искуството стекнато во текот на работењето. Мислењето на претставниците на другите субјекти во Системот за управување со кризи прикажано во Графикон бр.36 е приближно исто со она на полициските раководители. Имено, на прашањето дали се запознаени дека во полицијата постои менторство преку кое се пренесува искуството од поiskusните врз помладите полициски службеници, голем дел (45,5%) одговориле позитивно, мал дел (13,6) негативно и нешто поголем дел (40,9%) дека не знаат.

Постоењето на менторството во полицијата, посебно во делот на организациските единици надлежни за справување со кризни состојби, е резултат на свесноста за неговото значење како начин на пренесување искуствено знаење.

Ова покажува дека менторството е одличен метод во работењето на полицијата и стручното надградување на оние полициски службеници на кој им е потребна стручна подготовка и помош. Додека, пак, во делот на претставниците на другите субјекти од Системот за управување со кризи може да констатираме дека постојат определен број претставници што не располагаат со сознанија или, пак, не се свесни за постоењето на менторство во полицијата.



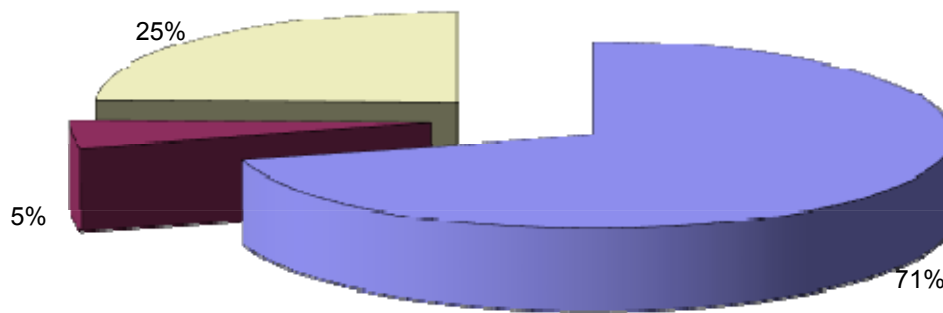
Графикон бр.36: Дали сте запознаени дека во полицијата постои менторство преку кое се пренесува искуството од поискусните врз помладите полициски службеници?



Резултатите од истражувањето упатуваат на тоа дека менторството како начин на пренесување теоретско и практично стекнато знаење од страна на полициски раководители со големо работно искуство на помалку искусните полициски службеници секогаш доведува до ефикасно преземање мерки на превенција, а со тоа и намалување на последиците од одредена опасност или ризик. Притоа, голем дел од полициските службеници (70,8%) се единствени во ставот дека менторството создава услови за превенција во кризните состојби, при што се изјасниле дека искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби. Определен дел полициски службеници (24,6%) се на мислење дека менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби. И мал дел полициски службеници (4,6%) сметаат дека менторството не создава услови за превенција во кризните состојби (Графикон бр.37). За одбележување е ставот на претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи прикажан во Графикон бр.38, кои се на мислење дека доброто менторирање создава услови за намалување на ризиците што можат да доведат до кризни состојби. Така што поголемиот дел од нив (90,9%) се на мислење дека искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби, а само мал дел (9,0%) се на мислење дека менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.

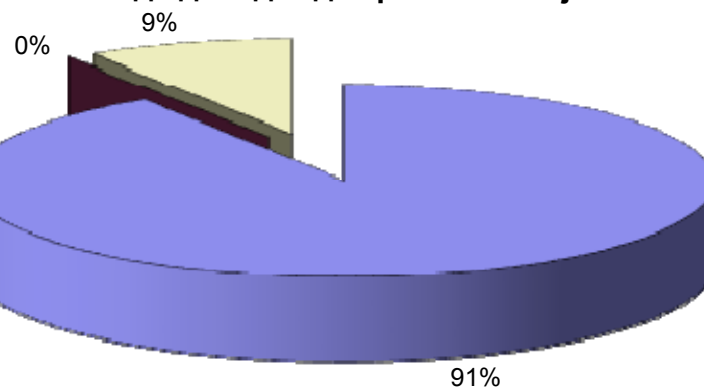
Од горенаведеното може да се заклучи дека менторството како начин на пренесување на искуствено стекнатото знаење од областа на кризните состојби претставува добра алатка за превенција од настанување кризни состојби.

Графикон бр.37: Дали се согласувате дека менторството создава услови за превенција во кризните состојби?



- Искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби.
- Менторството не создава услови за превенција во кризните состојби.
- Менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.

Графикон бр.38: Според вашето мислење, дали доброто менторирање создава услови за намалување на ризиците што може да доведат до кризни состојби?



- Искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби.
- Менторството не создава услови за превенција во кризните состојби.
- Менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.



Врз основа на досегашните резултати, може да се заклучи дека во полицијата постои менторство и дека тоа е најдобриот начин за пренесување на стекнатото искусвено знаење од областа на кризните состојби, кое ќе овозможи градење стратегии за превенција на кризни состојби. Од соработката и од трансферот на знаење меѓу вработените во организациските единици во полицијата зависи нејзината успешност. Во организациските единици на полицијата постојат механизми и процедури за успешно справување со кризни состојби.

ДЕЛ IV

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Сублимирајќи ги добиените податоци од истражувањето, се констатира дека полициските службеници-раководители развиваат вештини за следење, оценување и за проценување во областа во која делуваат. Следењето, оценувањето и проценувањето на безбедносната состојба се застапени на сите нивоа на полициската организација, што создава услови за одржување стабилна безбедносна состојба, одлучувањето го засноваат на релевантни информации и го користат како основа за постапување во полицијата, одлучувањето е функција на раководителот, но одлуки носат и другите полициски службеници во услови на кризна состојба, одлуките ги носат во сигурни услови, во полицијата постои менторство како пренесување искуство фокусирано на разновидноста, блиска соработка што дозволува градење ефикасни стратегии за превенција на кризни состојби, трансфер на знаење што доведува до изнаоѓање соодветни механизми и процедури за брзо справување со причините што доведуваат до кризи. Се воочува комплексната динамичност на човечките ресурси во полицијата имплементиран преку високото ниво на извршување на работните задачи, превенирање и справување со кризни состојби. Присутна е комплексна динамичност на човечките ресурси во полицијата, која, остварувајќи високо ниво на работни задачи, доведува до ефикасна превенција и справување со кризни состојби.

1. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ХИПОТЕТСКАТА РАМКА

Од анализата на влијанието на комплексната динамичност на човечките ресурси во полицијата, која овозможува остварување на високото ниво на извршување на работните задачи, и од добиените податоци од истражувањето се покажа дека постојат механизми и капацитети што создаваат услови за ефикасна превенција и справување со кризни состојби.

I. СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ПРОЦЕНУВАЊЕ

1 Првата посебна хипотеза: *„Полициските раководители постојано развиваат вештини за следење, оценување и за проценување во областа во која делуваат, а со тоа се оспособуваат за успешно справување со ризици и превенирање на кризи“* делумно се потврди затоа што и полициските раководители (52,3%) и претставниците

на другите субјекти во Системот за управување со кризи (54,5%) се на мислење дека не сите полициски раководители поседуваат вештини за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба, но се воедначени во ставот дека знаењето што го стекнуваат раководителите на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици.

1.1 Првата поединечна хипотеза на првата посебна хипотеза: „Следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа на полициската организација, а тоа доведува до создавање услови за квалитетно прибирање, анализа и користење на безбедносните информации“ во целост се потврди затоа што постои воедначеност во мислењата и ставовите на полициските раководители и претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи. Имено, полициските раководители се согласни (64,9%) во ставот дека следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа. И претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи се согласуваат (68,1%) дека следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа во полицијата.

1.2 Втората поединечна хипотеза на првата посебна хипотеза: „Постоењето на развивање на когнитивните (спознајните) способности кај полициските раководители за ефикасна оцена и процена создава услови за одржување стабилна безбедносна состојба“ делумно се потврди затоа што вработените сметаат дека во полицијата не се посветува доволно внимание на развојот на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оцена и процена на безбедносната состојба.

II. ОДЛУЧУВАЊЕ

2 Втората посебна хипотеза: „Полициските раководители одлучувањето го засноваат на релевантни информации од областа за која се надлежни, што води кон активности за спречување или решавање на веќе настанатите проблеми што се ефективно испланирани“, во целост се потврди затоа што постои идентичност помеѓу полициските раководители (96,2%) и претставниците на другите субјекти во Системот за управување со кризи (100%) во ставот според кој за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации. Идентичноста на ставовите се огледа и преку мислењата за потребата од ефективно планирање без кое не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби, на кое процентот на позитивни одговори кај

полициските раководители е 90,9, а кај претставниците на другите субјекти во Системот за управување со кризи (95,4%).

2.1 Првата поединечна хипотеза на втората посебна хипотеза: *„Одлучувањето е основа за постапување (планирање и наредување) во полицијата, што значи одлучувањето е функција на раководството и му припаѓа исклучиво на раководителот“* делумно се потврди затоа што од добиените податоци може да се заклучи дека полициските раководители се согласуваат (96,2%) со ставот дека одлучувањето е основа за постапување, но дека постои поделеност во мислењето за тоа дека одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата за која се изјасниле 52,7%, но исто така голем процент (43,5%) се изјасниле дека сите вработени во полицијата носат одлуки.

2.2 Втората поединечна хипотеза на втората посебна хипотеза: *„Полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови (без притисок и влијание на надворешни фактори), што ја зголемува можноста за успешно решавање на организациските проблеми“*, делумно се потврди, согледувајќи ги податоците што покажуваат постоење на можни надворешни влијанија на полициските раководители при носењето одлуки, потребни се напори за нивно неутрализирање како од страна на раководителите така и од страна на извршителите.

III. МЕНТОРСТВО

3 Третата посебна хипотеза: *„Постоењето на менторство како пренесување искуство фокусирано на разновидноста создава услови за превенција во кризните состојби“* во целост се потврдува затоа што полициските раководители (85,5%) се свесни дека постои менторство во полицијата и дека искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби, за кој став се изјасниле 70,8% од полициските раководители, за кој став, пак, од претставниците на другите субјекти во Системот за управување со кризи се изјасниле 90,9%.

3.1 Првата поединечна хипотеза на третата посебна хипотеза: *„Блиската соработка во организациската единица дозволува градење ефикасни стратегии за превенција на кризи состојби“* целосно се потврди затоа што резултатите од истражувањето покажаа единственост во ставовите и мислењето помеѓу полициските

раководители што се на мислење (71,0%) дека ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациските единици во кои има добра соработка и мислењето на претставниците на другите субјекти во Системот за управување со кризи, кои (77,2%) се на истото мислење.

3.2 Втората поединечна хипотеза на третата посебна хипотеза: *„Трансферот на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби доведува до изнаоѓање соодветни механизми и процедури за брзо справување со причините што доведуваат до кризи“ во целост се потврди затоа што трансферот на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби е вообичаена практика, што е мислење на полициските раководители (59,1%) и на претставниците на другите субјекти во Системот за управување со кризи (95,4%).*

2. ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА

„Човечките ресурси во полицијата преку комплексна динамичност остваруваат високо ниво во извршување на работните задачи, што доведува до ефикасна превенција и справување со кризни состојби“, делумно се потврдува.

Човечките ресурси во полицијата остваруваат високо ниво на извршување преку следење, оценување и проценување, кое доведува до успешно справување со ризици и превенирање на кризи, преку одлучување што води кон спречување или решавање на настанатите проблеми, и преку пренесување на искусно стекнатото знаење што создава услови за превенција во кризните состојби. Но, иако во полицијата има хиерархија, иако одлучувањето е во рацете на полициските раководители и менторството е најдобрата алатка за пренесување на искусно стекнатото знаење, се чувствува потребата од едукација за надоградување и развој на личните капацитети на полициските раководители, обука за донесување одлуки, ослободување на полициските раководители од притисок од надворешни фактори и градење ментори од областа на кризните состојби и добра соработка меѓу вработените во организациските единици во полицијата. Во овој дел потребно е развивање на капацитетите на полициските раководители бидејќи знаењето и единството во организациските единици во полицијата се неопходно потребни за превенирање и за решавање на настанатите проблеми.

3. КОМПАРАЦИЈА НА ТЕОРЕТСКИТЕ СОЗНАНИЈА СО СОЗНАНИЈАТА ДОБИЕНИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Клучните детерминанти за постигнување комплексна динамичност на човечките ресурси за остварување високо ниво во извршување на работните задачи, следење, оценување и проценување, одлучување и менторство, а кои се основните столбови во изработката на овој труд, се покажаа како клучни фактори што овозможуваат ефикасна превенција и справување со кризни состојби. За успешно постигнување на поставените цели, потребно е зајакнување на капацитетите во делот на човечките ресурси со посебно внимание насочено кон способноста, стручноста, знаењето и обученоста на полициските раководители. Централна улога во овој концепт има полицискиот раководител, раководител што истовремено треба да е менаџер, старешина, носител, двигател, созавач на средина погодна за развивање вештини за следење, оценување и за проценување, одлучување и пренесување на искусно стекнатото знаење. Раководителот треба да поседува лично искуство во извршувањето на полициските задачи посебно во услови на справување со кризни состојби пред стапувањето на раководна позиција во чија надлежност е справувањето со кризни состојби. За сето ова да се постигне потребно е градење авторитетни полициски раководители, раководители што ги знаат модерните менаџерски методи, раководители со соодветно образование, искуство и искусно знаење стекнато по патот на кариерниот развој. Според Леонард и Мор, листата на посакувани карактеристики што треба да се дел од личноста на сиот раководен кадар во полицијата се: инспиративност, интелигенција, добро расудување, здрав разум, позитивен карактер, насоченост кон научно размислување, прилагодливост, храброст и самодоверба, оригиналност, снаодливост, ориентираност кон резултати, смелост на духот, емпатија и професионален став. Поради таквите потреби и значење на раководниот кадар во полицијата, при изборот на истите треба да се посвети посебно внимание.

Податоците покажаа и континуирано зајакнување на капацитетите бидејќи се потребни знаења за полициските раководители за носење одлуки ослободени од секакви надворешни влијанија, а носењето вакви одлуки е можно единствено преку создавање сигурни услови во кои ќе се носат одлуките. На тој начин се доаѓа до непрекинато следење на безбедносната состојба, како и остварување на целите и задачите на полицијата, носење издржани правилни одлуки и пренесување на искусно стекнатото знаење, а сè со цел превенирање и успешно справување со

кризната состојба. Во услови на справување со кризна состојба, носењето одлуки е една од најважните функции на раководењето, преку која се обезбедува професионално и законито постапување во полицијата. Според Адигес, одлучувањето е првата од вкупно двете функции на раководењето (донесување одлука и спроведување на одлуката). За одлучувањето несомнено се битни релевантни информации од соодветната област, кои ќе бидат добра основа за почеток на активности насочени кон решавање на веќе настанатите проблеми.

Од несомнено значење во справувањето со кризните состојби е менторството (како пренесување искуство фокусирано на разновидноста), во ефикасна реализација на превенцијата и успешно справување со кризни состојби. Целиот процес на раководење во полициската организација се потпира на оспособеноста на полициските раководители за успешно извршување на поставените задачи, а со тоа и успешно справување со ризиците што може да доведат до кризи.

4. МОДЕЛ ЗА РАЗВОЈ НА ЛИЧНИТЕ КАПАЦИТЕТИ ВО ПОЛИЦИЈАТА ЗА СПРАВУВАЊЕ СО КРИЗНИ СОСТОЈБИ

Полицијата како организација чија основна задача е да ја осигура внатрешната безбедност во државата е клучниот субјект во Системот за управување со кризи, од чие функционирање во најголема мера зависи успешноста при справувањето со кризните состојби. Најголема бариера според добиените податоци е развојот на капацитетите на човечките ресурси (полициските раководители) и унапредувањето на меѓусебната соработка на субјектите од Системот за управување со кризи. За успешно остварување на целите на полициската организација во услови на кризна состојба, потребни се инвестиции, и тоа:

- Потребно е развивање на личните капацитети на полициските раководители, чие влијание е огромно во полицијата, чиј авторитет и знаење се неопходни за непосредно влијание и остварување на поставените задачи во услови на кризна состојба;
- Потребна е зајакнување на капацитетите во делот на материјално-техничките средства и нормативно-правните инструменти;
- Потребно е надоградување на менторството како начин на пренесување на искусвено стекнатото знаење од областа на кризните состојби;

- Потребно е унапредување на соработката помеѓу сите субјекти во Системот за управување со кризи.

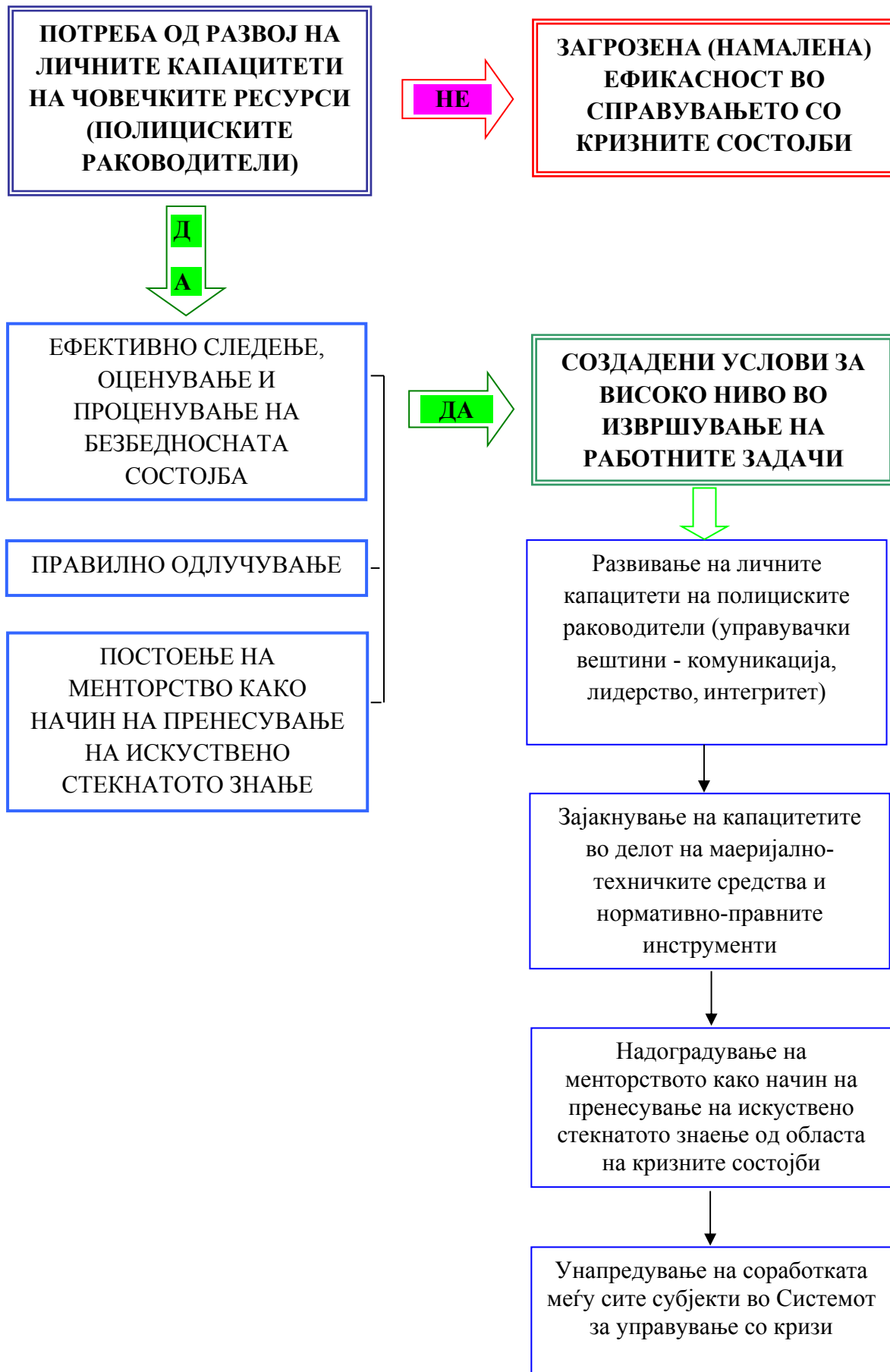
Сето тоа е можно во процесот на следење, оценување и проценување, одлучување и менторство, кои се неопходни елементи за остварување на безбедносната функција на полицијата при справување со кризни состојби. Со тоа се создават услови во кои вработените во полицијата применувајќи ги искусно стекнатите знаења ја водат полициската организација кон остварување на организациските цели, кои, пак, водат кон ефективно справување со кризните состојби. Комплексната динамичност значи овозможување високо ниво во извршувањето на работните задачи, во спротивно, отсуството на извршување на работните задачи значи намалена ефикасност во справувањето со кризните состојби.

Одредени автори²⁴⁰ ја идентификуваат потребата од подготвеност на сите субјекти во Системот за управување со кризи да одговорат на сè почестите непредвидливи ризици и опасности по безбедноста на поединецот, материјалните добра и државата во целост. Митревска М. истакнува дека можностите и целокупниот потенцијал на граѓаните и институциите претставуваат перманентен, непресушен извор од кој може да се црпе потребната енергија за остварување на основната цел, а тоа е создавање безбедна средина во која граѓаните ќе се чувствуваат сигурни. Во остварувањето на оваа цел главната улогата ја има менаџментот, поточно полициските раководители. Затоа, од несомнено значење е и потребата од развојот на личните капацитети на полициските раководители за ефективно следење, оценување и проценување на безбедносната состојба, правилно носење одлуки и практикување на менторството како најдобар начин на пренесување на искусно стекнатото знаење.

Значи, целта е да се постигне поголемо ниво во извршувањето на работните задачи, успех, резултат или подобро да функционира полициската организација во услови на справување со кризни состојби, а во основа тоа претпоставува предизвик што успешно се постигнува со менаџментот-раководењето.

²⁴⁰ Митревска, М. „Кризен Менаџмент“, Филозофски факултет, Скопје, 2008, стр.32; Види повеќе кај: Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson and L.Katharine Harrington, „*The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes*“, Oxford University Press, New York, 1996

Шема бр.5: Модел за развој на личните капацитети во полицијата за справување со кризни состојби:



Доколку се создадени услови за високо ниво на извршување на работните задачи, значи дека доволно се развиени личните капацитети на полициските службеници - раководители, се зајакнати капацитетите во делот на маеријално-техничките средства и нормативно-правните инструменти, дека е надоградено менторството како начин на пренесување на искуствено стекнатото знаење од областа на кризните состојби и дека е унапредена соработката меѓу сите субјекти во Системот за управување со кризи.

Од добиените податоци од ова истражување се покажа дека за сето ова е потребно соодветно образование, почитување на кариерниот развој, континуирана едукација и обука. Преку поставување раководители со соодветно образование се постигнува висок степен на професионалност во полициската организација, почитувањето на кариерниот развој овозможува стекнување искуство на раководителите што ќе биде гаранција за успешно справување со кризните состојби, преку постојаната едукација се создаваат услови за осигурување на квалитетот во еден континуиран пристап што вклучува елиминирање дефекти и преку обуката се овозможува држење чекор со најновите трендови во безбедносната сфера. А сето ова, пак, води кон создавање услови за ефективно следење, оценување и проценување на безбедносната состојба, правилно носење одлуки и практикување на менторството како добар начин на пренесување на искуствено стекнатото знаење. Тоа доведува до создавање нови практики што се поткрепени со широк спектар на техники, т.е. методи наменети да се направат практиките ефективни.

Успешното раководење обезбедува полицијата во услови на кризна состојба да е ефикасна, а тоа придонесува за успешно превенирање и справување со настанатата кризна состојба.

Раководителите во полицијата можат и треба да почнат со безрезервна примена на нормите на квалитет во полицијата за да видат како полицијата може да биде успешна во постигнување на поставените цели во услови на превенирање и справување со кризни состојби, зошто предвидувањето на законски и на подзаконски норми само по себе не е гаранција за квалитет во полицијата, зошто преземените мерки на полициската организација, независно од кој било безбедносен контекст, може да не ги дадат очекуваните резултати и зошто, без вмешаност на раководителите во создавање погодна средина за постигнување квалитет за целата организација, не е можно

постигнување на потребниот квалитет во извршувањето на поставените задачи во полицијата како организација.



Доказ дека работите во полициската организација во делот на справувањето со кризните состојби се движат во нагорна линија се резултатите од успешното справување со прогласената кризна состојба на подрачјето на јужната и на северната државна граница поради зголемен обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на Република Македонија и признанието од Европската Унија на земјата како најсигурен бранител на границите на Европската Унија.

Имено, во изминатиот период Министерството за внатрешни работи, во координација и преку заеднички настап со Армијата на Република Македонија и со другите субјекти во Системот за управување со кризи, ангажирајќи го целокупниот потенцијал (човечки и материјално-технички ресурси), успеа да воспостави контролиран влез на мигрантите, заштита на нивните права, одржување стабилен јавен ред и мир и заштита на имотот на граѓаните.

I. КНИГИ

1. A National Security Strategy for a new Century, The White House, December 1999, American Heritage Dictionary, New York, 1990
2. Anzelj, D. „Management v policiji“, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001
3. Anzelj, D. „Politični procesi in institucije“ Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2001
4. Arjan van den Born and Arjen van Witteloostuijn, „Policing Opportunities and Threats“, COMPOSITE Project, 2011
5. Boin, A. Hart, P. Štern, E. Sandeljus, B. „The Politics of Crisis Management“, Public Leadership under Pressure, Cambridge University Press, 2005
6. C.E. Lindblom, „The Science of Muddling Through“, Public Administration Review, 1959
7. Callanan, V.J., „Feeding the Fear of Crime Crime-related Media and Support for Three Strikes“, LFB Scholarly Publishing LLC, New York, 2005
8. Dinic, B. „Oblici delatnosti i način postupanja pripadnika milicije u vršenju službe“ Visna škola unutrašnjih poslova, Beograd - Zemun, 1982
9. Đurić, S. „Istraživanje bezbednosti kvalitativni pristup“, Fakultet bezbednosti, Beograd, Beograd, 2013, str.265-266
10. Falmer, M.Robert, „The new management“ Open Society Institute, Macedonia, I, II, Skopje, 1994
11. Fayol, H. Administration of Industry & General, Pitman & Sons, London, 1949
12. Francesko, M. „Kako unaprediti menadžment u preduzeću-psihologija i menadžment“, Prometej, Novi Sad, 2003
13. Fraser Sampson „General police duties“, Blackstone Press Limited, London, 1998
14. Geon Jones Garret, George Jennifer, „Contemporary Management“, McGraw – Hill Watts, R. Bessant, J., Hil, R., „International criminology-a critical introduction“, by Routledge, New York, 2008
15. Gorazd, M, Fallshore, M.,Muratbegović, E.,„Sources of Fear of Crime in Two Post-socialist Countries – Searching for explanations“, 2001

16. Ian I. Mitroff, Christine M. Pearson and L.Katharine Harrington, „The Essential Guide to Managing Corporate Crises: A Step-by-Step Handbook for Surviving Major Catastrophes", Oxford University Press, New York, 1996
17. Iztok Prezelj, „The Fight Against Terrorism and Crisis Management in the Western Balkans“: Proceedings of the NATO Advanced Research Workshop on Crisis Management and Counter-Terrorism in the Western Balkans," IOS Press, Amsterdam, 2008
18. Johan F.Kennedy, Семинар, „Полициска извршна улога во борбата против тероризмот“, Меѓународна Академија – ИЛЕА, Будимпешта, Унгарија, 2005,
19. Jones, Garet, George Jennifer, „Contemporary Management“, McGraw – Hill, Irwin, 2008
20. Keković, Z., Kešetović, Ž., „Krizni menadžment i Prevencija krize“, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2006
21. Kešetović, Ž., Toth, I. „Problemi kriynog menadžmenta“, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012
22. Lennard Sjoberg: Risk Perceptions: Taking on Societal Salience во Threat politics, New perspectives on security, risk and crisis management, Ashgate, 2001
23. Maleca, R. „Teorija i sistemi sigurnosti“, Sarajevo, 2001
24. Malis Sazdovska, M. „Management of crisis events, Proceeding of lectures, Second Intenational campus, Pepelishte, Republic of Macedonia, July, 2011
25. Mawby, R.I. „Comparative policing issues: The British and American System in International Perspective, London: Unwin Human“, 1990
26. Ostojić, S „Osiguranje i upravljanje rizicima“, Data status, Bepgrad, 2007
27. Parliamentary „Oversight of the Security Sector“, Inter-Parliamentary Union and DCAF, Geneva/Belgrade, 2003
28. Peter Villiers, "The First Fifty Years: The History of the Police Staff College", Colourstream Design Partnership Ltd., Farnham, Surrey GU9 9HY, 1998
29. Prezelj, I. „The fight against terrorism and crisis management in the western balkans“, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Ljublana, 2007
30. Sonnenfels, J. „Grundzatzte der Polizey, Handlung und Finanz“, 2 издание, Albert Comesena – Wien, 1796
31. Stein, L. „Die Verwaltungslehre, Innere Verwaltungslehre, Das Polizeiresht, Stuttgart“ J.C.Cotta, 1867

32. Steve Wilson, "Real people, real crises: an inside look at corporate crisis communications", Oakhill Press, Winchester VA, 2002
33. Stoner J.A.F., and R.A. Freeman, Management, 4 th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1989
34. Tatlovic S. „Nacionalna i medgunarodna sigurnost“, Politicka kultura, Zagreb, 2006
35. Адигес, И. „Дијагноза за стилова управљања“, Прометеј, Нови Сад, 1979
36. Ангелески, М. „Вовед во криминалистика“, Графос, Скопје, 2007
37. Бакрески, О. „Координација на безбедносната заедница во Република Македонија“, Филозовски факултет – Скопје, 2005
38. Бакрески, О. „Контрола на безбедносниот сектор“, Филозофски Факултет - Скопје, 2008
39. Бакрески, О. „Основи на безбедносниот менаџмент“, Филозофски Факултет - Скопје, 2011
40. Бачановиќ, О. „Полицијата и жртвите“, Штип, 1996
41. Бери М. Бејкер „Да се биде полицаец“, (превод Маргарита Неновска) Нампрес, Скопје, 2009
42. Буцакоски, С. „Полициски менаџмент“, Скопје, 2003
43. Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозовски факултет, Скопје, 2006
44. Георгиева, Л. „Менаџирање на ризици“, Филозовски факултет, Скопје, 2009
45. Герасимоски, С. „Прогноза на ризиците во приватниот безбедносен сектор“, Факултет за безбедност, Скопје, 2011
46. Димитровски, Р. „Менаџментот и организацијата“ Матична и универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“, Битола, 2000
47. Дончев, А. „Кризен менаџмент“ Национална и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски“, Скопје, 2007
48. Дончев, А. „Современи безбедносни системи“ Национална и универзитетска библиотека“ Св. Климент Охридски“, Скопје, 2007
49. Јовановиќ, Б. „Руковоцење ОНО и ДСЗ“, ВИНЦ, Београд, 1987
50. Кешетовић, Ж. „Кризни Менаџмент“, Факултет безбедности, Јавно предузеће „Службени гласник“, Београд, 2008
51. Костић, И. „Психологија руковођења у полицији“, Виша школа унутрашњих послова Земун, Београд, 2003

52. Кралев, Т. „Основи на менаџментот“, трето издание, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2001
53. Кралев, Т. „Основи на менаџментот“, четврто издание, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, 2005
54. Кралев, Т. Чубровиќ, И. „Менаџмент на претприемачкиот бизнис“, Центар за интернационален менаџмент-Скопје, Скопје, 2013, стр.258-261
55. Малиш Саздовска М. „Прирачник за истраги кај еколошки кривични дела“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2013
56. Малиш Саздовска, М. „Еколошка криминалистика“, Соларис принт, Скопје, 2009
57. Малиш-Саздовска, М. „Прирачник за безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2014
58. Малиш-Саздовска, М. „Раководење со критични инциденти“, Хоризонти, година V, бр. 5, Битола, 2009
59. Малиш-Саздовска, М. Дујоски, Н. „Безбедносен менаџмент“, Факултет за безбедност, Скопје, 2009
60. Милетич, С. „Основи јавне безбедности“ Виша школа унутрашњих послова, Земун, 2004
61. Милосавлевич, Б. „Наука о полицији“ Полицијска академија, Београд, 1997
62. Милошевиќ, Н, Милојевиќ, С. „Основи методологије безбедносних наука“, Полицијска академија, Београд, 2001
63. Мирчевски, Н. „Бела книга за достигнувањата на полето на граничната безбедност во Република Македонија“, Скопје, 2010
64. Митревска, М. „Кризен Менаџмент“, Филозофски факултет, Скопје, 2008
65. Мојаноски, Ц. „Методологија на безбедносните науки-аналитички постапки“, Книга III, Скопје, 2013
66. Мојаноски, Ц. „Методологија на безбедносните науки-аналитички постапки“, Книга III, Второ издание, Коста Абраш, Охрид, 2015
67. Мојаноски, Ц. „Методологија на безбедносните науки-истражувачки постапки“, Книга II, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2012
68. Мојаноски, Ц. „Методологија на истражување на безбедносните појави“ (Предавања-интерна скрипта), Полицијска академија, Скопје, 2007
69. Мојаноски, Ц. „Методологија на научно-истражувачката работа“, Скопје, 2008

70. Мојаноски, Ц., Димовски, З., Ѓуровски, М. и Илијевски, И. „Безбедноста и безбедносните закани на Република Македонија“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2015
71. Николов, Н. „Заштита на шуми и други отворени простори од пожари“, Противпожарен сојуз на Македонија, Скопје, 2012
72. Панчев, З. Студиски труд „Имплементација на Моделот на Анализа на Ризик во Гранично-безбедносниот систем на МВР“, ДЦАФ, Женева, 2007
73. Пенков, К. „Управление на човешките ресурси в полицијата“, Академија на МВР, Софија, 2008
74. Петровски, Д. „Менаџмент на човечки ресурси“, Универзитет „Св.Климент Охридски“ - Битола, 2007
75. Петрушевски, В., Куцуловски, В. „Систем за управување со кризи: прирачник за граѓаните“, Програма за развој на Обединетите Нации-УНДП, Скопје, 2009
76. Превод „Менаџмент на човешките ресурси“ Институт за социолошки и политичко-правни истражувања – Центар за развој на менаџментот и човешките ресурси, Скопје, 1997
77. Рајковчевски, Р. „Градење безбедносна политика: случајот на Република Македонија“, Фондација Конрад Аденауер, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје 2014
78. Роберт Л. Матис и Џон Х. Џексон „Управување со човечки ресурси“, Магор, Скопје, 2010
79. Смилевски, Ц. „Предизвикот и мајсторството на организациските промени“ ДЕТРА Центар, Скопје, 2000
80. Смилевски, Ц. Ракичевик, Г. „Менаџмент на човешките ресурси“, Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи“, Битола, 2007
81. Смилески, Р. „Методика на истражување на пожари и експлозии“, Факултет за безбедност-Скопје, Скопје, 2010
82. Софијанова, Е. „Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“, Бигос, Скопје, 2005
83. Софијанова, Е. „Управување на организациските конфликти“ Бигос, Скопје, 2005
84. Спасески, Ј. „Македонија столб на безбедноста и мирот на Балканот“, полициска академија, Скопје 2005,

85. Спасески, Ј. „Општествена самозаштита“, Студентски збор, Скопје, 1985
86. Спасески, Ј. Николовски, М. Герасимоски, С. „Безбедносни системи“ (Прилог кон учењето за безбедносните системи), Факултет за безбедност, Скопје, 2010
87. Стајиќ, Љ., Мијалковиќ, С., Станаревиќ, С. „Безбедносна култура“, Драганич, Београд, 2005
88. Стевановиќ, О. „Руковођење у полицији“ друго, измењено и допуњено издање, Полицијска академија, Београд, 2003
89. Стефановски, С. Сато, Е. и др, „Интегриран систем за превенција и рано предупредување за шумски пожари во Република Македонија/Македонски информативен систем за шумски пожари – МКFFIS“, Проект за техничка поддршка за развој на интегриран систем за превенција и рано предупредување за шумски пожари, имплементиран од ЈСА и ЦУК, Скопје, 2014
90. Стојановски, Т. „Полицијата во демократското општество“ 2 Август С-Штип и Астор ДОО-Скопје, 1997
91. Стојановски, Т. „Реформите на полицијата во Македонија-претпоставка за ефикасност и превенција: Превенција на конфликти“, Фондација Фридрих Еберт, Скопје, 2004
92. Талијан, М. „Руковођење унутрашњим пословима“ Виша школа унутрашњих послова, Земун, 2001
93. Тодосиоска, Б. „Наука за менаџментот“, Економски факултет, Скопје, 2001
94. Хегел, Г.В.Ф, „Правни и политички списи“, Нолит – Београд, 1981
95. Џонс, Г.Р, и Џорџ, Џ. „Современ менаџмент“, (превод) Глобал комуникации, Скопје, 2008
96. Џуклески, Г. „Вовед во криминалистиката“, второ дополнето издание, График Мак Принт, Скопје, 2008

II. НАУЧНИ ТРУДОВИ

1. Andonov, O. Murgoski, B. i dr. „Conflicts in the balkans and use of minority issues in realization of national interests“, International scientific conference the balkans between past and future: security, conflict resolution and euro-atlantic integration, 05-08 Juni 2013, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013
2. Bakreski, O. Murgoski, B. i dr. „The need for coordination and cooperation of the police forces in the countries from south-eastern Europe“, International scientific

- conference macedonia and the balkans, a hundred years after the world war i – security and euro-atlantic integrations, 03-05 Juni 2014, Ohrid, Volume II, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013
3. Dujovski, N. „The process of selection in police in the Republic of Macedonia“, International scientific conference „Archibald reiss days“, Thematic conference proceedings of international significance, Volume II, 03-04 Mart 2014, Belgrade
 4. Dujovski, N. Mojanoski, C. „Police management - art or science?“, International scientific conference the balkans between past and future: security, conflict resolution and euro-atlantic integration, 05-08 Juni 2013, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013
 5. Dujovski, N. Mojsoska, S. „Management in police with a special review on management in complex security situations“, International scientific conference researching security: approaches, concepts and policies, 02-03 Juni 2015, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2015
 6. Kirkovski, D. Rajkovceviski, R. „Sustainability of the status quo and inviolability of the balkan state borders: conflict prevention or prolonging of the instability in the region“, International scientific conference the balkans between past and future: security, conflict resolution and euro-atlantic integration, 05-08 Juni 2013, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2013
 7. Krebl A, "Evaluation of the Slovenian Use of Force: Training for Daily Policing Purposes", in G.Mesko, A.Sotlar and B.Tominc (eds) "Contemporary Criminal Justice Practice and Research", Ljubljana:University of Maribor, Faculty of Criminal Justice and Security, 2012
 8. Malis-Sazdovska, M. „Management in conditions of crisis events“, International scientific conference security in the post-conflict (western) balkans: transition and challenges faced by the republic of macedonia, 27-28 Maj 2011, Ohrid, Volume II, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2011
 9. Mojanoski, C. „Police science or science about police?“, International scientific conference-Security and euroatlantic perspectives of the balkans police science and police profession (states and perspectives), 25-26 May 2012, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2012

10. Mojanoski, C. „Security as a research subject“, International scientific conference researching security: approaches, concepts and policies, 02-03 Juni 2015, Ohrid, Volume I, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2015
11. Mojanoski, C. „The opinion of the citizens on safety in the republic of macedonia“, International scientific conference researching security: approaches, concepts and policies, 02-03 Juni 2015, Ohrid, Volume IV, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2015
12. Rajkovchevski, R. i dr. „Impact of information and communication technology in the contemporary policing in the republic of macedonia“, International scientific conference security in the post-conflict (western) balkans: transition and challenges faced by the republic of macedonia, 27-28 Maj 2011, Ohrid, Volume II, Faculty of Security- Skopje, Skopje, 2011
13. Герасимоски, С. „Проценка на ризиците во приватниот безбедносен сектор“, Факултет за безбедност, Скопје, 2011
14. Герасимоски, С. „Справување со ризици“, Факултет за безбедност, Скопје, 2011
15. Малиш Саздовска, М. Станковски, Т. „Планирањето во полицијата-предуслов за успешно справување со кризи состојби“, Труд објавен во Зборник на Министерството за одбрана на Република Македонија „Процесот на планирање и донесување одлуки во со современите операции“ - MILKON 12, Скопје, 2012
16. Малиш Саздовска, М. „Еколошка безбедност-состојби и предизвици“, Труд објавен во зборник на Факултетот за безбедност, „Безбедноста, еколошката безбедност и предизвиците на република македонија“, Скопје, 2010
17. Мојановски, Ц. „Карактеристики на статистичкото проучување на криминалитетот“, Списание „Безбедност“ бр. 2, МВР на Република Македонија, Скопје, 1995

III. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ

1. „2009 UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction“, Published by the United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR), Geneva, 2009
2. „Resilience“, Small guide, Edited by EPC srl for EPICURO city network, 2012
3. Policing Opportunities and Threats (WP 1.2), Comparative police studies in the EU, COMPOSITE Project, 2011

4. Списание „Безбедност“ бр. 1, МВР на Република Македонија, Скопје, 1991
5. Списание „Безбедност“ бр. 2, МВР на Република Македонија, Скопје 1991
6. Списание „Безбедност“ бр. 4, МВР на Република Македонија, Скопје 1991
7. Теоретско списание на Центарот за управување со кризи на Република Македонија, „Управување со кризи“, годишник бр.2, ЦУК, Скопје 2009

IV. ИЗВЕШТАИ

1. Извештај за состојбата со „Управување со хемикалиите во Република Македонија“ МЖСПП/УНДП, Скопје, 2009
2. Извештај на ЛИЦ за „Оперативно планирање, менаџмент на инциденти и план за проценка на непредвидени ситуации“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), Европска агенција за реконструкција, Скопје, 2006
3. Извештај на ЛИЦ за „Раководните и менаџерските вештини на македонската полициска организација“, Компонента за имплементација на локално ниво (ЛИЦ), Европска агенција за реконструкција, Скопје, 2007
4. Национален извештај за човековиот развој 2001 „Социјалната исклученост и несигурноста на граѓаните на Македонија“, Скенпоинт, Скопје, 2001
5. Нацрт - Национален извештај за намалување на ризици од несреќи и катастрофи, Лидија Георгиева, UNDP DDR, Скопје, 2010

V. НЕОБЈАВЕНИ И ДРУГИ РАКОПИСИ

1. Конференција на тема „Регионална полициска соработка во услови на глобализација на организираниот криминал и тероризмот“ и Семинар за „Самоубиствен тероризам“ во Р. Бугарија, од 11-16.04.2005 година
2. Курс (тактичка обука) за „Антитероризам“ организиран преку Антитерористичката програма на владата на САД, во Ново Мексико, САД, Септември 2001 година
3. Курс за „Инструктори“ организиран преку Антитерористичката програма на владата на САД, спроведен во Македонија 2006 година
4. Курс за „Преговори за заложници“ организиран преку Антитерористичката програма на владата на САД, во Батон Руж, Луизијана, САД, од 25.08-09.09.2006 година

5. Курс за „Раководење со поголеми случаи“ организиран преку амбасадата на САД, АТА програмата, спроведен во Република Македонија од 30.10 - 17.11.2006 година
6. Регионална Балканска Штабна вежба „Земјотрес со повеќекратни дополнителни ефекти на околните области и вклучување на регионалните земји“ во рамките на програмата на активности на Советот за цивилно-воено планирање на Југоисточна Европа (СМЕР SEE), во Београд, Р.Србија од 12-15.09.2011 година
7. Семинар „Логистичка штабна вежба за постапување во кризни ситуации“ во Република Македонија 2003 година
8. Семинар „Пакт за стабилност на полицијата во мултиетничкото општество“ во Р.Бугарија, 2002 година
9. Семинар за „Интегрирани стратегии во борбата против тероризмот“ организиран преку Антитерористичката програма на владата на САД, спроведен во Република Македонија 2006 година
10. Семинар за „Полициска извршна улога во борбата против тероризмот“ во организација на Меѓународната Академија - ИЛЕА во Будимпешта, Унгарија, од 11-17.09.2005 година
11. Семинар за „Решавање на заложничка ситуација во воздухоплов“ реализирана со Француски инструктори во Република Македонија 2005 година
12. Семинар за „Тероризмот и пролиферацијата на Оружјето за масовно уништување“ во организација на владата на САД одржан во Република Македонија 2006 година
13. Семинар на тема „Развој на менаџерски способности“, „Развој на вештини за раководење“, Друштво за развој на човечки потенцијал и консалтинг Хоризонт Интернационал-Загреб, Охрид, 2014, стр.13-15

VI. ПРАВНИ ДОКУМЕНТИ

1. „Закон за внатрешни работи“, Службен весник на Република Македонија бр. 92/09
2. „Закон за заштита и спасување“, Службен весник на Република Македонија“ бр.36/04
3. „Закон за изменување и дополнување на Законот за азил и привремена заштита“, Службен весник на Република Македонија, бр.101/15

4. „Закон за полиција“, Службен весник на Република Македонија бр. 114/06
5. „Закон за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија“ бр.29/05
6. „Законот за азил и привремена заштита“ (Пречистен текст), Службен весник на Република Македонија бр.54/13
7. „Законот за надзор на државна граница“, Службен весник на Република Македонија бр. 40/07
8. „Методологија за прибирање, обработка и анализа на податоци заради оценување на релевантниот ризик при граничното управување“, Национален координативен центар за гранично управување, Скопје, 2010
9. „Методологијата за содржината и начинот на проценување на опасностите и планирање на заштита и спасување“, Службен весник на Република Македонија, бр.19, 2006
10. „Национална концепција за безбедност и одбрана“, Службен весник на Република Македонија, бр. 40/03
11. „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и катастрофи “ Прво издание, ЦУК, Скопје, 2008
12. „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од несреќи и од катастрофи“, Второ издание, ЦУК, Скопје, 2010
13. „Национална платформа на Република Македонија за намалување на ризици од катастрофи“, Трето ревидирано издание, ЦУК, Скопје, 2012
14. „Одлука за постоење на електроенергетска кризна состојба“, Службен весник на Република Македонија бр. 21/12
15. „Одлука за постоење на кризна состојба заради зголемен обем на влез и транзитирање на мигранти низ територијата на Република Македонија“, Службен весник на Република Македонија бр.141/15
16. „Одлуката за утврдување на Номенклатурата на територијалните единици за статистика – НТЕС“, Службен весник на Република Македонија, бр. 158, 2007,
17. „План на мерки за градење на доверба во решавањето на кризата“, МВР-ОБСЕ, Мај 2002
18. „Правилник за начинот на вршење на полициските работи“, Службен весник на Република Македонија, бр.149/07

19. „Препораки за националниот дијалог за намалување ризици од несреќи и катастрофи“, - Заклучок и Нацрт, Скопје, 2011
20. „Прирачник за комуникации во кризни состојби“, Црвен крст на Република Македонија, Скопје, 2011
21. „Прирачник за менаџмент со човекови ресурси“, Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје, 2008,
22. „Прирачник за стратешко планирање“ Генерален секретаријат на Владата на Република Македонија, Скопје, 2007
23. „Процена на загрозеност на Република Македонија од природни непогоди и други несреќи“, ДЗС, 2007
24. „Работиме за заедницата-полицајци за превенција“, Прирачник, ОБСЕ, 2008
25. „Реформа на македонската полиција“, Прирачник, за Европска агенција за реконструкција, 2003
26. „Систем за управување со кризи“, Прирачник за граѓаните ОХО, 2009
27. „Стандардизација на основните полициски постапки“, МВР на Република Македонија, Европска агенција за реконструкција, Скопје, 2008
28. „Стандардни оперативни процедури за комуникација, координација и соработка помеѓу субјектите од системот за управување со кризи во прогласена кризна состојба“, Второ дополнето издание, Центар за управување со кризи, Скопје, 2014
29. „Стратегија за интеграција на Република Македонија во НАТО“, Службен весник на Република Македонија бр. 51/98
30. „Стратегија за превенција 2009-2011“, МВР на Република Македонија, 2009
31. „Упатство за кризна комуникација со насоки за комуникација на Министерството за внатрешни работи со јавноста“, ОБСЕ, Висока школа за новинарство и односи со јавноста, МВР, Скопје, 2014
32. „Упатство за процесот на носење одлуки во Министерството за внатрешни работи“, Министерство за внатрешни работи, Скопје, 2015
33. „Уредба за видот на податоците и информациите и за начинот и постапката на нивно доставување до Центарот за управување со кризи“, Службен весник на Република Македонија бр. 09/07
34. „Устав на Република Македонија“, Службен весник на Република Македонија, бр.91/01

VII. ИНТЕРНЕТ-ИЗВОРИ

1. Barker, A. Crawford, A. "Fear of crime and insecurity in Europe" <http://lodel.irevues.inist.fr/crimprev>, пристапено на 03.03.2010
2. Biljana Simeunovic-Patic, Prikaz knjiga „Osnove preprecevanja kriminalitete“ - Gorazd Mesko <http://www.doiserbia.nb.rs> пристапено на 10.01.2010
3. <http://dzs.gov.mk/>, Семинар на тема „Проценка на ризици на локално ниво“, пристапено на 27.11.2011 година
4. <http://front.org.mk>, „Анализа на закони и подзаконски акти кои може да се искористат за превенција на штета врз животната средина и здравјето на луѓето“, пристапено на 26.11.2011 година
5. <http://mk.wikipedia.org>, пристапено на 21.03.2014 година.
6. <http://www.ckrm.org.mk>, „Прирачник за комуникации во кризни состојби“, пристапено на 21.11.2011
7. <http://www.cuk.gov.mk>, Прирачник за граѓаните „Систем за управување со кризи“, пристапено на 12.11.2011
8. <http://www.dzr.gov.mk>, „Меѓународна соработка“, пристапено на 27.11.2011 год.
9. <http://www.dzr.gov.mk>, „Пожари-Коментари на раководството на субјектите и проценка на ДЗР“, пристапено на 26.11.2011 година
10. <http://www.dzr.gov.mk>, „Ревизорски наоди“, пристапено на 27.11.2011 година
11. <http://www.igu.gov.mk>, „Методологија за прибирање, обработка и анализа на податоци заради оценување на релевантниот ризик при граничното управување“, пристапено на 27.11.2011 година.
12. <http://www.slvesnik.com.mk>, „Стратегија за интеграција на Република Македонија во НАТО“ пристапено на 27.11.2011 година
13. Irving, B., "Fear of crime: theory, measurement and application" <http://www.police-foundation.org.uk>, пристапено на 10.02.2010
14. www.saicm.mk/mk/, Извештај за состојбата со „Управување со хемикалиите во Република Македонија“, пристапено на 27.11.2011 година
15. www.scribd.com, „Doktrine u uporedni sistemi bezbednosti“ Dr. Radomir Milasinovic, Beograd 2010, пристапено на 30.03.2011

ПРИЛОЗИ:

Прилог бр.1: Табела бр.3: Прашања за следење, оценување и за проценување за раководители во полицијата

ПРАШАЊА ЗА СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ЗА ПРОЦЕНУВАЊЕ (раководители во полицијата)			
Р. бр.	ПРАШАЊА	ОДГОВОРИ	%
1.	Според вашето мислење, дали полициските раководители поседуваат знаење и способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и за проценување на нивното работно место;	1. Да, затоа и се поставени на раководните позиции	31.5
		2. Не, бидејќи сите раководители не се со соодветно образование	16.2
		3. Не сите, зависно од тоа дали ги поминале сите скалила во кариерниот развој	52.3
2.	Каде, според вашето мислење, може да се применат вештините за следење, оценување и за проценување;	1. Само во областа во која се стекнати (на пример: ЈРМ, сообраќај и слично)	30.8
		2. Во сите други области во полицијата, без оглед во која област се стекнати.	65.4
		3. Следењето, оценувањето и проценувањето не се применуваат во полицијата	3.8
3.	Што мислите, дали знаењето што го стекнуваат раководителите на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици?	1. Да	85.6
		2. Не	2.3
		3. Не секогаш, само кога знаењето е од областа на безбедноста	12.1
4.	Може ли успешно справување со ризици и превенирање на кризи да доведат до подобрување на безбедносната состојба	1. Да, бидејќи тоа е и целта на справувањето со ризици и превенирање на кризи	63.4
		2. Не, бидејќи за тоа е потребно активно учество на сите субјекти во системот за управување со кризи	13.0
		3. Зависно од видот на ризикот и опасноста	23.7
5.	Според вас, дали следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа во полициската организација?	1. Да, тоа е континуиран процес што е застапен на сите нивоа во полицијата	64.9
		2. Во полицијата следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа	29.8
		3. Во полицијата не постои доволен интерес за оваа област	5.3
6.	Сметате ли дека следењето на безбедносната состојба е гаранција за успешно справување со кризни состојби?	1. Да	49.6
		2. Не	0
		3. Делумно, бидејќи за успешно справување со кризните состојби е неопходно потребно и навремено преземање превентивни мерки	50.4
7.	Дали се согласувате дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од нивото на кое се собираат и се анализирани?	1. Нивото на кое се собираат и се анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци	69.5
		2. За квалитетот на безбедносните податоци е битна примената на современи технички средства	16.8
		3. Нивото на кое се собираат безбедносните податоци воопшто не е битно за нивниот квалитет	13.7
8.	За што се користат безбедносните	1. За навремено откривање, превенирање и за	92.4

	податоци во полицијата?	справување со безбедносните ризици и опасности	
		2. За навремено информирање на јавноста	1.5
		3. За координиран настап со другите субјекти во системот за управување со кризи	6.1
9.	Верувате ли дека во полицијата се посветува доволно внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната состојба?	1. Да, во полицијата се посветува потребното внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната состојба	41.7
		2. Не, во полицијата не се посветува доволно внимание на развојот на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната процена	53.0
		3. Развојот на овие капацитети не е приоритет на полициската организација, туку на самиот раководител	5.3
10.	Постои ли обука на полициските раководители за ефикасна оценка и процена?	1. Да	32.8
		2. Не	22.1
		3. Не знам	45.0
11.	Според вас, кои фактори овозможуваат ефикасно оценување и проценување?	1. Искуството стекнато на работното место	42.0
		2. Обуката за оценување и проценување на безбедносната состојба	30.5
		3. Квалитетот на претходно прибраните податоци	27.5
12.	Дали успешното справување со кризните состојби зависи од ефикасното оценување и проценување?	1. Да, секогаш	41.5
		2. Не	0.8
		3. Понекогаш, бидејќи за успешното справување со кризните состојби пресудна улога има и раното предупредување	57.7

Прилог бр.2: Табела бр.4: Прашања за следење, оценување и за проценување за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи

ПРАШАЊА ЗА СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ЗА ПРОЦЕНУВАЊЕ (претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи)			
Р. бр.	ПРАШАЊА	ОДГОВОРИ	%
1.	Што мислите, дали полициските раководители се оспособени за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба во областа во која делуваат?	1. Да, затоа и се поставени на раководните позиции.	40.9
		2. Не, бидејќи сите раководители не се со соодветно образование.	4.54
		3. Не сите, зависно од тоа дали ги поминале сите скалила во кариерниот развој.	54.5
2.	Се согласувате ли со ставот дека од оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба зависи и успешноста во справувањето со ризиците?	1. Да.	81.8
		2. Не.	0
		3. Не секогаш, само кога знаењето е од областа на безбедноста.	18.1
3.	Дали на сите нивоа во полицијата континуирано се работи на унапредување на постојните и изнаоѓање нови	1. Да, тоа е континуиран процес што е застапен на сите нивоа во полицијата.	68.1
		2. Во полицијата следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа.	31.8

	методи и процедури за следење на безбедносната состојба?	3 Во полицијата не постои доволен интерес за оваа област.	0
4.	Сметате ли дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и обученоста на полициските службеници или од нивото на кое се собрани?	1. Квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и од обученоста на полициските службеници.	81.8
		2. Нивото на кое се собрани и се анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци.	18.1
		3. За квалитетот на безбедносните податоци е битна примената на современи технички средства.	0
5.	Знаете ли дека во полицијата се посветува посебно внимание на развојот на индивидуалните капацитети за успешно справување со кризни состојби?	1. Да.	50.0
		2. Не.	13.6
		3. Не знам.	36.3
6.	Што мислите, дали ефикасно проценување постои тогаш кога истото се врши од страна на полициски службеници што ги поминале сите скалила во кариерниот развој?	1. Да, секогаш.	36.3
		2. Не.	0
		3. Понекогаш, бидејќи за успешното справување со кризните состојби пресудна улога има и раното предупредување.	63.6

Прилог бр.3: Табела бр.5: Прашања за одлучување за раководители во полицијата

ПРАШАЊА ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ (раководители во полицијата)			
Р. бр.	ПРАШАЊА	ОДГОВОРИ	%
1.	Дали полициските раководители одлучуваат врз основа на релевантни информации од областа за која се надлежни?	1. Полициските раководители секогаш одлучуваат врз основа на релевантни информации од областа за која се надлежни	82.3
		2. Полициските раководители одлучуваат ги носат под притисок, надворешно влјание и недостаток на релевантни информации	13.1
		3. Полициските раководители не се обучени за донесување одлуки	4.6
2.	Сметате ли дека се потребни релевантни информации за донесување правилна одлука?	1. Да за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации	96.2
		2. За донесување правилна одлука не се потребни никакви информации, доволно е искуството на раководителот	3.8
		3. За донесување правилна одлука потребно е мислење од јавноста	/
3.	Според вашето мислење, дали одлучуваат што ги носат полициските раководители придонесуваат кон преземање активности за спречување кризни состојби?	1. Да, одлучуваат на полициските раководители се почеток на активностите за спречување кризни состојби	75.4
		2. Не, одлучуваат на полициските раководители не влијаат на активностите за спречување кризни состојби	2.3

		3. Само во исклучителни случаи одлуките на полициските раководите се појдовна основа за преземање активности за спречување кризни состојби	22.3
4.	Дали се согласувате дека активностите за решавање на настанатите кризни состојби треба ефективно да се испланирани?	1. Да, без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби	90.9
		2. Решавањето на настанатите кризни состојби не мора секогаш да се планира	7.6
		3. Кризните состојби воопшто не се решаваат со планирање на активностите.	1.5
5.	Дали одлучувањето во полицијата претставува основа за постапување, планирање, наредување?	1. Да, одлучувањето претставува појдовна точка за започнување активности во полицијата.	96.2
		2. Одлучувањето не е битно за преземање активности во полицијата	3.0
		3. Во полицијата не постои одлучување.	0.8
6.	Што мислите, дали полициските раководители се обучени за донесување одлуки?	1. Да, сите полициски раководители се обучени за донесување одлуки.	33.9
		2. Не, во полицијата не постои обука за донесување одлуки.	27.6
		3. Само полициските раководители што се посветени на полициската професија се обучени да донесуваат одлуки.	38.6
7.	Според вас, дали одлучувањето е функција единствено на раководителите или одлуки носат сите вработени во полицијата?	1. Одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата.	52.7
		2. Сите вработени во полицијата носат одлуки.	43.5
		3. Носењето одлуки во полицијата е споредна работа.	3.8
8.	Сметате ли дека одлучувањето треба да му припаѓа исклучиво на раководителот?	1. Да.	40.9
		2. Не.	30.3
		3. Никако, одлучувањето е обврска на сите вработени во полицијата	28.8
9.	Верувате ли дека полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови без никаков притисок од надворешни фактори?	1. Да, полициските раководители одлуките ги носат без никаков притисок.	31.1
		2. Полициските раководители при носењето на одлуките секогаш се под притисок од надворешни влијанија.	27.3
		3. При носењето одлуки, полициските раководители многу ретко се подложни на надворешни влијанија.	41.7
10	Можат ли полициските раководители да одолеат на притисоците што ги имаат при донесувањето на одлуките?	1. Да.	43.5
		2. Не	11.5
		3. Не сите, посебно не полициските раководители што се со несоодветно образование, без искуство и без интегритет.	45.0
11	Се согласувате ли со ставот дека успешното решавање на организациските проблеми зависи пред сè од условите во кои се носат одлуките?	1. Секако, условите во кои се носат одлуките се одлучувачки фактор за успешно решавање на организациските проблеми.	77.1
		2. Условите во кои се носат одлуките воопшто не се битни за решавањето на организациските проблеми.	6.9
		3. Само понекогаш условите во кои се носат одлуките се битни за успешното решавање на организациските проблеми.	16.0
12	Според вас, дали искуството на полициските раководители	1. Да, искуството на полициските раководители е одлучувачкиот фактор за создавање средина во	70.5

	влијае на создавање средина во која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци?	која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци.	
		2. Не, искуството на полициските раководители воопшто не е битно за создавање средина во која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци.	0.8
		3. Не секогаш искуството влијае на создавање поволна средина за носење одлуки.	28.8

Прилог бр.4: Табела бр.6: Прашања за одлучување за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи

ПРАШАЊА ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ (претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи)			
Р. бр.	ПРАШАЊА	ОДГОВОРИ	%
1.	Дали на одлучувањето на раководителите во полицијата влијае квалитетот на информациите со кои располагаат?	1. Да, за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации.	100%
		2. За донесување правилна одлука не се потребни никакви информации, доволно е искуството на раководителот.	0
		3. За донесување правилна одлука потребно е мислење од јавноста.	0
2.	Мислите ли дека од квалитетот на информациите со кои располагаат полициските раководители и од ефективното планирање зависи успешното превенирање на кризните состојби?	1. Да, без квалитетни информации и без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби.	95.4
		2. За решавање на настанатите кризни состојби не мора секогаш да има квалитетни информации и не мора секогаш да се планира.	4.5
		3. Кризните состојби воопшто не се решаваат со квалитетни информации и со планирање на активностите.	0
3.	Се согласувате ли дека од обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки зависи благовременоста во постапувањето на полицијата?	1. Да, обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки претставува појдовна точка за започнување активности во полицијата.	50.0
		2. Обученоста за одлучувањето не е битна за преземање активности во полицијата.	45.4
		3. Во полицијата не постои обука за одлучување.	4.5
4.	Што мислите, дали одлучувањето во полицијата треба да е функција исклучително на раководителите или одлуки може да носат и другите вработени?	1. Да, одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата.	77.2
		2. Сите вработени во полицијата носат одлуки.	22.7
		3. Носењето одлуки во полицијата е споредна работа.	0
5.	Според вас, дали полициските раководители одлуките ги носат без надворешни влијанија?	1. Да, полициските раководители одлуките ги носат без никаков притисок.	22.7
		2. Полициските раководители при носењето на одлуките секогаш се под притисок од надворешни влијанија.	40.9
		3. При носењето одлуки, полициските раководители многу ретко се подложни на	36.3

		надворешни влијанија.	
6.	Знаете ли дека од условите во кои е донесена одлуката зависи нејзиниот квалитет, а со тоа и успешното решавање на организациските проблеми?	1. Секако, условите во кои се носат одлуките се одлучувачки фактор за успешно решавање на организациските проблеми.	77.2
		2. Условите во кои се носат одлуките воопшто не се битни за решавањето на организациските проблеми.	4.5
		3. Само понекогаш условите во кои се носат одлуките се битни за успешното решавање на организациските проблеми.	18.1

Прилог бр.5: Табела бр.7: Прашања за менторство за раководители во полицијата

ПРАШАЊА ЗА МЕНТОРСТВО (раководители во полицијата)			
Р. бр.	ПРАШАЊА	ОДГОВОРИ	%
1.	Дали постои менторство во полицијата?	1. Да	85.5
		2. Не	8.4
		3. Не знам.	6.1
2.	Што мислите, дали менторството е добар начин за пренесување на искуството?	1. Менторството е најдобриот начин за пренесување на искуството стекнато во текот на работењето.	76.6
		2. Менторството во полицијата не е најдобриот начин за пренесување на искуството	4.7
		3. Има и подобри начини за пренесување искуство.	18.8
3.	Дали се согласувате дека менторството создава услови за превенција во кризните состојби?	1. Искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби.	70.8
		2. Менторството не создава услови за превенција во кризните состојби.	4.6
		3. Менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.	24.6
4.	Сметате ли дека во полицијата има ментори од областа на кризните состојби?	1. Да.	20.8
		2. Не.	29.2
		3. Недоволно.	50.0
5.	Што мислите, постои ли блиска соработка меѓу вработените во организациските единици во полицијата?	1. Да, постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.	34.4
		2. Не, не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.	2.3
		3. Соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволително ниво.	63.4
6.	Дали се согласувате дека од соработката меѓу вработените во организациските единици во полицијата зависи нејзината успешност?	1. Соработката во организациските единици во полицијата е клучна за нејзината успешност.	76.3
		2. Успешноста во полицијата не зависи од соработката во организациските единици.	
		3. Соработката е само еден сегмент од кој зависи успешноста во полицијата.	23.7
7.	Според вашето мислење, дали од соработката на организациските единици зависи квалитетот на стратегиите за превенција на	1. Ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациски единици во кои има добра соработка.	71.0
		2. Соработката во организациските единици не влијае на квалитетот на стратегиите за превенција	0.8

	кризните состојби?	на кризните состојби. 3. На квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби влијае стручноста на кадарот што работи во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби.	28.2
8.	Дали во полицијата постои стратегија за превенција на кризни состојби?	1. Да. 2. Не. 3. Не знам.	64.6 6.2 29.2
9.	Постои ли трансфер на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби?	1. Да, трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена практика. 2. Во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува. 3. Во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење.	59.1 35.4 5.5
10.	Постојат ли организациски единици за справување со кризни состојби во полицијата?	1. Да, во полицијата постојат организациски единици за справување со кризни состојби. 2. Во полицијата не постојат организациски единици за справување со кризни состојби. 3. Во полицијата постојат само работни места за справување со кризна состојба	64.3 7.0 28.7
11.	Сметате ли дека во организациските единици за справување со кризни состојби постојат механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи?	1. Да, тоа е дел од превенцијата на кризните состојби. 2. Механизмите и процедурите за справување со причините што доведуваат до кризи сè уште се во фаза на изработка. 3. Во организациските единици за справување со кризни состојби нема механизми и процедури за справување со причините што доведуваат до кризи.	75.6 11.8 12.6
12.	Според вас, дали постојните механизми и процедури за справување со причините што доведуваат до кризи се гаранција за успешно справување со кризни состојби?	1. Да. 2. Не. 3. Не знам	38.0 17.1 45.0

Прилог бр.6: Табела бр.8: Прашања за менторство за претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи

ПРАШАЊА ЗА МЕНТОРСТВО (претставници од другите субјекти во Системот за управување со кризи)			
Р. бр.	ПРАШАЊА	ОДГОВОРИ	%
1.	Дали сте запознаени дека во полицијата постои менторство преку кое се пренесува искуството од поискусните врз помладите полициски службеници?	1. Да 2. Не 3. Не знам.	45.5 13.6 40.9
2.	Според вашето мислење, дали доброто менторирање	1. Искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за	90.9

	создава услови за намалување на ризиците што можат да доведат до кризни состојби?	превенција во кризните состојби.	
		2.Менторството не создава услови за превенција во кризните состојби.	0
		3.Менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.	9.0
3.	Што мислите, дали во организациските единици во полицијата постои блиска соработка меѓу вработените?	1. Да, постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.	68.1
		2. Не, не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.	0
		3. Соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволително ниво.	31.8
4.	Се согласувате ли со ставот дека кога има добри меѓусебни односи и кога има добра соработка, тогаш се создаваат услови за градење ефикасни стратегии за превенирање на кризните состојби?	1. Ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациски единици во кои има добра соработка.	77.2
		2. Соработката во организациските единици не влијае на квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби.	0
		3. На квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби влијае стручноста на кадарот што работи во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби.	22.7
5.	Знаете ли дека во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби постои трансфер на знаење?	1. Да, трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена практика.	95.4
		2. Во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува.	4.5
		3. Во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење.	0
6.	Дали трансферот на знаење овозможува остварување подобри резултати?	1. Да.	100.0
		2. Не.	0
		3. Не знам.	0

Прилог бр.7 - АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (за полициските раководители)

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е инструмент што ќе биде употребен за анализа на постојната клима во полицијата од аспект на професионалноста на раководителите, нивната координација и комуникација со подредените и нивното влијание во успешното справување со кризни состојби во Република Македонија.

Ве молиме пополнете го овој анкетен прашалник според вашите согледувања за менаџирањето на полицијата во справување со кризни состојби.

Прашалникот е анонимен и податоците добиени од него ќе се користат единствено за потребите на истражувањето во научни цели, кое ќе треба да понуди решенија за унапредување на практиката и за зајакнување на капацитетите за менаџирање со кои располага полицијата во делот на справувањето со кризните состојби.

За ова истражување особено е важно вашето мислење бидејќи вие најдиректно ги чувствувате сите недостатоци и аномалии што е можно да се појават во секојдневното работење и извршување на полициските задачи од страна на раководителите, а кои ова истражување сака да ги открие и да ги превенира заради поуспешно раководење и поквалитетно извршување на поставените задачи на полицијата во услови на кризна состојба.

Ви благодарам за времето за трудот што го вложивте во пополнување на прашалникот.

Ви благодарам за соработката!

I. ОПШТИ ИНФОРМАЦИИ

(Ве молиме означете го одговорот што најмногу одговара за Вас)

1. Пол:

- М
 Ж

2. Возраст: _____

3. Формално образование и вид на образование (на пример: Факултет за безбедност, Правен, Економски или друго):

- Средно _____
 Вишо _____
 Високо _____
 Магистер _____
 Доктор на науки _____

4. Неформално образование (семинари од областа, работилници, конференции):

5. Дали образованието (формалното и неформалното) влијае на работното место:

6. Работно место: _____

7. Дали на работното место е по негово барање:

8. Дали е задоволен од работното место:

9. Години на работно искуство:

10. Етничка припадност:

11. Место на живеење: _____

Датум на пополнување:

II. ПРАШАЛНИК

Ве молиме внимателно да го прочитате секое прашање и да одговорите со заокружување на еден од понудените одговори, така што добиената информација да ја одразува состојбата колку што е можно поточно.

I. СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ПРОЦЕНУВАЊЕ

- 1. Според вашето мислење, дали полициските раководители поседуваат знаење и способност за постојано надоградување на вештините за следење, оценување и за проценување на нивното работно место?**
 - а) Да, затоа и се поставени на раководните позиции.
 - б) Не, бидејќи сите раководители не се со соодветно образование.
 - в) Не сите, зависно од тоа дали ги поминале сите скалила во кариерниот развој.

- 2. Каде, според вашето мислење може да се применат вештините за следење, оценување и за проценување?**
 - а) Само во областа во која се стекнати (на пример: ЈРМ за ЈРМ, сообраќај за сообраќај и сл.).
 - б) Во сите други области во полицијата, без оглед во која област се стекнати.
 - в) Следењето, оценувањето и проценувањето не се применуваат во полицијата.

- 3. Што мислите, дали знаењето што го стекнуваат раководителите на работното место им овозможува полесно да се справат со безбедносните ризици?**
 - а) Да.
 - б) Не.
 - в) Не секогаш, само кога знаењето е од областа на безбедноста.

- 4. Може ли успешното справување со ризици и превенирање на кризи да доведат до подобрување на безбедносната состојба?**
 - а) Да, бидејќи тоа е и целта на справувањето со ризици и превенирањето на кризи.
 - б) Не, бидејќи за тоа е потребно активно учество на сите субјекти во системот за управување со кризи.
 - в) Зависно од видот на ризикот и опасноста.

5. Според вас, дали следењето на безбедносната состојба е застапено на сите нивоа во полициската организација?

- а) Да, тоа е континуиран процес што е застапен на сите нивоа во полицијата.
- б) Во полицијата следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа.
- в) Во полицијата не постои доволен интерес за оваа област.

6. Сметате ли дека следењето на безбедносната состојбата е гаранција за успешно справување со кризни состојби?

- а) Да.
- б) Не.
- в) Делумно, бидејќи за успешно справување со кризните состојби е неопходно потребно и навремено преземање превентивни мерки.

7. Дали се согласувате дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од нивото на кое се собирани и се анализирани?

- а) Нивото на кое се собирани и се анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци.
- б) За квалитетот на безбедносните податоци е битна примената на современи технички средства.
- в) Нивото на кое се собираат безбедносните податоци воопшто не е битно за нивниот квалитет.

8. За што се користат безбедносните податоци во полицијата?

- а) За навремено откривање, превенирање и справување со безбедносните ризици и опасности.
- б) За навремено информирање на јавноста.
- в) За координиран настап со другите субјекти во системот за управување со кризи.

9. Верувате ли дека во полицијата се посветува доволно внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната состојба?

- а) Да, во полицијата се посветува потребното внимание за развивање на личните капацитети на полициските раководители за ефикасна оценка и процена на безбедносната состојба?
- б) Не, во полицијата не се посветува доволно внимание на развојот на личните

капацитети на полициските раководители за ефикасна оцена и процена на безбедносната состојба.

в) Развојот на овие капацитети не е приоритет на полициската организација, туку на самиот раководител.

10. Постои ли обука на полициските раководители за ефикасна оцена и процена?

- а) Да.
- б) Не.
- в) Не знам.

11. Според Вас, кои фактори овозможуваат ефикасно оценување и проценување?

- а) Искуството стекнато на работното место.
- б) Обуката за оценување и проценување на безбедносната состојба.
- в) Квалитетот на претходно прибраните податоци.

12. Дали успешното справување со кризните состојби зависи од ефикасното оценување и проценување?

- а) Да, секогаш.
- б) Не.
- в) Понекогаш, бидејќи за успешното справување со кризните состојби пресудна улога има и раното предупредување.

II. ОДЛУЧУВАЊЕ

1. Дали полициските раководители одлучуваат врз основа на релевантни информации од областа за која се надлежни?

- а) Полициските раководители секогаш одлучуваат врз основа на релевантни информации од областа за која се надлежни.
- б) Полициските раководители одлуките ги носат под притисок, надворешно влијание и недостаток на релевантни информации.
- в) Полициските раководители не се обучени за донесување одлуки.

2. Сметате ли дека се потребни релевантни информации за донесување правилна одлука?

а) Да, за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации.

б) За донесување правилна одлука не се потребни никакви информации, доволно е искуството на раководителот.

в) За донесување правилна одлука потребно е мислење од јавноста.

3. Според вашето мислење, дали одлуките што ги носат полициските раководители допринесуваат кон преземање активности за спречување кризни состојби?

а) Да, одлуките на полициските раководители се почетокот на активностите за спречување кризни состојби.

б) Не, одлуките на полициските раководители не влијаат на активностите за спречување кризни состојби.

в) Само во исклучителни случаи одлуките на полициските раководители се појдовна основа за преземање активности за спречување кризни состојби.

4. Дали се согласувате дека активностите за решавање на настанатите кризни состојби треба ефективно да се испланирани?

а) Да, без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби.

б) Решавањето на настанатите кризни состојби не мора секогаш да се планира.

в) Кризните состојби воопшто не се решаваат со планирање на активностите.

5. Дали одлучувањето во полицијата претставува основа за постапување, планирање, наредување?

а) Да, одлучувањето претставува појдовна точка за започнување активности во полицијата.

б) Одлучувањето не е битно за преземање активности во полицијата.

в) Во полицијата не постои одлучување.

6. Што мислите, дали полициските раководители се обучени за донесување одлуки?

а) Да, сите полициски раководители се обучени за донесување одлуки.

б) Не, во полицијата не постои обука за донесување одлуки.

в) Само полициските раководители што се посветени на полициската професија се обучени да донесуваат одлуки.

7. Според вас, дали одлучувањето е функција единствено на раководителите или одлуки носат сите вработени во полицијата?

- a) Одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата.
- б) Сите вработени во полицијата носат одлуки.
- в) Носењето одлуки во полицијата е споредна работа.

8. Сметате ли дека одлучувањето треба да му припаѓа исклучиво на раководителот?

- a) Да.
- б) Не.
- в) Никако, одлучувањето е обврска на сите вработени во полицијата.

9. Верувате ли дека полициските раководители одлуките ги носат во сигурни услови без никаков притисок од надворешни фактори?

- a) Да, полициските раководители одлуките ги носат без никаков притисок.
- б) Полициските раководители при носењето на одлуките секогаш се под притисок од надворешни влијанија.
- в) При носењето одлуки, полициските раководители многу ретко се подложни на надворешни влијанија.

10. Можат ли полициските раководители да одолеат на притисоците што ги имаат при донесувањето на одлуките?

- a) Да.
- б) Не.
- в) Не сите, посебно не полициските раководители што се со несоодветно образование, без искуство и без интегритет.

11. Се согласувате ли со ставот дека успешното решавање на организациските проблеми зависи пред сè од условите во кои се носат одлуките?

- a) Секако, условите во кои се носат одлуките се одлучувачки фактор за успешно решавање на организациските проблеми.
- б) Условите во кои се носат одлуките воопшто не се битни за решавањето на организациските проблеми.
- в) Само понекогаш условите во кои се носат одлуките се битни за успешното решавање на организациските проблеми.

12. Според вас, дали искуството на полициските раководители влијае на создавање средина во која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци?

- а) Да, искуството на полициските раководители е одлучувачкиот фактор за создавање средина во која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци.
- б) Не, искуството на полициските раководители воопшто не е битно за создавање средина во која ќе се носат одлуки ослободени од секакви притисоци.
- в) Не секогаш искуството влијае на создавање поволна средина за носење одлуки.

III. МЕНТОРСТВО

1. Дали постои менторство во полицијата?

- а) Да.
- б) Не.
- в) Не знам.

2. Што мислите, дали менторството е добар начин за пренесување на искуството?

- а) Менторството е најдобриот начин за пренесување на искуството стекнато во текот на работењето.
- б) Менторството во полицијата не е најдобриот начин на пренесување на искуството.
- в) Има и подобри начини за пренесување на искуство.

3. Дали се согласувате дека менторството создава услови за превенција во кризните состојби?

- а) Искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби.
- б) Менторството не создава услови за превенција во кризните состојби.
- в) Менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.

4. Сметате ли дека во полицијата има ментори од областа на кризните состојби?

- а) Да.
- б) Не.

в) Недоволно.

5. Што мислите, постои ли блиска соработка меѓу вработените во организациските единици во полицијата?

а) Да, постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.

б) Не, не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.

в) Соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволително ниво.

6. Дали се согласувате дека од соработката меѓу вработените во организациските единици во полицијата зависи нејзината успешност?

а) Соработката во организациските единици во полицијата е клучна за нејзината успешност.

б) Успешноста во полицијата не зависи од соработката во организациските единици.

в) Соработката е само еден сегмент од кој зависи успешноста во полицијата.

7. Според вашето мислење, дали од соработката на организациските единици зависи квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби?

а) Ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациски единици во кои има добра соработка.

б) Соработката во организациските единици не влијае на квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби.

в) На квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби влијае стручноста на кадарот што работи во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби.

8. Дали во полицијата постои стратегија за превенција на кризни состојби?

а) Да.

б) Не.

в) Не знам.

9. Постои ли трансфер на знаење во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби?

а) Да, трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни

состојби е вообичаена практика.

б) Во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува.

в) Во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење.

10. Постојат ли организациски единици за справување со кризни состојби во полицијата?

а) Да, во полицијата постојат организациски единици за справување со кризни состојби.

б) Во полицијата не постојат организациски единици за справување со кризни состојби.

в) Во полицијата постојат само работни места за справување со кризна состојба.

11. Сметате ли дека во организациските единици за справување со кризни состојби постојат механизми и процедури за успешно справување со причините што доведуваат до кризи?

а) Да, тоа е дел од превенцијата на кризните состојби.

б) Механизмите и процедурите за справување со причините што доведуваат до кризи сè уште се во фаза на изработка.

в) Во организациските единици за справување со кризни состојби нема механизми и процедури за справување со причините што доведуваат до кризи.

12. Според вас, дали постојните механизми и процедури за справување со причините што доведуваат до кризи се гаранција за успешно справување со кризни состојби?

а) Да.

б) Не.

в) Незнам.

Ви благодариме за соработката!

Прилог бр.8 - АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК (за претставниците од другите субјекти во Системот за управување со кризи)

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Почитувани,

Овој анкетен прашалник е инструмент што ќе биде употребен за анализа на постојната клима во полицијата од аспект на професионалноста на раководителите, нивната оспособеност за следење, оценување и проценување на безбедносната состојба, носењето одлуки и менторството како начин на пренесување искуствено знаење што доведува до ефикасна превенција и справување со кризни состојби.

Ве молиме пополнете го овој анкетен прашалник според вашите согледувања за менаџирањето на полицијата во справување со кризни состојби.

Прашалникот е анонимен и податоците добиени од него ќе се користат единствено за потребите на истражувањето во научни цели, кое ќе треба да понуди решенија за унапредување на практиката и за зајакнување на капацитетите за менаџирање со кои располага полицијата во делот на справувањето со кризните состојби.

За ова истражување особено е важно вашето мислење бидејќи вие како раководители (менаџери) од другите субјекти во Системот за управување со кризи можете да воочите недостатоци и аномалии што се појавуваат во работењето и извршувањето на полициските задачи, а кои ова истражување сака да ги открие и да ги превенира заради поуспешно раководење и поквалитетно остварување на безбедносната функција на полицијата во услови на справување со кризна состојба.

Ви благодарам за времето и трудот што го вложивте во пополнување на прашалникот.

Ви благодарам за соработката!

1. ОПШТИ ИНФОРМАЦИИ

(Ве молиме означете го одговорот кој најмногу одговара за Вас)

1. Пол:

- М
- Ж

5. Институција:

2. Возраст: _____

6. Етничка припадност:

3. Формално образование и вид на образование (на пример: Факултет за безбедност, Правен, Економски или друго):

- Средно _____
- Вишо _____
- Високо _____
- Магистер _____
- Доктор на науки _____

7. Работно место:

4. Години на работно искуство:

Датум на пополнување:

II. ПРАШАЛНИК

Ве молиме внимателно да го прочитате секое прашање и да одговорите со заокружување на еден од понудените одговори, така што добиената информација да ја одразува состојбата колку што е можно поточно.

I. СЛЕДЕЊЕ, ОЦЕНУВАЊЕ И ПРОЦЕНУВАЊЕ

- 1. Што мислите, дали полициските раководители се оспособени за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба во областа во која делуваат?**
 - а) Да, затоа и се поставени на раководните позиции.
 - б) Не, бидејќи сите раководители не се со соодветно образование.
 - в) Не сите, зависно од тоа дали ги поминале сите скалила во кариерниот развој.

- 2. Се согласувате ли со ставот дека од оспособеноста на полициските раководители за следење, оценување и за проценување на безбедносната состојба зависи и успешноста во справувањето со ризиците?**
 - а) Да.
 - б) Не.
 - в) Не секогаш, само кога знаењето е од областа на безбедноста.

- 3. Дали на сите нивоа во полицијата континуирано се работи на унапредување на постојните и изнаоѓање нови методи и процедури за следење на безбедносната состојба?**
 - а) Да, тоа е континуиран процес што е застапен на сите нивоа во полицијата.
 - б) Во полицијата следењето на безбедносната состојба не е застапено на сите нивоа.
 - в) Во полицијата не постои доволен интерес за оваа област.

- 4. Сметате ли дека квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и од обученоста на полициските службеници или од нивото на кое се собрани?**
 - а) Квалитетот на безбедносните податоци зависи од способноста, стручноста, знаењето и од обученоста на полициските службеници.

б) Нивото на кое се собирани и се анализирани податоците е од пресудно значење за квалитетот на безбедносните податоци.

в) За квалитетот на безбедносните податоци е битна примената на современи технички средства.

5. Знаете ли дека во полицијата се посветува посебно внимание на развојот на индивидуалните капацитети за успешно справување со кризни состојби?

а) Да.

б) Не.

в) Не знам.

6. Што мислите, дали ефикасно проценување постои тогаш кога истото се врши од страна на полициски службеници што ги поминале сите скалила во кариерниот развој?

а) Да, секогаш.

б) Не.

в) Понекогаш, бидејќи за успешното справување со кризните состојби пресудна улога има и раното предупредување.

II. ОДЛУЧУВАЊЕ

1. Дали на одлучувањето на раководителите во полицијата влијае квалитетот на информациите со кои располагаат?

а) Да, за донесување правилна одлука секогаш се потребни релевантни информации.

б) За донесување правилна одлука не се потребни никакви информации, доволно е искуството на раководителот.

в) За донесување правилна одлука потребно е мислење од јавноста.

2. Мислите ли дека од квалитетот на информациите со кои располагаат полициските раководители и од ефективното планирање зависи успешното превенирање на кризните состојби?

а) Да, без квалитетни информации и без ефективно планирање не е можно успешно решавање на настанатите кризни состојби.

б) За решавање на настанатите кризни состојби не мора секогаш да има квалитетни информации и не мора секогаш да се планира.

в) Кризните состојби воопшто не се решаваат со квалитетни информации и со планирање на активностите.

3. Се согласувате ли дека од обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки зависи благовременоста во постапувањето на полицијата?

а) Да, обученоста на полицискиот раководител да донесува правилни одлуки претставува појдовна точка за започнување активности во полицијата.

б) Обученоста за одлучувањето не е битна за преземање активности во полицијата.

в) Во полицијата не постои обука за одлучување.

4. Што мислите, дали одлучувањето во полицијата треба да е функција исклучително на раководителите или одлуки може да носат и другите вработени?

а) Да, одлучувањето е функција исклучиво на раководителите во полицијата.

б) Сите вработени во полицијата носат одлуки.

в) Носењето одлуки во полицијата е споредна работа.

5. Според вас, дали полициските раководители одлуките ги носат без надворешни влијанија?

а) Да, полициските раководители одлуките ги носат без никаков притисок.

б) Полициските раководители при носењето на одлуките секогаш се под притисок од надворешни влијанија.

в) При носењето одлуки, полициските раководители многу ретко се подложни на надворешни влијанија.

6. Знаете ли дека од условите во кои е донесена одлуката зависи нејзиниот квалитет, а со тоа и успешното решавање на организациските проблеми?

а) Секако, условите во кои се носат одлуките се одлучувачки фактор за успешно решавање на организациските проблеми.

б) Условите во кои се носат одлуките воопшто не се битни за решавањето на организациските проблеми.

в) Само понекогаш условите во кои се носат одлуките се битни за успешното решавање на организациските проблеми.

III. МЕНТОРСТВО

- 1. Дали сте запознаени дека во полицијата постои менторство преку кое се пренесува искуството од поiskusните врз помладите полициски службеници?**
 - а) Да.
 - б) Не.
 - в) Не знам.

- 2. Според вашето мислење, дали доброто менторирање создава услови за намалување на ризиците што можат да доведат до кризни состојби?**
 - а) Искуството од делот на кризните состојби пренесено преку менторство создава услови за превенција во кризните состојби.
 - б) Менторството не создава услови за превенција во кризните состојби.
 - в) Менторството само во определени ситуации (кризни состојби) создава услови за превенција во кризните состојби.

- 3. Што мислите, дали во организациските единици во полицијата постои блиска соработка меѓу вработените?**
 - а) Да, постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.
 - б) Не, не постои блиска соработка во организациските единици во полицијата.
 - в) Соработката во организациските единици во полицијата не е на задоволително ниво.

- 4. Се согласувате ли со ставот дека кога има добри меѓусебни односи и кога има добра соработка, тогаш се создаваат услови за градење ефикасни стратегии за превенирање на кризните состојби?**
 - а) Ефикасни стратегии може да произлезат единствено од организациски единици во кои има добра соработка.
 - б) Соработката во организациските единици не влијае на квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби.
 - в) На квалитетот на стратегиите за превенција на кризните состојби влијае стручноста на кадарот што работи во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби.

- 5. Знаете ли дека во организациските единици надлежни за справување со кризни состојби постои трансфер на знаење?**

- а) Да, трансферот на знаење во организациските единици за справување со кризни состојби е вообичаена практика.
- б) Во организациските единици за справување со кризни состојби трансферот на знаење воопшто не се практикува.
- в) Во организациските единици за справување со кризни состојби воопшто не постои знаење.

6. Дали трансферот на знаење овозможува остварување подобри резултати?

- а) Да.
- б) Не.
- в) Не знам.

Ви благодарам за соработката!