РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА
ПОЛИЦИЈА
POLICE

# СТРАТЕГИЈА ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МВР 2022-2024

ОБСЕ Организација за безбедност и соработка во Европа
**Мисија во Скопје**

**РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА**
**МИНИСТЕРСТВО ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ**
**ЦЕНТАР ЗА ОБУКА**

# СТРАТЕГИЈА ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МВР 2022-2024

**Април, 2021**

# Содржина

**ЛИСТА НА КРАТЕНКИ** **5**

**ПРЕДГОВОР** **6**

**1. ВОВЕД** **7**

**2. КОНТЕКСТ** **7**

2.1. Доживотното учење како општ нормативен концепт 7

2.2. Видови обуки во МВР 8

2.3. Нормативни одредби на системот на обука и развој на вработените во МВР 9

2.4. СВОТ анализа на системот за обука и развој на вработените во МВР 10

2.5. Претпоставки и ризици 11

**3. СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАП И СТРАТЕГИСКИ ФОКУС** **13**

3.1. Стратегиски пристап 13

3.2. Стратегиски фокус на системот за обука и развој на вработените во МВР 13

3.3. Намера на обуката и развојот на вработените во МВР 14

3.4. Визијата за системот за обука и развој на персоналот во Министерството за внатрешни работи 14

3.5. Мисија - Испорака на ефективен систем за обука и развој на персоналот во Министерството за внатрешни работи 15

3.6. Вредности 15

**4. СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ НА СИСТЕМОТ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МВР** **16**

4.1. Стратегиски приоритети за унапредување на системот на обука и развој на вработените во МВР 16

4.2. Меѓусекторски стратегиски приоритети 23

4.3. Дефинирани приоритетни обуки за развој на човечките капацитети на МВР 26

## *Работна група за изработка на Стратегијата:*

1. **Гоце Бачанов –** помошник на министерот во Центарот за обука - претседател;

2. **Весна Доревска –** помошник на министерот на Одделот за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси;

3. **Маја Софрониевска -** началник на Одделението за стручно оспособување и усовршување во Секторот за управување со човечки ресурси, стручно оспособување и усовршување, во Одделот за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси;

4. **Снежана Стојковска** – државен советник за контрола и квалитет во Единицата за управување со квалитет во Секторот за стратешко планирање и управување со квалитет, во Одделот за односи со јавност и стратешки прашања;

5. **Ангеле Гигоски -** началник на Секторот за основна, континуирана и меѓународна обука во Центарот за обука;

6. **Ристо Шпритов** – началник на Единицата за поддршка во Секторот за гранична контрола и поддршка во Одделот за гранични работи и миграции во Бирото за јавна безбедност;

7. **Владанка Шиндева –** началник на Одделението за обука и развој на персоналот и застапеност на заедниците и еднаквост на половите во Секторот за управување со човечки ресурси и обуки, во Одделот за заеднички работи и управување со човечки ресурси во Бирото за јавна безбедност;

8. **Даница Леонидова –** началник на Одделението за информатичка поддршка во Секторот за е-учење, е-курсеви и информатичка поддршка во Центарот за обука;

9. **Елизабета Тепавац** – главен советник за регионални иницијативи во Одделението за мултилатерална соработка и стручен превод во Секторот за меѓународна соработка, во Одделот за Европска Унија и меѓународна соработка;

10. **Мемедали Муаремов** – помошник началник на Одделението за безбедност на патниот сообраќај во Секторот за внатрешни работи – Скопје, во Бирото за јавна безбедност, претставник на Македонскиот полициски синдикат;

11. **Марија Атанасовска** – советник во Одделението за обука и развој на персоналот и застапеност на заедниците и еднаквост на половите во Секторот за управување со човечки ресурси и обуки, во Одделот за заеднички работи и управување со човечки ресурси во Бирото за јавна безбедност;

12. **Јоаким Венц –** претставник на Мисијата на ОБСЕ во Скопје;

13. **Радмила Карпузовска-Ончевска –** претставник на Мисијата на ОБСЕ во Скопје.

## Консултант на Мисијата на ОБСЕ во Скопје:

**Проф. д-р Цветко Смилевски**, водечки консултант на ДЕТРА Центар, Скопје.

## ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

| | |
|---|---|
| **БЈБ** | Биро за јавна безбедност |
| **ВКЗ** | Вклучување и комуникација со заедницата |
| **ДКО** | Децентрализирани координатори за обука (Советници за континуирано стручно и физичко образование) |
| **ИКТ** | Информациско-комуникациска технологија |
| **ЈРМ** | Јавен ред и мир |
| **КСО** | Континуирано стручно образование |
| **КВЗ** | Вклучување и комуникација со заедницата |
| **ЛСП** | Локални совети за превенција |
| **МВР** | Министерство за внатрешни работи |
| **ОБСЕ** | Организација за безбедност и соработка во Европа |
| **ОЕ** | Организациска единица |
| **ОЗРУЧР** | Оддел за заеднички работи и управување со човечки ресурси на БЈБ |
| **ОПРСПУЧР** | Оддел за правни работи, судски постапки и управување со човечки ресурси на МВР |
| **ОСЛ** | Овластено службено лице |
| **ПС** | Полициски службеник |
| **РМ** | Работно место |
| **СВР** | Сектор за внатрешни работи |
| **СКСФО** | Советник за континуирано стручно и физичко образование (Сега ДКО) |
| **СОКМО** | Сектор за основна, континуирана и меѓународна обука |
| **СУЧР** | Сектор за управување со човечки ресурси |
| **СУУ** | Систем за управување со учењето |
| **УЧР** | Управување со човечки ресурси |
| **ЦО** | Центар за обука на МВР |
| **РЦГР** | Регионални центри за гранични работи |

# ПРЕДГОВОР

Оваа Стратегија за обука и развој на вработените во МВР всушност претставува остварување на еден од стратегиските приоритети на Стратегијата на Центарот за обука за периодот 2020-2022, изработена и усвоена во 2019 година. Нејзината изработка претставува континуирана грижа на Центарот за обука за унапредување на системот за обука и развој на вработените во МВР, започната со изработката на првата Стратегија за обука на вработените во МВР во периодот 2012-2014 година. Покрај искуството од имплементацијата на таа Стратегија, во дефинирањето на опфатот на стратегиски приоритети во оваа Стратегија, тимот ги имаше предвид и барањата што се однесуваат на обуките како основни или придружни м ерки и активности во сите четири развојни документи подготвени и усвоени во 2019 година: 1) Стратегија за управувањето со човечките ресурси во МВР 2020-2022; 2) Стратегија на Центарот за обука за периодот 2020-2022; 3) Стратегија за вклучување и комуникација со заедницата 2020-2022 и 4) Протокол за соработка на Полицијата и Јавното обвинителство во спроведувањето на Законот за кривична постапка. На тој начин, со изработката и усвојувањето на оваа Стратегија се дава значителен придонес во имплементацијата на сите овие четири развојни документи во текот на 2020 година. Но, најголем придонес во изработката на Стратегијата и акцискиот план за нејзиното спроведување сепак дадоа членовите на Работната група со своето искуство и експертиза од нивното тековно работење, но и работењето на развојни документи. За работата на работната група е значајно да се истакне, дека во изработката на Стратегијата рамноправни членови на Работната група беа и двајцата преставници на Мисијата на ОБСЕ во Скопје. Тие дадоа значаен придонес особено во делот за стратегиските промени во натамошниот развој на системот за обука и развој на вработените во МВР. Покрај оваа нова димензија на Стратегијата, при нејзината изработка се водеше сметка да се понудат решенија за вработените во сите делови на МВР, а особено да се води сметка за остварување на родовата рамноправност. Притоа, треба да се има предвид дека според нормите на македонскиот литературен јазик кај секое занимање или професија се користи само еден род – машки (возач) или женски (медицинска сестра), зависно од еволуцијата на јазикот. Затоа при користењето на секоја именка на занимање, професија или кариерна позиција, се подразбира дека се однесува на двата рода: машки и женски, мажи и жени. Врз таа определба, во работната комуникација во МВР веќе се практикува и посебното родово именување, како што е на пример: полицаец – полицајка, началник-началничка и сл.

Со ваквиот опфат на оваа Стратегија и дефинираните носители и предложениот систем за следење и вреднување на имплеменацијата на Акцискиот план од страна на веќе формираниот Комитет за следење и вреднување на Стратегиите во МВР, вклучувајќи ги и претставниците на Мисијата на ОБСЕ во Скопје во неговиот состав, со право очекуваме дека ќе се оствари значително унапредување на ефектите од обуката и развојот на вработените во МВР во периодот 2022-2024 година.

Во Скопје, мај 2021.

Претседател на Работната група,

Гоце Бачанов – Помошник на министерот во Центарот за обука

# 1. ВОВЕД

Во 2011 година е донесена првата Стратегија за обука на вработените во МВР за периодот 2012-2014 година. Еден од клучните приоритети во таа Стратегија беше изработка на Стратегијата за развој на Центарот за обука за периодот 2014-2018 година. Во таа стратегија се продолжи со дефинирање на развојните приоритети на обуките, паралелно со потребните стратегиски интервенции во обезбедувањето на просторно-техничката и кадровската поддршка за реализација на тие обуки.

Од анализата на реализацијата на овие два стратегиски документа, во 2019 година се пристапи кон изработка на нова Стратегија за развој на ЦО. Работата на таа нова Стратегија се совпадна со истовременото изработување на уште три стратегиски документи со поддршка од Мисијата на ОБСЕ во Скопје: Стратегија за управување со човечките ресурси во МВР, Стратегија за вклучување и комуникација со заедницата и Протокол за соработка на Полицијата со Јавното обвинителство во спроведувањето на Законот за кривична постапка. Во сите овие четири стратегиски документи се присутни стратегиски приоритети кои се однесуваат на обуката и развојот на вработените во МВР како предмет на работа на Центарот за обука или, пак, како фактор на реализација на другите стратегиски документи. Од ваквото третирање на обуките важно е да се нагласи поврзувањето на обуката со професионалниот и кариерниот ***развој*** на вработените, од каде е изведен и називот на стратегискиот приоритет што е предмет на овој документ: Развој на Стратегија за обука и развој на вработените во МВР 2021-2023 година.

Покрај овие стратегиски документи, како рамка за развој на оваа стратегија, нејзината содржина и интенции е со неа да се придонесе и за посоодветно остварување на другите стратегиски промени во МВР и во БЈБ во наредниот период.

Изработка на оваа стратегија произлегува од потребата да се обединат на едно место сите аспекти на обуката и системот на обука во МВР дефнирани како стратегиски приоритети во сите четири споменати стратегиски документи, вклучувајќи ги и искуствата стекнати со реализацијата на претходната стратегија за обука на вработените во МВР и современите концептуални пристапи и практики на обуката и развојот на полициските и другите службеници во развиените земји.

# 2. КОНТЕКСТ

## *2.1. Доживотното учење како општ нормативен концепт*[1]

Најголем број развиени земји го прифаќаат ***концептот на доживотно учење*** како своја официјална политика и соодветно нормативно ги регулираат следниве три основни форми:

**а)** ***Формално образование***, како облик на подготовка за живот и работа која се реализира според усвоени од државата (акредитирани) наставни планови и програми – курикулуми и во акредитирани јавни и приватни образовни установи кои за завршеното образование издаваат општествено верификуван (признат) документ: ***свидетелство или диплома.***

**б)** ***Неформално образование*** во кое подготовката за работа се врши преку различните видови ***обуки*** кои се реализираат според непосредно утврдени потреби на работните места на учесниците во овој процес и за завршената обука се издава соодветен ***сертификат*** со важност во делокругот на порачувачот на обуката. Со цел и ова неформално образование да има придонес во подвижноста на работната сила, Европската Унија и другите развиени земји афирмираат политика на акредитација на рамковните курикулуми за неформалното образование и акредитација на разновидните приватни и јавни испорачувачи на овој вид образование.

**в)** ***Информалното*** образование или ***искуствено учење*** и натаму останува да се регулира како „***соодветно работно искуство***“ од страна на секој работодавец посебно.

[1] Овие одредби на основните поими се преземени од Стратегијата за развој на Центарот за обука 2014-2018, стр. 9-10.

Овие три основни форми на концептот на доживотно учење во секојдневната практика на формалниот образовен систем и во системот на образование на возрасните како потсистем на системот на доживотно учење, имаат развиено своја посебна терминологија, па заради еднозначна комуникација во Таб. 1 е прикажана компаративно таа практична терминологија.

*Таб.1 - Компаративна терминологија во концептот на доживотно учење*

| Концепт на доживотно учење | Формален образовен систем | Систем на образование на возрасните |
|---|---|---|
| **Формално образование** | Школување, студирање | Вонредно школување и студирање |
| **Неформално образование** | Перманентно образование, стручно усовршување | Формални (акредитирани) обуки |
| **Информално образование** | Самообразование | Неформални обуки, искуствено учење |

## 2.2. Видови обуки во МВР[2]

Системот на обука во МВР за своја сеопфатна целна група ги има сите вработени, вклучувајќи ги и именуваните функционери во периодот додека се на функција во МВР[3]. Меѓутоа, бидејќи карактеристика на обуката е нејзината заснованост на конкретните потреби на работата, односно на секое работно место и потребите на извршителите на тоа работно место, за спроведувањето на системот на обука се дефинираат посебни целни групи и видови обуки за нив. Согласно карактерот на работата во одделни делови на МВР и стратешкиот план на МВР, системот на обука во МВР ги опфаќа следниве видови обуки кои се во целосна надлежност на МВР:

- *Основна обука за полицаец;*
- *Обука на приправник;*
- *Континуирана обука на работник;*
- *Обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите од одредено работно место (Специјализирана обука );*
- *Обука за раководители ( менаџмент, лидерство и слично).*

Покрај учеството на претходно наведените обуки, вработените на МВР можат да учествуваат и во организацијата и реализацијата уште и на следниве видови обуки: [4]

- *Регионална обука;*
- *Меѓународна обука;*
- *Обуки кои ги реализираат други надлежни државни институции и професионални организации;*
- *Екстерна обука во земјата и во странство.*

За секој вид посетувана обука учесниците добиваат соодветен документ (***сертификат***). За обуките за кои е предвидено проверување на наученото**,** учесниците кои со успех ја завршуваат обуката добиваат сертификат за успешно завршена обука. Во сите други случаи, учесниците добиваат сертификат за учество. Копија од овој сертификат и документацијата за завршената обука се става во досието на вработениот. Оваа документација се користи во планирањето на кариерата и напредувањето, како и во евалуацијата на вработениот.

[2] Овие одредби на видовите обуки според нормативните акти на МВР, се дефинирани во Стратегијата за обука на вработените во МВР 2012-2014, стр. 12-15

[3] Овде, пред сè, се мисли на менаџмент обуката за нив.

[4] Според својот карактер овие обуки припаѓаат на континуираните обуки

## *2.3. Нормативни одредби на системот на обука и развој на вработените во МВР*

Центарот за обука е основан со намера[5] да испорачува современа, квалитетна и ефективна едукација и обука со цел учење, развој и стекнување работни компетенции на сите вработени во Министерството. Оваа одредба на опфатот на испорачување услуги за ***сите вработени*** значи дека ЦО треба да ја преземе централната, координативна функција на грижа за сите видови обуки, а не само за оние што тој ги испорачува. Ова ја наметнува потребата од координација помеѓу ЦО и ОЕ за обуки во МВР во одлучувањето за определување испорачувачи на оние обуки за кои ЦО сè уште нема развиени свои сопствени обучувачки капацитети.

Во функционирањето на системот на обука се вклучени голем број субјекти од МВР. Определени субјекти имаат примарна улога на реализација на некоја функција во системот на обука, некои тоа го прават повремено, а трети како дел од својата редовна менаџерска (раководна) функција. Тоа во нормативните акти е дефинирано како споделена надлежност. Во концептот на споделени надлежности, за ***институционални носители*** на клучните активности и координатори на функционирањето на целиот систем на обука во МВР, се сметаат следниве:

***Организациските единици за управување (менаџмент) на човечките ресурси***, се примарно надлежни да ги спроведуваат и координираат активностите за утврдување на потребите за обука, планирање на обуката и користење на податоците од базата на податоци (единствен информационен систем) за обуките и

***Центарот за обука*** е примарно надлежен за основната обука за полицаец, обука заради оспособување на работник за самостојно вршење на работите и обуката за раководење во подрачја на безбедноста (менаџмент во безбедност), како и за координирање на другите видови обуки кои се реализираат во другите организациски единици.

Ваквото општо дефинирање на надлежностите како примарна надлежност и како учество во реализацијата, а во отсуство на дефинирана општа и посебна одговорност на определени учесници во системот на обука во МВР, доведува до низа тешкотии во спроведувањето на определени аспекти на системот на обука и развој на вработените во МВР. Оттука произлегува потребата со оваа стратегија попрецизно ***да се додефинираат надлежностите и одговорностите на ЦО во централизираните и децентрализираните обуки, од една страна, и помеѓу ЦО и ОЕ за УЧ во МВР, од друга страна.*** Појдовна основа за тоа додефинирање претставува постојната нормативна регулираност прикажана во Таб.2.

*Таб.2 - Постојни надлежности во спроведувањето на процесите на системот за обука и развој на вработените во МВР*

| ***Содржина на системската компонента*** | ***Нормативна надлежност*** |
|---|---|
| Општа (системска) координација | Центар за обука |
| Анализа на потребите за обука | Одделенијата за обука на МВР и БЈБ |
| Планирање на обуката | Одделенијата за обука на МВР и БЈБ во соработка со Центарот за обука |
| Дизајн на обуката | Центар за обука |
| Развој на обучувачки материјали | Центар за обука |
| Спроведување (испорака) на обуката | Центар за обука<br>Екстерни спроведувачи |
| Трансфер на обуката (користење на ефектите од обуката во професионалниот и во кариерниот развој на вработените) | Одделенијата за обука на МВР и БЈБ |
| Евалуација на ефектите од обуката | Одделенијата за обука на МВР и БЈБ |
| База на податоци за ефектите од обуката | Одделенијата за обука на МВР и БЈБ |

[5] Ваквата намера е дефинирана во најновата Стратегија за развој на ЦО 2020-2022, стр. 9.

## *2.4. СВОТ анализа на системот за обука и развој на вработените во МВР*

СВОТ анализата претставува вкрстено поврзување на клучните индикатори на внатрешното и надворешното опкружување во чии рамки се очекува да се движи развојот на организацијата, во овој случај организациската единица, во наредниот период. За таа цел, на почетокот се формира СВОТ матрицата на претходно добиените групирани категории на индикатори по четирите полиња (С[6] - силни страни или позитивни организациски перформанси на кои се смета да бидат искористени како капацитети за идните промени; В - слаби страни или точки на потенцијално подобрување во наредниот период; О - можности на опкружувањето што треба да се искористат за промените и Т - закани со кои треба да се справи организациската единица во наредниот период). Во конкретниов, нашиот случај, од споменатите три извори на сознанија и формираните категории на индикатори, формирана е СВОТ матрицата дадена на *Сл.1.*

| **Карактеристики** | **Карактеристики на внатрешното и надворешното опкружување**[7] | |
|---|---|---|
| | **Институционални карактеристики на системот на обуки** | **Карактеристики на интерното (МВР И БЈБ) и екстерното окружување** |
| **Позитивни** | **(С) СИЛНИ СТРАНИ (ПОЗИТИВНИ ОРГАНИЗАЦИСКИ ПЕРФОРМАНСИ)**<br>1.1. Современ процес на развој и спроведување на обуките<br>1.2. Логистички претпоставки<br>1.3. Висок степен на меѓународна соработка<br>1.4. Интеринституционална соработка на Центарот за обука со другите организациските единици во МВР<br>1.5. Правна регулатива | **(О) МОЖНОСТИ (ПОТЕНЦИЈАЛИ НА ИНТЕРНОТО И ЕКСТЕРНОТО ОПКРУЖУВАЊЕ НА ЦО)**<br>3.1. Виша сила<br>3.2. Време<br>3.3. Вештини<br>3.4. Раководни работници<br>3.5. Полициски службеници<br>3.6. Човечки ресурси<br>3.7. Обучувачи<br>3.8. Видови обуки |

[6] Акронимот СВОТ (SWOT) е преземен од англиското означување на овие 4 димензии: *Strengths (силни страни), Weaknesses (слаби страни), Opportunities (можности) и Threats (закани).*

[7] Карактеристиките на ЦО во оваа матрица се искажани на ниво на сродни искази (т.н. гроздови или кластери) од процените дадени на стартната работилница, анализата на засегнатите страни подготвена за Прирачникот за квалитет и на фокус-групата од вработени во ЦО. Во заграда е наведен бројот на искази за соодветниот грозд.

| | | |
|---|---|---|
| **Негативни** | **(В) СЛАБИ СТРАНИ (ТОЧКИ НА ПОТЕНЦИЈАЛНО ПОДОБРУВАЊЕ)**<br>2.1. План за обуки<br>2.2. Евиденција на обуки<br>2.3. Евалуација на обуки<br>2.4. Недоволна соработка со организациските единици за човечки ресурси<br>2.5. Логистика<br>2.6. Човечки ресурсри<br>2.7. Недостаток на промоција и волја за имплементација на стратегијата<br>2.8. Незапочната акредитација на обуките и Центарот (013)<br>2.9. Недоволно разработен систем на менторство (021) | **(Т) ЗАКАНИ (РЕАЛНО ОЧЕКУВАНИ ЕКСТЕРНИ ПРЕЧКИ ВО СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ОДДЕЛНИ ПРИОРИТЕТИ)**<br>4.1. Човечки ресурси<br>4.2. Значење на обуките<br>4.3. Логистика<br>4.4.Меѓународни организации |

*Сл.1 - СВОТ матрица на системот за обука и развој на вработените во МВР*

## *2.5. Претпоставки и ризици*

**а) Претпоставки**

Освртот врз реализацијата на сите досега донесени стратегии во оваа област покажува дека врз степенот на остварување на стратегиските приоритети пресудно влијае ***посветеноста на субјектите носители на дефинираните активности***. Во таа насока е особено значајно очекувањето дека менаџментот на сите нивоа ќе го прифати како свое верувањето дека обуките засновани на компетенции претставуваат клучен фактор на успехот, како на тековното, а уште повеќе на идното работење на нивните организациски единици, а со тоа и на МВР како целина.

Покрај оваа општа претпоставка, споменатата заснованост и поврзаност на развојот на оваа стратегија со четирите стратегиски документи од 2019 година, посебни претпоставки за остварување на оваа стратегија се следниве:

1) ***Навремено остварување*** на стратегиските приоритетите во тие документи што се поврзани со содржината и динамиката на определени обуки;

2) Навремено дефинирање и утврдување на ***моделот на кариерно унапредување засновано на мерит системот,*** особено конкретизирање на вреднувањето на обуката во професионалниот и кариерниот развој на вработените:8

3) Нормативно регулирање на решенијата од оваа стратегија, кои се однесуваат на надлежностите и одговорностите во спроведувањето на централизирани и децентрализирани обуки и ***меѓусебните односи помеѓу ЦО и организациските единици за ЧР*** во делот на споделени надлежности во областа на обуката.

4) Обучувачите во ЦО работните обврски да ги извршуваат во униформа и да имаат ***статус на полициски службеници*** согласно одредбите од Законот за полиција, со што суштински се заокружуваат амбиенталните услови за ефективни ситуации на обука.

[8] Неможност од имплементирање до донесување соодветни измени во Законот за внатрешни работи, по однос на воведување на мерит системот согласно Стратегијата за управување со човечки ресурси

5) Експлицитно да се дефинира статусот на советниците за континуирано стручно оспособување (во натамошниот текст ***децентрализирани координатори*** за обука) како многу важни реализатори на децентрализираните обуки, како лица кои формациски се непосредно под началникот на соодветната ОЕ, додека содржински тие се функционална компонента на ЦО, односно добиваат поддршка и се под стручен надзор на ЦО. Во оваа претпоставка влегува и очекувањето за соодветно екипирање со децентрализирани координатори за обука во организациските единици каде тоа сè уште не е направено.

6) Создавање на потребните претпоставки за испорака и ***функционалност на ИТ*** опремата планирана како поддршка на централизираните и децентрализираните обуки од страна на Мисијата на ОБСЕ во Скопје и другите меѓународни донатори.

**б) Ограничувања и ризици**

Во сеопфатната анализа за состојбите, приоритетите и проценетите услови за ефикасно функционирање на системот на обука во МВР, беа констатирани следниве можни ограничувања и ризици:

1) Несоодветно планирање на динамиката и обемот на основната обука за полицаец, која често ги апсорбира сите просторни, технички и човечки капацитети на ЦО;

2) Продолжување на практиката во планирање и евалуација на обуките од страна на раководителите да не се вклучува утврдување приоритети;

3) Фаворизирање на изборот на учесниците за обука по несоодветни основи;

4) Прифаќање на несоодветни обуки од меѓународни партнери по автоматизам, без притоа да се разгледа потребата од нив;

5) Несоодветно определување на учесниците на некои обуки од страна на раководителите на ОЕ;

6) Неповолни услови за учество на вработените на обуките (трошоци, губење повластици и др.).

**В) Важни констатации во врска со претпоставките и ризиците**

Споредувајќи ги овие претпоставки и ризици со резултатите од спроведувањето на Стратегијата за обука на вработените во МВР 2012-2014, Стратегијата за развој 2014-2019 и изработката на Стратегијата за развој на ЦО 2020-2022 и нејзината имплементација во 2020 година, може да се констатира дека определен број претпоставки се повторуваат во секоја од тие стратегии но во практиката не се остваруваат, а исто така и поголемиот број ризици и закани сè уште опстојуваат.

Така, на пример, претпоставките 3, 4, 5 и 6 битно влијаат врз остварувањето на стратегиските приоритети, но до сега не е направено практично ништо тие ***промени*** да се случат.

Исто така, и ризиците и заканите кои сè уште опстојуваат се последица на непреземените мерки да се ***промени однесувањето*** на определени субјекти во системот за обука и развој на вработените во МВР.

Од овие констатации произлегува заклучокот дека секоја стратегија, а со тоа и Стратегијата за обука и развој на вработените, мора да се прифати и спроведува како процес на ***организациски промени*** (нормативни но и суштински промени во меѓусебните односи помеѓу организациските единици и поединците) на ниво на целиот систем на МВР, а со тоа и промени во системот на обука и развој на вработените.

# 3. СТРАТЕГИСКИ ПРИСТАП И СТРАТЕГИСКИ ФОКУС

## *3.1. Стратегиски пристап*

Стратегијата, стратегиското планирање и стратегискиот менаџмент опфаќаат различни аспекти на структурирање на мерки и активности во сегашноста за да се достигне посакуваната иднина на определен ентитет. Во зависност од тоа на каков ентитет се однесува изработката на стратегијата, во практиката има голем број модели кои се изведени од ***два основни пристапа:*** а) стратегиски пристап кон развојот на определена ***автономна организациска единица*** (организација како правно лице) и б) стратегиски пристап кон развојот на определен ***систем*** кој опфаќа дејности во голем број посебни правни лица или посебни организациски единици (на пр., образовен систем, систем на безбедност и сл.). Вториот пристап некаде се среќава уште и како пристап на изработка на ***тематска стратегија***. Изработката на оваа стратегија е токму според овој стратегиски пристап бидејќи ги опфаќа аспектите на обука и развој на вработените, не само како дејност на Центарот за обука на МВР, туку како систем на надлежности и одговорности на организациски единици во Министерството. Од тие причини е мошне важно да се дефинира ***посакуваната иднина*** на еден ефективен и ефикасен систем на обука и развој на вработените во МВР, со импликациите и надлежностите на организациските единици кои остваруваат определени системски функции на обуката и развојот на вработените.

## *3.2. Стратегиски фокус на системот за обука и развој на вработените во МВР*

Од структурна гледна точка, тематските стратегии, дури и повеќе од организациските, го нагласуваат холистичкиот пристап при одредување на клучните компоненти на тематскиот стратешки фокус (слика 2):


*Сл. 2 - Односот помеѓу стратешкиот фокус и развојот на системот за обука и развој на персоналот во Министерството за внатрешни работи и неговата цел, визија и мисија.*

а) **Намерата** ја артикулира причината за постоењето на организацијата, единицата или функцијата, и има релативно траен карактер. Намерата одговара на прашањето зошто организацијата / единицата / функцијата постои.

б) **Визијата** дава дефиниција за тоа како би изгледал успехот со завршувањето на одредениот период на развој и одговара на прашањето како ќе изгледа организацијата на крајот на тој дефиниран период. Изјавата за визија треба да има аспиративна природа.

в) **Изјавата** за мисијата опишува како организацијата ќе ја постигне поставената визија. Одговара на прашањето што ќе сториме за да го постигнеме дефинираниот успех. Изјавата за мисијата е широк план за акција, дефинирајќи модели на однесување, целите што треба да се постигнат и како ќе се мери и следи напредокот.

г) Стратегијата завршува со дефинирани планови (***стратегиски приоритети***) на дејствување - како, кога и со кого ќе ја постигнеме визијата.

д) Сите овие компоненти се развиени за да се обезбеди компатибилност со прифатените **вредности** во кои организацијата верува и ги практикува.

## *3.3. Намера на обуката и развојот на вработените во МВР*

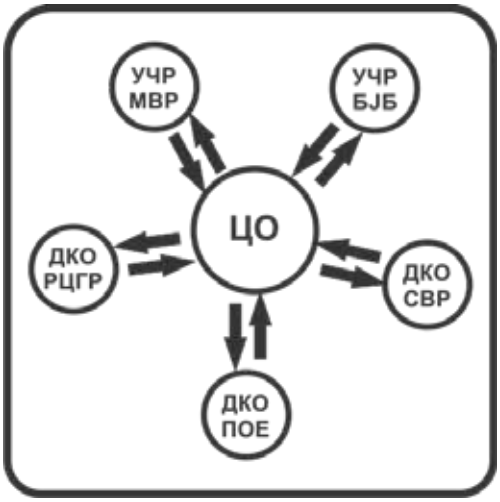
***Намерата*** на оваа стратегија за обука и развој е да се развие и зајакне професионалната компетентност на сите вработени во МВР, без пристрасност или предиспозиција за знаење, вештини и способности, за целите за професионален и личен постојан развој на индивидуалните вработени.

Обезбедување професионална и лична обука за сите вработени во МВР ги промовира и поддржува способностите на Министерството за ефикасно и транспарентно извршување на своите обврски и одговорности во согласност со вредностите на МВР.

## *3.4. Визијата за системот за обука и развој на персоналот во Министерството за внатрешни работи*

До 2024 година се усогласуваат надлежностите и одговорностите на составните единици на Министерството за внатрешни работи кои се занимаваат со обука и развој. Постигнат е висок степен на интероперабилност, што обезбедува ефикасно и ефективно функционирање на сите системи и процеси за да се обезбедат висококвалитетни, релевантни и етички програми за обука и развој на вработените во Министерството за внатрешни работи (Слика 3), со следниве внатрешни системски вградени карактеристики:

- Директна соработка,
- Заемна поддршка,
- Споделување задачи и
- Јасни одговорности.




*Сл.3 - Системот на обука и развој на вработените во МВР со своите клучни потсистеми: ЦО – Центар за обука на МВР, УЧР МВР – ОЕ за управување со човечки ресурси во МВР, УЧР БЈБ – ОЕ за управување со човечки ресурси во БЈБ, ДКО РЦГР – децентрализирани координатори за обука во регионалните центри за гранични работи, ДКО СВР – децентрализирани координатори за обука во секторите за внатрешни работи, ДКО ПОЕ – децентрализирани координатори за обука во посебните организациски единици.*

## *3.5. Мисија - Испорака на ефективен систем за обука и развој на персоналот во Министерството за внатрешни работи*

За да се постигне наведената изјава за визија, треба да се случи следната среднорочна и долгорочна промена:

- Премин од пристапот на наставата (предавања, предавања) кон пристапот кон создавање ситуации на учење (независно и менторирано);
- Обезбедување компетентни и високо мотивирани обучувачи и ментори на централизирано и децентрализирано ниво, како и во сите форми на формална обука, ситуации на менторство и независно учење со обезбедените ресурси за учење;
- Развој и континуирана иновација на програми за обука (наставни програми), во согласност со можностите за доживотно учење и релевантни за потребите на современото полициско работење;
- Оптимална употреба на современа дигитална технологија и флексибилна употреба на разни мешани (хибридни) модели на учење и настава;

Овие измени треба да придонесат за европските стандарди за квалитетна изведба и доживотно учење.

## *3.6. Вредности*

Во рамките на МВР, системот на обука и развој на вработените се темели и ги развива следниве вредности специфични за неговата дејност:

***Професионализам:*** доследно демонстрирање највисоки стандарди на стручната практика и одговорно однесување.

***Интегритет:*** покажување искреност, отвореност, етичност и фер пристап во секоја обучувачка и друга работна ситуација.

***Посветеност:*** грижа и посветеност за испорака на најдобра услуга.

***Континуираност на учење и развој:*** постојано надградување на знаењата и компетенциите на обучуваните и обучувачите.

***Успешност:*** висок степен на задоволство на учесниците во обуките и применливост на стекнатите знаења и компетенции.

***Транспарентност:*** потребите за обука, определувањето на учесниците за обука и вреднувањето на ефектите од обуката во кариерното унапредување на вработените, се врши според објективни критериуми и за вработените достапна (позната) постапка.

***Родова еднаквост:*** Обуките се третираат како една од ефективните мерки за остварување на принципот на родова еднаквост преку подобрување на капацитетите на вработените мажи и жени, преку еднаков пристап до сите можности за нивно стручно усовршување и унапредување.

# 4. СТРАТЕГИСКИ ПРИОРИТЕТИ НА СИСТЕМОТ ЗА ОБУКА И РАЗВОЈ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО МВР

## *4.1. Стратегиски приоритети за унапредување на системот на обука и развој на вработените во МВР*

### *Вовед*

Во овој дел од Стратегијата се опфатени стратегиските приоритети елаборирани во Стратегијата за развој на Центарот за обука на МВР и некои дополнителни согледувања на Мисијата на ОБСЕ во Скопје и на членовите на работната група со кои определени компоненти на Системот на обука и развој на вработените во МВР ќе бидат попрецизно дефинирани. Во рамките на споделените надлежности на поголем број актери на тој систем, ќе бидат појасно дефинирани надлежностите на Центарот и другите организациски единици, а особено одговорноста на Центарот за вкупното функционирање на системот за обука и развој на вработените, како и одговорностите на другите организациски единици и поединци во циклусот на утврдување на потребите, развојот на курикулумите и имплементацијата на определени видови обуки.

Поконкретно, приоритетите во овој дел се изведени од следниве извори:

1. *Унапредување на системот централизирани и децентрализирани обуки (К-1, Унапредување на системот на основна обука за полицаец и К-2, Унапредување на системот на континуирана обука – приоритети од Стратегијата за развој на ЦО);*
2. *Професионален развој на обучувачите (УР-1, Усовршување на постојните и новите обучувачи во Центарот - приоритети од Стратегијата за развој на ЦО);*
3. *Современи технологии на учење во практиката на обуките во МВР (согледувања од експертите на Мисијата на ОБСЕ во Скопје)*
4. *Подобрување на регулираноста на формите на искуствено учење во МВР (приправнички стаж, обука на работно место, неформално менторирање, студиски престои во странство и сл. – согледување од СВОТ анализата за оваа стратегија).*

***Стратегиски приоритет 1: УНАПРЕДУВАЊЕ НА СИСТЕМОТ НА ЦЕНТРАЛИЗИРАНИ И ДЕЦЕНТРАЛИЗИРАНИ ОБУКИ***

***Тековна состојба***

*Основната обука* за полицаец се спроведува на централно ниво и во согласност со искажаните потреби на МВР за нови вработувања. Во отсуство на долгорочно планирање на одливите на вработени по разни основи, на годишно ниво се случува да има поголем број кандидати од расположливите капацитети на ЦО предвидени за спроведување ефективна обука. Европските стандарди предвидуваат норма од 12 – 24 учесници во група за обука. Во ваквите случаи Центарот е принуден да формира значително поголеми групи/тимови (од 40-45 учесници) со што значително се усложнува реализацијата на обуката, особено во делот на практичните вештини.

ЦО во континуитет прави ревидирање на материјалите за учење и програмата за обука. По завршувањето на секоја Основна обука за полицаец, ЦО врши евалуација на стекнатото знаење и задоволството од обуката.

*Континуираните обуки* во ЦО се спроведуваат ад хок и без давање приоритет бидејќи Годишниот план за обука за работници во МВР е преобемен и нефункционален. Во периодот на спроведување на основната обука за полицаец, сите капацитети на ЦО се искористени и во голема мера се ограничени можностите за спроведување континуирани обуки. Поголемиот број од континуираните обуки треба да се спроведуваат на децентрализирано ниво, но и таму има голем број ограничувања.

Во реализацијата на децентрализираните обуки детектирани се следниве ограничувања:

- Недефинирани односи на надлежности при задавање задачи помеѓу ЦО, единиците за човечки ресурси и регионалните координатори за стручно усовршување и физичко образование;
- Несоодветната организациска поставеност на овие координатори во секторите на МВР и нивното преоптоварување со други задачи на сметка на запоставување на координативната функција за континуираните обуки;
- Несоодветните просторни и технички услови за реализирање на континуираните обуки во поголем број сектори на МВР;
- Отсуство на единствен регистар на акредитирани интерни обучувачи за определени специјалистички обуки и сл.

Од оваа состојба на децентрализирано ниво се истакнуваат подобрите решенија за статусот на координатори за обуки во регионалните центри за гранични работи (РЦГР). Во овие организациски единици на МВР координаторите имаат статус на полициски службеници (униформа), организациски се распоредени непосредно под началникот на Центарот и доминантно се вклучени во процесот на утврдување на потребите од обуки, развој на обучувачи, материјали, ангажирање интерни обучувачи и планирање и следење на обуките. Во ваквата позитивна практика на децентрализирани обуки, недостасува поголема комуникација и координација со Центарот за обука на МВР.

Корисно е поголем дел одвие позитивни практики да се вградат во децентрализираните обуки во другите организациски единици на МВР.

***Опфат на приоритетот***

Со дефинирање на конкретни стратегиски одредишта и индикативни активности се очекува да се остварат следниве ***системски односи*** во спроведувањето на централизираните и децентрализираните обуки во МВР:

Центарот за обука на МВР е единствена надлежна организациска единица за обука на Министерството за внатрешни работи (МВР) и има ексклузивен мандат да обезбеди основна, напредна и континуирана обука за сите вработени во МВР.

Министерот за внатрешни работи или од него овластено лице или организациска единица ја имаат одговорноста за правниот и административниот надзор на процесот на обука[9]. Плановите за активности за обука се предмет на одобрување од организациските единици надлежни за управување на човечките ресурси.[10]

Покрај основната обука за полициски службеници, ЦО спроведува активности за централна обука доколку тоа бара униформно планирање и спроведување на национално ниво. Главните целни групи на овие обуки се менаџерите, вработените кои имаат потреба од подигање на специјалните компетенции, како и мултипликаторите (интерни обучувачи и интерни ментори).

Децентрализирани активности за обука се случуваат во регионалните полициски служби (СВР, РЦ за ГР) кога се вклучени големи целни групи или кога тоа го бараат посебни локални или одделни специфични содржини. ЦО е поддржан од регионални координатори за обука и локални обучувачи со специфична експертиза.

***Стратегиски резултати (одредишта)***

1. Имплементирана утврдената норма од 12-24 учесници во обучувачка група.
2. Центарот за обука е клучен носител на системот на сите обуки во МВР, и ги обезбедува сите видови обука согласно ЗВР.

[9] За оваа формуалција ќе се бара согласност и од страна на Министерот при презентацијата на утврдената нацрт-верзија на стратегијата.

[10] Оваа постапка ќе биде дефинирана во Прирачникот за утврдување на приориетни обуки и планирање на обуките.

3. Утврдена на надлежноста за одговорен за правниот и административниот надзор на процесот на обука.
4. Изработен Каталог и Календар за обуки.
5. Надлежностите на организациските единици на МВР во одделни фази од циклусот на централизирани и децентрализирани обуки се вградени во новиот Правилник за обука на вработените во МВР[11].
6. Применлив и функционален Годишен план за обуки согласно анализата на потребите од обуки врз основа на Индивидуалниот план за работа и потреба за обука.
7. Централизираните и децентрализираните обуки се спроведуваат согласно
8. Годишниот План и согласно потребите на ОЕ во МВР.
9. Регионалните координатори за обука во секој Сектор на МВР и РЦ за ГРМ се екипирани со обучувачи и истите се деташирани обучувачи на ЦО.

***Индикативни активности***

1. Утврдување оптимална годишна квота на кандидати за основна обука за полицаец за

следните пет години со направена анализа, земајќи ја предвид динамиката на природниот и друг одлив на вработени од МВР.

2. Формирање работни групи со претставници од ЦО и ОЕ на УЧР за изработка на Годишен план, Каталог и Календар на обуки.
3. Подготвување предлози до работна група за измени и дополнувања на Правилникот за обука на МВР и учество во разгледувањето на новиот Нацрт-правилник.
4. Редовно ажурирање и евалуација на централизираните и децентрализираните обуки.
5. Вклучување потребен број на обучувачи по ОЕ во решенијата за новиот Акт за систематизација кој е во подготовка.

***Законски и нормативни импликации***

Соодветни измени:

- Закон за внатрешни работи,
- Правилник за систематизација на работните места на МВР,
- Уредба за организација и работа во МВР,
- Правилник за обука на МВР.

***Финансиски импликации***

- Разлика во плати при промена на статус на обучувачите од ОСЛ во УПС (10%).

***Временска рамка***

*2022-2023*

***Стратегиски приоритет 2: ПРОФЕСИОНАЛЕН И КАРИЕРЕН РАЗВОЈ НА ОБУЧУВАЧИТЕ ВО ЦЕНТАРОТ***

***Тековна состојба***

Заради различни околности, Центарот за обука на МВР може да се опише како недоволно обезбеден со човечки и други ресурси, бидејќи сите капацитети за обука на ЦО се користат исклучиво за спроведување на основната полициска обука. Затоа, можностите за спроведување континуирани курсеви за обука се значително ограничени и не се погодни за оперативните должности на обучувачите од оваа област.

[11] Опфатено со приоритетот 4

Покрај овој квантитативен недостаток на ресурси за обука за спроведување на сите видови обука и за сите вработени во Министерството за внатрешни работи, има заостанување во модернизацијата на компетенциите за обука на постојните обучувачи.

Обучувачкиот и друг стручен персонал на Центарот, во досегашниот период, своите обучувачки компетенции ги развиваше на следниве начини: од сопственото искуство и неговото меѓусебно споделување; студиски престој во слични обучувачко-образовни установи во развиените европски земји и САД и со реализација на посебни проекти за јакнење на капацитетите на Центарот. Посебен придонес во последниов начин на усовршување на персоналот имаше твининг програмата со Кралството Холандија. Исто така, и заедничките проекти со партнерски институции од регионот, како што е тековното партнерство со Полициската академија од Сегедин од Унгарија, се користат за таа цел. Познавањето на англискиот јазик на потребното ниво се јавува како ограничувачки фактор за дел од персоналот на Центарот.

Конечно, во последниот период има сериозен проблем при регрутирање нови обучувачи во ЦО затоа што е вообичаена практика да се „испраќаат“ обучувачи во ЦО кои претходно биле сменети од своите позиции, така што новата функција за обука се перципира како казна.

***Опфат***

Со цел да се постигне напредок во оваа област за обезбедување доволен капацитет на обучувачи со современи компетенции за обука, овој стратешки приоритет треба да ги опфати следниве мерки:

1. Статус на сите видови обучувачи (вработени во ЦО, регионални обучувачи, внатрешни обучувачи и ментори, експерти за обука),
2. Вработување обучувачи (внатрешен оглас, прелиминарен избор, претходна обука за обучувачи и сл.),
3. Систем за кариерно унапредување на обучувачите.

***Стратегиски резултати (одредишта)***

1. Обучувачите во ЦО и децентрализираните координатори за обука имаат статус на униформирани полициски службеници.
2. Избор на обучувачи се врши согласно актот за систематизација и работа на МВР (проширување на посебните компетенции на работното место) и врз основа на селективна постапка пропишана во Правилникот за обуки.
3. Изготвена Годишна програма за усовршување на персоналот во ЦО, континуирани напредни обуки на годишно ниво, преку искуствено учење, студиски престој, работилници, обуки и др., во земјата и надвор од неа.
4. Изграден систем за кариерно унапредување на обучувачите (согласно новите кариерни звања во Стратегијата за управување со човечки ресурси).
5. Вклучени стручни лица од МВР од одредени области во изработка на наставните планови и програми во ЦО, како експерти или како обучувачи.

***Индикативни активности***

1. Подготвен предлог за измени во Актот за систематизација за статус УПС и кариерно унапредување на обучувачите.
2. Обезбедување документација и стручна дискусија за искуства за усовршување на обучувачите со напредни обуки во слични установи во земјата и во странство.
3. Работна група за изработка на Годишен план за усовршување на обучувачите.
4. Подготовка на предлог-критериуми за обемот, видот и постапката за процесот на селекција при приемот на обучувачи.
5. Подготовка на Акт за критериуми за избор на експерти од одредени области од МВР и начини за висината на исплата на финансиски средства за нивниот ангажман.

***Законски и нормативни импликации***
Соодветни измени во:

- Правилник за систематизација на работните места на МВР,
- Уредба за организација и работа во МВР,
- Правилникот за обука на МВР. [12]

***Финансиски импликации***

- ***финансиски импликации – средства за исплата на дополнителната ангажираност на експертите од МВР.***

***Временска рамка***
***2022-2024***

***Стратегиски приоритет 3: ПОТТИКНУВАЊЕ НА РАЗВОЈОТ НА ДИГИТАЛЕН СИСТЕМ ЗА ОБУКА СО ВИСОКИ ПЕРФОРМАНСИ***

***Тековна состојба***

Помагајќи му на Министерството за внатрешни работи во развојот на одржливо полициско образование и во создавањето здрав систем за континуиран професионален развој, Мисијата на ОБСЕ во Скопје го поддржа развојот на прилагодениот систем за управување со учење (СУУ) и обезбеди активности за градење капацитети во областа на засилена технологија за учење од 2015 година. Заради недостаток на солидна ИТ инфраструктура, што значи дека сите вработени во МВР да имаат пристап до работните станици и, следствено, до платформата за е-учење заснована на интранет, и заради недоволниот број обучувачи вклучени во развојот на е-курсеви, сегашниот систем на обука на МВР на Северна Македонија ги открива своите недостатоци.

Од друга страна, зголемените побарувања и очекувања на локалното општество, како што се развојот на отчетноста и новите технологии, се предизвици за владините организации кои треба да развиваат и одржуваат ажурирани знаења, вештини, компетенции и практики, и да негуваат соодветни ставови на нивните вработени.

***Опфат***

Со опфатот на овој стратегиски приоритет треба да се придонесе кон следнава ***визија на современа обука поддржана од современа технологија:***

Бидејќи информатичките и комуникациските технологии станаа основни елементи на современото општество и основни алатки за деловно работење, организациите сè повеќе се потпираат на технологијата за извршување секојдневни професионални активности.

Опфатот на овој стратегиски приоритет треба да се конкретизира во следнава рамка:

За безбедносните и безбедносните служби кои работат со ограничени буџети и ресурси, употребата на дигитални технологии за настава и учење нуди многу можности, вклучувајќи ја и можноста да се отвори за поразновидна група на ученици, да ја зголеми флексибилноста, персонализацијата и вклучувањето и да понуди повеќе интерактивни форми на соработка и комуникација.

Со индикативните активности за спроведување на овој опфат треба да се понудат решенија за последиците од ваквиот опфат:

(1) ефективно планирање и развој на дигитални капацитети, вклучително и ажурирани организациски способности,

(2) дигитално компетентен и самоуверен персонал за обука,

(3) висококвалитетна содржина за учење, лесни алатки и безбедни платформи што ја

[12] Да се испита начинот на финансиско стимулирање на стручњаци од МВР ангажирани за определени обуки во работно време.

почитуваат приватноста и етичките стандарди и

(4) инфраструктура, поврзаност и дигитална опрема.

За спроведување на дел од овие активности ќе може да се смета на веќе планираната поддршка од Одделот за развој на полиција во Мисијата на ОБСЕ во Скопје, како и помошта од други меѓународни организации кои го поддржуваат развојот на капацитетите на МВР воопшто и на полицијата посебно.

***Стратегиски резултати (одредишта)***

1. Обновена и проширена ИТ инфраструктурата во ЦО, и останатите простории за обука од ОЕ за управување со човечки ресурси на БЈБ и МВР, СВР и РЦ со воведена компјутеризација и мултимедијален простор.13
2. Евиденциите на ОЕ за управување со човечки ресурси се целосно дигитализирани.
3. Компетентен персонал за дизајнирање на е–курсеви во ЦО.
4. Е-курсеви за сите вработени на МВР, а кои ќе бидат поставени на интранетот на МВР и ќе бидат евидентирани во персоналното досие на секој вработен.
5. Прецизирани и внесени е-обуките во правилникот за обуки.
6. Функционален интранет на МВР кој навремено ќе го ажурираат компетентни лица.

***Индикативни активности***

1. Анализа на потребата од обновување на постојаната ИТ инфраструктура и на потребата од нова ИТ инфраструктура.
2. Поддршка од релевантни меѓународни организации за отпочнување на проектот.
3. Адаптација на нови простории за е-учење.
4. Набавка и инсталирање на опремата за е-учење во новите простории.
5. Поврзување на софтверот за водење евиденции на ОЕ за УЧЕ со системот на е-учење
6. Обука на персоналот и децентрализираните координатори за обука за обучување на корисниците на системот за е-учење;
7. Изработување и поставување на е-курсевите на интранетот на МВР.
8. Дефинирање на третманот на е-обуките во правилникот за обуки.
9. Предлог до ИТ Одделот за систематизирање на работно место за ажурирање и администрирање на интранетот на МВР.

***Законски и нормативни импликации***

Соодветни измени:

- Закон за внатрешни работи,
- Правилник за систематизација на работните места на МВР,
- Уредба за организација и работа во МВР,
- Правилник за обука на МВР.

***Финансиски импликации:***

- Инвестирање во објекти и опрема потребни за спроведување обука.

***Временска рамка***
***2022-2023***

[13] Проект поддржан од Мисијата на ОБСЕ во Скопје

***Стратегиски приоритет 4: ИЗРАБОТКА НА НОВ ПРАВИЛНИК ЗА ОБУКА НА МВР***[14]

***Тековна состојба***

Сите видови обуки во МВР начелно се пропишани во Законот за МВР и Законот за полиција а поконкретно во Правилникот за обука на МВР. Но, во подготовката на оваа стратегија е констатирано дека поголем дел од тие одредби што не се спроведуваат во практиката, а за некои форми на обука постои различно сфаќање, практикување и користење во процесот на кариерно унапредување. Исто така, формите на неформално учење, како што е учењето од студиски посети во странство, искуство од големи акции на специјалните единици, искуството од работа на проекти. Неформалното менторство и сл., воопшто не се регулирани.

***Опфат***

Овој стратегиски приоритет треба да биде фокусиран на сеопфатна анализа на опфатот и практикувањето на постојниот Правилник за обуки во МВР и потребите што произлегуваат од стратегиските приоритети опфатени со оваа стратегија. Всушност, со овој СП треба ***нормативно да се регулираат сите иницирани подобрувања на системот на обуки во МВР*** и нивната поврзаност со професионалниот и кариерниот развој на вработените. Исто така, Правилникот треба да се осовремени со новите погледи и практики на доживотното учење со посебен осврт на нерегулираните форми на неформалното, искуствено учење кои вработените го стекнуваат работејќи на нови сложени задачи, проекти, студиски посети, неформално менторство и сл.

***Стратегиски резултати (одредишта)***

1. Изготвена и од надлежните ОЕ за обуки (вклучувајќи го и ЦО) во МВР разгледана Анализа за потребите од промени во Правилникот за обуки на МВР,
2. Изготвен преглед на слични современи меѓународни искуства во регулирањето на Интерниот систем на обуки во министерствата за внатрешни работи и во полицијата во земјите на ЕУ,
3. Изготвен нов Правилник за обуки во МВР,
4. Тековно ажурирање на ЛМС со материјали од обуки во и надвор од земјата.

***Индикативни активности***

1. Формирање на РГ составена од надлежните ОЕ за обуки (вклучувајќи го и ЦО) во МВР.
2. Конкретизирање на специфично работно искуство за определени работни места.
3. Дефинирање на постапката и надлежностите за организирање работилници заради размена на знаења, вештини, искуства и најдобри практики со колеги (ментори).
4. Утврдување критериуми и постапка на вреднување на знаењето и искуството стекнато од неформални облици на искуствено учење кои вработените го стекнуваат работејќи на нови сложени задачи, проекти, студиски посети, неформално менторство и сл.
5. Поставување обучувачки материјали од студиски посети и работилници на обучувачите во земјата и надвор од неа.

***Законски и нормативни импликации***

- Внесување општа одредба во Законот за МВР – системот, надлежностите, содржината и формите на обуките во МВР да се регулираат со посебен Правилник.
- Колективен договор.

***Финансиски импликации***

Овој СП нема непосредни финансиски импликации.

***Временска рамка***

***2022***

[14] Во овој СП се вклучени потребни промени кои прозилегуваат од сите стратегиски приоритети.

## *4.2. Меѓусекторски стратегиски приоритети*

***Вовед***

Една од импликациите на стратегиските интервенции е неопходноста од промени на индивидуално и на организациско ниво. Мошне често отсуството на промени во однесувањето на учесниците во спроведувањето на стратегиските приоритети доведува до нецелосно остварување на очекуваните резултати, а во определени случаи и до целосно нереализирање на определени стратегиски приоритети. Од тие причини во сите три стратегии изработени во 2019 година со поддршка на Мисијата на ОБСЕ во Скопје, кај поголемиот број стратегиски приоритети беа предвидени индикативни активности за спроведување соодветни обуки во функција на спроведување на новите решенија предвидени во определен стратегиски приоритет.

Бидејќи потребните обуки за спроведување на стратегиските приоритети зависат од видот и опфатот на креираните системски промени, содржината на потребните обуки ќе биде дефинирана по креираните мерки на потребните решенија. Заради тоа, корисно е, уште во текот на дефинирањето на потребните стратегиски промени, во работните групи да бидат вклучени претставници од ЦО кои ќе бидат во тек со намерата и духот на креираните идни решенија во определена област и според тие очекувања да се дефинираат потребните обуки и динамиката на нивното реализирање како дел од планот на обука во ЦО.

***Стратегиски приоритет 5: ОБУКИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА РЕВИДИРАНИОТ СИСТЕМ НА ВРЕДНУВАЊЕ НА ИЗВЕДБАТА***

***Тековна состојба***

Во спроведувањето на системот за вреднување на изведбата е стекнато богато искуство за изминатиот период. Од тоа искуство се констатирани потреби и дефинирани стратегиски мерки за ревидирање на тој систем.

***Опфат***

Со стратегискиот приоритет за ревидирање на системот за вреднување на изведбата во Стратегијата за УЧР од 2019 година, се предвидени следниве обуки:

а) Обука на обучувачи за спроведување на вреднувањето на изведбата, за менаџментот и вработените во ОЕ на УЧР во МВР и БЈБ и

б) Спроведување на обуката.

***Стратегиски дестинации***

1. Усвоена наставна програма или ревидирана програма за обука со цел вклучување на измените кои се предвидени во Стратегијата за УЧР.
2. Спроведена обука за обучувачи.
3. Спроведена обука за оценувачи за сите работници во Министерството.
4. Усвоен динамичен план за спроведување на обуката.
5. Обезбедена софтверска апликација за обработка на резултатите кои ќе бидат основа за анализа и планирање на човечки ресурси, како и за анализа на потребите за обука за кариерен и професионален развој на вработените во МВР.

***Индикативни активности***

1. Формирање работна група во Центарот за обука која ќе ја ревидира постојната програма, вклучувајќи ги измените од Стратегијата за човечки ресурси.
2. Изработка и донесување ревидирана наставна програма.
3. Спроведување на обуката за обучувачи од страна на Центарот за обука.
4. Формирање работна група која ќе биде задолжена да ја одреди целната група и временската рамка за спроведување на обуката за обучувачи и обуката за оценувачи.

5. Изработка на динамичен план за спроведување на обуката.
6. Спроведување на обуката на оценувачите од страна на обучените обучувачи.
7. Изработка на физибилити студија за дигитализација на УЧР[15] и спроведување јавна набавка за обезбедување на оваа софтверска апликација.

***Законски и нормативни импликации***

- Промени во Законот за внатрешни работи, Колективниот договор и Правилникот за оценување на работниците во МВР во однос на процедурата и начинот на спроведување на новиот концепт.

***Финансиски импликации***

- Посебен буџет за изработка на физибилити студија, кој може да биде обезбеден од буџетски средства, донаторска конференција или комбинација.

***Временска рамка***

***2023-2024***

***Стратегиски приоритет 6: ВКЛУЧУВАЊЕ НА ОБУКИТЕ ВО СИСТЕМОТ НА КАРИЕРА***

***Тековна состојба***

Потребата од посоодветно третирање на обуките во системот на кариера е констатирана уште во првата стратегија за обука на вработените во МВР во периодот 2012-2014 година. Во освртот на реализацијата на таа стратегија е констатирано дека нема никаков напредок на тој план. Заради тоа, во Стратегијата за управување со човечките ресурси во МВР за периодот 2020-2022 година се утврдени следниве два стратегиски приоритета, кои го опфаќаат решавањето на ова прашање:

- К-1, Модел и критериуми за воспоставување на мерит систем во кариерното унапредување во МВР,
- К-2, Усогласување на дизајнот на работните места во систематизација со моделот на мерит системот, вклучувајќи ги покрај генеричките и специјалните компетенции за секое работно место. Во овој приоритет е вклучена и *потреба од воведување испит за кариера на определените РМ.*

При анализата на тековната состојба за изработка на стратегијата за обука 2012-2014 и нацрт-стратегијата за 2022-2024 година, посебно внимание се посветуваше на прашањето на родовата еднаквост во контекст на кариерното унапредување, особено во делот на униформираната полиција. При тоа е констатирано дека во правните акти на МВР е интегриран родовиот концепт, со цел да се обезбеди еднаква застапеност на жените и мажите согласно потребите за работно место и работните компетенции и професионално искуство на кандидатите во постапките за избор и селекција на лица кои засноваат работен однос, при распоредување и унапредување, активности во врска со обуките и друго. Меѓутоа, интегрирањето на родовиот концепт не е само прашање на правна регулатива и отсуство на родова дискриминација во делувањето. Потребно е континуирано да се работи на промена на свеста кај сите клучни фактори во одлучувањето за кариерното унапредување, особено на жените, и поттикнување и одржување на ентузијазмот за оперативното полициско работење, пред сè кај новите кадри.

Процесите за управување со ЧР во Министерството започнуваат со ***анализирање на работата*** користејќи го описот на работно место и изведбата на работата. Врз основа на тие резултати треба да се врши квантитативно и квалитативно планирање на човечките ресурси. За жал, заради отсуството на анализа на работењето, во практиката на МВР процесот на планирање

[15] Оваа физибилити студија е предвидена во Стратегијата за УЧР и ова стратегиско одредиште треба содржински и временски да се усогласи со индикативните активности од Стратегијата за УЧР

на човечки ресурси е нецелосен, односно на годишно ниво нема практика за планирање нови вработувања во Министерството, преку која ќе може реално да се согледа рамнотежата на потребата од нови вработувања и постојната вработеност.

Исто така, за кариерното унапредување кое треба да биде дел од планирањето и е уредено со законодавната регулатива, исто така ***отсуствуваат програми за кариерно унапредување***. Слична е ситуацијата и со следењето на флуктуацијата на вработените, односно променливите движења кои често се случуваат од едно на друго работно место, при што истите се прават ад хок.

***Опфат***

Со индикативните активности на Стратегијата за УЧР е предвиден следниот опфат на активностите кои се однесуваат на обуките во овој процес: Утврдување постапка на трансформација на стратегиските цели на МВР и на стратегијата за УЧР во годишни планови за интерно и екстерно екипирање и годишни планови за обуки и други форми на развој на ЧР.

Во СП за усогласување на дизајнот на работните места во систематизација со моделот на мерит системот е предвидена и активноста „8. Утврдување на потреба од испит за кариера на определените РМ". Воведувањето на испитот за кариера во Стратегијата за УЧР е предвидено како дел од системските промени во процесот на селекцијата при внатрешното екипирање на работата. За негово воведување е предвидена изработка на нацрт-концепт за функцијата, содржината и постапката на воведување испит за кариера од страна на СУЧР и спроведување обука за испитот за кариера.

Заради ваквата поврзаност и фактот што испитот за кариера е само една од фазите во кариерниот развој на вработените, иницијалните два СП од оваа стратегија (СП бр. 6 и бр. 7) се интегрирани во овој единствен ***СП кој ја одразува врска на обуките со кариерниот развој на вработените во МВР***.

Од исти причини во овој СП е вклучена и компонентата на планирање на ЧР која треба да го опфати и планирањето на кариерното унапредување како квалитативна димензија на планирањето на ЧР**,** а не само аспектот на квантитативните промени во влезот и излезот на човечките ресурси во Министерството.

За посоодветно акциско планирање на спроведувањето на овој СП потребно е да се направи увид во напредокот на овие два приоритета во Стратегијата за УЧР во 2020 година и според тоа да се дефинира динамиката на спроведувањето на предложените индикативни активности.

***Стратегиски дестинации***

1. Усвоен каталог за обуки и развој (со задолжителни и незадолжителни обуки кои ќе бидат во согласност со општите и посебните компетенции за секое работно место).
2. Усвоена наставна програма за илустрација и практикување на мерит системот.
3. Усвоен план и програма за спроведување обука за анализа и планирање на човечки ресурси според мерит системот.
4. Обучени учесници за процесот на анализа и планирање на човечки ресурси.
5. Усвоен концепт за спроведување на испитот за кариера во вкупниот мерит систем.
6. Изготвена програма за спроведување на испитот за кариера.
7. Обезбедена софтверска програма за спроведување на испитот за кариера.

***Индикативни активности***[16]

1. Изработка на каталог за обуки и развој од страна на Центарот за обука во соработка со ОЕ за УЧР.
2. Формирање на РГ за разработка на моделот на мерит системот и конкретни предлог-

[16] Претходно предвидените индикативни активности: Изработка на методологија за анализа и планирање на човечки ресурси и Изработка на наставна програма за обука за анализа на системот за управување со човечки ресурси, ќе се обработат во СП „Методологија и обука за утврдување на приоритетни обуки".

решенија како илустрација на моделот.

3. Изработка на план за спроведување обука за анализа на системот за управување со човечки ресурси со кој ќе се определи целната група и временската динамика.
4. Спроведување на обуката за анализа на системот за управување со човечки ресурси.
5. Формирање на РГ за изработка на концепт за спроведување на испитот за кариера.
6. Усвојување на концептот за спроведување на испитот за кариера.
7. Изготвување програма за спроведување на испитот за кариера.
8. Спроведување на постапка за вклучување софтверска апликација како дел од вкупниот систем за управување со човечки ресурси.

***Законски и нормативни импликации***

- Измена на Законот за внатрешни работи, Колективниот договор и сите подзаконски акти со кои е пропишан системот на кариера, со динамика за одложено применување на претходно прифатените промени според мерит системот.
- Промена на Правилникот за систематизација на работни места во МВР и Уредбата за организација и работа во МВР со цел дизајнирање на работните места според утврдените решенија во мерит системот.

***Финансиски импликации***

- Финансиски импликации за обезбедување софтверска програма за спроведување на испитот за кариера, доколку ОИТ не е во можност да ја изработи.

***Временска рамка***

***2024***

## *4.3. Дефинирани приоритетни обуки за развој на човечките капацитети на МВР*

Во еден дел од стратегиските документи на МВР, подготвени и усвоени во 2019 година, веќе се дефинирани потребните обуки во функција на имплементирање на планираните стратегиски интервенции во работењето на МВР. Обврска на ЦО е временски да ги синхронизира своите тековни обучувачки активности кои вклучуваат изработка на соодветните обучувачки програми (наставни курикулуми) и навремено обезбедување на потребните човечки, просторни и технички ресурси за спроведување на тие обуки.

***Стратегиски приоритет 7: МЕТОДОЛОГИЈА И ОБУКА ЗА УТВРДУВАЊЕ ПРИОРИТЕТНИ ОБУКИ***

***Тековна состојба и опфат***

Овој СП е дефиниран во Стратегијата за УЧР за учење и развој на сите лица инволвирани во процесот на утврдување приоритетни обуки како прв чекор во реално планирање на потребните и можните обуки на вработените во МВР. Овој приоритет уште во таа стратегија е дефиниран на следниов начин, како меѓусекторска обврска: ***УР-1, Методологија и обука за утврдување на приоритетни обуки (на регионално и на централно ниво)***

Во оваа стратегија треба да се дефинира конкретна динамика и постапка на спроведување на оваа обука од страна на ЦО со непосредно учество на ОЕ за обуки во МВР.

***Стратегиски одредишта***

1. Изработен Прирачник за планирање на приоритетните обуки.
2. Обучени учесниците во процесот на утврдување на приоритетните обуки (менаџерите

на работни единици и вработените во СУЧР на централно и на регионално ниво).

3. Изработен и утврден каталог на обуки базирани на работни компетенции.
4. Изработен и утврден годишен календар на обуки кои е планирано да се реализираат во ЦО.

***Индикативни активности***

1. Подготовка на анализа на искуството, најдобрите пракси и научените лекции од досегашната практика на анализи на потребите за обука и утврдувањето приоритетни обуки.
2. Дефинирање целна група на обуките за практикување на Методологијата за утврдување приоритетни обуки (на регионално и централно ниво).
3. Изработка на нацрт-верзија на Прирачник за постапка и инструменти за анализа на потребите за обука и постапката и критериумите за утврдување на приоритетни потреби за обуки.
4. Стручна дискусија и подобрување на нацрт-верзијата на Прирачникот.
5. Теренско тестирање на нацрт-инструментите за анализа на потребите за обука и постапката и критериумите за утврдување приоритетни потреби за обука.
6. Утврдување финална верзија на Прирачникот и подготовка на агенда за обука на обучувачи.
7. Спроведување обука за обучувачи.
8. Спроведена обука на менаџерите на работни единици и вработените во СУЧР на централно и на регионално ниво

***Законски и нормативни импликации***

- Овој приоритет нема законски импликации.
- Прирачникот за утврдување на приоритетни обуки да се усвои како подзаконски акт донесен од министерот за внатрешни работи.
- Каталогот за обуки да се утврди како акт кој го одобрува министерот на предлог од Центарот за обука.

***Финансиски импликации***

Овој приоритет нема финансиски импликации.

***Временска рамка***

*2022-2023*

***Стратегиски приоритет 8: ОБУКИ ЗА РЕАЛИЗИРАЊЕ НА СТРАТЕГИСКИТЕ ПРИОРИТЕТИ***

***Тековна состојба***

Во овој стратегиски приоритет се опфаќаат најважните обуки што можат да се реализираат од страна на Центарот за обука, а со чие спроведување ќе се реализираат некои стратешки приоритети кои се актуелни во Министерството за внатрешни работи.

***Стратегиски одредишта***

1. Секоја година (2022, 2023 и 2024) спроведена основна обука за полицаец за по една образовна група со оптимален број на кандидати упатени на основна обука.[17]
2. Зајакнато вклучување и комуникација со заедниците на локално ниво.

[17] При усвојувањето на овој приоритет во Стратегијата треба да се земе предвид фактот дека во перидоот 2022, 2023 и 2024 година, ќе има голем одлив на полициски службеници во пензија. Тоа се големиот број курсисти од 1992-1994 година (по осамостојувањето на земјата). Заради тоа, во Акцискиот план е предвидена посебна индикативна активност.

3. Обука за вработени  при промена на несродно работно место.[18]
4. Обука за полициски службеници (при промена на статус).

***Г) Индикативни активности***

1. Анализа на динамиката на пензионирање на вработените во МВР 2022-2026.
2. 5-годишен план за идни вработувања.
3. Обука на членовите на Локалните совети за превенција според динамиката на Стратегијата за вклучување и комуникација со заедницата.
4. Изработка на наставна програма за задолжителна обука при прво вработување и спроведување обуки според динамиката на нововработените во МВР.
5. Изработување наставна програма за вработени во МВР при промена на несродно работно место
6. Утврдување наставни програми за обуки во функција на секоја стратешка промена во МВР.

***Законски и нормативни импликации***

*Во Правилникот за обука да се предвиди задолжителност на обуката за промена на статус.*

***Финансиски импликации***

Овој приоритет нема финансиски импликации.

***Временска рамка***

2022-2024 година, усогласено со динамиката за имплементација на другите донесени стратегии.

Скопје,

МИНИСТЕР ЗА ВНАТРЕШНИ РАБОТИ,
Оливер Спасовски

[18] Постојната практика при прием на приправници потребно е да се усогласи со законските решенија.