






Агенција за енергетика
на Република Македонија
Ул. „Орце Николов“ 68,
1000 Скопје, Република Македонија
 телефон/факс: +389 2 32 30 300
 е-маил: ea@ea.gov.mk
 www.ea.gov.mk





Чекорите за спроведување на анализата на полето силата

- 1) Прашајте ги луѓето што се вклучени за силата која можат да ја покренат или да го спречат напредокот и внимателно слушајте што ќе кажат тие.
- 2) Систематски соберете ја движечката сила и силата на отпор, и запишете ги.
- 3) Групирајте ја движечката сила и силата на отпор по тема.
- 4) Анализирајте ја движечката сила и силата на отпор заедно со вашиот тим. При анализа обрнете внимание на нивната важност и до која мера може на нив да се влијае.
- 5) Дефинирајте ги активностите за максимизирање на движечката сила и намалување на силата на отпор.

6.3 Како да ги намалите и решите конфликтите

- 1) Повикајте ги учесниците на разговор.
- 2) Договорете се за неутрален фасилитатор кој не е на никаков начин вклучен во конфликтот.
- 3) Договорете се за постапките за решавање на конфликтите.
- 4) Повикајте ги страните учеснички да ги изнесат своите гледишта, една страна после друга и не дозволувајте никакви прекини во текот на нивното излагање.
- 5) Направете прва проба да го сумирате следново:
 - заеднички интереси
 - прашања за кои и двете страни се сложуваат
 - прашања за кои двете страни не се сложуваат
- 6) Анализирајте од страна што ќе добијат, а што ќе изгубат доколку конфликтот не се реши.
- 7) Повикајте ги страните да преговараат за точките за кои не се сложуваат и анализирајте ги следниве опции:
 - Нови подобри решенија со кои и двете страни би имале добивка,
 - Настојувајте да постигнете компромис со кој ни една од страните нема да имаат загуба или и двете страни ќе имаат иста загуба.
- 8) Сумирајте ја дискусијата и дадете заклучок во писмена форма и проверете дали двете страни се сложуваат, и обезбедете спроведување на договорот.

Препораки

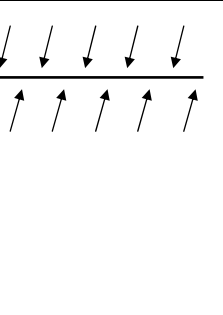
- Јасно укажете дека сакате да постигнете праведно решение за сите страни кои учествуваат.
- Насочете се кон решенија, а не кон причини за конфликти.
- Не дозволувајте никакви навреди во текот на дискусијата.
- Секогаш сумирајте ја дискусијата на неутрален начин со цел да се дојде до можните решенија.



6. Управување со промените

6.1 Фази на процесот на промени

Општо земено, процесот на промени се одвива во три фази

1. фаза: одмрзнување	2. фаза: реализација	3. фаза: стабилизација
		
Рамнотежата е нарушена. Создадете свест дека промената е неопходна и мотивирајте релевантни луѓе да бидат спремни за промени. Едноставен алат да се спроведе тоа е SWOT анализа. На основ на таа анализа развијте сценарија или алтернативи	Преземи неопходни акции за промени. Изврши анализа на теренот на сила, анализирајте на кого ќе влијаат промените и спроведете ја промената врз систематично управување со проектот. Посебно внимание обрнете на мотивацијата на сите кои се вклучени, односот на силата и на конфликтите	Постигната е нова рамнотежа. Сега стабилизирајте ја ситуацијата и осигурајте промени. Документирајте и проверете што е потребно да се направи за да се обезбеди одржливост. Проверете го процесот на промени, на пр. со примена проверете ја активноста по нивното случување.

6.2 Како да се изврши анализа на полето на силата

Процесите на промена се случуваат под влијание на двигачката сила и силата на отпор.

Двигачката сила предизвикува или поддржува промени во "status quo" како што е очекуваниот пораст на моќноста или приходи или интересна работа.

Силите на отпор ги спечуваат промените во "status quo" поради губењето на моќта или приходите, грижата и стравувањата, дополнителната работа или губењето на работата.

За ефикасно управување со процесите на промена неопходно е да се спроведе анализа на полето на силата како би се идентификувале и анализираше двигачката сила и силата на отпор. Односно како успешно ќе се носи силата на отпор неопходно е да се развие адекватна (маркетинг) стратегија.



СОДРЖИНА

ЗАШТИТА И ИНТЕГРИРАНО УПРАВУВАЊЕ УСПЕШНО УПРАВУВАЊЕ СО ЈАВНИТЕ УСЛУГИ НОВ ЈАВЕН МЕНАЏМЕНТ

Практичен џебен водич со контролен попис за носителите на промени и за оние кои се грижат и кои сакаат да направат промена во начинот на давање на услуги

Решавање на проблеми и планирање - 1

- 1.1 Како да се решаваат проблемите
- 1.3 Како да се планира ефикасно
- 1.3 Управување со проектниот циклус (УПЦ)

Организирање и водење - 2

- 2.1 Како да го дефинирате мандатот и задачата на проектот
- 2.2 Како да се организираат ефикасни состаноци
- 2.3 Како успешно да олесните

Комуникација - 3

- 3.1 Како успешно да се комуницира
- 3.2 Како да се работи со медиумите

Анализирање и учење - 4

- 4.1 Како да се анализираат активностите и да се учи
- 4.2 Како да спроведе SWOT анализа
- 4.3 Основа за следење и евалуација

Соработка и партнерство - 5

- 5.1 Основи на партнерство: 1+1=3
- 5.2 Како да се направат ефективни тимови

Управување со промените - 6

- 6.1 Фази на процесот на промени
- 6.2 Како да се спроведе анализата на областа на моќност
- 6.3 Како да се ублажат и да се решат конфликтите

1. Решавање на проблеми и планирање

1.1. Како се решаваат проблемите

Чекори во донесувањето на квалитетни одлуки:

- 1) Внимателно и јасно формулирање на проблем и што треба да се промени.
- 2) Дефинирајте што бараат можните решенија.
- 3) Побарајте различни алтернативи за решавање на проблемот и проверете што е потребно за спроведување на секој од нив.
- 4) Анализирајте ги предностите и недостатоците, последиците и разликите на секоја алтернатива. Оценете ја секоја алтернатива.
- 5) Донесете одлука и одберете една од алтернативите.
- 6) Подгответе план за реализација на одлуката: Кој што работи? До кога? Со кои средства? За постигнување на кои цели?
- 7) Поделете ги обврските и одговорностите за спроведување на одлуките и следете ја имплементацијата.

Препораки

- Систематски, чекор по чекор, пристапете кон решавање на проблемот и ќе пронајдете добро решение.
- Запишете го вашето размислување на секој од наведените седум чекори.
- За да го согледате проблемот што подобро, проверете ги различните алтернативи на критичен начин и разговарајте во врска со нив со различни луѓе, а особено со оние кои проблемот директно ги засега.
- Во случај вие да треба да придонесете во решавање на нечиј проблем, набљудувајте го тој проблем на ист начин на кој го гледа вашиот клиент или деловен партнер.

1.2. Како ефикасно да планирате

- 1) **Дефинирајте ги целите и принципите**
 - Специфицирајте ги проблемите, потребите и целите, односно што сакате да направите, промените или унапредите.
 - Запознајте се добро со содржината и рамките на вашиот план.
- 2) **Предвидете ги резултатите**
 - Развијте груба идеја или визија за решение кое ќе ја исполни целта.
- 3) **Brainstorming (размена на идеи)**
 - Соберете идеи за можни решенија без нивно претходно набљудување.
 - Земете ги предвид претходите искуства и размислете за можните ризици и потенцијали.
- 4) **Организирање**
 - Сортирајте и организирајте повеќе идеи.
 - Одлучете за активностите и подредете ги по приоритет на следниов начин: А (клучни), Б (битни) и В (помалку важни).
 - За секоја активност назначете одговорно лице и рок на извршување.
 - Проверете дали имате ресурси и средства неопходни за спроведување на активностите (време, средства, стручност и кадар).
- 5) **Идентификација на следните активности**
 - Дефинирајте ги непосредните следни активности кои треба да се превземаат.

5.2. Како да се направат ефективни тимови

- 1) **Дефинирајте ја целта**
 - Определете што сакате да постигнете со тимот и до кога.
- 2) **Најдобро работат организирани тимови**
 - Договорете се кој ќе ја превземе должноста водач на тимот и кои ќе му бидат одговорностите.
 - Големината на тимот да биде максимално 7 ± 2 члена, затоа што со таа бројка на луѓе може најдобро да се работи.
- 3) **Ресурси**
 - Проверете дали ги имате потребните ресурси: време, пари и компетентност.
- 4) **Меѓусебно почитување**
 - Научете да ги прифаќате идеите на своите колеги и да ја цените вредноста на нивниот придонес.
 - Осигурајте се дека сите од тимот се вклучени и дека се слуша гласот на секој.
 - Поттикнете критични но конструктивни дебати.
- 5) **Создадете добар тимски дух**
 - Грижете се за добар тимски дух и однос на меѓусебна доверба пр. организирање на заеднички вечери или прослава на успехот.
- 6) **Редовни контроли**
 - Редовно контролирајте ја активноста на тимот пр. со примена на постапка за проверка на активноста после нивното спроведување.
 - Редовно контролирајте како се чувствуваат сите во тимот и разговарајте за унапредување.
- 7) **Документација**
 - Запишете или визуелизирајте ги придонесите на тимот на табла или flipchart.
 - Осигурајте се дека информациите проактивно се делат помеѓу членовите на тимот.
 - Секогаш водете записник од состаноците на тимот во кој ќе ги евидентирате одлуките и следните чекори.



5. Соработка и партнерство

5.1. Основи на партнерство: 1+1=3

Зошто се важни партнерствата?

- За лобирање, застапување и зголемување на движечката сила на промените.
- Партнерите можат да придонесат со своите специфични предности, можат да ги здружат ресурсите и меѓусебно да ги поделат работите.
- Партнерите можат меѓусебно да учат од своите искуства.

Како да функционираат партнерствата?

- Вклучете ги сите партнери од самиот почеток и осигурајте се дека сите релевантни партнери се вклучени.
- Бидете свесни за тоа што сакате да го постигнете со соработката и тоа што вашите партнери го сакаат.
- Заедно дефинирајте ги заедничките цели на вашето партнерство.
- Организирајте партнерство: договорете се за задачите и одговорностите.
- Создадете состојба во која сите вклучени партнери добиваат.
- Почнете со мали чекори и брзо остварите добивка за сите вклучени партнери.
- Концентрирајте се на заедничките работи, а не на разликите.
- Секој поглед е корисен придонес.
- Создадете транспарентност со проактивни информации на сите вклучени партнери.
- Погрижете се да помеѓу партнерите постои доверба и почит.

Препораки

- Пред да влезете во партнерство, проверете дали сте вие и вашите партнери спремни за партнерство и дали меѓусебно си одговарате политички, стратешки и организациски.



Препораки

- Направете го планот во пишана форма сами или со вашиот тим, на табла или flip chart¹
- Редовно прегледувајте ги вашите планови и проверувајте ја нивната релевантност.
- Најдобро е плановите да ги прават оние кои што ќе ги имплементираат.
- Во случај планирањето да премине во вистински проект, погледнете го контролниот список “Управување со проектниот циклус”.



1.3 Управување со проектниот циклус (УПЦ)

На сите видови на развојни проекти (пр. ЕУ проекти) им следат пет типични чекори од проектниот циклус.

- 1) **Програмирање:** Вклучува генерална стратегија на интервенција заснована на анализа на содржината, проблемите, потребите, приликите и капацитетите.
- 2) **Идентификување на проектот:** На основа на стратегијата, се идентификуваат интервенциите на можни проекти (пр. за техничка и финансиска помош). Затоа проектите се подредуваат по приоритет и на крајот се врши селекција.
- 3) **Формулирање на проектот:** Се изработува резиме на проектот кое содржи логичка рамка на проектот.
- 4) **Имплементација:** Проектите можат да се поделат на: договори за имплементација; документи (проектни задачи, спецификации, проценка на трошоците и насоки за примена) и постапка за набавка, избор на изведувачи или грантови (договори за давање на услуга, испорака на опрема и материјали, работилници и давање на грантови).
- 5) **Надзор и евалуација**
 - * Погледнете го контролниот список “Надзор и евалуација”

Препораки

- Проценете што е навистина потребно и обрнете внимание на потребите.
- Обезбедете добра соработка со сите партнери.
- Направете способен, професионален и мотивиран тим.
- Направете акционен план за обврските и роковите.
- Обезбедете ги ресурсите кои што ви требаат: средства, опрема, знаење и искуство.
- Воспоставете систем за надзор и редовно спроведувајте ја евалуацијата.



¹ Flipchart – презентациско помагало, голем блок од хартија кој стои на постолче и на кое предавањето се пишува со дебелиот маркер.

2. Организирање и водење

2.1. Како да го дефинирате мандатот и задачата на проектот

Јасното дефинирање на било кој вид на мандат е неопходно за постигнување на очекуваните резултати. За јасно одредување на мандатот треба да поминете низ следниов процес:

- 1) **Основа:** Зошто се дава мандат?
- 2) **Цел и очекувани резултати:** Што треба да се постигне со мандатот?
- 3) **Прашање кое е надвор од делокругот (темата):** Што не треба да се постигне со мандатот?
- 4) **Рокови:** До кога треба да се изврши мандатот?
- 5) **Учење:** Кои се искуствата на слични или претходни мандати?
- 6) **Пречки и табуа:** Што треба да се избегнува во текот на реализација на мандатот?
- 7) **Постојано прашање:** Што не треба да се промени кај мандатот?
- 8) **Ресурси:** Колку време и средства има на располагање за мандатот?
- 9) **Примена:** Што ќе се случи со резултатите од мандатот и кој ќе ги користи нив?

Задачата на проектот

Кога ќе ги одговорите горенаведените прашања, треба да направите пишана форма на задачата на проектот. Таа треба да ги содржи следниве поглавја:

Содржина, цел, задачи, методи, производи, обврски, буџет, временски план и рокови.

Препораки

- Назначете едно лице кое ќе биде одговорно за навремено извршување на мандатот.
- Кога на некој ќе му доделите мандат, вие сте одговорни за редовната контрола на напредокот за извршување на мандатот.

2.2. Како да се организираат ефикасни состаноци

Припрема на состанок

- Најавете го состанокот навреме
- Од учесниците на состанокот прибавете ги можните прашања за дискусија
- Направете дневен ред на состанокот со:
 - вовед: учесници, време на започнување и завршување на состанокот, место на одржување, цел и очекувања;
 - точки за дискусија и потребното време за секоја од нив;
 - време за сумирање и преглед на одлуките и следните чекори.
- На учесниците доставете им го дневниот ред и материјалите за состанокот една недела пред состанокот.
- Имајте предвид што сакате да постигнете со состанокот.
- Запознајте се со учесниците, нивните интереси и предметот на состанокот.
- Размислете за претходните искуства и разгледајте ги научените лекции.

4.3. Основа за следење и евалуација

Следење: Систематско и континуирано прибирање, анализа и користење на одбрани информации со цел управување и донесување на одлуки.

Евалуација: Систематска и објективна оценка на тековниот или завршениот проект или програма, нивен дизајн, релевантност, влијание, сработеност, ефикасност и одржливост.

Клучни димензии на следење и евалуација

Релевантност: Проверете дали целта на проектот или програмата и понатаму е релевантна во однос на потребите. Разгледајте ги можните промени во контекст.

Сработеност: Проверете до кое ниво се остварени целите на проектот или програмата.

Ефикасност: Проверете дали резултатите на проектот или програмата се постигнуваат на економски начин т.е. со соодветни ресурси како што се пари, стручност, време итн.

Влијание: Проверете ги позитивните и негативните, примарните и секундарните долгорочни услови и ефекти кои настанале директно или индиректно, намерно или ненамерно.

Одржливост: Проверете дали производите, услугите или придобивките кои произлегле од проектот или програмата правилно ќе се користат и одржуваат после нивното завршување.

Евалуација во пет чекори

- 1) Припрема: Избор на оценувачот, изработка на методи и обрасци.
- 2) Собирање на податоци: испитување на документација, разговори, теренски посети и групни дискусии.
- 3) Анализа на податоци: средување на податоци, нивна анализа интерпретација, заклучоци и препораки.
- 4) Презентација: презентирање на заклучоци и препораки и нивно доставување до партнерите.
- 5) Имплементација: акционен план за имплементација на унапредувањето.



4. Анализирање и учење

4.1. Како да се анализираат активностите и да се учи

Следната постапка, проверка на активностите после нивното спроведување е практичен начин за спроведување на сите видови на активности за помалку од еден час.

Можете да ја спроведете сами или во група.

При проверката на активностите по нивното спроведување се поставуваат прашања по следниов редослед:

1. Што требаше да се случи?
2. Што навистина се случи?
3. Што се одвиваше добро и зошто?
4. Што може да се подобри и зошто?

Препораки

- Приберете податоци за секое прашање.
- Ако работите во група, договорете се кој ќе биде олеснувач на овие активности. Доколку тоа е можно тоа би требало да биде личност која не учествувала во активностата која се анализира.
- Сите одговори внесете ги на flipchart или табла така да секој би можел да ги види.
- Немојте да дискутирате за поединечните одговори и изјави.
- Никогаш не го поставувајте прашањето “Кој е крив за ова”. Тоа само го блокира процесот на динамика.
- Пратете ги резултатите (што треба да унапредите и како) на сите одговорни лица или на оние кои имаат интерес во тој предмет.

4.2. Како да се спроведе SWOT анализа

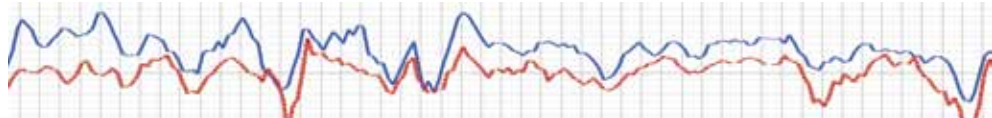
SWOT анализа е практична алатка за анализирање на сегашната и идната состојба на проектот, програма и организација на начин на учество.

За секој од четирите наредни сегменти се прибираат одговори.

Сегашност	Иднина
1) Сили	3) Можности
2) Слабости	4) Закани

Препораки

- SWOT анализата можете да ја спроведете сами, но подобри резултати се постигнуваат кога таа се работи во група.
- Доколку ја работите во група визуелизирајте. Пишувајте ги резултатите на картички кои потоа ќе ги закачите на табла.
- Прво соберете ги изјавите, а подоцна дискутирајте за нив.
- Прво соберете ги мислењата и изјавите за првиот сегмент, па потоа за другиот и така се до четвртиот.
- Почнете од сегашноста, а потоа погледнете во иднината.
- Запомнете дека слабостите секогаш се наоѓаат во внатрешноста на вашата структура, додека заканиите во поголемиот број на случаи доаѓаат од надвор и не се под ваша директна контрола.



Водење на состанокот

- Задолжете лице кое ќе го фасилитира води состанокот.
- Задолжете лице кое ќе води записник.
- Заедно разгледајте го записникот од претходниот состанок.
- Договорете се за целта и распоредот и држете се до целта и распоредот на состанокот.
- Испланирајте ги следните активности: задачи, обврски и рокови.
- Договорете датум за наредниот/наредните состанок/состаноци.

Следни чекори

- Осигурајте се дека е направен записник кој ги содржи најважните одлуки и следните активности.
- Записникот и релевантните документи доставете им ги на учесниците најдоцна седум дена по состанокот.
- Редовно проверувајте дали се извршуваат договорените задачи.

2.3 Како до успешно олеснување

Успешноста на партиципативните процеси, состаноци и работилници зависи од ефективно водење.

Започнување на процес

- Со учесниците да ја разјасните содржината
- Да се договорите за целите и резултатите
- Да се договорите за роковите, улогите и одговорностите

Поддршка на процесот

- Да се запазат договорените рокови
- Да ги предупредите луѓето кои земаат премногу простор за говор и активирање на тивки учесници
- Да се обезбеди правилно разбирање и да се разјаснат нејаснотиите
- Да се служат со практични примери кои илустрираат дискусија
- Визуелизирајте точки на дискусија на табла или flipchart-от
- На посебен лист на flipchart-от запишувајте ги прашањата кои произлегуваат во текот на дискусијата, а не се релевантни за темата на дискусијата
- Давајте редовно заклучоци на дискусијата
- Прифатете различни мислења и позиции така што ќе бидете транспарентни во поглед на разликите
- Пробајте да ги решите потенцијалните конфликти
- Имајте ги во предвид чувствата на учесниците и истите разјаснете ги
- Подигнете на свеста за културните, социјалните, верските или политичките разлики и промовирајте разбирање и почитување.

Завршување на процесот

- Насочете се на процесот заедно со учесниците.



3. Комуникација

3.1. Како успешно да комуницирате

Информирајте ги луѓето, прашајте ги за нивното мислење и размените искуство

- 1) **Со кого** разговарате? Треба да знаете до кое лице сакате да стигне вашата порака и кои се вашите или нејзините интереси.
- 2) **Што** сакате да пренесете? Нека вашата порака биде јасна.
- 3) **На кој начин** можете најдобро да ја пренесете својата порака? Размислете за најдобрите средства на комуникација: усна или писмена, директни или виртуелни контакти, на пр. преку телефон.
- 4) **Кога** ? Размислете за најдоброто време.
- 5) **Каде** ? Секогаш однапред определете или прашајте се за местото на комуникацијата и проверите дали е тоа место достапно.
- 6) **Зашто** ? Дадете и препораки на вашата публика зошто треба да ве слуша и пробајте да ги претворите во активни слушатели.

Препораки

- Трудете се вашите изјави да бидат кратки и едноставни.
- Избегнувајте кратенки и технички јазик.
- Подгответе се и вежбајте го вашиот говор кој сакате да го презентирате, сам или со помош на ментор.
- Подгответе јасна структура на содржината кој сакате да ја продискутирате со учесниците.
- Доколку сте во можност, визуелизирајте ги вашите пораки на лист, flipchart-от или на табла.
- Обраќајте се на публиката користејќи зборови “Вие”, на пр. сигурен/на сум дека сте заинтересирани да научите.....
- Комуникацијата е секогаш двосмислена, заради тоа мора да ја повикате вашата публика да реагира и да ги изнесе своите гледишта.
- Комбинирајте ја формалната комуникација со неформалната (пр. во текот на паузата).



3.2. Како да работите со медиумите

Организација на прес-конференција

- Подгответе кратка презентација во која ќе ја пренесете вашата порака
- Дајте им на новинарите ограничено време за прашања
- Размислете за можните прашања и забележете ги можните одговори
- Избегнувајте одговор “немам коментар” и подобро објаснете ја причината зошто не можете да одговорите на тоа прашање
- **Материјал за медиумите:** поделете папки со информации за вашиот проект или организација, поцртани клучни пораки, име на контакт лице и број на телефон или e-mail адреса за понатамошни контакти.

Интервју во медиумите и учество во радио и ТВ емисија

- Бидете на чисто што сакате да постигнете преку медиумите и која порака сакате да ја пренесете
- Подгответе се за работа со медиумите и вежбајте сами или со помош на ментор
- Пред да одите во студио за да дадете интервју бидете опуштени
- Бидете сигурни во себе дека можете да ги презентирате вашите гледишта
- Артикулирајте она што сакате да го кажете
- Размислете за можните прашања и забележете ги можните одговори
- Бидете концизни и давајте одговори на поставените прашања
- Формулирајте ги вашите изјави на позитивен начин
- Презентирајте или спомнувајте само факти, а не шпекулации
- Бидете флексибилни, но и автентични
- Никогаш немојте да се налутите, дури и кога добивате глупави прашања и никогаш немојте да ги навредувате.

