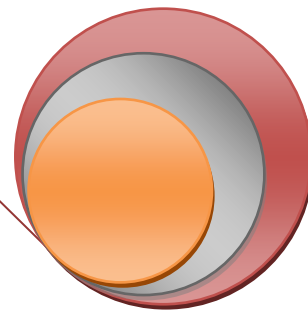
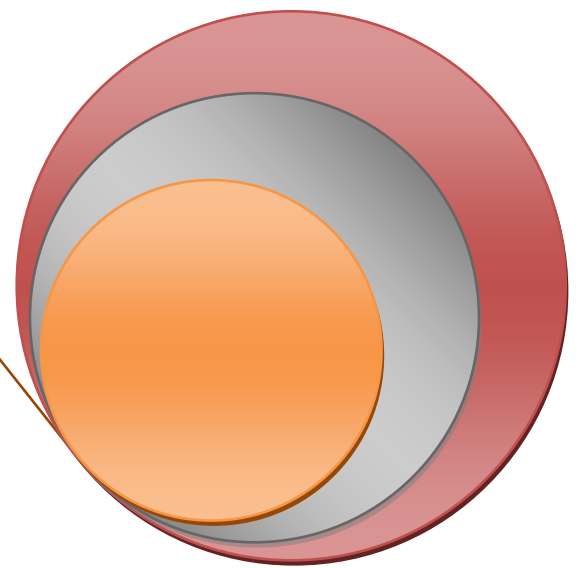
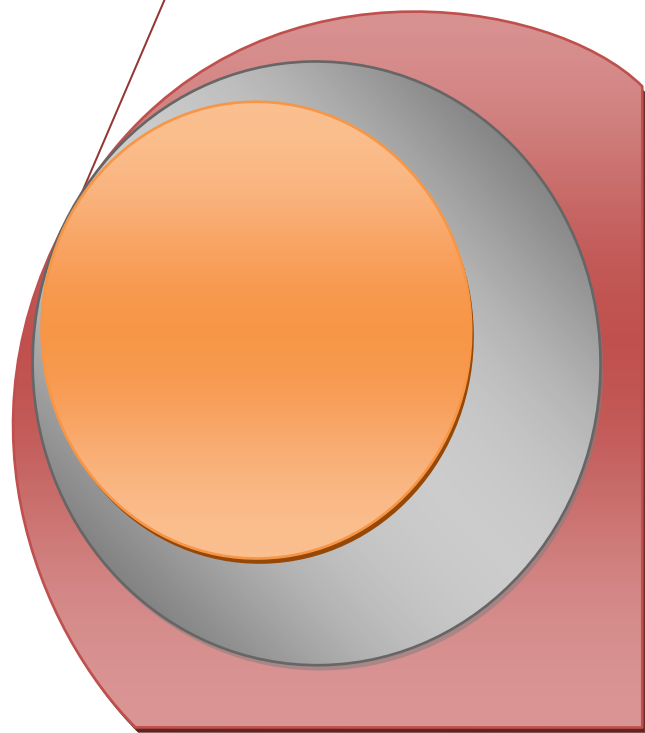




**Центар за стручно  
образование и обука**



**Рамка за развој на  
партнерство**



**Скопје 2010**

## **Благодарност**

Центарот за стручно образование и обука изразува благодарност на УСАИД за финансиската поддршката за изработка и публикување на овој документ и за неуморната поддршка од страна на тимот од Програмата на УСАИД за човеков и институционален развој.

### **Работна група на Центарот за стручно образование и обука:**

#### Водач на групата:

Чедомир Димовски, Советник

#### Членови:

Ридван Зеќири, Советник

Ардијана Исахи Палоши, Советник

Билјана Апостоловска, Раководител на сектор за логистика

Лепа Трпчевска, Советник

Елизабета Јовановска Радановиќ, Советник

Македонска Дичоска, Виш соработник – лектор по македонски јазик

Верица Нелкоска, Виш соработник по англиски јазик

### **Членови на тимот од Програмата за човеков и институционален развој:**

Ен-Мари Кларк, Екперт за СОО, ПЕМ Германија

Цветко Смилевски, Домашен експерт за СОО, БАС Македонија

Вера Кондиќ Митковска, Виш раководител на програми, Светско учење Македонија

Ивана Георгиевска, Координатор на програми, Светско учење Македонија



Овој документ е финансиран од американскиот народ, преку Агенцијата на САД за меѓународен развој – УСАИД Македонија, во рамките на Програмата на УСАИД за човеков и институционален развој имплементирана од страна на Светско учење.

Ставовите на авторите искажани во овој прирачник не ги изразуваат ставовите на Агенцијата на САД за меѓународен развој или на Владата на Соединетите Американски држави.

## Содржина

|  |    |
|--|----|
| 1. Вовед.....  | 4  |
| 2. Потребата од партнерство .....                    | 5  |
| 3. Стратегија за развој на партнерско работење ..... | 7  |
| 4. Главни аспекти на работењето во партнерство.....  | 13 |
| 5. Заклучок.....                                     | 18 |
| 6. Прилози .....                                     | 19 |

## 1. Вовед

Овој документ претставува обид да се обезбеди основа за развој на партнерското работење на Центарот за стручно образование и обука (ЦСОО) во Република Македонија. Овој документ има за цел да даде преглед и овозможи разбирање на главните елементи кои се основа за развојот на партнерско работење.

Предложената рамка се состои од три дела:

- Стратегија за партнерство
- Анализа на засегнатите страни
- Модел за ефективно партнерско работење

Документот започнува со опис на стратешкиот пристап кон партнерско работење на работната група на ЦСОО. По ова следи резиме од наученото од анализата на засегнатите страни опфатена со активностите на Работната група за партнерство при ЦСОО во текот на втората фаза од Програмата на УСАИД за човеков и институционален развој што траеше од ноември 2009 година до мај 2010 година. Документот се заокружува со рамка на процесите кои сочинуваат ефективни партнерства.

## 2. Потребата од партнерство

- 2.1 Денес е општо прифатено дека модерното и квалитетно стручно образование и обука (СОО) не може да се обезбеди само од страна на една организација која работи во изолација. Во земји како што е Германија ова е одамна јасно; во Обединетото Кралство е општо познато дека соработката е од централно значење за амбициозната програма на образовна реформа утврдена во последните државни политики, а во најголемиот број земји на терминот „социјално партнерство“ и „работење во партнерство“ се гледа како на фундаментални концепти за унапредување на образованието и обуката.
- 2.2 Во Република Македонија оваа философија се отсликува во неколку клучни документи, меѓу кои би ја истакнале *Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 година*, која даде едно целосно и добро обмислено објаснување на причините за развој на стручната обука и доживотното учење. Во таа програма се наведува:

*„Надлежноста за обуката и преобуката не може да биде фокусирана само во едно министерство. За овој сегмент надлежноста треба да ја имаат повеќе министерства: Министерството за образование и наука, Министерството за труд и социјална политика, Министерството за финансии и Министерството за економија.“*

стр.180

Документот исто така се осврнува на следново:

*„Потсистемот на средното и на постсредното образование е потребно да изгради сопствена специфична структура и организација, која ќе овозможи негова функционална поврзаност со пазарот на трудот. Образовните установи на овој потсистем, во рамките на својата воспитно-образовна работа, не смеат да се грижат само за подготвувањето на новата работна сила и не смее нивната грижа за сопствените партиципенти да престане во моментот на нивното напуштање на образовните установи. Современата поставеност на средното и на постсредното образование треба да ги почитува принципите на флексибилност, функционалност и отвореност. Значи, негова грижа мора да бидат редовните образовни партиципенти, вработените, невработените и сите оние кои имаат потреба од образовна надградба.*

стр.178

*Динамиката на промените на образовниот систем ќе ја следи динамиката на промените во потребните компетенции кои ќе ги диктира пазарот на трудот.....*

стр.53

*Затоа, Министерството за образование и наука ќе создаде услови во кои социјалниот дијалог ќе биде фундамент за поврзување на потребита на пазарот на трудот и образованието.“*

стр.54

Исто така, *Националната програма* го предложи формирањето на ЦСОО:

*„Во ЦСОО се усогласуваат и интегрираат државните интереси и интересите на социјалните партнери во стручното образование и обука во Република Македонија, со што се создаваат услови за успешно вклучување на меѓународниот пазар на трудот.....Целта на ЦСОО е да обезбеди квалитетно стручно образование според потребите на пазарот на трудот, согласно на европските стандарди и темелните вредности на претприемничкото општество. На таков начин, ЦСОО ќе придонесе за подобрување на вработливоста на младите и зголемување на економската ефективност и конкурентноста во македонското стопанство.“*

стр.411

Овие аспирации беа одразени, иако во прилично заслабена форма, во подоцнежниот Закон за СОО кој гласи (членови 30-32):

**Член 30** Центарот за стручно образование и обука е јавна установа за стручно образование и обука во Република Македонија. Центарот го основа Владата на Република Македонија

**Член 31** Во Центарот се усогласуваат и интегрираат јавните интереси и интересите на социјалните партнери во стручното образование и обука во Република Македонија. Центарот ја координира соработката со меѓународните институции од областа на стручното образование и обука

- a. Концептот на партнерско работење претставува клучен принцип на приодот на Европската унија кон развојот на СОО и е важен елемент во документите на Владата на Република Македонија. Сепак, до сега имало мал развој на партнерското работење во областа на СОО во Македонија.
- b. Имајќи ја предвид оваа одговорност, согласно Законот, за „усогласување и интегрирање“ на интересите во СОО на различните групи засегнати страни, ЦСОО одлучи да се фокусира на партнерско работење како едно клучно подрачје за развој во текот на следните 5 години.

### 3. Стратегија за развој на партнерско работење

Пред да се започне процесот на развој на партнерското работење, корисно е да се разјасни разликата меѓу „засегната страна“, „стратегиски партнери“ и „социјални партнери“.

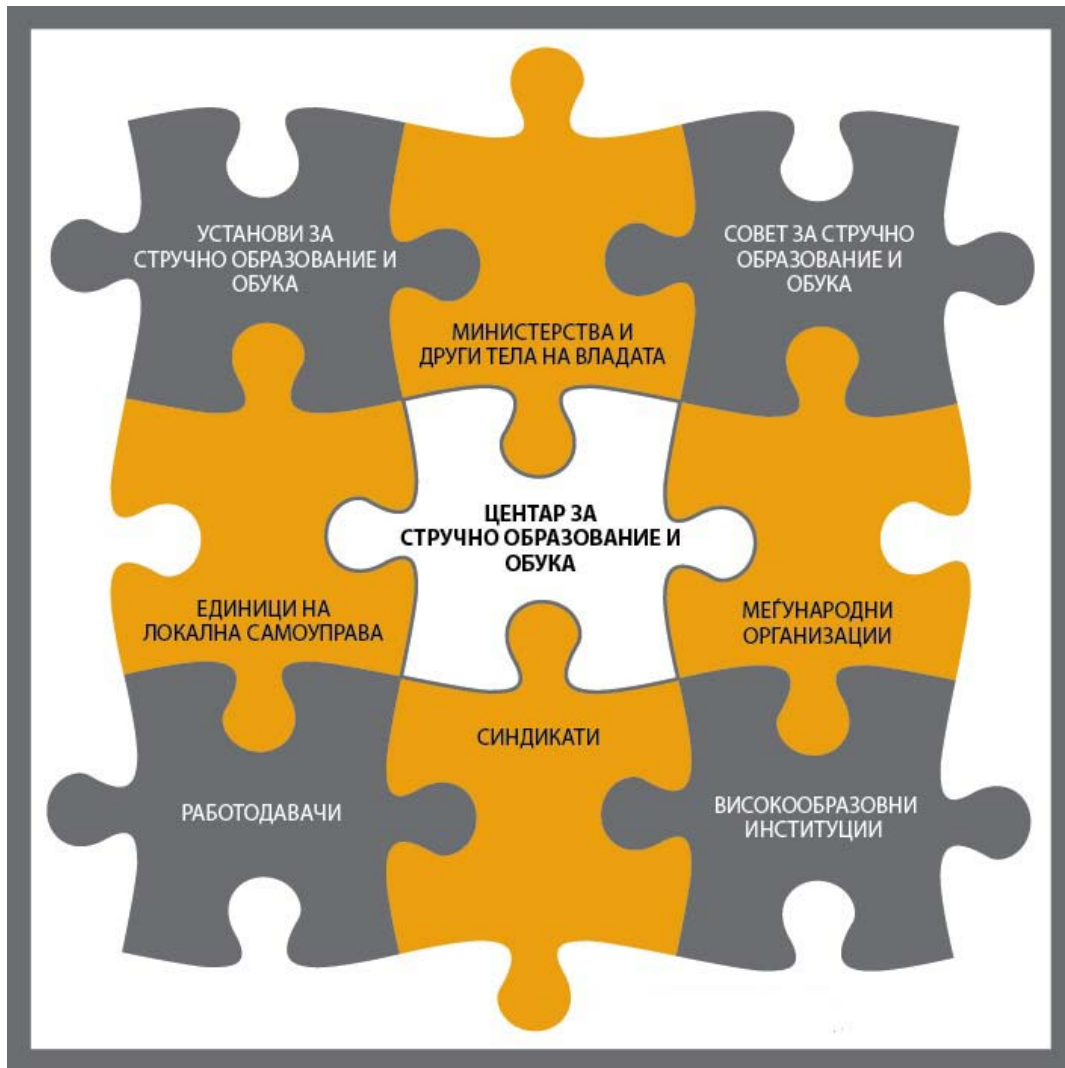
‘**Засегнати страни**’ се користи за да се означи било која група која има интерес во, е вклучена во, или е засегната од работата на ЦСОО. ЦСОО има огромен број на засегнати страни, започнувајќи од широк спектар на организации, до самите вработени во ЦСОО, завршувајќи со целото население на Република Македонија кое е засегнато со квалитетот на СОО што се спроведува во државните и приватните установи.

‘**Стратегиски партнери**’ се тие со кои ЦСОО мора да соработува за да ги постигне стратегиските цели. Идентификувањето на стратегиските партнери на ЦСОО се разгледува подолу.

‘**Социјални партнери**’ се претставниците на државата, работодавачите и вработените кои соработуваат за да постигнат одредена конкретна цел (често поврзана со условите при вработување, но во контекст на ЕУ се повеќе се користи за да ја означи соработката на државата, работодавачите и претставниците на работниците со цел да се подобри вработливоста и вештините - оттука неговото поврзување со СОО). Во многу земји, социјалното партнерство, исто така, вклучува претставници на волонтерскиот сектор и на верските групи, кои имаат интерес да се вклучат.

Треба да се има предвид дека се јавува тенденција да се користи терминот „социјален партнер“ без да се направи разлика за што точно станува збор. Важно е да се направи обид да се избегне неговото користење. Социјалното партнерство се појавува само во ситуации кои вклучуваат партнерство меѓу претставниците на државата и претставниците на работодавачите и/или вработените. На пример, кога Министерството за образование и наука соработува со претставниците на работодавачите и синдикатите, тогаш тоа работи во *социјално партнерство*; меѓутоа Министерството за образование и наука е *стратегиски партнер* на ЦСОО, исто како што му е и ЗЕЛС или Центарот за образование на возрасни.

- 3.1. Општата надлежност на ЦСОО согласно Законот за СОО што се однесува на „усогласување и интегрирање“ на интересите во СОО на различна група засегнати страни е уредно опфатена со следниот дијаграм:



Слика 1

3.2 Сепак, не сите „засегнати страни“ ќе бидат „партнери“ во реална смисла. По спроведената анализа на засегнатите страни, Работната група се врати на почеток за поконкретно да го разгледа прашањето за партнерско работење. Јасно е дека различните партнерства во рамките на кои ЦСОО треба да дејствува можат понатаму да се поделат на следниот начин:

- Оперативни партнерства
- Стратегиски партнерства
- Социјални партнерства
- Регионални и меѓународни партнерства



## **Оперативни партнерства**

Овој тип на партнерство е слично со некои од заедничките активности во кои ЦСОО вообичаено се вклучува, и ќе се фокусира на спроведување активности во работни групи за извршување на одредени работни задачи, на пример, изработка на наставни програми за одредено занимање во соработка со Агенцијата за вработување на Република Македонија. Меѓутоа, се надеваме дека тековниот контекст на работа ќе се промени и од „обезбедувач на услуги“ ќе помине во едно реално разбирање на заедничката одговорност и придонес на секој партнер кон активност.

## **Стратегиско партнерство**

Стратегиското партнерство ќе функционира на различно ниво во вклучените организации и ќе придонесе ЦСОО да ги остварува своите стратегиски цели, како и да развива стратегиски аспекти во испораката на СОО во Република Македонија. На пример, активност за стратегиско партнерство на ЦСОО и ЗЕЛС ќе има за цел да обезбеди релевантност на профилите во однос на потребите за економски развој на општините. (Деталите на работата, во секој случај, ќе се разгледуваат и решаваат во рамките на оперативна група на начин опишан погоре).

## **Социјално партнерство**

Денес е прифатено низ целиот свет дека СОО не може да биде одговорност само на Министерството за образование и наука. Модерното СОО бара партнерство меѓу владата и претставниците на работодавачите и работниците – значи меѓу различни министерства – а не само на Министерството за образование и наука, – туку и стопанските комори, синдикатите итн. Тоа е еден аспект од она што се нарекува социјално партнерство. (Исто така, во некои земји, социјалното партнерство вклучува волонтерски организации, невладини организации итн.)

Понатаму, денес фокусот е ставен врз тоа како да се обезбеди доживотно учење, преквалификација и доквалификација, што значи дека ЦСОО треба да работи со социјалните партнери и со деловната заедница за да осигури дека новите програми ќе ги одразуваат потребите на претпријатијата, да изработува специјални програми кои овозможуваат исполнување на потребите за вештини, и да ја оспособи работната сила да се справи со ритамот на промената.

## **Регионални и меѓународни партнерства**

Не само што ЦСОО има законска обврска да ја развива својата меѓународна активност, туку тој согледува дека тоа е фундаментална карактеристика на секоја модерна професионална институција. Исто така, особено се очекува дека ќе се развијат корисни партнерства со институциите на ЕУ и со слични регионални институции. Неодамна беше превземен првиот чекор во оваа насока со потпишувањето на Меморандум за разбирање со Агенцијата за стручно образование и обука на Албанија.

3.3 Меѓутоа, иако од ЦСОО ќе се бара да ги развива сите овие различни типови на партнерство, се смета дека е од суштинска важност тоа да се направи во една добро обмислена рамка со цел да се обезбеди процесот да биде кохерентен и да придонесува кон плановите на ЦСОО за стратемиски развој.

Во основа, Стратегијата за партнерство на ЦСОО треба да биде разгранета:

- Фокусот мора да биде на партнерствата кои ќе му помогнат на ЦСОО да го развие внатрешниот капацитет кој му е потребен за да може да ги извршува надлежностите согласно законот и потребите на Република Македонија
- Истовремено, мора да имаме фокус кон подобрувањето на разбирањето и квалитетот на работењето во партнерство.

3.4 Моделот изложен подолу претставува обид да го прикаже во форма на дијаграм тековното размислување на работната група за рамката во која треба да се развива активностa за партнерство.

Добро е да се обрне внимание на следните точки:

- Институциите претставени во дијаграмот подолу се сместени според нивната **примарна улога** во однос на ЦСОО. Сепак, многу од институциите ќе имаат и втора, па дури и трета улога во други области на дијаграмот. На пример, Центарот за образование на возрасни примарно е идентификуван како стратемиски партнер, но исто така, може да се идентификува и како „партнер за професионална соработка“;
- Две од групите на дијаграмот претставуваат институции кои фигурираат главно во рамката за партнерство, иако не мора да се само таму, поради нивните улоги на *поддршка* на ЦСОО во насока на исполнување на неговите функции согласно законот, и со тоа, кон подобрување на СОО во Република Македонија. Овие две групи се насловени како „Поддржувачки владини институции“ и внатре се вклучени широк делокруг на Министерства заедно со нивните тела, и „Поддржувачки меѓународни институции“ составени од институциите на ЕУ, регионални и меѓународни институции и меѓународна слична организација за менторирање (што допрва треба да се идентификува).
- Министерствата ќе ги вклучуваат: Министерството за образование и наука, Министерството за труд и социјална политика, Министерството за економија, Министерството за финансии, Министерството за информатичко општество, Министерството за здравство, Министерството за земјоделие итн.
- Две од групите („Донатори“ и „Корисници“) често не се сметаат за „партнерски организации“, бидејќи односот со овие групи не е на целосно еднаква основа. Сепак, важно е да се започне со развивање на соработка на взаемно давање „услуга“ и да се признае дека овие поефективно функционираат ако се препознаат како партнерства во кои понудувачот на услуга и клиентот заедно учествуваат и придонесуваат.

- Преостанатите две групи („Стратегиски партнери“ и „Професионални партнери“) ќе бидат во фокусот на активноста на ЦСОО за развој на партнерството. Треба да се истакне дека и покрај тоа што Министерството за образование и наука се јавува како „Поддржувачка владина институција“, тоа исто така треба да се смета и за „стратегиски партнер“ поради потребата за соработка во однос на прашањата поврзани со стручните училишта. Истото може да се каже и за други поддржувачки институции, зависно од контекстот.
- Во оваа рамка, социјалното партнерство ќе биде клучен елемент, меѓутоа како што се истакна погоре, овој концепт ќе се користи само во ситуации каде истиот е технички соодветен. (т.е. организациите не се „социјални партнери“ сами по себе, туку тие стануваат социјални партнери само во конкретна констелација.)
- Идентификацијата на клучните партнери ќе се разликува во зависност од активноста и стратегиската цел.



Слика 2

Краткорочно, Работната група ќе изработи и потпише меморандуми за соработка со некои клучни партнери, а во текот на подоцнежната соработка се надеваме дека целиот процес на развој на ефективно партнерство ќе се продлабочува. Во суштина, преку подигнатата свест за клучните прашања и преку „седумте П“ дадени во поглавјето 4, развојот на ефективно партнерство ќе претставува процес на учење преку пракса.

Долгорочно, се надеваме дека во рамките на третата фаза од Програмата на УСАИД за човеков и институционален развој (ноември 2010 – мај 2013) ќе овозможи соработка со меѓународна слична организација која ќе послужи како ментор во однос на работењето во партнерство и поопшто, во однос на институционалниот развој.

## 4. Главни аспекти на работењето во партнерство

Работната група верува дека е важно да се нагласи дека прашањето: како да се подобруваат и развиваат нови форми на партнерство е, на крајот на краиштата, клуч за да се обезбеди успех во работата на ЦСОО и квалитетот на СОО во Македонија. Како резултат на тоа, фокусот мора да биде подобрувањето на разбирањето и квалитетот на работењето во партнерство.

### 4.1. Анализа на засегнатите страни

Не е возможно да се развие ефективно партнерство без да се разберат вклучените засегнати страни, да се биде свесен за нивните очекувања и како тие може да бидат усогласени. Првиот чекор на работната група беше да спроведе анализа на засегнатите страни. Анализата на засегнатите страни обично се состои од идентификување на засегнатите страни, идентификување на влијанието, интересот и гледиштата на секоја засегната страна, разјаснување на барањата на секоја засегната страна; разјаснување на очекувањата на секоја засегната страна; и разјаснување на моментот кога секоја засегната страна треба да биде вклучена.

Анализата на засегнатите страни обично се користи како алатка за управување со проекти. Меѓутоа таа е еднакво валидна за секоја организација, како начин за идентификување на тоа кои се клучните поединци/групи од кои зависи успехот, или кои влијаат врз успехот на организацијата. Анализата на засегнатите страни може да помогне да се:

- идентификува кој треба да се охрабрува и да му се помага да учествува;
- идентификуваат оние кои имаат права, интереси, ресурси, вештини и способности и како тие учествуваат или влијаат на активностите;
- излезе во пресрет на согледаните потреби од засегнатите страни;
- овозможат корисни сојузи кои ќе се надоградуваат;
- идентификуваат и намалат ризиците – на пример, идентификување на можните конфликти на интереси и очекувања меѓу засегнатите страни со цел да се одбегне реален конфликт пред истиот да се случи;
- да ни помогне јасно да размислуваме за тоа кои точно се нашите засегнати страни, на пример, не само „Министерството“, туку конкретни групи во Министерството.

Потенцијалните засегнати страни ќе вклучуваат: групи на корисници – оние кои ги користат ресурсите / услугите, интересни групи – оние кои имаат интерес или мислење во врска со тоа, или кои може да влијаат врз користењето на ресурсите или услугата; корисници; посредници, и вработените во организацијата.

Алтернативен начин за дополнителна поделба на засегнатите страни е следниот: примарни засегнати страни (оние кои се причина за планирање на активноста; оние кои имаат корист од активноста;) клучни засегнати страни (оние кои се навистина важни за тоа што активноста се обидува да испорача

или постигне); и секундарни засегнати страни (сите други луѓе и институции со интерес или улога).

- a. Анализата на засегнатите страни извршена од страна на Работната група за партнерство на ЦСОО, до сега, ги имплементира првите 3 фази од една вообичаена анализа на засегнати страни:

Фаза бр. 1: Идентификување на засегнати страни и нивните интереси во дејноста на ЦСОО (во однос на користената алатка и резултати, види Прилог 1)

Оваа фаза вклучуваше наведување на сите можни засегнати страни, а со цел да бидат што поконтретни, Работната група се обиде да ги идентификува најкорисните/важните поединци. Потоа, групата ги идентификуваше интересите на засегнатите страни (скриени или отворени). На крај, направи првичен напор за да го утврди потенцијалниот став на идентификуваната засегната страна (+, -, +/-, ?) кон дејноста на ЦСОО. Исто така, во оваа фаза ќе беше можно да се оцени потенцијалното влијание на дејноста на ЦСОО врз секоја засегната страна.

Треба да се истакне дека иако Работната група немаше поголеми тешкотии при идентификувањето на организациите/групите кои се засегнати страни, се покажа дека е многу потешко да се пополнат другите делови од матрицата во којашто доаѓа до израз важноста од подобро запознавање на засегнатите страни.

Фаза бр. 2: Запознавање и разбирање на засегнатите страни (види Прилог 2а и 2б)

Во оваа фаза од процесот, Работната група постави приоритети за работење со приближно 50% од целокупната листа на засегнати страни од практични причини, бидејќи ќе биде невозможно да се работи истовремено со целата група. Критериумите кои се користеа за избор на приоритетните засегнати страни беа неконвенционални (прашање на лесен пристап поради постојните контакти), меѓутоа во дадените околности природот имаше оправдана логика. (Утврдено е дека при идна ревизија - види Фаза 5 подолу - ќе се користат други конвенционални критериуми со цел да се утврдат приоритетните засегнати страни на кои треба да се сосредоточи стратегијата на ЦСОО). Во поразлични околности, фазите бр. 2 и 3 би биле заменети, со тоа што вежбата за утврдување приоритетни засегнати страни ќе се спроведе *пред* вежбата „за запознавање на вашите засегнати страни“.

Работната група беше поделена понатаму во парови од кои секој пар посебно презеде одговорност за една или повеќе идентификувани засегнати страни, а во текот на јануари и февруари 2010 година започна процесот на запознавање на засегнатите страни и воспоставување основа за формална соработка. Работната група ги користеше алатките вклучени во Прилог 2а и 2б како основа за првични дискусии и како формат за прибирање информации за базата на податоци на засегнати страни.

Работната група беше едногласна во однос на тоа дека активноста беше од голема корист, не само поради воспоставената основа за идна соработка, туку и поради тоа што претставуваше корисна можност за да се подигне свеста на засегнатите страни за улогата и важноста на ЦСОО. Меѓудругото оваа активност обезбеди механизам за трансформирање на соработката од речиси целосно оперативна во стратегиска. Понатаму, податоците кои се веќе собрани

ќе обезбедат цврста основа за базата на податоци на засегнати страни кога ЦСОО ќе биде во можност да развие соодветни ИКТ мрежи.

Фаза бр. 3: Утврдување на приоритетни засегнати страни со користење на Матрицата за моќ/влијание (види Прилог 3)

Исто така, Работната група помина одредено време во разработка на процесот на Матрицата за моќ/влијание, алатка која обезбедува увид во она што треба да се направи со цел да се работи ефективно со секоја засегната страна. Процесот вклучуваше разгледување на тоа колку влијание има секоја засегната страна и нејзино забележување на матрицата. Засегнатите страни потоа се обележуваа со бои на табелата со цел да се посочат оние кои ја блокираат и оние кои ја поддржуваат работата на ЦСОО, итн. Тоа ни обезбедува еден добар графички приказ, не само на групите кои треба да „се имаат во игра“ или да се придобијат, туку исто така ги посочува и потенцијалните извори на конфликт, како и засегнатите страни кои се потенцијални моќни поддржувачи, а кои можеби се уште не се вклучени во дејноста на ЦСОО.

- 4.1.1 Треба да се посочи дека една вообичаена анализа на засегнати страни, исто така, би ги вклучила и фазите што следат во продолжение. Во моментот се предвидува тие да бидат дел од следната фаза на Програмата на УСАИД за човеков и институционален развој.

(Фаза бр.4: по избор – види Прилог 4)

Оваа фаза вклучува одлука кога треба да се вклучите во работа со секоја од засегнатите страни/групи, и *на кое ниво*. Оваа алатка обично се користи при стандардно управување со проекти, меѓутоа, исто така може да биде корисна и за поопшто управување со засегнати страни.

Фаза бр. 5: Ревизија

Последната фаза не може да се изостави и таа вклучува ревизија на листата на засегнати страни, особено со цел да се оцени дали последните случувања бараат некакви дополнувања/бришења на одредени засегнати страни, или дали има промени во интересите или ставовите на која било од постојните засегнати страни.

- 4.1.2 Исто така, вреди да се спомене дека вообичаено после првичната анализа на засегнатите страни следи планирање на засегнатите страни (нешто кое се нарекува „менаџирање на засегнатите страни“)

Целта на оваа активност е да се испланира како да се комуницира и соработува со засегнатите страни со цел да се обезбеди нивната поддршка и ефективното заедничко работење. Исто така, доброто управување со засегнатите страни може да помогне подобро да се справите со потенцијалниот конфликт кој може да се појави во текот на партнерството.

Сепак, работната група одлучи дека во контекстот на ситуацијата во која во моментот се наоѓа ЦСОО, најважниот следен чекор е да се изработи стратегија за развој на работењето во партнерство. Секое подоцнежено планирање на засегнатите страни, ќе биде следен оперативен чекор во целокупниот процес, најверојатно дел од третата фаза од Програмата на УСАИД.

## 4.2. Модел за партнерско работење

Моделот кој е предложен како средство за развој на ефективно партнерство се заснова на моделот изработен од страна на Ен-мари Кларк и Збигниев Казцмарцук (во „FE+: следни чекори, Обука на сектор, 2008) кој го разработува и развива делото на Мартин Јарнит изнесено во „Гратчиња, градови и региони во ерата на учење“ 2006). Моделот - така наречен „7 П“ поради акростихот што произлегува од листата на карактеристики на ефективното партнерство - претставува корисна кратенка за размислување во врска со тоа кои елементи треба да се развиваат кога се оформува било какво партнерско работење. 7 П се:

- **Поента** – очигледна, но често заборавана работа дека партнерството мора да има поента/цел и дека таа цел треба да се направи да биде јасна и прифатена од страна на сите членови на партнерството;
- **Принципи** – денес прифатени како аксиома, дека нема смисла да се обидуваме да работиме во партнерство доколку сите членови на партнерството не почитуваат договорен сет принципи за соработка кои ги информираат активностите на партнерството;
- **Протоколи** – договорена рамка или меморандум за соработка во кој се наведува, понекогаш во значителни детали, како партнерството ќе функционира, и кои ќе бидат конкретните одговорности на секој партнер, јасни протоколи, особено во однос на споделување информации;
- **Процеси** – група на јасно дефинирани начини на работење кои во идеален случај партнерите ги договараат однапред. Треба да биде возможно да се дефинираат генеричките процеси (како на пример одлучување), како и кои се клучните процеси во конкретна сфера на активност;
- **Психологија** – многу потценуван аспект од работењето во партнерство кој заслужува понатамошно внимание и дискусија. Тоа се однесува на персоналните и интерперсоналните работи кои имаат огромно влијание врз сите партнерства и кои можат, доколку им се дозволи, да поткопаат, или дури и да уништат едно ефективно партнерство;
- **Партиципација** - треба да се размислува за различните нивоа на учество на партнерите, имајќи го предвид ефектот од недоволното учество, како и можноста за „претерано учество“ (што може да резултира во, на пример, доминација на групата, или придонес кон една негативна атмосфера во рамките на групата);
- **Перформанса** – партнерството може да одзема многу време и нема смисла да се посветува време на одредено партнерството доколку исходите се безвредни. Токму затоа, треба сериозно да се размислува за тоа како треба да се мери функционирањето на партнерството, во однос на резултатите. Покрај тоа, ќе биде потребно да се развие стратегија за следење, оценување и обезбедување квалитет на партнерската активност сама по себе, вклучувајќи систематски механизам за собирање повратни информации. Исто така, во едно посоефицицирано партнерство, би било пожелно да се воведат системи за да се покаже дополнителната вредност, финансиски системи кои лесно можат да ги утврдат настанатите трошоци од работењето во партнерство и стратегија за одржливост на партнерството.



4.2.1 Пред сè, од основна важност е да се разбере концептот на „партнерство“ како емпатија, а НЕ хиерархија, дури и во околности во кои еден партнер е назначен како „водач“. Наместо тоа, партнерството е израз на едно разбирање дека само со заедничко работење ќе се постигнат потребните исходи, и прифаќање на вредноста на сите придонеси кон соработката и на споделената одговорност.

4.2.2 Ефективното партнерство се карактеризира со

- Споделено чувство за сопственост
- Стратегиско водство и визија
- Јасни цели
- Постооење на координативна група со овластување да донесува извршни одлуки и да распределува ресурси
- Фокус на партнерите на она што секој од нив го работи добро и подготвеност да се признаат придонесите на другите

**Многу веројатно е едно партнерство да биде поефективно ако му се даде доволно време да се развие. Понатаму, (многумина би рекле „пред сè“) ефективното партнерство во голема мера зависи од расположливоста на оперативна поддршка. Во зависност од делокругот на активноста, тоа би можело да означува било што, започнувајќи од посветен тим за поддршка до едноставен договор дека еден од партнерите ќе обезбеди техничко-административна поддршка. Отсуството на таквата поддршка, скоро сигурно ќе предизвика и најдоброто партнерство да пропадне.**

4.2.3 Придобивки од ефективното работење во партнерство

Општо е прифатено дека работењето во партнерство претставува **само** еден начин да се испорача висококвалитетно СОО во една модерна економија. Меѓутоа, работењето во партнерство не обезбедува гаранција за успех. Не е лесно, а честопати се јавува и потреба за справување со конфликт на интереси. Тоа може да одзема многу време, и може да најде на отпор доколку вклучува промена – на пример промена во начинот „како работите од секогаш се вршеле“. И покрај тоа, соодветно развиеното и управуваното работење во партнерство веројатно ќе доведе до:

- Зголемена ефективност на работата. Постојат изгледи дека ќе има поголемо чувство на сопственост врз процесите кои се потребни да се постигне одредена цел;
- Подобрена ефикасност – постои веројатност за придонесот и активностите на проектот да резултираат во исходи во време, добар квалитет, и да бидат во рамките на буџетот, доколку е соодветно се вклучуваат знаењето и вештините;
- Поголема транспарентност и отчетност доколку на повеќе засегнати страни им се дадат информации и моќ за одлучување;
- Поинтересна, позадоволувачка и со тоа, помотивирачка работа за оние кои се вклучени, бидејќи професионалци од различни организации го споделуваат своето искуство, знаење, вештини;

- Подобрена оддржливост – особено во однос на оние активности кои зависат од дополнителни, надворешни или краткорочни средства. Голем број организации остануваат посветени на спроведување на активностите и откако ќе престане надворешната помош. Исто така, активното учество на сите вклучени поединци во овој процес би им помогнало да развијат дополнителни вештини и стекнат доверба.

## **5. Заклучок**

Овој документ обезбедува увид во учењето на Работната група на ЦСОО во однос на аспектите на работа во партнерство со кои се занимаваше до сега. Конкретно групата се стекна со издржано разбирање на процесите кои се вклучени во анализата на засегнатите страни и за основите на тоа што претставува дел од ефективното работење во партнерство. Групата исто така предложи модел кој ќе служи како основа за Стратегијата на ЦСОО за понатамошен развој во оваа област. Имајќи го сето ова на ум, се надеваме дека различните елементи содржани во овој документ обезбедуваат корисна рамка за развој на партнерство што, исто така, може да биде адаптирана и користена во други организации.

## 6. Прилози

Прилог 1: Примери на алатки кои се користеа при спроведување на анализата на засегнати страни

Идентификување на засегнатите страни

| Засегнати страни | Интереси  | Веројатно влијание (+,-,?) |
|------------------|---|----------------------------|
| 1.               | <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>                   |                            |
| 2.               | <ul style="list-style-type: none"><li>• xxx</li><li>• ууу</li></ul> |                            |
|                  |   |                            |
|                  |   |                            |
|                  |   |                            |

## **Прилог 2а:**

### **Прашања за спроведување на интервју со засегнатите страни**

#### **Прв дел – податоци за институцијата**

1. Назив на институција
2. Име и презиме на лицето со кое се врши интервјуто
3. Име и презиме на контакт лице
4. Адреса на институцијата
5. Телефон за контакт
6. Електронска адреса и интернет страна

#### **Втор дел – општи податоци за соработка**

1. Начин на комуникација
2. Запознаеност со работата на ЦСОО (дејност, организација и сл.)
3. Нивно мислење за работата на ЦСОО
4. Проблеми и препреки за воспоставување на соработка

#### **Трет дел – посебни податоци за соработка:**

1. Финансиски и други интереси кои ги имаат/добиваат од ЦСОО
2. Дефинирање на полиња на соработка
3. Што очекуваат од ЦСОО
4. Што треба да се направи за подобрување на дејноста на ЦСОО (посебно за развој на стручното образование и обука)
5. Кој би бил нивниот допринос во насока на развојот на стручното образование и обука
6. Кои се позитивните и негативните страни на сегашниот систем (организација) на стручно образование и обука во нашата држава
7. Други релевантни информации

## **Прилог 2б: Информации кои се потребни за базата на податоци на засегнатите страни**

### **Вовед**

**Пред сè, потсетник зошто ЦСОО треба да го сфати сериозно прашањето за раководење на засегнатите страни!**

*"Раководењето на засегнатите страни е критично за успехот на секој проект во секоја организација. Преку ангажирање на вистинските луѓе на вистинскиот начин во вашите активности, можете да постигнете многу успех!"*

Мора да знаете повеќе за вашите клучни засегнати страни. Треба да знаете како тие веројатно ќе се чувствуваат и реагираат на вашата работа/проект. Исто така, треба да знаете како најдобро да ги ангажирате во вашата работа и како најдобро да комуницирате со нив.

Раководењето на засегнатите страни е важна дисциплина која успешните организации ја употребуваат за да ја придобијат поддршката од другите. Истото им помага да се осигураат дека нивните проекти ќе успеат таму каде што другите не успеваат.

Има два главни елемента во раководењето на засегнатите страни: анализа на засегнатите страни и планирање на засегнатите страни. Анализата на засегнатите страни е техниката што се употребува да се идентификуваат клучните луѓе кои треба да се придобијат. Потоа го употребувате планирањето на засегнатите страни за да ја изградите поддршката која ви помага да успеете.

Користа од употребата на природот базиран на засегнатите страни е следнива:

- Може да ги употребувате мислењата на најмоќните засегнати страни за да ги обликувате проектите уште во раните фази. Не само што ова дава поголеми изгледи дека ќе ве поддржат, нивниот инпут може да го подобри квалитетот на вашата работа.
- Добивањето поддршка од моќни засегнати страни може да ви помогне да придобиете повеќе ресурси – ова ја зголемува веројатноста за успех на вашите проекти.
- Преку рано и често комуницирање со засегнатите страни, може да се осигурате дека тие се во тек со тоа што го правите и кои се придобивките од вашата работа – ова значи дека ќе може активно да ви помогнат кога тоа ќе ви биде потребно.
- Може да ја насетите реакцијата на луѓето од вашата работа и да вметнете во планот активности со кои би ја придобиле нивната поддршка.

**Со цел да се спроведе вежба за планирање на засегнатите страни, од клучна важност е да се соберат информациите за засегнатите страни на начин на кој тие разумно и јасно може да бидат разработени.**

## База на податоци за планирање на засегнатите страни

Треба да го пополните следниов лист за секоја засегната страна за да се овозможи поставувањето на базата на податоци. Базата на податоци е поделена на 2 дела. **Првиот дел се осврнува на информациите кои ви се потребни за засегнатата страна**

| Поле                           | Коментар/ Прашања што треба да ги имате на ум  | Податоци/ Информации кои треба да се внесат во базата | Некој дополнителен коментар кој би сакале да го додадете? |
|--------------------------------|--|---|---|
| Име на организацијата          | Осигурајте се дека ова го забележувате точно – особено ако зборувате со оддел/единица на некоја поголема организација.   |   |   |
| Име на контактот               | Од основна важност е да се обидете да најдете кое е лицето со кое треба да се поврзете – лицето со која зборувате/ лицето од највисок ранг не секогаш е најкорисна за контакт со вас.      |   |   |
| Адреса за контакт              |  |   |   |
| Телефон(и) за контакт          |  |   |   |
| Електронска пошта/и за контакт |  |   |   |
| Комуникации                    | Како <i>тие</i> претпочитаат да бидат контактирани? Да примаат информации од вас? Дали има шанса ова да функционира? Кој би бил најефективниот начин да им ги пренесувате/испраќате вашите |   |   |

|                                     |   |  |  |
|-------------------------------------|---|--|--|
|                                     | пораки ним?   |  |  |
| Клучни интереси                     | Кои финансиски и други интереси ги имаат тие во вашето работење? Дали е тоа позитивно или негативно? Што најмногу ги мотивира?  |  |  |
| Клучни проблеми/ прашања            | Што <i>тие</i> сметаат дека се проблемите? Некои прашања што <i>вие</i> сакате да им ги истакнете?  |  |  |
| Тековен статус                      | Застапник/поддржувач/неутрален/критичен/попечувач<br><br>Кое е нивното мислење за вашата работа? Дали се базира на добри информации? Што влијае на нивните мислења (општо)/ кој влијае на нивното мислење за вас? Дали некои од овие кои имаат влијание стануваат засегнати страни сами по себе? Што би ги придобило нив? |  |  |
| Можни области за соработка          |   |  |  |
| Некоја друга релевантна информација |   |  |  |

**Имиња на оние кои ќе бидат присутни на воведните состаноци:**

**Датум на средбата:**

**Вториот дел на базата на податоци се занимава со тоа што ВНЕ сакате од засегнатата страна и како ќе раководите со нивниот инпут:**

| Поле   | Коментар/ Прашања што треба да ги имате на ум  | Податоци/ Информации кои треба да се внесат во базата | Некој дополнителен коментар кој би сакале да го додадете? |
|--|--|---|---|
| Посакувана поддршка                          | Што вие сакате од оваа засегната страна?<br><br>ВИСОКО/СРЕДНО/НИСКО ниво на поддршка   |   |   |
| Посакувана улога на проектот (ако има таква) | Што вие сакате од оваа засегната страна?   |   |   |
| Посакувани активности                        | Што вие сакате од оваа засегната страна?   |   |   |
| Потребни пораки                              | Пораките што треба да ги пренесете за да се здобиете со нивната поддршка   |   |   |
| Активности и комуникација                    | Како ќе раководите со нивниот инпут?<br><br>Како ќе комуницирате со нив?<br><br>Кое е вистинското ниво на комуникација?<br><br>Што ви е потребно за да ги одржувате ангажирани поддржувачите?<br><br>Што ви е потребно за да ги придобиете оние што ви се противат? Ако не можете да ги придобиете, како ќе се справите со нивната опозиција?<br><br>Што со луѓето кои во моментот |   |   |



|                 |  |  |  |
|-----------------|--|--|--|
|                 | <p>не се заинтересирани?</p> <p>Како вие сакате да комуницирате со засегнатата страна – зависи од тоа колку време имате на располагање, колку помош ви е потребна и природата на помошта/спонзорство/совет/политичка поддршка? И сл.</p> |  |  |
| Главни проблеми | Забележете ги овде прашањата што мислите дека може да влијаат на врската меѓу ЦСОО и засегнатите страни  |  |  |

### Прилог 3:

#### Класификација на засегнатите страни: Матрица на моќ/интерес

|   |   |
|---|---|
| <b>А: Висока моќ/низок интерес</b><br><br><b>Држете ги задоволни, но потрудете се да не им досадите со вашата порака!</b> | <b>Б: Висока моќ/низок интерес</b><br><br><b>Работете во партнерство и потрудете се постојано да се вклучени!</b>                     |
| <b>В: Мала моќ/низок интерес</b><br><br><b>Информирајте ги постојано, но не им досадувајте!</b>                           | <b>Г: Мала моќ/висок интерес</b><br><br><b>Информирајте ги постојано – често можат да бидат од помош со деталите на вашиот проект</b> |

#### Поддржувачи

#### Попречувачи

#### Ограничен придонес

Позицијата што некој ја има на графиконот ви покажува кои се дејствата што треба да ги преземете со нив:

- **Висока моќ, заинтересирани лица:** овие се луѓето со кои мора целосно да се ангажирате и да преземете најголеми напори да ги задоволите
- **Висока моќ, помалку заинтересирани лица:** посветете доволно работа на овие луѓе за постојано да се задоволени, но не премногу за да им досади вашата порака.
- **Мала моќ, заинтересирани лица:** информирајте ги овие лица соодветно, и зборувајте со нив за да обезбедите дека не се појавуваат поголеми отворени прашања. Овие луѓе често можат да бидат многу корисни со детали за вашиот проект.
- **Мала моќ, помалку заинтересирани лица:** уште еднаш, следете ги овие лица, но не им досадувајте со преобемна комуникација.

## Прилог 4

- Пример за матрица за Учество во анализата на засегнатите страни/фаза на проектот

| Фаза на проектот | Информирај | Консултирај | Партнерство | Управување/<br>контрола |
|------------------|------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Идентификување   |            |             |             |                         |
| Планирање        |            |             |             |                         |
| Имплементација   |            |             |             |                         |
| Следење          |            |             |             |                         |
| Евалвација       |            |             |             |                         |