

СОВЕТИ И ТРИКОВИ ЗА ИДЕНТИФИКУВАЊЕ НА ЧИНИТЕЛИ, НИВНА АНАЛИЗА И ВКЛУЧУВАЊЕ

Ова упатство беше подготвено од страна на експерти на CEF, коишто беа ангажирани за консултации со чинители додека беа дел од различни позиции во владата. Ова упатство се базира врз нивното искуство и е наменето како практичен водич за луѓето коишто работат во истата бранша и кои соработуваат со чинителите во процесот на подготовка и спроведување на ПЕР. Исто така, упатството служи како основен материјал којшто треба да се научи за вежбите за време на работилниците во земјата во врска со вклучување на чинителите.

Упатството е организирано во четири дела кои се поврзани со четири чекори или фази од процесот на вклучување на чинителите. Првите три чекори треба да се извршат внатрешно од страна на ресорните министерства одговорни за одредена структурна реформа и координаторите на ПЕР. Овие чекори се подготвителни чекори за реалните консултации и опфаќаат (1) идентификување на чинителите во реформата, (2) анализа на нивните доприноси и улоги и (3) развој на стратегија за приближување и комуникација со чинителите. Последниот чекор (4) е активниот ангажман и управување со реалните консултации со чинителите за одредена мерка или за ПЕР како целина.

ЧЕКОР 1 - Идентификување на чинителите

Секој проект, мерка или реформа има многу заинтересирани внатрешни и надворешни страни или „клиенти“. Честопати овие лица се менуваат или нивните интереси се менуваат во текот на различните фази на реформскиот процес. Обично има победници и губитници. Заборавањето да ги задоволиме потребите на само еден влијателен и моќен чинител во одредено критично време може да ја уништи реформата. Затоа, идентификацијата на чинителите е клучен чекор во процесот на нивното ангажирање. Целта на овој чекор е да ги идентификуваме и разбереме потребите и очекувањата од главните интереси внатре и надвор од дизајнот на структурните реформи.

Корисно е да се **започне со подготовка на целосен список на чинители** зареформите или реформската област под ваша одговорност. Како упатство, дадена е табела со типични групи на чинители за каква било реформа, со неколку примери, додека некои потенцијални чинители од областите на ПЕР се дадени во Анекс 1.

Целта не е да се направи што е можно подолг список на чинители. списокот треба да ги содржи чинителите релевантни за реформата или ПЕР. Генерално, тоа се чинителите коишто:

- се важни за одобрување (усвојување) на вашата реформа / ПЕР,
- се важни за спроведување на реформата / ПЕР,
- претставуваат социјални и економски групи кои ќе бидат погодени од реформата,

- можат да придонесат за подобар дизајн или имплементација на реформите преку нивно мислење / експертиза,
- влијаат на општото јавно мислење за реформите и нивното прифаќање

Во процесот на идентификација, мора да ги **именувате чинителите** (понекогаш тоа се поединци, т.е. експерти или креатори на мислења) - на пример, не е доволно да се напомене дека ќе се консултирате со деловните здруженија и синдикатот, мора да наведете кои здруженија и синдикати ги имате на ум. За време на процесот на идентификација, корисно е да се забележат и контактите и одговорните лица на секој чинител.

Повеќето чинители веќе ќе им бидат познати на службениците од линиските министерства задолжени за реформата. Сепак, запишувањето во организиран формат е корисно за да се осигурате дека не сте испуштиле никого. Во случај да сте нови во областа на реформите, или едноставно не сте сигурни дека сте ги идентификувале сите, може да биде корисно да се консултирате со постари колеги на сениорски позиции, или колеги од други министерства, како и со самите чинители (на пример, може да прашате некоја невладина организација којашто ја знаете за да видите дали има други организации што тие мислат дека треба да бидат вклучени во консултациите.

Табела со упатство за идентификација на чинители

Групи чинители на	Примери
Внатрешни чинители	Внатрешни единици на министерството и агенции во надлежност на министерството, коишто ќе треба да придонесат за дизајн и имплементација на реформата.
Чинители во рамките на владата	Други линиски министерства, агенции и владини тела кои треба да придонесат за реформата, или кои спроведуваат реформи поврзани со ПЕР. Министерство за финансии и ПЕР координатори.
Носители на одлуки на политичко ниво	Членови на владата и нивните кабинети; парламентарни комисии и парламентарци, коалициски партии, опозициски партии.

Формални тела за јавни консултации	Економски и социјален комитет, советодавни совети (на пр. совети за научни или истражувачки политики), фискален совет.
Надворешна експертиза	Универзитети, институти, тинк-тенкови, индивидуални експерти со специјализирано знаење, проекти за техничка помош (провајдери).
Деловни здруженија	Здруженија што претставуваат деловен интерес во општи или специфични сектори или групи на претпријатија; компании или групи на компании кои се најмногу погодени од мерката (на пр. големи извозници, големи енергетски компании, МСП).
Претставници на вработените	Синдикатите коишто ги застапуваат интересите на вработените во целост или во посебни сектори или професии; професионални здруженија (на пр. доктори, истражувачи).
Невладини и граѓански организации (НВО и ГО)	Организации вклучени во областа на реформата преку свои активности или преку застапување за политики; НВОи / ГО коишто ги застапуваат интересите на одредени социјални групи и малцинства
Локалните и регионалните чинители	Општинските и регионалните управи и совети, локални невладини организации, претставници на граѓански организации, бизниси или на вработени.
Меѓународни чинители	Делегацијата на ЕУ и на Европската комисија, други меѓународни организации и партнери за развој (на пример ММФ, ОЕЦД, Светска банка, УНДП, значајни донатори и амбасади).

Медиуми и креатори на мислења (инфлуенсери)	Општи медиуми и медиуми специјализирани за економски прашања; влијателни индивидуални креатори на мислења.
Други	Други специфични чинители за горенаведената реформа

ЧЕКОР 2 - Анализа на чинители

„Анализата на чинители е процес на систематско собирање и анализа на квалитативни информации за да се утврди чии интереси треба да бидат земени предвид при развојот и / или спроведувањето на структурната реформа“.¹

Откако ќе се направи списокот на релевантни чинители, треба да се подготвите за дијалог со нив. Пред да размислите како да им пристапите на чинителите и да ги организирате и управувате со консултациите, препорачливо е да направите нивна анализа. Општата цел на анализата на чинителите е да ги **разбере доприносите, меѓусебните односи, меѓусебните врски на застапниците на реформата и противниците** во процесот на стратешко планирање.

Ова се неколку **водечки прашања за анализа на чинителите**, за секој релевантен чинител поединец или за секоја група на чинители со слични карактеристики:

- како чинителот ќе биде засегнат од реформата (што значи реформата за нив),
- колку чинителите ќе бидат заинтересирани за успехот на реформата (какви придобивки ќе им донесе реформата),
- колку знаење за реформската област и разбирање на потребата од реформа има чинителот,
- дали чинителот повеќе би ја поддржал или би се спротивставил на реформата и колку силно,
- кои се најверојатните главни аргументи на чинителите во процесот на консултации,
- кои се ресурсите на чинителите за да можат влијаат на одлуката за реформата или нејзината имплементација (финансиски средства, контакти, политичко влијание, влијание врз јавното мислење, влијание врз други чинители) - т.е. колку се заинтересирани чинителите да ја заштитат или да ја промовираат својата позиција,

¹ Ками Шмер: Упатство за анализа на чинители

- дали чинителите можат да бидат корисни во пристапот кон оние чинители за кои постои поголема веројатност да преземат активни чекори за да се спротивстават на реформата,
- дали чинителите можат да бидат корисни во дизајнирањето или спроведувањето на реформата (преку нивното знаење, искуство, ангажман).

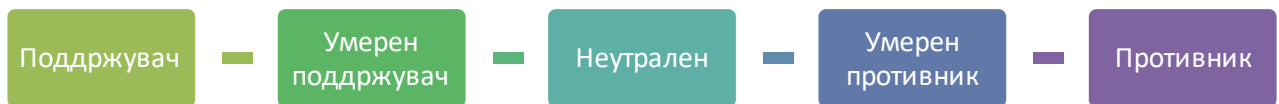
ЧЕКОР 3 - Стратегии за вклучување на чинителите

Како што на различни луѓе им пристапувате различно во секојдневниот живот, исто така на сличен начин треба различно да им пристапувате и на различните чинители. Како сакате да им пристапите и да ги вклучите, зависи од нивните карактеристики, односно од наодите од анализата на вашите чинители.

1) Став кон реформата

Повеќето чинители ќе имаат свој **априори став кон реформата**. Целта на консултациите е да се убедат барем некои од првичните противници да ја поддржат, или барем да ја прифатат реформата. Интензитетот со кој чинителите ја поддржуваат или се спротивставуваат на реформата ќе се разликува, па затоа е корисно да се размислува за тоа во смисла на спектар на позиции:

Спектар на позиција на чинители



2) Моќ (влијание) и знаење на чинители

Чинителите со поголема моќ и / или знаење, односно оние кои имаат поголема веројатност да влијаат на дизајнирањето, одобрувањето или спроведувањето на реформата, треба да се ангажираат поинтензивно. Потенцијалното влијание и важноста на чинителите зависи и од тоа што очекувате / или што ви треба од нив во процесот на консултации, на пример:

- Чинители од коишто кои сакате / треба да се согласите со реформата и да донесувате одлуки,
- Чинители коишто можат да донесуваат одлуки во врска со користењето на ресурсите,
- Чинители од коишто ви треба соработка во спроведувањето,
- Чинители од коишто ви требаат само мислење и сугестии.

Моќта на релевантните чинители во однос на нивниот став кон реформата може да се размисли во контекст на следната матрица:

	Поддржувач	Неутрален	Противник
Голема моќ			
Средна моќ			
Мала моќ			

3) Кога да ги вклучите и зајакнете чинителите

Исто така треба да размислите кој заинтересиран чинител сакате да го вклучите порано во развојот на реформата, како и кој чинител сакате да го вклучите поинтензивно, кој чинител го вклучувате само за коментари на нацрт и слично (постојат некои модалитети меѓу најинтензивните и најлесните ангажмани).

Типови на чинители, во однос на нивната улога во процесот и интензитетот на делување:

	Информира	Консултира	Партнер	Одлучува
Започнување				
Планирање				
Извршување				
Следење и евалуација				

Затворање				
-----------	--	--	--	--

Некои чинители може да бидат **ангажирани во процесот на комуникации на реформата**, во текот на целиот процес на реформа, на пример креаторите на мислења, експертите и медиумите.

4) Кои платформи да се користат за вклучување и соработка на засегнатите страни

Изберете релевантни механизми за секоја група на чинители бидејќи еден образец не одговара на сите.

Можете да користите:

- социјален дијалог (влада, синдикати, здруженија на работодавачи),
- интервјуа,
- работилници,
- фокус групи (невладини организации),
- јавни состаноци (медиуми, политички влијатели, експерти),
- анкети,
- алатки за учество (социјални медиуми),
- панел на чинители
- неформална комуникација

ЧЕКОР 4 - Консултации со чинителите

Консултациите со чинителите може да бидат тешки, особено кога припремаме амбициозни и темелни структурни реформи. Еве неколку совети за тоа како да пристапите кон консултациите.

1) Останете позитивни и фокусирајте се на придобивките од консултациите

Без разлика колку се тешки, успешните консултации ќе донесат важни придобивки за вас:

- подобро разбирање на можното позитивно и негативно влијание врз различни чинители и врз целите (економски, социјален, еколошки, технолошки ефект на предложената реформа),
- подобро разбирање на различните ставови и грижи на чинителите,
- подобар дизајн на мерките за подобрување на нивната ефикасност и прифаќање,
- подобро спроведување преку соработка со чинителите,
- оптимизирање на среднорочните и долгорочните придобивки од реформата,
- релативно задоволство на сите страни на среден рок.

2) Изградете доверба и чувство за соработка со чинителите

Најдобар начин да изградите доверба е да бидете искрени и отворени во комуникацијата со реформите и да сигнализирате голема одговорност, односно дека сте убедени дека реформата е навистина потребна и дека сте подготвени и способни да ја спроведете.

Во консултациите, комуницирајте користејќи јазик на соработка и поддршка:

- дискутирајте за прашања коишто се од интерес за чинителите,
- бидете подготвени да ги чуete сите и да цените различни гледишта,
- фокусирајте се на наоѓање заеднички јазик и зближување на различните ставови,
- помогнете да се создаде доверба и меѓусебно разбирање меѓу чинителите.

3) Добро подгответе се да се справите со чинители коишто се тешки / ви се спротивставуваат

Ангажирањето на чинители е двонасочен процес. Дајте приоритет на прашањата од ваша страна и гледиштето на чинителите, разбирајќи ги прашањата на засегнатите

страни коишто се од најголемо значење за нив. Бидете реални за тоа што може да се постигне и бидете подготвени за спротивставени гледишта како и за размена на услуги..

Во исто време, дефинирајте ги вашите „црвени линии“ што можете да прифатите и обидете се да предвидите кои се вашите граници или она што чинителите би биле подготвени да го прифатат. За вас, црвената линија треба да биде дека, колку и да одите кон ставовите на оние кои се противат на реформата, мора да се уверите дека реформата сепак ќе има влијание и вреди да се вложи напор.

Во комуникацијата, останете доследни, не претерувајте, бидете трпеливи, слушајте, но користете аргументи, постигнете баланс помеѓу гледиштата на експертите и вашите интереси.

Соработката и комуникацијата може да се одлучувачки дали реформата ќе успее или не, така што тајната на успехот лежи во тоа да ги имате сите релевантни чинители во вистинско време и на вистинскиот начин.

Ви посакуваме среќа во работата со чинителите!

Извор:

Smith, LW (2000). Анализа на чинители: клучна практики на успешни проекти. Труд презентирани на годишни семинари и симпозиум на Институтот за управување со проекти, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

