

ВОДИЧ ЗА КОМУНИКАЦИСКИ, АНАЛИТИЧКИ И СОВЕТОДАВНИ ВЕШТИНИ ЗА СОБРАНИСКАТА СЛУЖБА ЗА ПОДДРШКА НА ПРАТЕНИЦИТЕ



Декември 2025 година



АВТОР:

Методи Хаџи Јанев

СОРАБОТНИЦИ:

Петар Митковски

Татјана Здравеска

Љубица Ставрова Петрова

Елена Дановска

Оваа публикација е изработена во рамките на ДЦАФ-имплементираната Програма за реформи во разузнавачкиот и безбедносниот сектор во Северна Македонија (2021-2026). Содржината на оваа публикација не секогаш ги изразува ставовите и мислењата на донаторите ниту на ДЦАФ.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Federal Department of Foreign Affairs FDFA
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC



Шведска
Sverige



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands

СОДРЖИНА

1. ВОВЕД.....	5
2. КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ.....	6
2.1. Принципи за ефективна комуникација.....	6
2.1.1. Генерални принципи за ефективна комуникација.....	6
2.1.2. Специфични принципи прилагодени на советодавната улога на парламентарниот персонал.....	7
2.2. Разбирање на стиловите на комуникација на пратениците.....	7
2.3. Средства за комуникација.....	8
3. АНАЛИТИЧКИ ВЕШТИНИ.....	10
3.1. Собирање информации.....	10
3.2. Внесување податоци.....	10
3.3. Анализа на податоци.....	10
3.4. Валидација на податоци.....	11
3.5. Визуализација и презентација на наодите.....	11
3.6. Изготвување препораки.....	12
4. СОВЕТОДАВНИ ВЕШТИНИ.....	13
4.1. Вмрежување со експерти.....	13
4.2. Информативни сесии (брифинзи).....	13
4.3. Секвенционирање и организирање на содржината.....	13
4.4. Техники за задржување на знаењето.....	15
4.5. Мониторинг и евалуација.....	16
5. РЕФЕРЕНЦИ.....	17
ПРИЛОГ 1: МАТРИЦА ЗА КОМУНИКАЦИСКО ПЛАНИРАЊЕ ЗА ПОДДРШКА НА ПАРЛАМЕНТАРНИОТ НАДЗОР НА БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР.....	18

1. ВОВЕД

Квалитетот на ефективност на парламентарниот надзор над разузнавачкиот и безбедносниот сектор е суштински поврзан и во голема мера зависи од квалитетот на парламентарниот придонес, што пак бара квалификуван и добро опремен персонал за поддршка на пратениците и парламентарните комисии во надзорот.

За да се постигне значајна контрола и надзор врз управувањето со безбедносниот сектор, од клучна важност е пратениците да имаат пристап до специјализирана експертиза, навремена анализа и добро структурирани совети. Сепак, ограничениот административен капацитет и недостигот на квалификуван персонал обучен за безбедносни прашања, законодавство и надзор, претставуваат своевиден предизвик. Овие ограничувања создаваат асиметрични односи на зависност, каде пратениците може да бидат принудени да се потпираат на надворешни актери за критични информации, што потенцијално ја поткопува брзината на носењето на одлуки.

За да се одговори на овие предизвици, императив е развивањето професионална домашна експертиза. Постоенето на посветен тим од независни, добро обучени професионалци кои би биле на располагање на претседателите на комисиите и пратениците-членови на комисиите за надзор над разузнавањето и безбедноста гарантира дека пратениците добиваат точни, релевантни и добро структурирани совети кои ги подобруваат и нивните законодавни функции и надлежностите за надзор.

Во прашањата поврзани со разузнавањето и безбедноста, каде што се често се инволвирани класифицирани информации и чувствителни национални интереси, парламентарната служба игра клучна улога во одржувањето на институционалната меморија, обезбедувањето техничка кохерентност и овозможување континуиран, стратешки ангажман низ парламентарните структури.

Овој Водич за комуникациски, аналитички и советодавни вештини е дизајниран да служи како **практична алатка** за зајакнување на улогата на парламентарната служба во поддршката на пратениците во надзорот над разузнавачкиот и безбедносниот сектор преку зајакнување на нивните капацитети во обезбедувањето висококвалитетна, заснована на докази и непристрасна поддршка.

Со подобрување на способноста на парламентарната служба јасно да комуницира, критички да ги анализира политиките и правните рамки и да дава практични совети, парламентарната служба ќе придонесе за поцврст и поефективен надзорен процес.

2. КОМУНИКАЦИСКИ ВЕШТИНИ

Со оглед на природата на собраниската работа, собраниската служба често споделува и разменува сложени информации за поддршка на законодавните процеси, надзорните активности и донесувањето одлуки.

За прецизно доставување информации потребни се силни комуникациски вештини, кои ја подобруваат способноста на персоналот ефективно да ги советува пратениците, да придонесе за работата на комисиите и да одржува висок стандард на парламентарна служба.

За ова е потребно придржување на принципите за комуникација, разбирање на различните стилови за комуникација и како и средствата за комуникација и пренос на информации.

2.1 Принципи за ефективна комуникација

2.1.1 ГЕНЕРАЛНИ ПРИНЦИПИ ЗА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЈА

- **Јасност** - Јасноста во комуникацијата подразбира дека пораката е лесно разбирлива и истата овозможува слушателот да ги сфати клучните поенти и да разбере сложени или апстрактни идеи. Јасноста се постигнува со користење на едноставен, прецизен и недвосмислен јазик и логичка структура.¹
- **Точност** - Точноста е од суштинско значење во комуникацијата и истата подразбира дека сите презентирани информации се фактички точни, проверени и веродостојни. Пред се споделат податоци, од клучно значење е да се вкрстат изворите за да се одржи кредибилитетот и да се спречат дезинформации. Дури и малите несовапања или неточности можат да предизвикаат погрешна комуникација, да поттикнат недоразбирања и на крајот да ја нарушат ефикасноста на одлучувањето и институционалната доверба.²
- **Навременост** - Наременоста во комуникацијата е значајна за да се обезбеди релевантност во одлучувањето. Обезбедувањето информации во вистинскиот момент би им овозможило на пратениците и носителите на одлуки да направат информиран избор врз основа на навремени сознанија. Дополнително, информирањето на пратениците за новите прашања, клучните ажурирања и итните работи гарантира дека тие ќе останат проактивни и добро подготвени за справување со предизвиците кога ќе се појават.
- **Доверливост** - Доверливоста во комуникацијата вклучува заштита на чувствителните информации и обезбедување дека тие се споделуваат само со овластени лица. Ова е особено важно во парламентарниот надзор над безбедноста и разузнавањето, каде што информациите може да вклучуваат класифицирани или чувствителни податоци. Почитувањето на доверливоста не само што ја штити националната безбедност, туку и ја одржува довербата меѓу парламентарната служба и пратениците. Секогаш треба да се следат соодветни протоколи, како што се безбедни канали за комуникација и придржување до упатствата за класификација.
- **Објективност** – Во согласност со објективноста, советите, извештаите и препораките на собраниската служба треба да се засноваат на проверливи факти, докази и рационална анализа, наместо на лични мислења, ставови и перцепции.
- **Непристрасност** - Непристрасноста значи парламентарната служба да не фаворизира одреден пратеник/чка, политичка партија или друга група. Персоналот мора да обезбеди еднаков пристап до услугите и ресурсите на сите пратеници, без разлика на нивниот политички статус.

1 Nicole Bischof and Martin J. Eppler, "Caring for Clarity in Knowledge Communication", *Journal of Universal Computer Science*, vol. 17, no. 10 (2011)

2 Dr. Ali Ahmad and Dr. Dababrata Chowdhury, "A Review of Effective Communication and Its Impact on Interpersonal Relationships, Conflict Resolution, and Decision Making", *Review of Applied Socio- Economic Research*, Volume 24, Issue 2 (2022), pp. 18 - 23

- **Релевантност** - Информациите треба да бидат директно поврзани со улогата, одговорностите и законодавните приоритети на пратениците.
- **Двонасочност** - Комуникацијата треба да биде двонасочен процес, овозможувајќи им на пратениците да поставуваат прашања и да даваат повратни информации.

2.1.2 СПЕЦИФИЧНИ ПРИНЦИПИ ПРИЛАГОДЕНИ НА СОВЕТОДАВНАТА УЛОГА НА ПАРЛАМЕНТАРНИОТ ПЕРСОНАЛ ВО НАДЗОРОТ НА БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР

- **Советување засновано на докази** - Сите препораки и брифинзи треба да се темелат на веродостојни и кредибилни извори, како и методолошки поткрепени анализи за да се поддржат пратениците во донесувањето информирани одлуки за прашања поврзани со безбедноста и надзорот.
- **Контекстуалната свесност** – Ефективната поддршка бара длабоко разбирање на пошироката средина во која функционира безбедносниот сектор. Собраниската служба мора да го следи националниот и меѓународниот безбедносен контекст, националните безбедносни приоритети, законодавните рамки и институционалната динамика за да им обезбеди на пратениците релевантни и остварливи информации.
- **Адаптивна комуникација** – Собраниската служба треба да го прилагодува својот стил на комуникација, модалитетот и форматот на различната експертиза, временските ограничувања и политичките приоритети на пратениците.
- **Пропорционалност** - Пропорционалната комуникација значи дека информациите што им се даваат на пратениците се балансирани, релевантни и соодветни на нивото на потребен надзор. Собраниската служба треба да избегнува да ги преоптоварува пратениците со непотребни технички детали. Ова значи прилагодување на сложеноста на брифинзите и извештаите за да одговараат на специфичните потреби на предметното прашање, да се даде приоритет и да се задржи фокусот на најзначајните аспекти на безбедносниот и разузнавачкиот надзор.

2.2 Разбирање на стиловите на комуникација на пратениците

Пратениците, како и сите индивидуи, имаат различни преференции за учење, кои влијаат на тоа како најдобро ги апсорбираат и задржуваат информациите. Стиловете на учење опфаќаат различни аспекти на човековото сознание, перцепција, однесување и когнитивни особини кои влијаат на тоа како индивидуите стекнуваат, обработуваат и задржуваат информации.³ Разбирањето на овие стилови на учење може да и помогне на парламентарната служба да ги прилагоди своите комуникациски и советодавни пристапи за да обезбеди максимална ефективност. VARK моделот развиен од Нил Флеминг, обезбедува рамка за идентификување и адресирање на индивидуалните преференции за учење.⁴



ВИЗУЕЛЕН СТИЛ НА УЧЕЊЕ – овие индивидуи претпочитаат информации што се визуелно претставени, како што се графикони, инфо-графици и презентации на слајдови. Тие ги обработуваат податоците поефикасно кога можат да ги видат врските и информациите во структуриран формат. Пратениците со визуелни преференции најефективно ги примаат и задржуваат информациите преку графички приказ, како што се визуелизации на податоци, шематски слики и структурирани презентации. Користење на визуелно привлечни материјали, вклучувајќи дијаграми, белешки со кодирани бои и добро организирани презентации, може да го подобри нивното разбирање и долгорочното задржување на знаењето кај овие индивидуи, но и значително да ја подобри концептуалната јасност.

3 Tsevelmaa Demberel, Ulziihuyag Baasanjav, "Identifying Learners Learning Styles Using The VARK Model", *International Journal of Innovative Technologies in Social Science* (2025), 2(46)

4 VARK Learn. (n.d.). "What does effective teaching look like? ", available at <https://vark-learn.com/what-does-effective-teaching-look-like/>



АУДИТИВЕН СТИЛ НА УЧЕЊЕ – овие индивидуи најдобро ги сфаќаат концептите преку слушање односно говорни објаснувања. Аудитивните компоненти како што се тонот, висината на тонот и гласноста се важни за овие типови на ученици.⁵ Пратениците кои го преферираат афитивниот стил би имале корист од дискусии, вербални брифинзи, дебати, па дури и снимени аудио материјали. Користење на јасна артикулација и структуриран говор е од клучно значење за подобро апсорбирање на информациите и задржување на знаењето.



ТЕКСТУАЛЕН (ЧИТАЊЕ/ПИШУВАЊЕ) СТИЛ НА УЧЕЊЕ - овие индивидуи се потпираат на пишаните зборови за обработка на информации. Тие претпочитаат извештаи, брифинг документи, и детални белешки за да разберат сложени теми. Овие пратеници, исто така, може да земаат белешки за да го зајакнат своето учење. Користењето на добро организирани и структурирани документи, извршни резимеа и референтни материјали ќе им овозможи поефикасно да се вклучат. Пратениците кои гравитираат кон овој пристап за учење имаат корист од документи за политики, длабински извештаи и писмени анализи.



КИНЕСТЕТИЧКИ СТИЛ НА УЧЕЊЕ - овие индивидуи најдобро ги разбираат и задржуваат информациите преку практично искуство и активно учество. Тие имаат корист од работилници, практични вежби, симулации и директно вклучување во процесите. За пратениците склони кон искуствено учење, организирањето активности како решавање на сценарија, посети на локација и дискусии за реални сценарија може да го подобрат нивното учење, правејќи ги апстрактните концепти опипливи и применливи.

2.3 Средства за комуникација

А) Канали за комуникација – средство (медиум) со кое може да се оствари комуникација. Каналите за комуникација се однесуваат на начинот на кој се пренесува комуникацијата.

- **екстерни** (традиционални медиуми (емитување, печатење, онлајн), социјални медиуми...)
- **интерни** (комуникација лице-в-лице, формални средби, неформални средби, е-пошта, телефон, средства за видео комуникација (zoom, teams,...), колаборативни алатки (G-drive, teams, trello,...), работилници

Б) Алатки за комуникација - специфична форма во која пораката е спакувана за да се испорача преку различните комуникациски канали

- **извештаи од работни тела** – сумиран документ од работни седници
- **извештаи по завршена анализа (report)** – документ базиран на докази кој обезбедува детални информации. Извештаите може да се дистрибуираат до пратениците и да служат како постојан запис до кој може подоцна да се пристапи и референцира.

- **презентации** – важна алатка која му овозможуваат на персоналот визуелно да ги пренесе клучните информации за безбедносните прашања и процесите на надзорот. Тие се особено корисни за време на состаноците на комисиите или брифинг сесиите затоа што овозможуваат интеракција

СОВЕТ 1: Ефективно користење на алатките за комуникација

За ефективна поддршка на пратениците во надзорот на безбедноста и разузнавањето, парламентарната служба треба стратешки да ги комбинира алатките за комуникација. На пример, споделувајте детални извештаи пред состаноците и користете презентации за визуелно да ги потенцирате клучните поенти. Обезбедете помошни материјали за време на брифингите. Сумирајте долги извештаи со брифери од една страница и користете визуелни презентации. За сложени теми, креирајте сеопфатни комуникациски пакети. Обезбедете конзистентност меѓу алатките и приспособете се на преференциите на пратениците.

во реално време со слушателите, вклучувајќи прашања и повратни информации. Вештините за презентација, од друга страна, му овозможуваат на персоналот да ги артикулира клучните поенти, да ја ангажира публиката и да создаде визуелно влијание.

- **помошни материјали (handouts)** - концизни документи што ги сумираат критичните информации, често дистрибуирани за време на состаноци или брифинзи. Тие може да вклучуваат кратки резимеа на законски рамки, референтни материјали за процедурите за надзор или информативни листови за мандатите и функциите на безбедносните институции.
- **инфо брифери (info briefers)** - кратки и концизни документи за брзо информирање за одредена тема.
- **интерни белешки (memos)** - неформални, структурирани документи за внатрешна комуникација. Генерално, се користат за прашања од повисоко ниво.

В) Техники за комуникација - методи или вештини што може да се користат за ефективна комуникација

- **вербални** - начини на кои се користи гласот, како што се тон, јачина или темпо.
- **невербални** - начини на кои се користи говорот на тело, како што се гестови, контакт со очи, држење или изрази на лицето.
- **писмени** - начини на кои се користат пишаните зборови, посебно за формална комуникација, како што се граматика, правопис, интерпункција или стил.
- **визуелни** - начини на кои се користат визуелни елементи, како што се слики, дијаграми, графикони, слајдови или видео за поддршка на пораките кои се комуницираат. Визуелната комуникација е особено ефикасна за презентирање сложени податоци или информации на начин кој е лесен за разбирање и паметење.⁶

6 Maithili Rao, "4 types of communication methods and tips to communicate better at work", available at <https://www.prezent.ai/zenpedia/methods-of-communication>

3. АНАЛИТИЧКИ ВЕШТИНИ

Аналитичките вештини се клучни за парламентарната служба, особено кога се поддржуваат пратениците во нивните надзорни улоги над безбедносните и разузнавачките сектори. Овие вештини му овозможуваат на персоналот критички да ги процени сложените информации, да ги идентификува клучните прашања и да обезбеди јасен совет заснован на докази.

3.1 Собирање податоци (data gathering)

Собирањето на податоците може да биде квантитативно или квалитативно. И квалитативното и квантитативното истражување се засноваат на логичен и повторлив процес. Определувањето за било кој метод на истражување е водено од проблемот, целта и прашањата за истражување.



- **Квантитативни податоци** - податоци кои се изразуваат *нумерички* (со броеви и проценти) и кои се анализираат со помош на статистички методи. Квантитативното истражување се користи за воспоставување на шеми и просеци, предвидувања и трендови, за тестирање на причинско-последичните врски, како и за генерализирање на резултати добиени од поширока група испитаници.⁷

- **Квантитативни методолошки алатки:** анкети, прашалници (со затворени прашања, рангирања, скала), ...



- **Квалитативни податоци** - податоци кои се изразуваат *наративно* (со зборови, цитати и описи). Квалитативното истражување се користи за подлабоко разбирање на контекстот, мислењата и искуствата најчесто на помала група испитаници.

- **Квалитативни методолошки алатки:** полу-структурирани интервјуа, фокус групи, прашалници со отворени прашања,...

3.2 Внесување на податоците (data input)

Необработените податоци од квантитативното истражување прво се ставаат во база на податоци и се структурираат според потребите. Базата на податоци обично се развива користејќи табела, а информациите обично се подредуваат на случаи (редови) и варијабли (колони).⁸

Од друга страна, материјалот собран преку квалитативни методи не е структуриран и голем дел од него е базиран на текст, кој се состои од дословни транскрипции на интервјуа или дискусии, теренски белешки или други пишани документи. Покрај тоа, содржината на материјалот обично е во детална и микро форма.⁹ Целта на квалитативната анализа е да обезбеди одредена кохерентност и структура на податоците, но притоа задржувајќи го нивното оригинално значење.

3.3 Анализа на податоците (data analysis)

Квантитативна анализа на податоци е процес на анализа и интерпретација на нумерички податоци преку статистички методи.

Од друга страна, **квалитативната анализа** е процес на толкување на ненумерички податоци преку

7 Juwel Rana, Patricia Luna Gutierrez and John C. Oldroyd "Quantitative Methods" in *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp.1-6)

8 Dan James and Nigel Simister, "Quantitative Analysis", available at <https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Quantitative-analysis.pdf>

9 Jane Ritchie and Liz Spencer, "Qualitative data analysis for applied policy research" in Bryman A, Burgess R. eds. *Analysing Qualitative Data*, London: Routledge, 1993

истражување на основните значења и теми. Ова вклучува дефинирање на концепти, создавање типологии за категоризација на различни ставови, однесувања и мотивации, наоѓање асоцијации помеѓу искуства, ставови, однесувања и околности, како и барање експлицитни и имплицитни објаснувања.¹⁰

3.4 Валидација на податоците

Валидацијата на податоците е процес на потврдување на точноста и комплетноста на податоците и наодите. Истата може да биде во форма на:

- **Триангулација** – подразбира употреба на повеќе методи, извори, или истражувачи/ки за истражување на истиот феномен со цел поголема сигурност и кредибилност на наодите. Триангулацијата е важна со цел да се потврди валидноста и веродостојноста на наодите¹¹ и да се намали влијанието на пристрасностите поврзани со еден метод или истражувач.
- **Крос-референцирање** – подразбира споредба на информации од различни извори за да се потврди конзистентноста и точноста. Овој метод е особено корисен кога се разгледуваат безбедносните извештаи, правните документи и анализи на политиките за да се осигура дека советите што им се даваат на пратениците се добро основани и веродостојни.
- **Контекстуализација на податоците** - вклучува толкување на податоците во нивниот поширок контекст за да се избегне погрешно толкување. Ова е клучно кога се советуваат пратениците за безбедносни и разузнавачки прашања, бидејќи гарантира дека препораките не се само точни, туку и релевантни за тековниот политички, социјален и безбедносен контекст.



Слика 1: Пример за методолошка триангулација

3.5 Визуализација и презентација на наодите (data visualization)

Визуелизацијата претставува графички приказ на информации и податоци. Таа вклучува употреба на визуелни елементи како што се графикони, табели, дијаграми и инфографици за прикажување на сложени податоци на јасен и ефективен начин.

¹⁰ Ibid

¹¹ Mike Weyers, Herman Strydom & Arnel Huisamen, "Triangulation in Social work Research: the theory and examples of its practical application", *Social Work/Maatskaplike Werk* 2008:44(2)

3.6 Давање на препораки и поддршка на одлуки засновани на докази

Анализата треба да доведе до препораки што се практични и изводливи. Препораките треба да се базираат на собраните и анализираните податоци, со нагласок на доказите што ги поддржуваат. За службениците, ова значи обезбедување на јасни и аргументирани насоки до комисиите, со цел тие да носат информирани и ефективни одлуки. Персоналот мора критички да ги процени достапните податоци за да ги идентификува слабостите, празнините и недостатоците во тековните механизми, политики или практики за надзор. Ова вклучува евалуација на усогласеноста со законските рамки, проценка на ефективноста на постоечките процедури и истакнување на областите каде што се потребни подобрувања. Истовремено, персоналот треба да ги идентификува најдобрите практики, напредокот и влезните точки преку истражување на успешни модели од други земји, следење на институционалниот напредок и препознавање на можностите за законодавни или процедурални подобрувања.

4. СОВЕТОДАВНИ ВЕШТИНИ

Поседување на советодавни вештини е клучно за Собраниската служба во нејзината работа со пратениците и нивната советодавна улога може да се реализира преку индивидуален и колективен пристап.

Индивидуалниот пристап се фокусира на обезбедување персонализирана поддршка за пратениците врз основа на нивните специфични улоги, експертиза и приоритети. Овој метод вклучува нудење приспособени совети и водење на пратениците низ процедурите за надзор за самостојно делување како членови на комисија. Целта е да се опрема пратениците со знаење и алатки потребни за независно одлучување, особено при ракување со класифицирани информации или ангажирање во сензитивни истраги.

Спротивно на тоа, колективниот пристап има за цел да го изгради севкупниот капацитет на парламентарните комисии и да ја поттикне соработката меѓу пратениците. Тоа вклучува објаснување на одговорностите на комисиите за надзор над безбедноста и разузнавањето, појаснување на законските одредби и промовирање на заедничко учење преку работилници, тркалезни маси и стручни брифинзи. Овој пристап осигурува дека сите членови на комитетот имаат унифицирано разбирање за механизмите за надзор.

4.1 Вмрежување со експерти

Вмрежување со експерти од релевантни области (разузнавање, безбедност, право, технологија и слично) овозможува пристап до стручни мислења и поддршка во анализата на сложени безбедносни прашања. Ова подразбира воспоставување контакти преку конференции, работилници или индивидуални состаноци со експерти од академската заедница, граѓанското општество и јавниот сектор. На пример, за анализа на сајбер безбедност, службеникот може да се консултира со специјалисти за информациски технологии за да ги разбере најновите трендови и ризици.

4.2 Информативни сесии (брифинзи)

Информативни сесии (брифинзи) служат за пратениците и комисиите постојано да бидат информирани за релевантните случувања во безбедносно-разузнавачката средина. Овие информативни сесии може да вклучуваат и информирање за политичките реформи и институционалните процедури и промени. Целта на овие сесии е да се одржи институционалната меморија, да се одржи свеста за ситуацијата и да се поддржи континуиран и предвидлив надзор. Информативните сесии може да бидат организирани како редовни или вонредни (ad hoc) сесии во зависност од потребите.

4.3 Секвенционирање и организирање на содржината

Кога се советуваат пратениците или другите засегнати страни, начинот на кој е организирана информацијата може да биде исто толку важен како и самата содржина. Јасниот редослед овозможува пратениците брзо да ги разберат клучните прашања, да ги проценат последиците и да донесат информирани одлуки.

СОВЕТ 2: Како да се организираат советите врз основа на кои пратениците можат да дејствуваат

- **Започнете со суштинските работи:** Започнете со најважните наоди или препораки пред да дадете позадина или детална анализа.
- **Логички тек:** Презентирајте ги информациите по јасен редослед - контекст, изјава за проблемот, анализа, можни опции и конечна препорака.
- **Приоретизирање:** Дајте им приоритет на прашањата по редослед на итност и релевантност за тековната агенда на пратеникот.
- **Прилагодете се на временските ограничувања:** Доколку пратеникот има ограничено време, прво обезбедете извршно резиме, со подетален материјал достапен доколку е потребно.
- **Користете насоки:** Јасно означете кога се движите од еден дел во друг (на пр., „Сега да се свртиме кон правните импликации...“).
- **Визуелни помагала:** Доколку е соодветно, користете табели, графикони или инфографици за да им помогнете на пратениците брзо да разберат сложени точки.



Слика 2: Видови на организирање на содржината

- **Линеарно секвенционирање (Од едноставно до сложено).** Овој метод подразбира започнување со основни концепти и постепено преминување кон покомлексни теми.
- **Дедуктивно секвенционирање (Од општо до специфично).** Овој метод започнува со широки, општи концепти и потоа се фокусира на конкретни, специфични теми.

- **Индуктивно секвенционирање (Од специфично до општо).** Овој метод започнува со специфични случаи или примери и преминува кон пошироки заклучоци или принципи.
- **Применето секвенционирање (Од теоретско/апстрактно до практично).** Овој метод подразбира прво воведување на теоретските концепти и рамки, а потоа примена на истите преку практични активности.
- **Хронолошко секвенционирање.** Овој пристап ја следи временската хронологија на настани или процеси.
- **Компаративно секвенционирање.** Овој метод подразбира споредување на различни примери или случаи за да се истакнат сличности и разлики.

4.4 Техники за задржување на знаењето

Ефективната парламентарна поддршка бара не само пристап до точни информации, туку и способност за задржување и потсетување на тие информации кога е потребно. Интегрирањето на стратегии за задржување на знаењето¹² засновани на докази во работниот тек може значително да го подобри долгорочното задржување на знаењето.

- **Практика на извлекување информации (Retrieval practice).** Поттикнување на учесниците константно да се потсетуваат на информации, наместо пасивно да слушаат или читаат (пр. Квизови, групни дискусии...).¹³
 - **Како да го аплицирате во парламентарната работа:**
 - Кога ги подготвувате пратениците за расправи или дебати, поставувајте им целни прашања за главните точки на прашањето за да го зајакнете сеќавањето и да го продлабочите разбирањето.
 - Охрабете ги пратениците да ги сумираат опциите за политики или импликациите што ги презентирате, помагајќи им активно да ги обработуваат и задржуваат информациите.
 - По седниците на комисиите, повторно разгледајте ги главните наоди од надзорот со пратеникот во кратка сесија за резиме, поттикнувајќи ги да се сетат на заклучоците и следните чекори.
- **Практика на растојание/распоредено учење (Spaced practice).** Преглед на материјалот во повеќе распоредени интервали за да се подобри долгорочното задржување на знаењето (пр. распоредување на програмата за обука во повеќе сесии распределени во подолг временски период).¹⁴
 - **Како да го аплицирате во парламентарната работа:**
 - Закажете периодични освежувања на знаењето за клучните закони, процедури и секторски прашања.
 - Разгледајте студии на случаи или извештаи за надзор на кратки, интервални сесии пред комисииските расправи.
- **Испреплетена практика (Interleaved practice).** Презентирање повеќе поврзани концепти истовремено за подобрување на способноста за согледување на клучните разлики помеѓу концептите и за примена и пренесување на знаењето во нови и различни ситуации.
 - **Како да го аплицирате во парламентарната работа:**
 - Кога ги подготвувате пратениците, наизменично поставувајте прашања за правни рамки, технички прашања (како што е сајбер безбедноста) и процедурални правила.

12 Види повеќе во H. L. Roediger, J. F. Nestojko and N. S. Smith, "Strategies to Improve Learning and Retention During Training," in *Human Performance Optimization: The Science and Ethics of Enhancing Human Capabilities*, M. D. Matthews and D. M. Schryer, Eds., Oxford, UK: Oxford University Press, 2019

13 <https://www.youtube.com/watch?v=ZO8abw3DHxs&t=6s>

14 <https://www.youtube.com/watch?v=cVf38y07cfk>

4.5 Мониторинг и евалуација

Мониторингот и евалуацијата се процеси кои овозможуваат следење на ефективностa и влијанието на разузнавачките активности и политиките во безбедносниот сектор. Службениците треба да развијат методологии за постојано следење на имплементацијата на препораките, како и за мерење на нивниот успех. Ова може да вклучува следење на индикатори за перформанси и оценување на тоа дали разузнавачките активности се во согласност со правната рамка и стратешките приоритети. На пример, може да се користат извештаи за постигнувања на агенциите како основа за дискусии во комисиите.

СОВЕТ 3: Градење на референтна база за ефективен надзор над разузнавањето и безбедноста

Пристапот до клучните ресурси е од суштинско значење за парламентарната служба која ги поддржува пратениците во разузнавачкиот и безбедносниот надзор. Добро организирана **база на податоци за правните и регулаторните рамки** ќе помогне да обезбедите точни и навремени информации кога е потребно. На пример, парламентарните прирачници за управување со разузнавањето може да послужат како брза референца за пратениците кои сакаат да ги разберат механизмите за надзор, законските ограничувања и мерките за одговорност.

5. РЕФЕРЕНЦИ

1. Dan James and Nigel Simister, “Quantitative Analysis”, available at <https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Quantitative-analysis.pdf>
2. Dr. Ali Ahmad and Dr. Dababrata Chowdhury, “A Review of Effective Communication and Its Impact on Interpersonal Relationships, Conflict Resolution, and Decision Making”, *Review of Applied Socio-Economic Research*, Volume 24, Issue 2 (2022), pp. 18 – 23
3. Filiz Kayalar, “The effects of Auditory Learning Strategy on Learning Skills of Language Learners”, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science* (2017)
4. H. L. Roediger, J. F. Nestojko and N. S. Smith, “Strategies to Improve Learning and Retention During Training,” in *Human Performance Optimization: The Science and Ethics of Enhancing Human Capabilities*, M. D. Matthews and D. M. Schnyer, Eds., Oxford, UK: Oxford University Press (2019)
5. Jane Ritchie and Liz Spencer, “Qualitative data analysis for applied policy research” in Bryman A, Burgess R. eds. *Analysing Qualitative Data*, London: Routledge, 1993
6. Juwel Rana, Patricia Luna Gutierrez and John C. Oldroyd “Quantitative Methods” in *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp.1-6)
7. Maithili Rao, “4 types of communication methods and tips to communicate better at work”, available at <https://www.prezent.ai/zenpedia/methods-of-communication>
8. Mike Weyers, Herman Strydom & Arnel Huisamen, “Triangulation in Social work Research: the theory and examples of its practical application”, *Social Work/Maatskaplike Werk* 2008:44(2)
9. Nicole Bischof and Martin J. Eppler, “Caring for Clarity in Knowledge Communication”, *Journal of Universal Computer Science*, vol. 17, no. 10 (2011)
10. Tsevelmaa Demberel, Ulziihuyag Baasanjav, “Identifying Learners Learning Styles Using The VARK Model”, *International Journal of Innovative Technologies in Social Science* (2025), 2(46)

ПРИЛОГ 1: МАТРИЦА ЗА КОМУНИКАЦИСКО ПЛАНИРАЊЕ ЗА ПОДДРШКА НА ПАРЛАМЕНТАРНИОТ НАДЗОР НА БЕЗБЕДНОСНИОТ СЕКТОР

Главна порака (што)	Цел (зошто)	Таргет група (кој)	Канал/ медиум (како)	Метод/ алатка/стил (како)	Индикатор (и) за постигнат успех	Пречки/ бариери
1 Разбирање на работата на комисиите од аспект на надзорот	Обезбедување дека пратениците ја разбираат улогата на комисиите во надзорот на безбедносниот сектор	Пратеници-членови на комисиите за надзор над разузнавањето и безбедноста, собраниската служба	Средби лице-в-лице, интерни брифинзи, работилници	Слајдови и презентации; one-pager	Број на одржани седници, број на спроведени надзорни посети	Недоволна ангажираност, временски ограничувања
2 Нагласување на важноста од поседување на безбедносни сертификати	Зајакнување на свеста за потребата од безбедносен сертификат за пристап до класифицирани информации	Пратеници-членови на комисиите за надзор над разузнавањето и безбедноста, собраниската служба	Интерни брифинзи, работилници	законски референци (извадоци од законот), видео за постапката за добивање сертификат и потребни документи	Број на поднесени барања, број на добиени сертификати	Објективни (биро-кратски процедури), субјективни (неподготвеност за ригидни безбедносни проверки)
3 Промена на законските прописи за определување на прецизности	Обезбедување на јасна поделба на улогите и одговорностите во безбедносниот надзор	Пратеници-членови на комисиите за надзор над разузнавањето и безбедноста, собраниската служба	Интерна и екстерна комуникација (работилници, експертски средби)	Компаративна анализа, презентации, инфо-брифери	Воведени предлог-амандмани	Институционална и политичка неподготвеност

