

prvi puta na hrvatskom
jeziku!



nvo priručnik

〔kuharica za udruge〕

Predgovor

Pred vama je NVO priručnik i, kao što mu ime kaže, bit će vam *pri ruci* i pomoći vam u radu jer na sustavan način objedinjuje temeljna znanja potrebna pri vođenju i upravljanju udrugama i provedbi različitih aktivnosti. Pokušali smo obuhvatiti razne teme, od *prvih koraka* – stvaranja uvjeta za utemeljenje udruge, kao i njenog daljnog razvoja sukladnog okružju u kojem udruga djeluje. Stoga vjerujemo da će vam naš Priručnik pomoći u svakodnevnom radu.

Najveći dio materijala za ovaj Priručnik sustavno je nastajao tijekom šest mjeseci za potrebe AED-ova treninga "Program obuke predavača", kojeg je provela zaklada Civil Society Development Foundation (CSDF) iz Poljske. Na stranicama koje slijede osjetit ćete dio razmišljanja poljskih trenera i podijeliti njihovo vrijedno iskustvo. S obzirom da smo bili svjesni vrijednosti obilja podataka, a i sve izraženijih zahtjeva za pisanim dokumentom kao putokazom u radu udruga, iskoristili smo prigodu i uz puno truda oblikovali Priručnik. Moramo napomenuti da je to prvi takav pisani dokument za rad udruga u Hrvatskoj. Osim toga, s obzirom na veliki nedostatak slične literature i u susjednim zemljama, nadamo se da će ovaj Priručnik pronaći svoju publiku i tamo.

Prijevod na hrvatski jezik velikim dijelom obavili su polaznici Programa, tijekom praktičnog dijela obuke. Posebnu zahvalu za trud koji su uložili u prijevode tijekom obuke želimo uputiti Renati

Jagustović, Korneliji Mrnjaus i Alanu Vojvodiću. Danas je svih 17 trenera okupljeno u jednoj od dvije nove trenerske udruge EOS i SMART, te u novonastalom trenerskom odjelu udruge CERANEO.

Konačni izgled, dopune i sadržajnu zaokruženost Priručnika ostvarili su zaposlenici AED-a, koji su od trenerskih materijala načinili zaokruženu cjelinu, ali i prilagodili je okolnostima u Hrvatskoj.

I na kraju, još jedanput želimo naglasiti da je ovaj materijal rezultat rada mnogo ljudi koji su surađivali i surađuju u ostvarenju ciljeva Programa razvoja neprofitnih organizacija, pa se stoga u ovom Priručniku nalaze njihova mišljenja i stavovi, a ne USAID-a, koji financira Program. Ovom prigodom im se zahvaljujemo, jer držimo da smo na pravi način otvorili *jednu novu stranicu* u razvoju nevladinog, neprofitnog sektora u Hrvatskoj. Dakako, to se moglo ostvariti samo uz entuzijazam i veliki trud. Osim toga, vjerujemo da će ovaj Priručnik biti dodatni poticaj za stvaranje valjane literaturе ljudima koji znaju i koji mogu pomoći razvoju i jačanju udruga u Hrvatskoj. Konačno, *život* će pokazati koliko je naša namjera bila opravdana.

AED - Zagreb

U Zagrebu, studeni 1999.

Sadržaj

Upravljanje

Menadžment udruga

- 7 Jeste li prirodno nadareni ili trebate naučiti?
Razine složenosti u organizacijama - čvrst i povezan organizam
- 8 Funkcija menadžmenta - stvoriti stimulativno okruženje
- 10 Problemi u menadžmentu udruga - izazov uspjeha
Zbog čega postojimo - koje su nam temeljne vrijednosti?
Misija i vizija - ambiciozna, ali ostvariva
- 11 Kako ostvariti ciljeve?
Postavljanje prioriteta - najvažniji čimbenici uspjeha
- 12 Planiranje radnog vremena - naporno i dugo ne znači pametno i učinkovito
- 13 Tipovi planiranja
Procjena rezultata - važan putokaz menadžmentu
- 14 Kako se organizirati u udruzi?
- 17 Unutrašnja politika udruge - utvrđena pravila i postupci
Odlučivanje - i raspodjela odgovornosti za donošenje odluka
Rad sa zaposlenicima - ljudi su najvažniji, zar ne?
- 18 Protok podataka - za bolje prepoznavanje važnosti
Pohrana dokumenata - valja se potruditi
- 19 Što nam još treba - ne zaboravite tehničku potporu
Na što valja obratiti pozornost?
- 20 Vođenje ljudi u organizaciji - kako do ostvarenja ciljeva?
- 22 Nakon donošenja odluke - je li to najbolje rješenje?
Nadzor - nije bauk kakvim se čini
Ocjena zaposlenika - što treba zapamtiti
- 23 "Situacijsko vođenje" - što je to?
- 25 Literatura

Strategijsko planiranje

- 27 Svoj uspjeh planirajte iscrpno i dugoročno
- 28 Planiranje - jedan od važnijih postupaka upravljanja

Zašto planiramo

- 29 Strategijsko planiranje - zahtjevan ali dragocjen posao
- 30 Moguće prepreke procesu planiranja - planirati treba u pravo vrijeme
Strategijsko nasuprot operativnom planiranju
- 31 Jezik strategijskog planiranja - razumijemo li se?
Koraci u strategijskom planiranju - logika ima riječ
- 32 Priprema djelatnosti planiranja - redoslijed koraka
- 34 Vizija organizacije
Misija organizacije
- 36 Oblikovanje izjave o misiji
SWOT analiza - podatke obuhvatiti cjelinom
- 38 PEST analiza - koje opasnosti prijete organizaciji iz okruženja
Definiranje strategijskih i operativnih ciljeva organizacije - iscrpno ili općenito
- 39 Razvijanje strategije i donošenje strategijskih odluka - načelo smanjenja rizika i povećanja koristi
- 42 Šest mogućih strategija udruga
Kriteriji za ocjenjivanje nacrta strategije - za rješenja koja najviše obećavaju
- 43 Strategijski plan - što sve dokument treba sadržavati
Planiranje kao timski rad - ljudi koji pozitivno gledaju na budućnost
- 44 Mali priručnik
SWOT
Provjera kapaciteta
- 46 Analiza vanjskih čimbenika (stakeholders)

Organiziranje sastanaka

- 48 Izbjegnite metodu "vlastite kože"
Vrste sastanaka
- 59 Planiranje i priprema sastanka - promislite o svim čimbenicima
- 51 Vođenje sastanka - stvorite ugodno ozračje
- 57 Zaključak sastanka - točka na "i"
- 58 Literatura

Financiranje

Prikupljanje sredstava

- 61 Znati što je prikupljanje sredstava - pronaći pravi put
- Prikupljanje sredstava kao stjecanje prijatelja
- Učinite vašeg donatora partnerom
- 62 Zašto, a ne što
- Temeljna načela prikupljanja sredstava
- 64 Vještine potrebne za prikupljanje sredstava
- 66 Razvijanje strategije prikupljanja sredstava
- 69 Ciklus prikupljanja sredstava
- 70 Izvori
 - Zašto ljudi daju?
- 71 Ostvarenje kontakta
- 72 Davanja tvrtki - razlozi i mogućnosti
 - Tvrtke
- 76 Poslovna sponzorstva
- 78 Zaklade
- 79 Ostali izvori

Izrada prijedloga projekta

- 83 Priprema i pisanje prijedloga projekta - budite uvjerljivi
 - Planiranje zahtjeva - dugotrajan i složen proces
- 86 Upoznajte donatora
- 89 Pisanje prijedloga projekta
- 91 Standardna struktura zahtjeva
- 98 Jezik komunikacije

Izrada proračuna

- 105 Definicija i svrha proračuna
- Pregled izrade proračuna

- 106 Odabir metode za izradu proračuna
- 107 Tko je odgovoran za izradu proračuna
- Razdoblje za koje se izrađuje proračun
- 108 Što uključuje proračun?
- 109 Što treba znati pri izradi proračuna?
- 111 Koraci u izradi proračuna
- 114 Troškovi i njihova podjela
- 115 Proračun projekata kao dio prijedloga projekta za potporu
- 116 Kako razvrstati neizravne troškove po projektima
- 117 Elementi proračuna projekta
- 119 Obrazac sažetka proračuna projekta
- 120 Literatura

Okolina

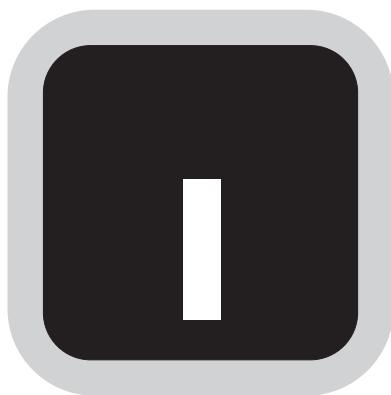
O civilnom društvu

- 123 Izazov savjesti svijeta
- Demokratska građanska kultura - kako je stecí
- 124 Načelo supsidijarnosti - odnos među razinama
- Sudjelovanje građana - udruge, novi pristup
- 125 Suradnja između lokalnih vlasti i udruga - poštivanje razlika
- 126 Lokalne vlasti udrugama - više od "bogatog ujaka"
- Veličina trećeg sektora
- 127 Uključenost u rad udruga
- Borba s lokalnim problemima - kako ne "izgorjeti"?
- 128 Koji su problemi - pitajte, istražite
- 129 Otvorena pitanja i upitnici - dobre i loše strane
- 130 Prikupljanje podataka - pitanja, pitanja, pitanja...
- Pronalaženje rješenja - uključite što više ljudi
- 135 Kako biti aktivan? - i mali doprinos znači puno
- Lokalna politika - neizostavni okvir
- 137

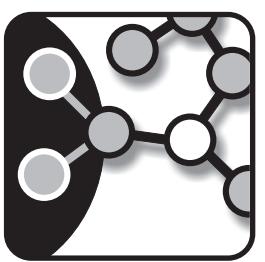
Lokalni izbori - uskočite u "vlak"
138 Literatura

Zagovaranje

- 140 I protivnike učinite saveznicima
Obilježja zagovaranja
Osnovni elementi procesa zagovaranja
- 142 Zagovaranje traži pripremu
- 143 Korištenje statističkih podataka i rezultata istraživanja - znati naći i znati predstaviti
- 144 Odabir izravnih ciljeva zagovaranja - odredite kriterije
Ciljevi i specifični ciljevi zagovaranja
- 146 Na koga je zagovaranje usmjerenog? - odaberite "metu"
- 148 Stvaranje saveza - sami ne možete naprijed
- 149 Stvaranje koalicije - više truda - bolji rezultat
- 152 Potpora na osnovnoj (lokalnoj) razini
- 153 Kako utjecati na izabranu ciljanu skupinu?
- 155 Korisni "alati"
- 158 Oblikovanje poruka za različitu publiku
Donositelji odluka
Organizacije uključene u zagovaranje
- 159 Javnost
Literatura



Upravljanje



Menadžment udruga

Menadžment udruga

Jeste li prirodno nadareni ili trebate naučiti?

Što je menadžment – nedostupna zagonetka ili svakodnevna vještina?

Tijekom posljednjih godina uvjerili smo se da menadžment postaje sve važnijim elementom poslovanja. Pokazala se potreba za njegovim uvođenjem, za stjecanjem znanja uporabom suvremenih priručnika i sudjelovanjem na radionicama, seminarima i sličnim skupovima. No ipak, često smatramo da menadžment nije primjenjiv u radu udruga. Čini nam se da se na taj način može upravljati velikom tvrtkom ili bankom, ali kako ga primijeniti u drugama koje se temelje poglavito na dobrovoljnem radu male skupine predanih ljudi?

Menadžment, na teorijskoj ali i praktičnoj razini polako ulazi u sve pore društva što povećava razumijevanje, ali još uvjek ostaje zagonetka za mnoge. Ono što ne pozajemo često mistificiramo, pa sukladno tomu držimo da je menadžment dostupan samo visoko obrazovanim, natprosječno inteligentnim i osobito djelotvornim pojedincima, a istodobno smo previše kritični prema sebi i dvojimo hoćemo li i mi jednog dana dobiti propusnicu za takvo "društvo".

No, stvarnost je drukčija: menadžmentom, i to vrlo visoke razine, koristimo se svakodnevno. Pripremanje doručka za obitelj, odvođenje djece u školu, dolazak na radno mjesto na vrijeme, probijanje kroz gradsku vrevu, prehranjivanje obitelji radom, vještine su vrlo dobrog menadžera. Samo valja vjerovati sebi i svojim sposobnostima u svakodnevnim okolnostima.

Radeći u udruzi često razmišljamo što možemo učiniti za nezaposlene, invalide ili mlade, ne uzimajući u obzir pitanje kako to učiniti. Odgovor na to pitanje je svjesni menadžment, jednakо važan za veliku banku kao i za malu lokalnu udrugu.

Bez obzira na sve, volonteri i zaposlenici udruga često ne vjeruju tehnikama profesionalnog menadžmenta. Njima improvizacija i spontanost, premda često dovode do kaosa i manjka sigurnosti, predstavljaju vrijednost - čvrsto povezanu sa specifičnom radnom atmosferom. Uporaba metoda "drugog" (poslovnog) svijeta predstavlja prijetnju identitetu udruge i pomiče osnovni razlog postojanja udruge u drugu perspektivu.

No, upravo dobar menadžment omogućuje povezivanje misije s uspješnošću njenog ostvarenja, osiguravajući očuvanje jedinstvenosti udruge. Korištenje menadžmenta pobuđuje određeni strah kod volontera u udrugama, ali je on jednostavno posljedica razvoja i uspjeha udruge. Više ljudi znači i više novaca, širi djelokrug rada i više zadataka – što sve zajedno zahtijeva drukčiji pristup nego na početku, kada nam je samo naša vizija davala polet za rad. Ako to ne prihvativimo kao nuždu - nećemo uspjeti. To vrijedi, kako za pojedine organizacije, tako i za treći sektor u cijelosti.

Jedan od uzroka naglog razvoja tog sektora u posljednjih nekoliko godina je i rast očekivanja javnosti i iznimna odgovornost u ispunjavanju tih očekivanja. Možemo li iskoristiti mogućnosti i upotrijebiti naš utjecaj na razvoj promjena u zemlji, istodobno razvijajući razinu svijesti građana, uvelike će ovisiti o tome jesmo li mi - volonteri i zaposlenici u udruzi - sposobni ispuniti misiju udruge, koristeći suvremene tehnike menadžmenta koje su u pravilu razvijene za poslovni sektor.

Razine složenosti u organizacijama – čvrst i povezan organizam

Da su udruge i zaklade organizacije svima je poznata činjenica. Privatne tvrtke, banke i tvornice također su organizacije. Unatoč razlikama, sve vrste organizacija imaju sljedeća zajednička obilježja:

Identitet organizacije i organizacijska kultura – razlog postojanja organizacije, njena vizija, misija i javno iznešene vrijednosti. Organizacija bez jakog

osjećaja identiteta, bez suglasnosti svih članova / zaposlenika oko misije – specifične skupine ciljeva zbog kojih organizacija postoji, ciljeva koji čine organizaciju drukčjom od ostalih organizacija - ne može predvidjeti i isplanirati budući razvoj ili evaluirati učinkovitost svojih aktivnosti. S druge strane, takozvana organizacijska kultura uključuje običaje, navike, stavove, vjerovanja i vrijednosti koje postaju zajedničke svim članovima određene skupine volontera ili zaposlenika. Organizacijska kultura će predstavljati doprinos organizaciji - ukoliko je u skladu s njenim potrebama, ili će pak biti prepreka – ukoliko sprječava provedbu nužnih promjena. U ovom drugom slučaju, osnovni preduvjet za uspješne strukturalne ili tehničke promjene bila bi promjena organizacijske kulture.

Strategija – način ispunjavanja misije organizacije i njenih ciljeva. Mnoge organizacije mogu imati slične misije, ali se njihov identitet razlikuje na razini strategije. Zahvaljujući čvrstoj strategiji, organizacija može usmjeriti svoju energiju i sredstva na aktivnosti koje pružaju maksimalan učinak – ispunjavanje krajnjeg cilja. Razvoj čvrste strategije uključuje planiranje i određivanje mjerila za mjerjenje uspjeha (evaluaciju).

Ljudi u organizaciji – nema dvojbe da su ljudi iznimno važan i često zanemaren dio organizacije. Ljudi kao pojedinci, ali i ljudi kao skupina. Ovo pitanje uključuje zapošljavanje i uvjete rada, motivaciju i specifične vještine zaposlenih.

Struktura i postupci – rad organizacije, podjela i izvršenje zadataka i odgovornosti, donošenje odluka, razmjena informacija.

Tehnička potpora – administracija organizacije, financije, materijalna sredstva, prostor; oprema.

Svi tipovi menadžmenta, u profitnim ili neprofitnim organizacijama zahtijevaju rad na gore spomenutim razinama. Te razine zajedno predstavljaju složeni organizam organizacije i međusobno su čvrsto povezane. Pogreške koje se dogode pri razvoju načina poslovanja i strukture, utjecat će na rezultate planiranja. Zaposlenik koji ne razumije misiju svoje organizacije, ili je pak razumije drukčije od upravnog odbora organizacije, neće nikad

biti u mogućnosti uspješno djelovati unutar organizacijske strukture. Neodgovarajući menadžment zaposlenih može imati snažan utjecaj na rad čitave organizacije. Zahvaljujući djelotvornom menadžmentu, takve se okolnosti mogu izbjegći.

Djelotvoran menadžment zahtijeva kombinaciju zdravog razuma, osjetljivosti i predanosti organizacijskom duhu i vrijednostima te primjenu menadžerskih vještina u praksi na svim razinama u organizaciji. Neki su ljudi u tome prirodno nadareni, dok drugi to trebaju naučiti.

Dobro je zapamtiti da nitko ne može biti dobar u svim aspektima menadžmenta. Zato je dobro i ostale suradnike uključiti u upravljanje. Sljedeća poglavљa govore kako postati **dobrim menadžerom**, koji na najbolji način koristi vlastite i tuđe kvalitete.

Funkcija menadžmenta – stvoriti stimulativno okruženje

Djelotvoran menadžment podrazumijeva planiranje, organiziranje i koordiniranje aktivnosti koje vode ispunjenju planiranih ciljeva organizacije, korištenjem svih raspoloživih sredstava na odgovarajući način.

Djelotvoran menadžment podrazumijeva da:

- ❑ svi ljudi u udruzi razumiju njezine ciljeve i smisao njezinog postojanja, a ne samo oni koji su izravno uključeni u menadžment udruge,
- ❑ svi ljudi u udruzi dijele viziju i razumiju razloge postojanja organizacije i njene opće ciljeve,
- ❑ dugoročni i kratkoročni ciljevi organizacije jasni su i ljudi u udruzi ih razumiju,
- ❑ ljudi su upućeni u stanje raspoloživih sredstava (ljudi, novac, vrijeme, oprema, prostor, materijal),



- ❑ postavljeni su precizni kriteriji za ocjenu djelotvornosti organizacije (kada i kako ćemo znati da smo ispunili naše ciljeve?),
- ❑ postoji mogućnost i želja da se postave i mjere radni standardi,
- ❑ postoji mogućnost izmjene planova i ciljeva sukladno promjenama vanjskih i unutrašnjih uvjeta,
- ❑ informacije nužne za kvalitetno donošenje odluka su dostupne,
- ❑ unutar organizacije postoje mehanizmi koji omogućavaju djelovanje u teškim okolnostima (rješavanje problema).

Očito je da bi učinkovit menadžment morao biti dio svih organizacijskih aktivnosti. (Biti djelotvoran, prema slavnoj definiciji Petera Druckera, znači činiti prave stvari, biti učinkovit znači – činiti *stvari na pravī načīm*).

Također je bitno uočiti važnost razina odgovornosti u postupku upravljanja.

1. Odgovornost za upravljanje **organizacijom** – definiranje i nadzor dugoročnih ciljeva, razvoj odgovarajuće strategije i postupaka.
2. Odgovornost za **svakodnevno upravljanje aktivnostima organizacije** – ispunjavanje strategije koja se provodi putem pojedinih zadataka, koordinacija rada ljudi i uporaba sredstava, nadzor kvalitete svih aktivnosti do samog kraja.
3. Odgovornost za **upravljanje određenim timom, odjelom ili projektom.**
4. Pojedinačna **odgovornost za upravljanje vlastitim radom.**

Gornja je podjela važna zbog toga što se često misli da menadžment postoji samo na najvišim, izvršnim razinama. Čak i najbolji menadžer neće sam ništa postići. S druge strane, ukoliko nije spremam "dijeliti" svoje odgovornosti i obveze s ostalima (raspodijeliti odgovornost), značajno će se smanjiti angažman zaposlenih u organizaciji i njihova motiviranost za ostanak u organizaciji.

Skup djelatnosti nužnih za djelotvoran menadžment može se predstaviti i na manje složen način. Onaj koji pozorno čita ovaj tekst primijetit će da se djelatnosti mogu svrstati u četiri šire kategorije: **planiranje, organiziranje, vođenje i nadzor.**

Planiranje se odnosi na definiranje krajnjeg cilja, te dugoročnih i kratkoročnih ciljeva organizacije, kao i određivanje najboljeg načina za ostvarivanje tih ciljeva.

Organiziranje znači stvaranje strukture – odlučivanje o vrstama aktivnosti koje su prikladne za ostvarenje planiranih ciljeva. Ne postoji univerzalna struktura koja će omogućiti ostvarenje svakog tipa misije. Tvrtka koja proizvodi elektronsku opremu oblikovat će drugačiju strukturu organizacije od centra za oboljele od raka ili institucije koja se bavi očuvanjem regionalne kulture i tradicije. U svakom od ovih slučajeva postojat će različita podjela odgovornosti, sustav donošenja odluka, razmjena informacija i drugo. Organiziranje također obuhvaća odabir i obuku novih zaposlenika / volontera.

Vođenje znači rad s ljudima u cilju ostvarenja misije/ciljeva udruge, uz optimalno korištenje njihova znanja i vještina. To je specifični dio organiziranja koji se odnosi na motiviranje zaposlenika, rješavanje problema, integriranje zadataka i skupina, korištenje mehanizama komunikacije unutar organizacije, raspodjelu posla i odgovornosti.

Nadzor je, jednostavno rečeno, provjera da će sve aktivnosti i sav posao ljudi u organizaciji uistinu voditi ostvarenju krajnjeg cilja organizacije.

Postoje mnoge metode menadžmenta, mnogi pristupi i tehnike ispunjavanja navedenih funkcija. Glavni razlozi razilaženja postoje zbog različitih pogleda na motivaciju za rad. Prema više tradicionalnoj teoriji, nazvanoj **Teorija X**, ljudi rade upravo onoliko koliko trebaju da bi opstali, a inače izbjegavaju rad. **Teorija Y** kaže da rad u prikladnim uvjetima, gdje se poštuju pojedinačne potrebe i kreativnost, može postati izvorom velikog zadovoljstva. Pristup Teorije Y su bliža našem razumijevanju problema

i zbog toga će naš pregled dobrog i djelotvornog menadžmenta možda biti pomalo subjektivan. Mi ćemo najčešće uzeti u obzir one metode koje tretiraju zaposlenike kao samodisciplinirane osobe, spremne na prihvatanje odgovornosti u stimulativnom okruženju. To je vjerojatno temeljna funkcija menadžmenta.

Problemi u menadžmentu udruga – izazov uspjeha

Na početku, članovi nove udruge najčešće rade volonterski kao neformalna skupina ljudi koji dijele jednakе vrijednosti i vizije, ljudi koji su aktivni i žele nešto učiniti za druge, povezani zajedničkim raspoznavanjem problema i idejom kako problem riješiti. U takvim skupinama ne postoji formalna struktura, mehanizmi donošenja odluka i slično. Mnoge se udruge zaustave na toj razini, ne osjećajući potrebu za "poboljšanjem" svojih aktivnosti. Ipak, ovaj početni stupanj organizacije mora, u određenom trenutku, završiti i to je trenutak sučeljenja s izazovima vlastitog uspjeha.

Razvoj organizacije je složen postupak, posebno stoga jer je vrlo lako izgubiti kvalitetu koja je bila temelj djelovanja organizacije kao, primjerice, osjećaj zajedništva, entuzijazam volontera i članova, jasna slika ciljeva i misije. Dobar menadžment uvijek mora računati na ove opasnosti i prijetnje. Slijedi i nekoliko ostalih, specifičnih, problema i pitanja:

- Podcenjivanje važnosti postupka definiranja dugoročnih i kratkoročnih ciljeva organizacije,
- Nedostatak jasne podjele djelokruga rada i definicije odnosa između upravnog odbora, menadžera, zaposlenika, volontera i korisnika,
- Nesklad između očekivanja zaposlenika, s jedne strane i ostvarivih mogućnosti, s druge strane,
- Nesigurnost ili previše samopouzdanja upravnog odbora – što može rezultirati izbjegavanjem ili usurpiranjem odgovornosti,
- Loše planiranje i sastanci bez rezultata,

- Nejasni mehanizmi donošenja odluka i raspodjela informacija,
- Nejasan djelokrug rada i odgovornosti pojedinih zaposlenika - položaj gdje im je teško ispuniti očekivanja menadžmenta i drugih kolega,
- Nedostatak jasnih postupaka u slučajevima kada zaposleni nisu ispunili očekivane zadatke ili ne zadovoljavaju standarde rada postavljene unutar organizacije,
- Loši mehanizmi financijskog menadžmenta,
- Zanemarivanje ili podcenjivanje sukoba unutar organizacije, zanemarivanje individualnih frustracija i stresa (zaposleni "sagorijevaju").

Zbog čega postojimo – koje su nam temeljne vrijednosti?

Odlučili smo raditi u udruzi zbog određenih vrijednosti koje su nama jako važne. O tim vrijednostima ne moramo svakodnevno raspravljati s kolegama. No, ipak, upravo te vrijednosti stalno određuju naš stav prema provedenim promjenama i poduzetim aktivnostima u našoj organizaciji. Javno izgovorene vrijednosti određuju način na koji želimo raditi (način na koji bi se trebale donositi odluke, prihvatljivi izvori financiranja, i drugo).

Važan element menadžmenta je i spoznaja o tomu koje su vrijednosti važne pojedinim zaposlenicima, te koje su vrijednosti zajedničke svim zaposlenima. Teško je upravljati organizacijom "protiv" ljudi - menadžment bi trebao podupirati njihov rad.

Misija i vizija – ambiciozna, ali ostvariva

Vizija udruge definira stanje stvari koje želimo postići. Odluka o viziji i što treba učiniti da bi je ostvarili je temelj cijelokupnog planiranja i polazna točka pri evaluaciji naših aktivnosti. Bez zajedničke vizije je nemoguće ustanoviti prioritete i / ili odrediti odgovornosti zaposlenika. Vizija (ili nepostojanje vizije), također, utječe i na angažman



zaposlenika – ljudi žele znati, ne samo ono **što** trebaju raditi, već i **zašto** to rade (ovdje uloga vizije ima veliku važnost pri zapošljavanju novih ljudi i njihove integracije u postojeći tim).

Misija udruge je izravno povezana s vizijom. Misija predstavlja neku vrstu izjave namjera udruge i vrijednosti koje ona zagovara, a istodobno pokazuje koliko su te namjere i vrijednosti u suglasju s praksom udruge. Misija mora postojati u pisanom obliku i svi je zaposleni moraju znati i podupirati (zbog jednaka razloga koji su prije navedeni). Izjava o misiji mora biti afirmativna, odražavati vjerovanje, opisivati izazov, a ne organizaciju. Osim što je ambiciozna, dakako mora biti i ostvariva. Primjerice ne možete napisati da će se za pet godina potpuno riješiti nezaposlenost, jer je to jednostavno nemoguće.

Kako ostvariti ciljeve?

Odgovor na ovo pitanje je **planiranje**. No, pitanje **kako**, vodi ka mnogim drugim pitanjima: Tko će to napraviti? Kada će biti napravljeno?

Premda je planiranje uteviljenje za djelovanje, mnoge udruge uopće ne planiraju ili ne planiraju dovoljno. Takve se organizacije ne mogu razviti (prilagoditi svoje strategije, aktivnosti i usluge promjeni uvjeta) i ne napreduju ili, jednostavno, nemaju uspjeha.

Postavljanje prioriteta – najvažniji čimbenici uspjeha

"Dvije su stvari na koje je lude teško navesti: na razmišljanje i na svrstavanje aktivnosti prema važnosti - vještine koje razlikuju profesionalca od amatera." Svrstavanje aktivnosti prema njihovoj važnosti je, precizno rečeno, postavljanje prioriteta. Ovo se odnosi na sve vrste planiranja, kako za udruge, tako i za osobno planiranje.

Red prioriteta i mogućnost rada prema precizno odabranim ciljevima su najvažniji čimbenici uspjeha u menadžmentu.

Valja zapamtitи!

Svrstavajte vaše aktivnosti prema sljedećoj shemi:

Vrlo važno / Hitno: to treba prvo učiniti

Vrlo važno / Nije previše hitno: odredite rokove, uključite te zadatke u svoj plan rada

Nije jako važno / Hitno: pronađite brzi način da to riješite, uključite i suradnike

Nije jako važno / Nije previše hitno: "skupljajte" ovakve zadatke i redovno im posvetite određenu količinu vremena (primjerice, pola sata tjedno) ili neka ih netko drugi učini, ili (ukoliko ne postoji druga mogućnost) jednostavno ih preskočite.

Iskustvo nas uči da je ovaj naizgled jednostavan model ponašanja vrlo teško postići i da često osjećamo potrebu obavljati sve odjedanput. Prilažemo praktičan savjet svima koji se susreću s ovim problemom:

Paretovo načelo:

20 posto prioriteta će vam osigurati 80 posto uspjeha
ako
potrošite 80 posto vašeg vremena, energije i novca
za onih 20 posto najvažnijih zadataka

Valja zapamtitи da se prioriteti redovno mijenjaju i zbog toga zahtijevaju stalnu pozornost.

Planiranje radnog vremena – naporno i dugo ne znači pametno i učinkovito

Postavljanje prioriteta je dio problematike koji je od vitalne važnosti za sve koji vode udruge, a to je: **planiranje vremena**.

Nekada je netko tko radi 60 sati tjedno smatrani dobrim menadžerom (tako predan udruzi / tvrtki), no možemo li reći da je osoba koja nije sposobna raditi disciplinirano, u skladu s hijerarhijom važnosti zadataka (vidi poglavlje o prioritetima) dobar menadžer? Cilj nije nužno raditi naporno i dugo, već obaviti određeni posao pametno i učinkovito.

Prvi korak prema boljem korištenju vremena je svjesnost o:

- ❑ količini vremena posvećenoj radu u tjedan dana
 - paziti da se ne zamjeni s vremenom provedenim na radnom mjestu,
- ❑ prosječnoj količini vremena namijenjenoj osobnim, malim zadacima i odgovornostima,
- ❑ količini vremena provedenoj na trajnim, redovitim zadacima i odgovornostima,
- ❑ količini vremena provedenoj na "nepredviđenim" zadacima (onima koji, primjerice, ovise o broju stranaka i o vrsti njihovih zahtjeva).

Počnete li sebe promatrati na poslu i zapisivati stvarne količine vremena posvećenog osobnim zadacima i tipičnim skupinama zadataka, nakon nekoliko tjedana bit ćete sposobni raspozнати svoj način korištenja vremena i, ovisno o vašoj osobnoj prosudbi, napraviti odgovarajuće promjene u svom načinu korištenja vremena (u skladu s Paretovim načelom).

Postoji još nekoliko čimbenika koji će vam, također, pomoći prigodom promjene načina korištenja vremena. To su:

- ❑ izrada plana rada nekoliko mjeseci unaprijed (uzimajući u obzir redovite ili predviđene zadatke + vrijeme rezervirano za nepredviđene),
- ❑ pri izradi tjednog plana treba biti precizan pri planiranju vremena, a prigodom izrade tromjesečnog plana valja imati na umu načelo dodavanja 20 posto na planirano vrijeme – planirano vrijeme je često manje od stvarno potrebnog (obično se ne uračunava vrijeme odlaska u toalet, pet minutna odmora za kavu, nervozni ispad kolege iz iste sobe kojeg ne možete ostaviti u takvom stanju i slično),
- ❑ pridržavati se zacrtanih planova, a nove zadatke prihvataći samo u slučaju ako su višeg prioriteta od onih s vašeg popisa.

Valja zapamtiti!

Dodatna pomoć u djelotvornom korištenju vremena može biti i odgovarajuća organizacija vašeg radnog okruženja kao primjerice:

- ❑ oglasna ploča s podacima kamo i kada pojedini zaposlenici idu,
- ❑ mjesto za sve i sve na svom mjestu; materijali koji se bave pojedinim pitanjima trebaju biti na jednom mjestu; tematski raspodjeljeni,
- ❑ redovito odbacivanje nepotrebnih papira i smeća,
- ❑ jasna metoda pohrane informacija i materijala; njihova raspoloživost svima, ne samo osobi koja je zadnja "očistila nered",
- ❑ mnoga druga poboljšanja kojih ćete se dosjetiti u trenutku kada shvatite njihovu važnost.

Tipovi planiranja

Strategijsko planiranje; dugoročno (najmanje za trogodišnje razdoblje) planiranje koje obuhvaća opću politiku organizacije i njene postojeće i planirane aktivnosti;

Taktičko planiranje; koraci potreбni za izvršenje strategijskog plana i / ili dugoročnih zadataka (najmanje jednu godinu);

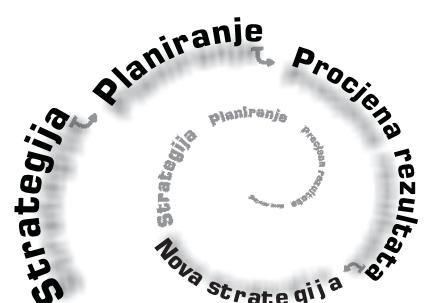
Periodičko planiranje; planiranje aktivnosti i događaja koji se ponavljaju u pravilnim razmacima (primjerice tromjesečni izvještaji, godišnja bilanca i slično);

Projektno planiranje; za odabrane projekte / aktivnosti s ograničenim trajanjem;

Operativno planiranje; planiranje i uskladivanje rada organizacije kao cjeline – unutar ranije razrađene strategije (utemeljene na strategijskom planu);

Dnevno planiranje; planiranje radnog dana uključujući i rješavanje nepredviđenih, ali neodgovarajućih zadataka.

Kao i prioriteti, i planovi se trebaju mijenjati u skladu sa sljedećim ciklusom:



Taj ciklus, također zvan **spirala aktivnosti**, sastoji se od sljedećeg:

- ❑ procjena okruženja u kojem organizacija djeluje – potrebe i očekivanja članova / zaposlenika, donatora, korisnika, postojećih sredstava i opasnosti / mogućnosti koje one u sebi nose; promjene koje se događaju izvan organizacije;
- ❑ određivanje misije i dugoročnih ciljeva organizacije;
- ❑ određivanje kratkoročnih ciljeva;
- ❑ određivanje rokova za postizanje individualnih ciljeva / zadataka i raspodjela odgovornosti;
- ❑ izvršenje zadataka,
- ❑ procjena djelotvornosti i kvalitete poduzetih aktivnosti;
- ❑ nova procjena okruženja, koja se temelji na rezultatima evaluacije.

Procjena rezultata – važan putokaz menadžmentu

Procjena rezultata (evaluacija) jako je važan dio planiranja i iznimno je djelotvorno sredstvo menadžmenta. Dva su temeljna tipa procjene rezultata:

1. procjena rezultata aktivnosti

2. procjena djelotvornosti organizacije / postupka

(postupci pri odlučivanju, međuljudski odnosi, struktura organizacije).

Ova druga vrsta procjene rezultata bit će opisana u dijelu posvećenom aspektima menadžmenta u radu s ljudima.

Temeljni uvjet za uspešnost **procjene rezultata aktivnosti** je prikupljanje informacija o njihovoj provedbi i obilježjima. Ti materijali trebaju uključivati podatke o korisnicima vaših aktivnosti (odnosno tko su korisnici, koliko ih ima i na koji način

koriste naše usluge), sredstva koja su korištena, trajanje aktivnosti, tko je koristio sredstva i za što (primjerice fotokopirni stroj); koliko je ljudi i u kojem vremenskom razdoblju sudjelovalo na provedbi projekta, itd. Drugim riječima, moramo prikupiti sve podatke koji će nam omogućiti da odgovorimo na sljedeća pitanja:

- ❑ izvršava li udruga postavljene prioritete i ako ne izvršava – zašto?
- ❑ je li posao bio dobro organiziran?
- ❑ jesu li zadaci bili dobro izvršeni (u skladu sa standardima organizacije)?
- ❑ što je još preostalo za obaviti?
- ❑ kako su korištena sredstva (ima li slučajeva rasipanja, nepotrebnih gubitaka i sličnog)?

Procjena rezultata izrađuje se na razini pojedinca (zaposlenika) i razini organizacije (ovdje se procjena rezultata s osobne razine uzima u obzir, ali postupak vode odabrane osobe). Procjena postignutih rezultata može se djelotvorno provesti samo ako ste već prigodom planiranja postavili mjerila / kriterije za procjenu. Tako ćete moći uspoređivati postignuto u odnosu na planirane kriterije za mjerjenje uspjeha.

Valja zapamtiti!

Uvjeti za djelotvornu procjenu rezultata

- ❑ jasno određeni ciljevi, očekivanja zaposlenika, standardi za izvršenje osobnih zadataka i odgovornost – sve to mora biti pripremljeno prije poduzimanja bilo koje aktivnosti;
- ❑ prikupljanje i analiza različitih vrsta podataka o aktivnostima;
- ❑ kritika i samokritika – predvidjeti vrijeme u kojem zaposlenici mogu izraziti svoje nezadovoljstvo postignutim rezultatima – ljudi moraju prihvati tzv. "neugodnu istinu";
- ❑ praćenje postizanja rezultata – želja da se analizira, naprave zaključci i primijene promjene.

Kako se organizirati u udrizi ?

Struktura – nije ono što ste pomislili

Veći dio nas, kad čujemo "struktura udruge", odmah pomislimo – "birokracija", "neprilagođenost", "čvrsti oblik". Što je, zapravo, struktura udruge?

Struktura udruge definira podjelu rada i odgovornosti. Ona određuje odnose između radnih mjesta (funkcija) i izvršenja zadataka. Također, osigurava trajnost i stabilnost udruge. **Struktura nije sama sebi svrha. Ona samo osigurava uvjete za ostvarenje temeljnih ciljeva udruge.**

Upravljamo li malom, neformalnom skupinom ljudi, nemamo potrebu za razvoj strukture. Upravljanje je logičan, prirodan postupak temeljen na jednostavnoj podjeli zadataka, izravnoj komunikaciji i jednostavnom toku finansijskih sredstava.

Skupina koja je prešla u sljedeću fazu razvoja i upravo kreće s razvojem svoje unutrašnje strukture, još je uvijek relativno nerazvijena – voditelju je moguće neposrednim nadzorom obuhvatiti sve aktivnosti. Ali, kako se udruga nastavlja razvijati, postaje nužno razvijati strukturu i organizacija mora donijeti važnu odluku: kakvu strukturu želi izgraditi.

Problemi povezani sa strukturom ne odnose se samo na mlade udruge. Svaka jača udruga koja djeluje godinama, stalno se suočava s pitanjem moguće li joj postojeća struktura učinkovito izvršavanje temeljnih ciljeva – kako ju poboljšati, kakve strukturne promjene obaviti u cilju sprječavanja krize.

Sve promjene, dakako, trebaju biti primjenjene svjesno. Vrlo je važno uzeti u obzir moguće dobitke, ali i teškoće do kojih će doći zbog promjene određene strukture.

Među mogućim strukturama organizacija nabrojanim u priručnicima o menadžmentu, želimo se zadržati na sljedeće tri:



- ❑ funkcionalna struktura
- ❑ projektna struktura
- ❑ struktura grozda.

Funkcionalna struktura – klasična hijerarhijska struktura

To je klasična hijerarhijska struktura s unutrašnjom okomitom podjelom prema djelatnosti, primjerice na administraciju, projekte, usluge i drugo.

U toj okomitoj podjeli, svaki je dio odgovoran za ostvarenje zadataka važnih za djelovanje udruge. Funkcionalnu strukturu najčešće možemo naći u velikim, tradicionalnim udrugama.

Osnovne prednosti tog tipa strukture su:

- ❑ grupiranje ljudi sličnih znanja za provedbu sličnih poslova – olakšava specijalizaciju rada,
 - ❑ mogućnost za usavršavanjem jedne vještine; zaposlenici mogu učiti od njihovih iskusnijih kolega ili nadređenih,
 - ❑ nadzor rada i napredovanja je lakši, s obzirom na sličnosti zadataka koji se ostvaruju,
 - ❑ mogućnost razvoja karijere svakog zaposlenika je jasno definirana.

Funkcionalna struktura, premda često primjenjivana, ima nedostataka.

Najizraženiji su:

- ❑ nedostatak neposredne suradnje među odjelima koji se koncentriraju samo na pitanja važna za njihovo područje djelovanja – može dovesti do pojave sukoba interesa;
- ❑ nedostatak razumijevanja organizacije kao cjeline, što dalje rezultira nedostatkom odgovornosti za krajnji učinak aktivnosti organizacije,
- ❑ teškoće u komunikaciji.

Znakovita reakcija zaposlenika na gore spomenute probleme i teškoće je prebacivanje odgovornosti na voditelja / e organizacije. Rezultat je preopterećeni šef, koji jedini ima pregled nad djelovanjem organizacije i njezinim pojedinim dijelovima.

Projektna struktura – prilagodljivost na promjene kao poticaj razvoju ili...?

Projektna struktura je vjerovatno najzanimljivija onim udrugama koje djeluju "od projekta do projekta". Ta struktura može se temeljiti na funkcionalnoj. U tom slučaju postoje dva moguća rješenja:

- ❑ dodavanje novog odjela postojećoj tradicionalnoj podjeli. Taj odjel bit će odgovoran za provedbu dobivenog projekta – nakon završetka projekta odjel prestaje postojati;
- ❑ smještaj – unutar postojeće strukture – mreže višestrukih odnosa među zaspislenicima koji su angažirani na provedbi projekta. Voditelj projekta odgovoran je menadžmentu udruge i njegova skupina postaje odvojena "stanica". Tako oblikovana cjelina postaje neovisan tim koji nesmetano djeluje u različitim odjelima.

Prednost tog tipa strukture je nedvojbeno njeni prilagodljivost i sposobnost brzog reagiranja na sve promjene – od proširenja područja djelovanja i aktivnosti udruge do prilagođivanja stvarnim mogućnostima potpora i donacija.

Ta sposobnost promjene utječe na mnoge nove pojave u udruzi i tako stimulira njen razvoj. S druge strane, postoji rizik da te kreativne promjene prijeđu u sveopći kaos. Voditelj organizacije sučeljava se s teškim zadatkom usuglašavanja često vrlo različitih projekata i istodobno održava osnovni, stabilno utemeljeni život udruge.

Projektna struktura nije najprihvatljivija ideja za stabilne i čvrste strukture organizacija. Premda se to možda ne čini, ona zahtijeva visok stupanj organizacijskih vještina i visoku kvalificiranost zaposlenih. Ipak, udruge, ovaj bi model mogao biti vrlo koristan

kao vrsta alternativnog pristupa koji osigurava prilagodljivu i djelotvornu provedbu projekta.

Struktura grozda – neovisni timovi, zanimljiv izazov za udruge

Ta se struktura naziva i struktura neovisnih timova i zahtijeva visoki stupanj znanja, vještina i mnogo iskustva. Nalazimo ju poglavito u priročnicima s opisima snažnih i uglednih tvrtki. U strukturi grozda, rad je podijeljen na odvojene, cijelovite zadatke koji su povjereni neovisnim timovima. Oni preuzimaju potpunu odgovornost za rezultate njihova rada – svi elementi projekta / zadatka su isklučivo njihov posao. Svaki se od timova, zbog toga, mora sastojati od visoko kvalificiranog osoblja, čije vještine su međusobno sukladne, te specijalista različitih područja nužnih za izvršenje zadatka.

Takav tim, ipak, nije niti demokratične niti anarhične strukture. On ima voditelja koji usklađuje sve aktivnosti i određuje podaktivnosti. S druge strane, takva osoba nije voditelj u uobičajenom značenju te riječi, jer je u strukturi neovisnih timova vođenje podijeljeno između više ljudi.

Popis prednosti strukture grozda prilično je dugačak. On uključuje:

- jak osjećaj skupne odgovornosti za konačan rezultat,
- svaki pojedini zaposlenik ima cijelovitu sliku posla kojeg obavlja,
- skupina je unutar sebe disciplinirana,
- zaposlenici pomažu jedni drugima i probleme rješavaju zajedno,
- postoje mogućnosti za daljnje profesionalno usavršavanje,
- komunikacija je brza i jednostavna.

Dakako, idealnih rješenja nema. Struktura grozda ima brojne slabosti:

- vrlo visoki zahtjevi stručnosti zaposlenika,
- timovi moraju sadržavati dovoljan broj stručnjaka iz različitih područja,

- može doći do velike neravnoteže u količini učinjenog posla – neki timovi radit će više i teže, drugi manje, jer nisu svi zadaci izjednačeni u težini i potrebnom vremenu za izvršenje,
- intenzivan rad unutar vlastite skupine onemogućuje pregled nad onim što rade drugi – izgubljen je odnos među aktivnostima (sagledavanje aktivnosti) drugih skupina,
- menadžment pojedinih timova nije dovoljno određen.

U djelovanju udruga, mogu se primijetiti neke prilagođene primjene strukture grozda. Teško je govoriti o stvarnoj strukturi grozda u slučajevima kad organizacija zapošljava 5 – 10 osoba slične kvalifikacije. U tom slučaju, u 2/3 timova rade isti ljudi. Zbog toga, a vezano za mali broj zaposlenika u organizaciji i činjenicu da se organizacija želi baviti isključivo određenim aktivnostima, neovisnost i samostalnost timova ostaje samo puka iluzija.

Ipak, struktura grozda je zanimljiv izazov kojeg nevladine udruge možda mogu lakše primijeniti nego tvrtke, koje imaju mnoge konkurente u svakodnevnoj borbi za preživljavanje.

Što izabrati?

Prigodom stvaranja ili mijenjanja strukture udruge, moramo imati na umu nekoliko uvjeta koje izabrana struktura mora ispunjavati:

- treba biti usmjerena na rezultate naših aktivnosti i treba nam omogućiti da se isključivo usmjerimo na ispunjavanje krajnjih ciljeva udruge,
- svi odnosi trebaju biti jasni i logični,
- opis zadataka i odgovornosti zaposlenika mora biti što je moguće jednostavniji,
- što je moguće manji broj razina upravljanja, jer to omogućuje bolji nadzor i komunikaciju,
- stabilnost i prilagodljivost.

I još nekoliko riječi za kraj. Prigodom oblikovanja strukture, vrlo je važno uzeti u obzir ograničenja koja donosi pravni okvir u kojem se udruge osnivaju. Struktura udruga definirana je *Zakonom o udrugama* (NN br. 70/97), koji propisuje obvezatna tijela udruge (skupština i predsjednik udruge). Ukoliko organizacija ima drugčiji pravni status (zaklada i fundacija - *Zakon o zakladama*, NN br. 36/95 i *Pravilnik o fundacijama; Pravilnik o upisu u zakladni upisnik*, NN br. 4/96), moramo se rasipati o pravnim propisima predviđenim za taj tip organizacije.

Unutrašnja politika udruge – utvrđena pravila i postupci

Svaka uspješna udruga mora neizostavno obavljati utvrđene osnovne zadatke, u skladu s određenim i opće priznatim pravilima. Puno je jednostavnije ispeći kruh prema starom provjerenom receptu nego eksperimentirati, pokušavajući svako jutro dodavati različite sastojke ili dodavati iste sastojke različitim redoslijedom.

Utvrđena pravila i postupci ne bi se smjeli primjenjivati samo na poslove razmjene dokumentacije i pošiljki. I pri odlučivanju, nadzoru, organiziranju protoka podataka i dr. valjalo bi primjenjivati takva pravila. Poželjno je da pravila i postupci budu zapisani te da svi zaposlenici i volonteri s njima budu upoznati.

Odlučivanje – i raspodjela odgovornosti za donošenje odluka

Odluke koje se donose unutar udruge možemo podijeliti na taktičke, rutinske i strategijske. Prve dvije se bave prvenstveno operativnim i praktičnim pitanjima, dok se strategijska - koja je od temeljne važnosti za udrugu - bavi složenim problemima. Od osobite je važnosti jasno raspodijeliti odgovornost za donošenje neke od spomenutih skupina odluka.

Valja zapamtitи!

- ❑ Postupak odlučivanja treba uključivati sve na koje se ta odluka odnosi.
- ❑ Odluke se trebaju usmjeriti na odgovarajuće probleme i treba ih se donijeti na što je moguće nižoj razini upravljanja.

Rad sa zaposlenicima – ljudi su najvažniji, zar ne?

Svi se slažemo da su ljudi najvažniji dio jedne udruge. Nažalost, rijetko je taj stav potkrijepljen kvalitetnom politikom rada sa zaposlenicima.

Prvi temeljni element je **odabir** odgovarajućeg osoblja. Kandidati se odabiru u skladu sa zahtjevima radnih mjeseta, prema potrebama udruge. Valja izbjegavati zapošljavanje novog osoblja dok radno mjesto nije jasno definirano, pripremljena procjena korisnosti otvaranja tog radnog mjeseta i opisana potrebna kvalifikacija.

Još je teži zadatak **procjena zaposlenika**. Ovaj zadatak je olakšan ukoliko imamo jasne i precizne kriterije koji se odnose na zahtjeve i očekivanja. Zaposlenik mora znati cilj svog rada, te standarde koje bi trebao zadovoljavati. Ciljevi bi trebali biti ambiciozni, ali ipak ostvarivi i mjerljivi.

Temelj evaluacije trebala bi biti dostignuća, i pritom je važno da se svaki uspjeh **nagradi**. Nagrada ne mora nužno biti novac – ljudi u puno manjoj mjeri rade za novac nego što to većina poslodavaca misli. Važno je primijetiti što je učinjeno, pokazati iskreno zadovoljstvo i pohvaliti zaposlenika.

Druga strana istog problema je upućivanje **kritike**. To nikad nije ugodno, ali se ponekad ne može izbjegći. Razgovori o tomu moraju biti sažeti i dovesti do određenih zaključaka i odluka o vrsti i načinu promjena koje zaposlenik treba primijeniti u svom radu.

Protok podataka – za bolje prepoznavanje važnosti

Već smo naglasili važnost dobrog sustava protoka podataka. On omoguće djelotvorniju koordinaciju zadataka, pospješuje donošenje ispravnih odluka, omoguće izbjegavanje brojnih pogrešaka i nesporazuma.

Zahvaljujući dobrom protoku podataka, svi zaposlenici mogu bolje razumjeti načela djelovanja svoje udruge, koja može biti više ili manje složena. To, jednako tako omoguće i bolje prepoznavanje važnosti udjela svake osobe u konačnom rezultatu.

Stoga, održavanje dobrog protoka podataka treba postati uobičajeni posao unutar određenih postupaka ili dnevne prakse. Veći dio podataka raspodjeljuje se samo zahvaljujući organizacijskoj strukturi, ali to ne znači da do njih dolaze svi istodobno. U tom smislu valja razmisliti o postavljanju oglašnih ploča i internom sustavu raspodjele informacija.

Pohrana dokumenata – valja se potruditi

Dokumente udruge dijelimo na sljedeće kategorije:

- ❑ financijski dokumenti,
- ❑ dokumenti s pravnim učinkom (primjerice statut, ugovori, sporazumi, tužbe),
- ❑ poštanske pošiljke (uključujući faks i e-mail poruke)
- ❑ dokumenti karakteristični za organizaciju kao što su izvještaji o radu, projektne ponude i slično.

Pohrana prve dvije kategorije dokumenata određena je propisima i tomu udruge posvećuju najviše pozornosti. Pravi problem je pohrana poštanskih pošiljaka i

korespondencije. Valjalo bi uvesti središnji sustav pohranjivanja poštanskih pošiljaka, dokumentacije i svega što se odnosi na rad organizacije. Ukoliko udruga nema razrađen postupak protoka dokumenata, on se isprva može učiniti doista složenim. No, nakon njegovog uvođenja, ubrzo će se pokazati prednosti.

Prigodom stvaranja sustava pohranjivanja dokumenata važno je imati na umu:

- ❑ put dokumenta treba biti što kraći, (što manje ruku prođe - to bolje),
- ❑ izbjegavajte uključivanje menadžmenta udruge u protok dokumenata,
- ❑ postupak pohranjivanja dokumenata treba biti što kraći,
- ❑ svaki se dokument prije pohrane mora obraditi.

Da bi protok informacija bio uspješan potrebno je izraditi:

plan pohrane podataka – plan se mora temeljiti na strukturi udruge i njenoj djelatnosti; ponekad način pohrane dokumenata određuju propisi, kao u slučaju računovodstva i knjigovodstva;

prikaz pohrane dokumenata (na temelju plana) – svi zaposleni u organizaciji trebaju biti upoznati s prikazom u cilju kvalitetne pohrane podataka i njihova korištenja;

urudžbeni zapisnik – upisivanje svih ulaznih i izlaznih poštanskih pošiljaka, s naznakom: datum primitka / slanja, ime primatelja / pošiljatelja, vrsta pošiljke, kratak sadržaj i datum poslanog odgovora.

Valja zapamtitи!

Tijekom vremena, svaka udruga razvije više ili manje formalna pravila ili postupke koji doprinose kvalitetnjem i ugodnjem radu zaposlenika. No, ta pravila moraju biti razumljiva i opće prihvaćena, te dosljedno primjenjena na sve zaposlenike, bez obzira na njihov položaj u organizaciji.



- ❑ Svaka struktura udruge ima svoje dobre i loše strane. Odabir strukture mora biti svjestan i odražavati narav i stvarne potrebe udruge.
- ❑ Svaka bi udruga trebala razviti i uesti interna pravila i postupke koje bi svi zaposlenici trebali prihvati i primjenjivati. Vrijeme će pokazati da takav pristup štedi vrijeme i poboljšava radne uvjete.
- ❑ Broj pravila bi trebao biti što manji i valjalo bi ih primjenjivati na sve zaposlenike, bez obzira na položaj u udrudi.

Što nam još treba – ne zaboravite tehničku potporu

Potrebito je još organizirati tzv. tehničku potporu našim aktivnostima. Zaokupljeni stvaranjem vizije i razvojem novih projekata, ponekad podcjenjujemo pitanja upravljanja organizacijom i sredstvima. Negativne posljedice usmjeravanja samo na "prioritete", prije ili kasnije postat će očite.

Tehnička se potpora između ostalog sastoji i od:

- ❑ administracijskih poslova (ured i sve potrebno za njegovo djelovanje, zalihe, tehničko osoblje i drugo),
- ❑ materijalnih sredstava (prostori, oprema, materijal),
- ❑ finansijskih sredstava (osiguravanje sredstava za aktivnosti organizacije, izrada proračuna i izveštaja, nadzor protoka finansijskih sredstava, knjigovodstvo / računovodstvo).

Svi gore navedeni elementi određuju hoće li udruga biti u stanju ispuniti svoje ambiciozne planove. Stoga, oni zahtijevaju iscrpan plan upravljanja i nadzora kao što je planiranje, razvoj programskih aktivnosti i osnivanje tima.

Uvjerećeno je, premda pogrešno mišljenje "mi smo premala organizacija i te nas se stvari ne tiču – zapravo nemamo potrebu za uspostavljanjem čvrste strukture organizacije". Ali, niti jedna organizacija ne djeluje u potpunoj izolaciji. Koristimo

telefone, potreban nam je prostor za sastanke, koristimo papir za dokumente. Ukoliko ne svladamo tu "dosadnu" stranu organizacijskog života, nećemo biti u mogućnosti bilo što naučiti o menadžmentu.

Na što valja обратити pozornost ?

Neki od najvažnijih elemenata su:

- ❑ djelotvorna organizacija rada ureda, mesta gdje se rješavaju sva formalna pitanja udruge. Ured prima i šalje poštanske pošiljke, to je mjesto gdje se mogu dobiti sve važne informacije, prvo mjesto gdje zainteresirani uspostavljaju kontakt s udrugom,
- ❑ materijalna sredstva – način na koji koristimo prostor (definirana područja djelovanja, izdvojeno mjesto za sastanke, briga o radnom prostoru i održavanju opreme, jasan pravni status i drugo), utječe na organizaciju i kvalitetu posla.

Jednako se odnosi i na opremu. Valja ju ispravno održavati i servisirati prema potrebi – prije kupnje opreme korisno je sastaviti popis potrebne opreme prema prioritetima i razumno kupovati – ukoliko nam može pomoći pisaći stroj, dat ćemo mu prednost pred najmodernijim računalom na tržištu.

Sve se ovo čini tako očitim i banalnim, međutim svakodnevna praksa je u mnogim slučajevima pokazala nešto potpuno suprotno – te stvari izgledaju jednostavne i očite samo na papiru.

Valja zapamtiti!

- ❑ Upravljanje materijalnim sredstvima organizacije je pitanje od velikog značaja. Potreban nam je radni prostor, pribor za rad i sredstva.
- ❑ Trebalo bi posvetiti dovoljno pozornosti djelotvornoj organizaciji rada ureda, budući da je to stjecište svih podataka i djelatnosti kojima se organizacija bavi – naša posjetnica prema vanjskom svijetu i izvor podataka i zaposlenicima i korisnicima.

Vodenje ljudi u organizaciji – kako do ostvarenja ciljeva?

Cilj vođenja ljudi, odnosno liderstva, je usmjeravanje djelovanja članova/zaposlenika prema ostvarenju planiranih ciljeva organizacije.

To uključuje:

- ❑ omogućavanje prepoznavanja vrijednosti svih zaposlenika i članova, kao i ugrađivanje njihovih vrijednosti u organizaciju,
- ❑ uključivanje zaposlenika u rasprave i donošenje odluka koje su u izravnoj vezi s njihovim radom,
- ❑ razumijevanje zaposlenika, njihovih radnih zadataka, kao i važnost rada svakog zaposlenika za cijelu udrugu,
- ❑ pružanje podrške i pomaganje zaposlenicima u planiranju posla i određivanju prioriteta,
- ❑ pružanje podrške zaposlenicima u prepoznavanju i prevladavanju intelektualnih i tehničkih prepreka na koje nailaze u svom radu,
- ❑ osiguravanje mogućnosti daljnog školovanja i usavršavanja zaposlenika, otvaranje prostora za njihov daljnji razvoj i napredovanje,
- ❑ utvrđivanje rokova za izvršenje pojedinačnih zadataka / projekata, stalna informiranost o tijeku provedbe i pridržavanju rokova,
- ❑ definiranje standarda kvalitete rada (i normi ponašanja na radnom mjestu) te nadgledanje njihova ispunjavanja u skladu s prethodno razrađenim postupcima,
- ❑ uvođenje mehanizama za rješavanje sukoba unutar organizacije,
- ❑ provođenje disciplinskih mjera ukoliko je potrebno.

Motiviranje – temelj djelotvornog liderstva

Iskusni menadžeri drže da su odgovarajući postupci motivacije temelj djelotvornog liderstva. Sustav nagrada i kazni nije dovoljan. Utemeljenje djelotvornog motiviranja

ljudi je razumijevanje njihovih individualnih potreba i stvaranje realnih mogućnosti u cilju ostvarenja potreba na radnom mjestu.

Menadžeri bi trebali:

- ❑ aktivno i svjesno motivirati osoblje,
- ❑ prepoznati vlastite jake i slabe strane prije analiziranja tuđih,
- ❑ razumjeti da svaki zaposlenik ima drugičiju motivaciju, vještine i talent,
- ❑ temeljiti nagradjivanje na uspjehu u radu, a ne na godinama iskustva,
- ❑ definirati odgovornost kao izazov i uključiti raznolike zadatke,
- ❑ jasno i precizno odrediti očekivanja od zaposlenih,
- ❑ ostati blizak osoblju i pomoći im u rješavanju problema.

Voditeljima udruga važno je uzeti u obzir i finansijsku motivaciju zaposlenih.

Valja zapamtiti!

Raditi na ostvarenju ciljeva organizacije ne znači ne željeti zaraditi novac.

Ulaganje u razvoj zaposlenika – ljudi najvažnija stavka u proračunu

Ljudi su najveće dobro organizacije. Oni su i najvažnija stavka u proračunu troškova. Međutim, to su i troškovi koje je vrijedno pokriti. Ukoliko tomu nije tako, cijelokupna aktivnost udruge gubi smisao.

Glavnina onog o čemu smo do sada govorili - započevši od vizije i misije i završavajući sa sustavom odlučivanja – su načini ulaganja u ljude.

Sada već znamo da upravljanje uključuje postavljanje prioriteta, podjelu zadataka i njihovu provedbu, uz nadzor zadovoljenja određenih standarda kvalitete.

Istodobno, menadžer je dužan provjeriti jesu li zaposlenici u mogućnosti ispuniti zadatke koji su im postavljeni, imaju li odgovarajuće uvjete rada (rješen radni odnos, tehničku pomoć i drugo), kao i potrebno znanje i vještine.

Stoga bi menadžer trebao:

- pobrinuti se za ispravno upoznavanje novih zaposlenika i volontera s udrugom te s njihovim obvezama i odgovornostima,
- omogućiti sudjelovanje zaposlenika u edukaciji organiziranoj unutar i izvan organizacije,
- odrediti odgovarajući mehanizam za evaluaciju obuke.

Valja zapamtiti!

Osobni razvoj zaposlenika je najvažniji čimbenik u organizacijskom razvoju.

“Dobre odluke”

U dijelu teksta o postupcima, bilo je govora o postupku donošenja odluka u organizaciji. U ovom poglavlju obraćamo pozornost na važnost ljudi u ovom postupku. To uključuje osobni stil u postupku odlučivanja, kao i skupine osnovnih ljudskih potreba koje imaju važnu ulogu u tom postupku:

osnovne potrebe

to su novac, vrijeme i raspodjela rada, a te bi se potrebe trebale zadovoljiti primjerenim i kvalitetnim odlučivanjem,

potrebe utvrđivanja postupaka

odnose se na to kako se pitanja rješavaju unutar tima, kako riješiti probleme koji nastanu kao posljedica različitih motrišta, te koji se postupci primjenjuju kad se saslušaju osobna mišljenja. To isto valja zadovoljiti i prigodom donošenja odluke,

psihološke potrebe

su povezane s osjećajem samopoštovanja, dostojanstva i povjerenja. One bi trebale biti zadovoljene odgovarajućim odnosom rukovodećih osoba prema zaposlenicima.

Odluke se mogu donositi prema jednom od sljedećih načina:

Osobni:

autoritarni:

“ Što se tiče ovog problema moja odluka je sljedeća...Ima li netko pitanja i komentara?”

humanı diktator:

“Ovo je moja odluka o ovom problemu i ja sam siguran/na da će to ispuniti vaša očekivanja.”

vodenje kao posljedica nedostatka inicijative:

“S obzirom da nitko ne poduzima korake za rješenje ovog problema, ja ću težinu odlučivanja preuzeti na sebe.”

intervencionist:

“Čini se da imate probleme s donošenjem odluke. Ja znam što se treba činiti u ovakvim okolnostima, tako da ću ja umjesto vas donijeti odluku.”

karizmatični:

“Čudno je kako ljudi dolaze k meni i očekuju da ja donesem sve važne odluke.”

Skupni:

konzultantski:

“Prije donošenja odluke želio bih vas pitati za vaše mišljenje. Ima li netko ideju o tomu što bi se moglo poduzeti?”

demokratski:

"Ova odluka bi trebala uključiti cijelu skupinu (ili predstavnike svakog tima). Koje informacije bi trebao/la pripremiti za sljedeći sastanak?"

lažni demokratski:

"Ova odluka u potpunosti ovisi o meni ali, s obzirom da ja želim da se osoblje osjeća dijelom ovog postupka, ja će raspraviti o tom problemu na sljedećem sastanku osoblja (bez pravodobne dostave obavijesti ili bez stvarnog vremena za raspravu)."

Lijeni:

"Ja mislim da mi u ovom slučaju ne trebamo ništa poduzeti. Pričekajmo i vidjet ćemo što će se dogoditi. Neko će se rješenje pojaviti samo od sebe."

Nakon donošenja odluke – je li to najbolje rješenje?

Svaka odluka, na neki način, nosi u sebi element nesigurnosti. I kada je odluka jedanput provedena, nije sigurno da su dobiveni rezultati najbolji. Stoga se često događa da ljudi zapadnu u *esprit d'escalier*- poznat kao sindrom analiziranja odluke nakon njene primjene i dvojbe je li to bilo najbolje rješenje. U tom slučaju, možda je dobro zapamtitи nekoliko savjeta:

budite spremni saslušati druge. Pritajeni strahovi i dvojbe puno su opasniji za neku odluku od javno izražene suzdržanosti.

sjetite se činjenica koje su bile u korist toj odluci. Činjenice pomažu za razuvjeravanje nepovjerljivih. Svi vam podaci koje ste skupili tijekom istraživanja uvijek trebaju biti na raspolaganju.

izjasnite se o spremnosti na razmatranje potencijalnih promjena. Često sama spoznaja o mogućnosti "otvorenih vrata" djeluje ohrabrujuće.

Nadzor - nije bauk kakvim se čini

Nadzor je, uz planiranje, organiziranje i usmjeravanje - jedna od četiri glavne funkcije menadžmenta. To je postupak koji omogućuje ispunjenje zadataka prema planu.

Svi se slažemo da je nadzor ključ djelotvornosti, ali u praksi tomu se posvećuje vrlo malo pozornosti i vrlo mali broj udruga ima razvijen jednostavan i djelotvoran sustav nadzora.

Jedan od razloga je i što nadzor izaziva negativne osjećaje. Okolnosti u kojima mi nekoga nadziremo ili smo sami nadzirani, doživljavaju se kao potencijalna prijetnja neovisnosti pojedinca.

Stoga je vrlo teško razviti sustav nadzora ujednačenog odnosa između neophodnog nadzora i osobnih sloboda pojedinaca.

Procesi promjena koji djeluju na udrugu - ljudi, tehnologije i dinamičko okruženje - izazov su koji zahtijeva izravni odgovor na te promjene. Ukoliko nema sustava nadzora, planiranje postaje beskorisna mjera te se udruga ne može razvijati i napredovati.

Ocjena zaposlenika – što treba zapamtiti

Premda je povremeno vrednovanje rada zaposlenika vrlo važan element u sustavu nadzora, ipak je većina zaposlenika nezadovoljna načinom na koji se evaluacija provodi. Stoga je važno pobliže razmotriti neke od važnijih aspekata povremenog vrednovanja.

Zaposlenik može unaprijediti svoj rad samo ukoliko je upoznat s vrednovanjem rezultata

svog rada, pa je stoga nužno redovno procjenjivati njegove uspjehe i neuspjehe. Periodička procjena omogućuje ispravak pogrešaka i prihvaćanje novih vještina. Prvi cilj evaluacije je motiviranje zaposlenih i to se podudara s jednim od temeljnih ciljeva svih evaluacijskih sustava. Drugi uključuju:

- ❑ unaprijeđenje rada/ispravak pogrešaka,
- ❑ poticanje nastavka uspješnog načina rada,
- ❑ profesionalni razvoj zaposlenika - određivanje ciljeva koje zaposlenik treba ostvariti.

Povremeno vrednovanje se obično vodi u pisanom obliku - tzv. "obrazac o ispunjavanju obveza zaposlenika". Uloga menadžera u tom postupku je postavljanje unaprijed pripremljenih pitanja i ... **pozorno slušati**. Zaposlenik u najvećem broju slučajeva zna i sam procijeniti uspješnost svog rada.

Tijekom sastanka na kojem se provodi ocjena zaposlenikovog rada trebalo bi se odgovoriti na sljedeća jednostavna pitanja:

- ❑ koji su bili zadaci zaposlenika u određenom razdoblju?
- ❑ jesu li bili uspješno ostvareni?
- ❑ što se treba poduzeti u bliskoj budućnosti?
- ❑ čime možemo potkrnjepiti uspješnost ostvarenih zadataka?

Međutim, najvažniji je ishod sastanka. Svi bi se rezultati trebali sažeti zajedno sa zaključcima i prijedlozima za dalje:

- ❑ aktivnosti koje bi zaposlenik trebao ili želio poduzeti (izražene kao jasni i ostvarivi ciljevi),
- ❑ slabe strane zaposlenika i sredstva kojima raspolaže,
- ❑ vještine i sredstva potrebni za ostvarenje planiranih aktivnosti,
- ❑ potpora na koju zaposlenik može računati.

Na kraju treba naglasiti da bi zaposlenik svakako trebao sudjelovati u postupku vrednovanja.

Zaposlenik bi trebao biti aktivan u postavljanju pitanja samom sebi i u traženju odgovora. Vrednovanje nije suđenje, odnosno zaposlenik nije optuženik. Evaluacija bi trebala biti redovito i djelotovorno sredstvo pružanja potpore osobnom profesionalnom razvoju zaposlenih.

Valja zapamtit!

- ❑ Djelotvoran menadžment zahtjeva korištenje djelotovornog sustava nadzora. Nadzor daje smisao svakom planiranju.
- ❑ Nadzor, jednako tako, pomaže prepoznavanju jakih i slabih strana udruge, te po potrebi pruža moguća rješanja.
- ❑ Dobro vođena periodička evaluacija zaposlenikova rada jak je motivirajući čimbenik, jer pomaže zaposleniku u određivanju pravog smjera svog osobnog profesionalnog razvoja.

"Situacijsko vođenje" - što je to?

Teorija situacijskog vođenja temelji se na pretpostavci da, objektivno gledajući, nema najboljeg načina vođenja. Postoje primjeri autoritativnih vođa koji ne samo da znaju izvrsno organizirati skupinu i njene zadatke, nego su i svi zaposlenici zadovoljni - jednako tako postoje i "demokrati" pod čijim se vodstvom gubi snaga grupe, a ciljevi udruge se ne mogu odrediti.

Sve ovisi o situaciji. Uspješan voditelj je onaj koji može svoj stil i metode prilagoditi specifičnim i promjenjivim uvjetima. Ti "specifični uvjeti" bi trebali uključiti:

- ❑ odnose među zaposlenicima i voditeljem - što su odnosi bolji to je lakše upravljati skupinom
- ❑ strukturu obavljenih zadataka - lakše je utjecati na provedbu jednostavnih



- strukturiranih zadataka nego na provedbu zadataka kod kojih se ne mogu utvrditi najbolja rješenja i postupci (primjerice priprema promocijske kampanje),
- položaj voditelja - što je položaj viši, to je ljudima lakše prihvati njegovu dominaciju.

S druge su strane "specifični uvjeti" povezani sa stupnjem zrelosti skupine. Zrelost je određena sljedećim čimbenicima:

- stupanj kompetencije - profesionalne kvalifikacije, iskustvo, znanje i sposobnosti;
- predanost i spremnost preuzimanja odgovornosti za izvršenje zadataka;
- stupanj razvoja zaposlenika kao skupine u kojoj ljudi međusobno surađuju.

Stoga u "situacijskom vođenju" postoje dva važna aspekta ponašanja voditelja - stres prigodom provedbe zadatka (usmjeravanje) i međuljudski odnosi (psihološka potpora).

Voditelj svoju ulogu zaposlenicima prenosi upravljanjem - što će se i kada izvršiti. Voditelj strogo nadzire aktivnosti zaposlenika.

Pružanje potpore temelji se na običnoj - dvosmjernoj komunikaciji. Uloga voditelja je slušanje, uvjeravanje, ohrabrivanje i olakšavanje komunikacije unutar grupe, uključujući zaposlenike u postupak odlučivanja.

Različite kombinacije čimbenika usmjeravanja i potpore čine temelj četiriju stilova vođenja:

- jaka potpora - slabo usmjeravanje (podupirajući),
- jaka potpora - jako usmjeravanje (vodeći),
- slaba potpora - slabo usmjeravanje (delegirajući),
- slaba potpora - jako usmjeravanje (usmjeravajući).

Podupirajući stil - voditelj donosi odluke zajedno sa zaposlenicima koji su odgovorni za njihovu provedbu, aktivno sluša, izražava svoju potporu, predlaže moguća rješenja i pomaže koordinaciji rada skupine.

Vodeći stil - voditelj objašnjava ciljeve i očekivanja i nadgleda provedbu zadataka. On, također, ostavlja prostora za izražavanje osjećaja i mišljenja zaposlenika, kao i prijedloga rješenja određenih odluka.

Delegirajući stil - voditelj dopušta da skupina provodi individualne zadatke. Skupina je odgovorna i za potporu svojim članovima u njihovom radu. Voditelj predaje skupini odgovornost za donošenje odluka i provođenje aktivnosti.

Usmjeravajući stil - voditelj definira ciljeve i uloge, priprema iscrpne upute i ima strogi nadzor nad provedbom zadataka.

U teoriji postoje četiri stupnja napredovanja skupnih zadataka:

prvi stupanj obilježava pristup novom zadatku u kojem pojedini zaposlenici nemaju iskustva u određenom tipu aktivnosti, ali su puni entuzijazma i želje za učenjem.

drugi se stupanj dostiže kada skupina počinje ispunjavati zadatak. Često se zadatak pokaže težim nego se optimistično planiralo ili je ponekad znatno manje zanimljiv. Tada razina zainteresiranosti zaposlenika pada.

treći stupanj. Unatoč pomoći menadžera zaposlenicima u planiranju i organiziranju izvršenja zadatka, neki od zaposlenika ozbiljno će dvojiti u svoje sposobnosti pri preuzimanju novih izazova. Njihov osobni stav kreće se između osjećaja entuzijazma, nesigurnosti i odustajanja.

četvrti stupanj je dostignut kada su zaposlenici sposobni djelotvorno i kompetentno ispuniti zadatke, a razina njihove predanosti je visoka.

Ovako jezgrovitko predstavljene razine napretka skupnog zadatka usko su povezane (ili skoro usporedne) sa stupnjevima općeg razvoja skupine (to su faze orijentacije, nezadovoljstva, rješenja i proizvodnje).

Literatura

“Situacijski voditelj”, nakon analize dviju razina razvoja grupe zaposlenika (napredni stupanj ili sposobnost ispunjavanja specifičnih zadataka i razvoj skupine kao tim ljudi koji rade zajedno), odlučuje o prilagodbi određenog stila vođenja.

Primjena “situacijskog vođenja” zahtijeva poznavanje gore navedenih postupaka i prihvaćanje promjena na pojedinim razinama, ne samo od strane voditelja nego i zaposlenika, ukoliko žele postati partneri u ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Zapamtite!

“Situacijsko vođenje” nije utvrđeni način vođenja skupine.
Voditelj prilagođava svoju usmjerenost na izvršenje zadatka i pokazivanje potpore skupini, ovisno o trenutačnom stupnju zrelosti skupine.

Upravljanje kreativnošću

Velimir Šrića (1994.)
Zagreb: Školska knjiga

Menedžer i pobjednički timovi: menedžer vodič za razvoj timskog rada

Velimir Šrića (1995.)
Zagreb: MEP Consult

Inventivni menedžer: putokazi za hrvatski gospodarski preporod

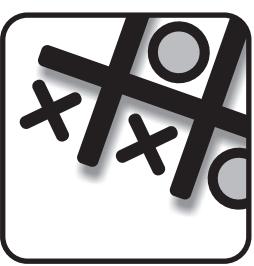
Velimir Šrića (1995.)
Zagreb: Croman, MEP Consult

Managing Without Profit

Mike Hudson (1999.)
Penguin Books

Management Challenges for the 21st Century

Peter Drucker
Butterworth-Heinemann



Strategijsko planiranje

Strategijsko planiranje

Svoj uspjeh planirajte iscrpno i dugoročno

Elementi organizacije – važni za opstanak organizacije i manje važni

Svaka je organizacija vrlo složen sustav koji se sastoji od brojnih međusobno povezanih elemenata koji se često preklapaju i utječu jedan na drugi. Stoga je teško jasno i precizno definirati elemente koji čine organizaciju.

Srž organizacije čine dva temeljna elementa koji se nadopunjaju. Svi se problemi mogu prevladati, no bez **vizije** i **vodstva** niti jedna organizacija ne može opstati.

Vizija, misija, vrijednosti

To je bit organizacije, razlog njenog nastanka i postojanja. Organizacija zaživi kad skupina ljudi koji dijele slične vrijednosti odluči ispuniti određenu misiju.

Vodstvo

Vodstvo upravlja organizacijom u pravom smjeru, kojeg određuje zajednička vizija članova organizacije i zaposlenika.

Napominjemo da su ostali elementi koje ćemo spomenuti u nastavku važni i jednakovružni svakoj organizaciji kao i već spomenuti, no ukoliko nisu razvijeni, opstanak organizacije neće biti doveden u pitanje. Od četiri čimbenika, tri su osobito važna za poslovanje, dok četvrti - strategija - rješava budućnost organizacije i osigurava bolje korištenje ostale tri.

Sredstva – administracija

Ovaj element obuhvaća sve što se tiče "materijalne" strane organizacije kao i njenog

"gospodarenja". Ti elementi uključuju finansijske izvore i ostalu imovinu, opremu koju organizacija posjeduje ili koristi. Važan je i način na koji organizacija koristi ta sredstva te kako s njima raspolaže.

Struktura – postupci

Struktura i temeljni postupci koji omogućavaju djelovanje organizacije temelju su koordinacije organizacije kao sustava. Oni povezuju sve elemente i omogućavaju njihovo učinkovito zajedničko djelovanje. Struktura znači: hijerarhija, odgovornost, projekti ili ogranci, raspored zaposlenika unutar organizacije. Komunikacija između tih elemenata, proces odlučivanja, provedba određenih odluka, nadgledanje i nadzor upravljeni su odgovarajućim postupcima.

Tim – ljudi

Ljudi koji čine udrugu su obično članovi, zaposlenici, direktori i članovi upravnog odbora. Učinkovitost organizacije ovisi o njihovim pojedinačnim vještinama i sposobnostima, kao i o njihovoj međusobnoj suradnji.

Strategija – ciljevi

Strategija precizno određuje načine i aktivnosti koji vode do postizanja ciljeva organizacije. Strategijom određujemo načine poboljšanja djelovanja različitih elemenata organizacije u cilju stvaranja djelotvornih mehanizama strukture i postupaka. Jasna će strategija omogućiti usmjeravanje energije na postizanje ciljeva i maksimalno korištenje raspoloživih sredstava. Strategija će omogućiti da svi ljudi organizacije uključeni u ostvarenje vizije, dobiju sliku o svom mjestu u organizaciji i svojoj ulozi u postizanju ciljeva.

Okruženje organizacije – i sve što ih povezuje

Elementi organizacije ne daju nam njenu potpunu sliku. Organizacija ne djeluje izdvojeno, već je snažno povezana s okruženjem u kojem djeluje. Bila bi velika pogreška analizirati organizaciju kao apstraktan entitet izvučen iz svog konteksta.

Vezu između organizacije i vanjskog svijeta čine **korisnici i druge osobe** kojima organizacija pruža usluge. Oni su dio okruženja, no njihovi su odnosi s organizacijom najjači.

Slijedeća skupina sastoji se od **drugih organizacija, institucija i ljudi iz okruženja** s kojima je organizacija u drukčijim odnosima. Nju čine saveznici, organizacije ili pojedinci koji daju potporu, donatori, konkurenčija, pa čak i neprijatelji. Ova je skupina vrlo raznolika jer uključuje čitav spektar koji se kreće od nevladinih udruga, medija, lokalnih vlasti, privatnih tvrtki i njihovih vlasnika, do bolnica i centara socijalne skrbi.

Posljednji čimbenik koji se mora uzeti u obzir je **vanjsko okruženje**. Pomalo apstraktno i teško za analiziranje, okruženje ipak snažno utječe na stanje u organizaciji. Naše političko, zakonodavno, socijalno i ekonomsko stanje čini okvir, kontekst u kojem djelujemo i značajan je čimbenik u razvoju organizacije.

Planiranje – jedan od važnijih postupaka upravljanja

Znaš li kamo ideš?

U poznatoj dječjoj knjizi za odrasle Lewisa Carrola, *Alica u zemlji čudesa*, čuvar Zemlje čuda zabrinuto gleda u Alicu koja mu se približava prvo kroz teleskop, onda kroz mikroskop, te konačno kroz kazališni dalekozor, da bi joj priopćio svoj neopoziv zaključak: "Putuješ u krivom smjeru". U istoj knjizi Alica pita Mačku kamo vodi neki put. To ovisi o tomu kamo želiš stići, mudro odgovara Mačka. *Tek ako znaš kamo ideš, ima smisla izabirati puteve koji će te tamo dovesti. Ako ne znaš, svaki put je podjednako dobar.*

Što se mora učiniti, a što može čekati

Svi svakodnevno planiramo. Razmišljamo o onomu što želimo postići i na tomu temeljimo plan aktivnosti za taj dan, odlučujući što se mora učiniti, a što može

čekati. Planiranje nam omogućuje učinkovitije upravljanje sredstvima. Ako je vrijeme dobro isplanirano, možemo učiniti bolje i više. Bez obzira jesmo li znanstvenici, radnici, lječnici ili službenici - uvijek planiramo i u profesionalnom i u privatnom životu.

Prilagođavanje promjenama u okruženju

U životu organizacije odvija se puno različitih stvari. Promjene u okruženju i potreba da im se prilagođavamo zahtijevaju dugoročno planiranje. Planiranje je, stoga, jedan od važnih postupaka upravljanja.

STRATEGIJSKO planiranje je proces odlučivanja o putu i mjestu na kojem će organizacija biti u budućnosti. Strategijsko planiranje obuhvaća mnoge aspekte organizacije, uvjete i okolnosti njene djelatnosti i ciljeve koje želi postići. Na taj je način planiranje uvijek dugoročno i obično pokriva razdoblje od jedne do pet godina.

Svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu i stupanj razvoja, strategijsko planiranje - koristi. Ono gradi čvrste temelje za zajedničke aktivnosti u svrhu postizanja zajedničkog cilja.

Zašto planiramo?

Plan određuje put kretanja

Vlak, trkači automobil, trkač - svi se kreću brzo i učinkovito određenim putem. Putevi su obično ravniji i ujednačeniji nego što su livade, potoci i šume. Put kretanja je jasno određen. Ako smo na određenom putu, možemo se usmjeriti na ritam, stupanj brzine i cilj, a ne trošiti vrijeme pazeći, primjerice, na lokve ili rupe na cesti.

Plan određuje prioritete

Ne možemo sve učiniti odjedanput. Neke se stvari mogu odgoditi, druge se moraju

napraviti odmah. Čak i zadaci koje smatramo prioritetima ne mogu svi biti izvršeni odjedanput. Zahvaljujući planu, znamo što ćemo učiniti odmah, a što kasnije. Pošteđeni smo neugodnih iznenađenja i svoje sposobnosti i vještine možemo usmjeriti na određeni zadatak. Prilazeći problematici prema određenom redu - radimo brže i učinkovitije.

Plan štedi vrijeme

Zahvaljujući planu izbjegavaju se nepotrebni poslovi, trošenje novca i snage tima. Nitko ne može zapamtiti sve kad je riječ o mnoštvu stvari koje treba učiniti. Plan služi za raspoređivanje zadataka, predviđanje problema i korištenje prigoda. Mnoge se opasnosti mogu izbjegić ili se barem njihove posljedice mogu ublažiti. Jednako tako, što ranije uočimo nove prigode, to više koristi možemo iz njih izvući.

“Planiranje je novac”

Planirati ne znači nužno i provedbu svih planiranih aktivnosti. No, dobar, razuman, ostvariv plan pomaže poboljšanju provedbe i prikupljanju sredstava. Ako imate plan, veće su mogućnosti za dostizanje finansijske stabilnosti organizacije. Također je lakše tražiti moguće načine uštede.

Plan iskorištava prednosti - vaše snage, kvalifikacije i talente

Svako ljudsko biće i svaka skupina posjeduju određene talente, no oni se često ne primjećuju, podcjenjuju se i stoga ne koriste. Dobar plan pomaže njihovu otkrivanju i korištenju u konstruktivne svrhe na dobrobit skupine ili organizacije.

Plan stvara osjećaj sigurnosti

Svi zaposlenici i članovi organizacije moraju se osjećati sigurnima unutar organizacije. Dobar plan dokazuje da vodstvo zna što radi i da budućnost organizacije nije tajna.

Strategijsko planiranje – zahtjevan ali dragocjen posao

Priprema strategijskog plana nije lagan zadatak. Velik broj ljudi organizacije treba mu posvetiti puno vremena. No, dobrobit je neizmjerna. Koristi od strategijskog plana su:

Budućnost organizacije definirana na pravi način

Mnoge organizacije djeluju u skladu s izrijekom “*sigurno je samo to da ništa nije sigurno*”. Usljed stalnih promjena okruženja, organizacija se mora razvijati, ne smije ostati nepromijenjena, ne može se *okameniti*. Međutim, vodstvo organizacije mora imati jasniju sliku organizacije u budućnosti - njene strukture, učinkovitog korištenja sredstava i postizanja ciljeva. Ta slika organizacije u budućnosti određena je **strategijskim planom**. To je oruđe koje pomaže vođenju razvoja organizacije, a ne samo svakodnevnoj borbi s teškoćama.

Određivanje i zadržavanje pravog smjera

Promjene u zakonodavstvu, novi društveni trendovi, ekonomski i političke promjene, novi izvori financiranja, kratkoročni prioriteti i drugo, mogu dovesti do toga da organizacija reagira isključivo na vanjske poticaje. U tom se slučaju organizaciji može dogoditi da se bavi aktivnostima izvan svog djelokruga rada ili čak aktivnostima suprotnim ciljevima koje želi dostići. Da bi održala svoj identitet, vodstvo i ljudi u organizaciji moraju zastati i zapitati se koji su njihovi stvarni ciljevi i prioriteti. Moraju odlučiti kamo ide organizacija. Umjesto jednostavnog reagiranja na događaje u vanjskom svijetu, moramo utjecati i mijenjati stvarnost koja nas okružuje. U svrhu određivanja i zadržavanja pravog smjera naših aktivnosti, moramo definirati **strategijski plan**.

Transparentnost

Neke organizacije podupiru inozemni donatori. Oni žele znati hoće li se organizacija koju pomažu dugoročno razvijati ili će nestati u trenutku prestanka dobivanja potpore. Stoga često traže prijedloge projekata s dugoročnom vizijom razvoja organizacije. Ta je vizija dio strategijskog plana. Ona donatorima govori puno više o aktivnostima

organizacije nego primjerice opis jednog odabranog projekta koji bi trebali finansijski podupirati. Strategijskim planom je djelovanje organizacije puno predvidljivije. To je važan argument koji utječe na odluku donatora.

Moguće prepreke procesu planiranja – planirati treba u pravo vrijeme

Stvaranje strategijskog plana ima veliki značaj za organizaciju. To, međutim, ne znači da ga se može pripremati u bilo koje vrijeme. Strategijsko planiranje je ozbiljan pothvat i da bi ga se moglo započeti i uspješno završiti, moraju biti zadovoljeni određeni uvjeti. Strategijsko planiranje je bolje ne započinjati ako postoje određene nepovoljne okolnosti.

Organizacija ima ozbiljnih problema – nema utemeljenja za dobar plan

Strategijsko planiranje nije način za rješavanje problema. To je proces koji mora započeti kad je stanje u organizaciji stabilno. Planiranje ne može započeti ako organizacija nema sredstava za svakodnevne aktivnosti, ako postoe ozbiljni sukobi unutar tima i ako zaposlenici nemaju dovoljno vremena za provođenje svojih zadataka. Nedostatak kvalitetnog vodstva, primjerice nepotpunjeno mjesto direktora/predsjednika, čimbenik je koji otežava planiranje. Opisane okolnosti zahtijevaju intervenciju u slučaju krize. U takvim slučajevima nema čvrstog temelja na kojem se plan može izgraditi. Planiranje bi trebalo početi tek kad su problemi riješeni.

Vodstvo ili nadređeni ne razumiju zašto treba izraditi strategijski plan – planiranje ni ne započinjite

Vodstvo organizacije mora uvidjeti nužnost strategijskog planiranja. Vodstvo mora biti uključeno i u proces stvaranja plana i u njegovu provedbu. Ako tomu nije tako, priprema strategijskog plana bit će samo *još jedan dokument* na polici. Ukoliko nitko **strategijsko** planiranje ne shvaća ozbiljno i organizacija namjerava nastaviti djelovati prema stariim *provjerenim* pravilima, bolje je uopće ne započinjati planiranje.

Strategijsko nasuprot operativnom planiranju

Svako planiranje ne rezultira strategijom. Ovisno o obilježju plana, problematici kojom se bavi, predviđenom vremenu - plan može biti strategijski ili operativni.

Kad usporedimo organizaciju s timom istraživača koji se spremi na put - razlikujemo dva tipa planiranja. Planovi povezani s ciljem puta, s najvažnijim mjestima su - **strategijski** planovi. Planovi koji se tiču preciznog plana puta, troškova, sadržaja kutije prve pomoći i sličnog su - **operativni** planovi. Drugim riječima to znači:

Operativno planiranje je

- kratkoročno (godinu ili manje),
- tiče se ostvarenja određenih zadataka,
- odnosi se na određene dijelove organizacije, određene probleme,
- određeno je raspoloživim sredstvima (primjerice proračun, osoblje).

Strategijsko planiranje je

- dugoročno,
- bavi se razvojem organizacije,
- tiče se organizacije kao cjeline,
- određeno je vizijom organizacije u budućnosti.

Operativno planiranje
odgovara na sljedeća pitanja:

- | | |
|---|--|
| Kada određena aktivnost počinje i završava? | Koja su ciljevi organizacije - koja je svrha njenog osnivanja? |
| Tko je odgovoran i tko provodi zadatake? | Koje su načine postizanja tih ciljeva odabrali članovi organizacije? |
| Kako se zadatak ostvaruje? | Kako bi organizacija trebala izgledati u svrhu postizanja ciljeva? |
| Koliki su troškovi? | |

Strategijsko planiranje
odgovara na sljedeća pitanja:

Jezik strategijskog planiranja – razumijemo li se?

Različiti autori različito koriste izraze: ciljevi, vizija, strategija. Ne postoji standardiziran rječnik strategijskog planiranja i stoga valja prvo definirati određene izraze da bismo bili sigurni da jednake riječi uvejk izražavaju jednake ideje.

Vizija

Slika budućnosti zajednička svim članovima organizacije - drugičji svijet koji se želi postići. Ideal kojem se teži kroz aktivnosti organizacije.

Misija

Opisuje što organizacija čini da bi postigla svoju viziju, koji je njen *posao*. Definira obilježe organizacije i vrijednosti u koje ona vjeruje. Misija opisuje organizaciju, njene ciljeve i djelovanje. Obaveštava čime se organizacija bavi i zašto.

Ciljevi

Definiraju smjer djelovanja organizacije. Oni su deklaracija temeljnih prioriteta u radu institucije i trenutačno i dugoročno.

Uži ciljevi

Precizni, određeni planovi promjena organizacije koji su nužni u svrhu postizanja svakog cilja. Oni trebaju opisivati mjerljive **rezultate** našega rada.

Strategija

Plan dugoročnog djelovanja koji omogućuje čvrsto ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije.

Strategija obično objašnjava:

- odluke koje se tiču prioriteta i razvojnih smjernica organizacije,
- kako će sadašnje aktivnosti doprinijeti planovima za budućnost,
- kako će se osigurati nužno potrebna sredstva,
- ciljeve organizacije.

Strategijski plan

Dokument koji opisuje viziju, misiju i strategiju organizacije. Uvijek bi trebao biti dostupan, jer to je temeljni dokument organizacije.

Operativni plan

Popisuje uže ciljeve i opisuje kako će ih se postići. Obuhvaća i popis zadataka, očekivanih rezultata, odgovornih ljudi, proračuna i vremenskog okvira s krajnjim rokovima.

Plan postupaka

Opisuje standardne postupke u specifičnim okolnostima (primjerice, postupci u slučaju požara, plaćanje unaprijed i slično).

Koraci u strategijskom planiranju – logika ima riječ

Model planiranja koji predlažemo sastoji se od šest temeljnih koraka. Redoslijed koraka može se prilagođavati specifičnim potrebama organizacije. Međutim, važno je zadržati logičan slijed u kojem je ostvarenje jednog početak drugog koraka.

1. Priprema planiranja

Valja razmisiliti je li pravi trenutak za početak procesa planiranja; odlučiti tko će sudjelovati u procesu; izraditi plan s rasporedom koraka/stupnjeva i odlučiti tko će biti odgovoran za njihovo izvršenje.



2. Izrada vizije i misije organizacije

Valja se zapitati koja je vizija razvoja organizacije; pokušati načinuti zajedničku sliku odnosno propitati postojeću. Polazeći od te slike valja definirati misiju organizacije, koja na jasan i sažet način opisuje funkciju organizacije u društvu.

3. Analiza organizacije – jake strane i slabosti

Uzimajući u obzir stanje organizacije, valja pripremiti analizu organizacije. Valja voditi računa o elementima koji čine organizaciju i odrediti njene jake strane i slabosti.

4. Analiza okruženja - mogućnosti i opasnosti

Valja odrediti značajke okruženja u kojem organizacija djeluje - socijalne, gospodarske, političke i tehnološke okolnosti, kao i ljudi i institucije o kojima organizacija ovisi. Valja provjeriti mogućnosti i opasnosti za organizaciju koje proizlaze iz tog okruženja.

5. Razvojna strategija

Valja kombinirati i obraditi rezultate prethodnih koraka procesa planiranja; uzeti u obzir slabosti i jake strane kao i mogućnosti i opasnosti okruženja i pokušati odgovoriti na pitanje na koji će način organizacija "promijeniti svijet".

6. Priprema i konačno čitanje strategijskog plana kao dokumenta

Valja napisati nacrt zaključaka i odluka svakog koraka strategijskog planiranja. Prigodom konačnog čitanja materijala, valja unijeti sve potrebne ispravke. Završni dokument - Strategijski plan koji je ostvariv i spremjan za primjenu - ne bi smio biti opsežniji od dvadesetak stranica.

Priprema djelatnosti planiranja – redoslijed koraka

Prigodom procesa planiranja, valja slijediti korake kako je navedeno u nastavku:

1. Organizirati tim za planiranje:

- ❑ odabratи odgovarajuće ljudе za tim (iz same organizacije i izvan nje),
- ❑ raspodijeliti odgovornost za proces planiranja,
- ❑ obavijestiti sve članove i zaposlenike o postupcima planiranja i dodijeljenim zadacima.

2. Odrediti raspored i pregled sastanaka

- ❑ odrediti duljinu trajanja procesa planiranja,
- ❑ odrediti datume i broj sastanaka te sudionike.

3. Odrediti zajednički postupak planiranja za cijelu organizaciju

- ❑ razviti oblik dokumenta za strategijski plan,
- ❑ obavijestiti sudionike o postupcima procesa planiranja koji moraju biti jednaki za cijelu organizaciju.

4. Prikupiti najnoviju dokumentaciju i relevantne podatke

- ❑ prikupiti važeće temeljne dokumente organizacije (statut, pravilnike, važne ugovore i odluke i slično).

Primjer

Raspored sastanaka

U nastavku je naveden popis sastanaka tijekom kojih se provodi proces strategijskog planiranja u manjoj organizaciji:



1. Priprema za planiranje

(trajanje: 1-2 sata)

- sudionici: inicijatori procesa planiranja iz organizacije
 rezultati: planirani raspored i logistika sljedećeg sastanka, raspored zadatka i odgovornosti.

2. Određivanje zajedničke vizije razvoja organizacije

(trajanje: ovisno o broju sudionika: 2-5 sati)

- sudionici: bilo bi najbolje da sudjeluju svi članovi organizacije (u slučaju da je taj broj prevelik - u malim skupinama + zajednički sastanci)
 rezultati: pronaalaženje i definiranje zajedničkih ideja budućeg razvoja organizacije.

3. Razvojna misija

(trajanje: približno 2 sata)

- sudionici: tim za planiranje + (moguće) savjetnici
 rezultati: izjava o misiji organizacije u pisanim obliku.

4. Analiza jakih strana i slabosti organizacije

(trajanje: približno 2-4 sata)

- sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije
 rezultati: analiza elemenata organizacije, identifikacija materijalnih sredstava; kapacitet osoblja, vještine i znanje; analiza strukture i postupaka.

5. Analiza vanjskog okruženja

(trajanje: približno 3-5 sati)

- sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije, prijatelji izvan organizacije
 rezultati: identifikacija ljudi i institucija važnih za razvoj organizacije,

analiza mogućnosti suradnje i/ili konkurenkcije, određivanje vanjskih čimbenika koji bi mogli utjecati na razvojni proces.

6. Rad na elementima buduće strategije

(trajanje: 5-8 sati)

- sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije
 rezultati: popis projekata, programa, dugoročnih ciljeva koje će organizacija u sljedećih nekoliko godina nastojati postići, popis prioriteta proizašlih iz vizije i misije organizacije.

7. Odabir strategije

(trajanje: približno 5-8 sati)

- sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije
 rezultati: pripremljene alternativne mogućnosti dugoročnih planova - mogući scenariji budućnosti organizacije, procjena potreba organizacije vezanih za njen razvoj.

8. Donošenje odluka

(trajanje: približno 2-3 sata)

- sudionici: tim za planiranje, odbor
 rezultati: odabrana i opisana strategija organizacije.

9. Vrednovanje strategijskog plana

(trajanje: približno 2-3 sata)

- sudionici: tim za planiranje, odbor, predstavnici svih odsjeka organizacije
 rezultati: vrednovanje i revizija (ukoliko je potrebno) strategijskog plana, prijedlozi za uvođenje njegovih načela u praksu organizacije.



10. Odobrenje strategijskog plana

sudionici: statutarna tijela za donošenje odluka (odbor - izvršni ili upravni, opća skupština, osnivači)
rezultati: službeno odobrenje strategijskog plana organizacije.

- ime organizacije
- ciljeve organizacije
- način djelovanja organizacije
- očekivane rezultate aktivnosti organizacije
- ciljane skupine
- sustav vrijednosti.

Vizija organizacije

Ukoliko vaša organizacija nema primarni razlog postojanja, a to je jasno određena vizija - vrlo je vjerojatno da nikad neće napredovati. Ona će jednostavno reagirati na svakodnevne probleme. Dugoročno gledano, to je vrlo skupo, neučinkovito i nepoticajno. Određivanjem vizije organizacije (vizije zajedničke svim sudionicima u životu organizacije), mogu se odrediti smjernice njenog razvoja, može se odrediti sustav vrijednosti, područje djelovanja, ciljane skupine i slično.

Viziju obično teško razumiju ljudi izvan organizacije. Stoga se u svrhu boljeg prenošenja vizije široj publici i boljeg razumijevanja njenih načela unutar same skupine, razrađuje izjava o misiji. Ovaj precizan kratak tekst sadrži ključne podatke o organizaciji.

Izjava o misiji važna je i za komunikaciju unutar organizacije i za prenošenje jasne i jednostavne poruke o organizaciji u vanjski svijet. Izjava o misiji:

- definira jasno i sažeto bit organizacije
- usmjerava proces donošenja strategijskih i operativnih odluka
- opisuje na razumljiv način viziju organizacije
- pomaže razumijevanju razloga postojanja organizacije
- pomaže vrednovanju aktivnosti organizacije.

Izjava o misiji mora biti sažeta i napisana razumljivim i jednostavnim jezikom.

Primjer

Izjave o misiji

Ne postoji recept za način pisanja izjave o misiji organizacije. Opće načelo je da mora biti kratka i jednostavna, jasno i precizno objašnjavati razlog postojanja organizacije te način djelovanja. U daljem tekstu su prikazani primjeri izjava o misiji različitih institucija, ne samo nevladinih organizacija.

Izjava o misiji Centra za dobrovoljni rad u Velikoj Britaniji relativno je duga. Međutim, još uvijek nije previše duga i sadrži sve potrebne elemente. Zanimljiv primjer je dio posvećen ideji društveno korisnog rada i objašnjenje njegove važnosti. Cijela misija Centra za dobrovoljni rad izgrađena je na tom dijelu.



Misija centra za dobrovoljni rad:

Cilj postojanja Centra za dobrovoljni rad je promoviranje ideje dobrovoljnog rada.

Korisnici dobrovoljnog rada su i sami dobrovoljci i dio su zajednice u kojoj rade. Dobrovoljni rad omogućuje ljudima druženje i zajednički rad. Zahvaljujući dobrovoljnem radu, ljudi ruše svoje unutrašnje prepreke. Rad obogaćuje njihov život, razvija vještine, donosi im radost, zadovoljstvo, samopoštovanje i osjećaj pripadanja.

Centar za dobrovoljni rad vodeća je organizacija koja radi na povećavanju koristi koja proizlazi iz dobro organiziranog dobrovoljnog rada.

Da bi postigli taj cilj, mi ćemo:

- ❑ promicati znanje i prihvaćanje vrijednosti dobrovoljnog rada među svim društvenim skupinama,
- ❑ razvijati i provoditi standarde vođenja dobrovoljnog rada,
- ❑ omogućiti visokokvalitetnu pomoć svima zainteresiranim za društveni rad

U našem ćemo radu naglasiti:

- ❑ otvorenost prema potrebama naših korisnika,
- ❑ profesionalne radne standarde,
- ❑ načelo jednakih mogućnosti zaposlenja osoblja,
- ❑ stalan rast broja i poboljšanje kvalitete usluga.

Drugi kraći primjer:

Zaklada za razvoj civilnog društva (CSDF) je poljska neprofitna organizacija koja radi na jačanju i poboljšanju učinkovitosti inicijativa građana u Poljskoj i drugim zemljama istočne i srednje Europe. Ona podupire raznolike organizacije

i skupine kroz treninge, savjetovanja, tehničku pomoć i omogućuje razmjenu podataka i iskustava.

Vođena vjerovanjem da se jako demokratsko društvo oslanja na sposobnost suradnje javnog, privatnog i nevladinog sektora, CSDF potiče, promiče i proučava mehanizme, radi razvoja te suradnje i prevladavanja predrasuda i opterećenja.

Sljedeća misija primjer je krajnje sažetosti, izjave su ograničene na jednu rečenicu. Takva misija, dobro formulirana vrlo je privlačna - lako se citira, čita i pamti. Odličan primjer je misija *Policije Seattlea* (SAD). U jednoj vrlo kratkoj rečenici, imamo ime, cilj, ciljanu skupinu i temeljne načine djelovanja.

Zajednička misija policije Seattlea i mjesne zajednice je učiniti naš grad mjestom gdje ljudi mogu živjeti sigurno i bez straha.

Drugi je primjer misija *World WildLife Funda*. Ona odražava i namjeru i vrijednosti organizacije.

Misija WWF-a je postizanje očuvanja prirode i ekoloških procesa pomoću:

- ❑ očuvanja raznolikosti vrsta i eko sustava,
- ❑ osiguravanja održivosti korištenja obnovljivih prirodnih izvora sada i dugoročno za dobrobit sveukupnog života na Zemlji,
- ❑ promicanja akcija radi smanjenja na najmanju moguću mjeru onečišćenja i rastrošnog iskorištavanja i korištenja izvora energije.

Krajnji cilj WWF-a je zaustaviti ubrzanu degradaciju prirodnog okoliša našeg Planeta, te pomoći izgradnju budućnosti u kojoj će ljudi živjeti u skladu s prirodom.

Oblikovanje izjave o misiji

Sljedeća tablica može se koristiti za pripremu i oblikovanje izjave o misiji vaše organizacije.

Ime organizacije:	
Glavni ciljevi, očekivani rezultati
Ciljane skupine, korisnici, mjesto, gdje djeluje
Metode
Vrijednosti zajedničke osnivačima organizacije

SWOT analiza – podatke obuhvatiti cjelinom

Nakon prikupljanja podataka i analize određenih elemenata organizacije, vrijeme je za sintezu rezultata koja se radi u obliku cjelovitog dokumenta. Dobro poznat i rasprostranjen način u procesu planiranja je SWOT analiza. Analiza se temelji na uključivanju sudionika u planiranju i raspravi o sljedećim elementima:

- Strengths** (Prednosti – jake strane)
- Weaknesses** (Slabosti – slabe strane)
- Opportunities** (Prigode)
- Threats** (Prijetnje)

Prvim dvjema kategorijama – **jakim stranama i slabostima** – određuje se trenutačno stanje organizacije. Prednosti i slabosti se prikazuju u dva stupca. Ako su prethodne djelomične analize iscrpne i važeće, prikupljanje rezultata ne bi trebalo uzrokovati nikakve probleme.

Koristeći ovaj način, često se možemo susresti sa sljedećim okolnostima:

- Ljudima je lakše nabrojiti negativne nego pozitivne čimbenike. Zbog toga treba pripaziti da članovi skupine budu objektivniji što je više moguće. Uvijek postoje dvije strane, pa ako skupini manjka ideja za pronaalaženje pozitivnih aspekata aktivnosti organizacije, uloga je voditelja sastanka da iznese neke primjere, da usmjeri sudionike na pozitivne "staze".
- Slabosti mogu za neke biti prednosti i obrnuto. Rasprava o različitim viđenjima može biti iznimno plodna i može dovesti do iznenadjujućih zaključaka.
- Neki se čimbenici čine neutralni (ni pozitivni ni negativni). Stoga je vrlo korisno postaviti pitanje koje upućuje na "strategijski" način razmišljanja: *"Što bismo trebali učiniti da određeni čimbenici postanu naša snaga?"*

- ⦿ Ljudi se tijekom razmišljanja o strategiji obično koncentriraju na prevladavanje slabosti i izbjegavanje opasnosti. Vrlo je važno da se dovoljno vremena posveti jakim stranama i razmišljanju o prigodama i načinu njihova korištenja. Bitno je odrediti što pogoduje pozitivnim čimbenicima te koristiti te elemente kao temelje za izgradnju budućnosti organizacije.

Rezultati ove analize su vrlo korisni za iznošenje informacija u našem strategijskom planu.

Drugi dio SWOT analize (točka O&T) odnosi se na okruženje organizacije i kao takav bit će obrađen u dijelu posvećenom PEST tehnići.

SWOT



Analiza jakih strana i slabosti

prednosti: • • •	slabosti: • • •
---	--

Analiza mogućnosti i opasnosti

mogućnosti: • • •	opasnosti: • • •
--	---

PEST analiza – koje opasnosti prijete organizaciji iz okruženja

Drugi dio SWOT analize je posvećen mogućnostima i vanjskim opasnostima koje prijete organizaciji – iz njene okoline, okruženja. Na ovaj način se mogu stvoriti strategije koje će se temeljiti na objektivnoj procjeni okruženja u kojem organizacija djeluje. Da ne bi izostavili niti jedno važno pitanje, analiza se obavlja po skupinama. Naziv PEST je izведен od početnih slova glavnih skupina:

P politička,
E ekonomska,
S socijalna,
T tehnološka.

Analizirajući mogućnosti koje se pružaju organizaciji i opasnosti s kojima se može suočiti, u obzir moramo uzeti sljedeće čimbenike:

Politički čimbenici

Tko je na vlasti i kakva je politika vezana za područje djelatnosti organizacije? Koji zakonski propisi posjepešuju ili sprječavaju učinkovito djelovanje? jesu li vlasti otvorene za prijedloge i dijalog s društвom?

Ekonomski čimbenici

Postoje li lokalni potencijali za prikupljanje sredstava? Kakvo je stanje gospodarstva, je li stabilno? Koje su najjače gospodarske grane? Obogaćuje li se društvo?

Socijalni čimbenici

Kako društvo doživljava problematiku s kojom se organizacija bavi? Je li to što radite neka vrsta *tabua*? Postoji li tradicija podupiranja nevladinih organizacija? Je li zajednica otvorena prema novim idejama?

Tehnološki čimbenici

Na koji način zemljopisni uvjeti, mediji, učinkovitost pošte, transporta te drugih pozitivnih ili negativnih čimbenika utječu na mogućnost djelotvornog razvoja organizacije?

Definiranje strategijskih i operativnih ciljeva organizacije – iscrpno ili općenito

Za razliku od definicije misije koja opisuje ciljeve organizacije na općenit način, strategijski ciljevi su iscrpni. Ako je misija nevladine udruge podupiranje razvoja drugih organizacija u Hrvatskoj, njeni strategijski ciljevi mogu uključivati, primjerice, rad na profesionalnom razvoju voditelja udruga:

Strategijski cilj

Unaprijediti vještine i znanja voditelja udruga u Hrvatskoj u cilju njihovog djelotvornog i profesionalnog upravljanja udrugama.

Kriteriji za ispravno definiranje strategijskog cilja:

- podudaranje s misijom,
- precizna definicija djelovanja,
- usmjerenost ka rezultatu,
- uskladenost s ostalim strategijskim ciljevima,
- realističnost i ostvarivost.

Operativni ciljevi prevode strategijske ciljeve u jezik djelovanja, koje je nužno za njihovo ostvarenje. Operativni ciljevi su opisi pojedinih aktivnosti.

Operativni cilj

Obrazovnim programima unaprijediti menadžerske vještine 500 voditelja udruga tijekom jedne godine.

Kriteriji za ispravno formuliranje operativnog cilja:

- ❑ usklađenost s misijom,
- ❑ pomoć u ostvarivanju strategijskih ciljeva,
- ❑ mjerljivost - treba biti moguće provjeriti je li i kada cilj postignut,
- ❑ usmjerenost na rezultate, ne samo na djelovanje,
- ❑ kratkoća, jednostavnost, preciznost i razumljivost,
- ❑ imenovanje određenih osoba/skupina odgovornih za njegovu provedbu,
- ❑ objektivnost i uravnoteženost - nije previše težak ni previše lagan za ostvarenje.

Razvijanje strategije i donošenje strategijskih odluka – načelo smanjenja rizika i povećanja koristi

Proveli smo analizu unutrašnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na djelovanje organizacije. Sada ćemo, na temelju te analize, pokušati izraditi ostvarivu strategiju djelovanja u budućnosti. Prigodom utvrđivanja strategije koristimo se načelom smanjenja rizika i povećanja koristi. Primjerice, ako je vlada nestabilna, ne bi trebali posvetiti previše pozornosti zajedničkim programima s državnom administracijom. Postoje tri osnovne metode stvaranja strategija organizacije. Strategije se mogu utvrditi temeljeći se na:

- ❑ ključnim pitanjima
 - ❑ strategijskim ciljevima
 - ❑ predviđanju budućnosti organizacije.

Ove metode se mogu koristiti zasebno ili ih se može kombinirati. Ako se tijekom procesa metoda pokaže neodgovarajućom, skupina može odlučiti o njenoj promjeni.

Utvrđivanje strategije na temelju ključnih pitanja – uz popise problema

Ovaj se pristup temelji na prethodnoj analizi elemenata organizacije. Skupina zadužena za planiranje analizira rezultate SWOT analize i određuje ključna pitanja za razvoj organizacije.

Aktivnosti, financije, administracija, struktura – za svaki od onih aspekata izrađuje se popis problema koje je potrebno riješiti.

Primjer

Financije

- ❑ Kako nadoknaditi manjak koji se pojavio zbog manjeg priljeva sredstava?
- ❑ Koji izvori finansiranja podupiru programe koji su u deficitu?
- ❑ Kako doći do sredstava iz proračuna susjedne regije, u kojoj žive mnogi korisnici vaših programa?

Sljedeći korak je rasprava, procjena i odabir najboljih rješenja za svaki pojedini problem. Odabrana rješenja čine okvir za strategiju. Trebala bi biti strukturirana tako da čine potpunu cjelinu, a da strategija bude ostvariva, osobito što se tiče sredstava koje organizacija ima na raspolaganju. Sljedeći korak je opisivanje i ocjena nacrta strategije.

Ovaj pristup može biti vrlo koristan kod utvrđivanja strategije za male organizacije.

Koraci koje ova metoda koristi uključuju:

- pronalaženje ključnih problema i popisivanje pitanja vezanih za svaki ključni problem
- pojedinačno pronalaženje, ocjenjivanje i odabir rješenja koja najviše obećavaju,
- provjeru usklađenosti rješenja - sačinjavaju li ona koherentnu strategiju,
- opis strategije.

Utvrđivanje strategije na temelju strategijskih ciljeva – uz različite scenarije

Ovu metodu najčešće upotrebljavaju udruge i tvrtke. Ovaj pristup zahtijeva definiranje strategijskih ciljeva koje organizacija namjerava postići.

Primjer

strategijski ciljevi (različitim organizacijama)

Vanjski

- Unapređivanje edukacije voditelja udruga u Hrvatskoj u svrhu veće djelotvornosti neprofitnog sektora.
- Unapređivanje organizacija koje se bave oboljelima od astme u riječkoj regiji.

Unutrašnji

- Povećanje dohotka od usluga i ugovora do 60 posto.
- Povećanje broja članova Trenerske udruge i proširenje mreže na cijelu državu.

Nakon definiranja strategijskih ciljeva, skupina zadužena za planiranje stvara određeni broj mogućih scenarija – odnosno opisuje na koji se način strategijski ciljevi mogu postići. Iz "paketa" mogućnosti izabiremo one koji nam se najviše sviđaju i koji zajedno čine skladnu cjelinu. Nakon postavljanja okvira strategije, započinjemo s izradom

iscrpnjih planova koji će sadržavati i operativne ciljeve. Sljedeći korak je opisivanje strategije kao općeg plana djelovanja, a nakon toga slijedi evaluacija.

Ovaj se pristup sastoji od sljedećih koraka:

- definiranje općih strategijskih ciljeva,
- prepoznavanje mogućih strategija – operativnih ciljeva koji su bitni za ostvarivanje strategijskih ciljeva,
- odabir najbolje strategije – načini da se strategijski ciljevi ostvare,
- priprema iscrpnih planova za provođenje strategije,
- opis strategije.

Utvrđivanje strategije na temelju predviđanja budućnosti organizacije – od najgorih do najboljih mogućnosti

Na temelju rezultata analize organizacije i njene okoline, predviđamo različite mogućnosti razvoja organizacije u budućnosti. U obzir moramo uzeti sve mogućnosti – od najgorih do najboljih. Ovaj pristup se primjenjuje u slučaju vrlo složenih mehanizama, primjerice izrade strategijskog plana za gradove.

odabir prikaza budućnosti organizacije (strategijski plan grada)

Čimbenici koji opisuju promjenu	Trenutično stanje	Pesimističan scenarij	Srednji scenarij	Optimističan scenarij
Zaštita okoliša: Količina otpada po stanovniku	1.3 m ³	Povećanje na više od 3 m ³	Povećanje do 3 m ³	Približno 1.5 m ³
Stanovanje: ukupni stambeni prostor po osobi	cca 18 m ²	18 m ²	20-22 m ²	preko 25 m ²

Potrebno je definirati zajedničke točke i važne razlike. Na ovaj način stvaramo osnovne mogućnosti koje se onda ocjenjuju u odnosu na misiju organizacije, društvene potrebe i finansijske mogućnosti.

Slijedeći korak je utvrđivanje strategije koja je kombinacija različitih mogućnosti razvijatka – to bi trebala biti ostvariva varijanta. Takva strategija ipak još zahtijeva dodatnu razradu, odnosno objašnjavanje nedovoljno objašnjenih točaka i pronalaženje strategijskih rješenja za pitanja na koja još uvijek ne znamo odgovor. Na kraju, opisujemo strategiju i podvrgavamo je preliminarnoj analizi.

Ovaj pristup se sastoji od sljedećih koraka:

- ❑ utvrđivanje osnovnih mogućnosti razvijatka u budućnosti, definiranje zajedničkih točaka i razlika,
- ❑ procjena različitih mogućnosti razvijatka i odabir najkvalitetnije,
- ❑ dodatna razrada i dodavanje potankosti.

Odabir strategije – jeste li mali ili malo veći

Nisu sve strategije jednake. Dvije organizacije sa sličnim vizijama i misijama mogu izabrati različite načine za postizanje svojih ciljeva. Često se organizacije prigodom stvaranja vlastite strategije ograničavaju na najjednostavnije ideje:

- ❑ odustajanje od programa koji ne zadovoljavaju potrebe korisnika,
 - ❑ nastojanje da se ne koriste metode koje koriste druge organizacije – nastojanje da se bude originalan,
 - ❑ nastojanje da se ima više donatora kako ne bi postali ovisni samo o jednom,
 - ❑ podjela tereta neprivlačnih programa s drugim organizacijama.

Uistinu, postoji veliki broj različitih strategija koje se mogu primijeniti, ovisno o okolnostima i potrebama organizacije. Koncept strategijskog planiranja je prvobitno

bio povezan s poslovnim sektorom. Zbog toga, jedna od temeljnih podjela razlikuje tri tipa strategija. One ovise o planu, ali se u obzir uzima i udjel na tržištu.

Defanzivna strategija – zadržavanje korisnika

U slučaju udruga, ova strategija znači zadržavanje postojeće skupine donatora i korisnika. Ova strategija je korisna, primjerice, onima koji djeluju u vrlo malom, specijaliziranom području ili organizacijama koje su svoje dugoročno djelovanje usmjerile na određenu skupinu korisnika.

Razvojna strategija – korisnicima se nude nove usluge

Udruga, koja je u zajednici vrlo poznata u radu s određenom društvenom skupinom, ne mora brinuti o potrazi za novim korisnicima. U takvim okolnostima sve naše vrijeme i energiju možemo posvetiti proširenju naših aktivnosti.

Napadačka strategija – privlačenje novih korisnika

Ova vrsta strategije je primjenjiva za nove organizacije koje tek trebaju biti primijećene i priznate u zajednici, te u slučajevima kada nam se učini da je naša organizacija izgubila na dinamici razvoja i da se nalazi u razdoblju stagnacije. provedba ove strategije zahtijeva određenu razinu odlučnosti i puno npora. No, ipak, ona povećava mogućnosti privlačenja novih korisnika ili donatora.

Razlike u gore navedenim strategijama su ograničene, ovisno o održavanju ili povećanju sudjelovanja na tržištu.

Odabir je važan za udruge (budući da se primjenjuje i na donatorskom tržištu), ali nije jedina mogućnost. Analizom aktivnosti različitih organizacija možemo uočiti šest osnovnih strategija. Male organizacije će obično izabrati jednu od njih, dok će one srednje velike koristiti kombinacije određenog broja strategija, koje najviše odgovaraju njihovim potrebama.

Šest mogućih strategija udruga

Strategija "novih izazova"

Premda je to vrlo težak zadatak, postoji mogućnost da se organizacija bavi djelatnostima kojima se ne bavi niti jedna druga organizacija. Ponekad takva strategija postavlja temelje za stvaranje jedne nove udruge (udruge se osnivaju s namjerom zadovoljavanja potreba na koje nitko do tada nije obraćao). Ova strategija može biti svjesno odabранa tijekom procesa planiranja.

Strategija ciljanja

Druga mogućnost je da se napori usmjere na specifičnu skupinu korisnika. U ovom slučaju se bavimo sličnim aktivnostima kao i druge organizacije, ali usluge pružamo skupini ljudi koji su samo naši korisnici. Takve strategije koriste udruge ljudi koji boluju od nekih rijetkih bolesti (primjerice genetska oboljenja kao što su Rettov i Marfov sindrom).

Strategija kvalitete

Radimo što i drugi, ali bolje. Ovo nije lako, osobito u slučajevima jake konkurenkcije. Druga poteškoća se javlja zbog činjenice da nije dovoljno biti najbolji. Potrebno je uvjeriti javnost da je to uistinu tako. Biti najbolji često zahtijeva vrlo specifično znanje. Da bi ga se prikazalo potrebne su dodatne marketinške vještine.

Strategija oponašanja

Mnoge organizacije se odlučuju za aktivnosti koje bi trebale izazvati lančanu reakciju rezultata. Učinak umnožavanja se može postići obukom trenera, učitelja, i sličnim, kao i aktivnostima koje su usmjerene - ne samo na korisnike - nego i na "posrednike" koji će prenijeti vaše ideje.

Strategija društvene promjene

Postoje organizacije koje se, uvjerenе da treba zadovoljavati potrebe, a ne liječiti simptome, odlučuju utjecati na društvo. Takve organizacije provode istraživanja i objavljaju rezultate (podizanje razine svijesti), lobiraju (u cilju promjene pravnih propisa) i, konačno, rade s drugim organizacijama i institucijama te ulaze u koalicije radi željenih promjena.

Strategija profitne misije

Cilj neprofitne udruge nije stvaranje profita, što ne znači da bi ona trebala poslovati s finansijskim gubitkom. Postoje organizacije koje ne ovise o donatorima, već same stvaraju sredstva za svoj rad. Ukoliko se organizacija bavi radom u kulturi, izdavačka djelatnost jedan je od mogućih načina namicanja sredstava. Time se može ostvariti dohodak za neprofitne aktivnosti.

Kriteriji za ocjenjivanje nacrta strategije – za rješenja koja najviše obećavaju

Bez obzira na pristup koji se koristio prigodom procesa odabira strategije, potreban je niz kriterija za ocjenjivanje odabranih rješenja. Prigodom ocjenjivanja, trebali biste odabrati ona koja najviše obećavaju i koja su najprikladnija za naše okolnosti. Bilo bi korisno provesti postupak u kojem sudjeluju odbor, zaposlenici i članovi organizacije. Da bi se svaka od mogućnosti pobliže razmotrila, možete se poslužiti sljedećim pitanjima (dobivene rezultate bi trebalo raspraviti unutar cijele skupine zadužene za donošenje odluka):

- Je li strategija ostvariva, uzimajući u obzir uvjete u kojima organizacija djeluje ili druge vanjske čimbenike?
- Je li utemeljena na iskustvima i vještinama ljudi koji čine organizaciju?
- Na koji način strategija koristi dostupne materijalne, ljudske i finansijske izvore?
- Jesu li aktivnosti u okviru strategije u skladu s misijom organizacije?
- Koja će finansijska i druga sredstva biti potrebna za provedbu strategije? Je li to opravdano s ekonomskog motrišta?

Odgovori na ova i slična pitanja će vam omogućiti da preispitate rezultate vašeg rada i da izaberete konačna – optimalna rješenja koja će tada oblikovati strategiju za razvoj organizacije u nadolazećim godinama.

Strategijski plan – što sve dokument treba sadržavati

Svi koraci izrade strategijskog plana moraju biti dokumentirani. Odluke i rješenja – uobličeni i uključeni u jedinstveni dokument, kojeg nazivamo: *Strategijski plan organizacije*. Tablica koja slijedi predstavlja osnovne elemente koje bi takav dokument trebao sadržavati:

Poglavlje:	Sadržaj:
Uvod	Kratak opis sadržaja dokumenta – trebao bi uključiti podatke o predloženim smjernicama aktivnosti i razvoja, ključne zadatke i krajnje ciljeve organizacije (najviše jedna stranica teksta).
Misija	Cjelovita definicija misije.
Opis organizacije	Kratak opis organizacije i njena statusa, opis (popis) svih dokumenata koji definiraju strukturu i operativne postupke organizacije, kao i dodatni podaci koji će omogućiti stjecanje potpune slike organizacije (primjerice podaci o zaposlenicima, korisnicima usluga, zemljopisnom
Opis ranijih aktivnosti	Kratko predstavljanje povijesti organizacije. Značajna dostignuća i problemi s kojima se organizacija suočavala u svakodnevnoj praksi. SWOT analiza je idealan izvor podataka za ovaj dio.
Očekivani trendovi	Po točkama. Očekivane promjene u okruženju – opis se usmjerava na potrebe koje će se vjerojatno javiti i na koje će organizacija pokušati odgovoriti u najbližoj budućnosti.
Strategijske smjernice	Opis prioriteta koji će odrediti aktivnosti i razvoj organizacije u najbližoj budućnosti. Koje će biti najvažnije razlike i promjene u usporedbi sa sadašnjim okolnostima?
Strategijski ciljevi	Predstavljanje strategijskih ciljeva za nekoliko sljedećih godina. Ovaj dio može biti popraćen kratkim popisom/opisom predloženih operativnih ciljeva za svaki od strategijskih ciljeva.
Očekivani rezultati	Ovaj dio bi trebao sadržavati rezultate promjena koje će se javiti kao posljedica odluka doneseni u okviru strategijskog planiranja – odnosno promjene povezane s promjenom profila organizacije,
Financijske implikacije	Kako će se plan ostvariti? Planirani prihodi i rashodi u sljedećoj godini, kao i oni očekivani u sljedećih nekoliko godina. Popis načela kojima će se urediti finansijska politika organizacije u sljedećih nekoliko godina.
Kratkoročan operativni plan	Specifični zadaci za poduzimanje prvih koraka opisanih u strategijskom planu.

Planiranje kao timski rad – ljudi koji pozitivno gledaju na budućnost

Dvije osnovne funkcije tima koji obavlja planiranje su: vođenje procesa planiranja u skladu s određenim postupcima te prikupljanje podataka koji će biti uključeni u dokument *Strategijski plan organizacije*. Zbog toga je iznimno važno da tim uključuje što veći broj ljudi s različitim pozitivnim pogledima na budućnost organizacije. Uzimajući u obzir potrebu za brzim i djelotvornim donošenjem odluka, u timu ne bi smjelo biti više od 10 osoba (optimalno 5).

Neke od osnovnih funkcija tima za planiranje:

- utvrđuje datume sastanaka (primjerice, svakog ponedjeljka, svakog prvog tjedna u mjesecu),
- odlučuje o temama o kojima će se raspravljati,
- priprema popis sudionika i poziva ih,
- priprema dnevni red i vodi sastanke,
- prikuplja dokumente - podatke nužne za postupak donošenja odluka,
- odgovoran je za zapisnik,
- prikuplja materijale za dokument *Strategijski plan organizacije*.

Stupanj uključenosti u proces planiranja

Tim za planiranje odlučuje, između ostalog, tko će sudjelovati na određenim sastancima. Važno je da u proces donošenja odluka budu uključeni ljudi koji će ih provoditi. Svaki član organizacije je uključen u postupak planiranja. Neki su odgovorni za strategijsko planiranje, neki za operativne planove, neki opet sudjeluju u oba procesa. Osobe na višim položajima u organizaciji trebale bi u većoj mjeri biti uključene u strategijsko planiranje.

Mali priručnik

U dalnjem tekstu vodimo vas iscrpnije kroz dio procesa izrade strategijskog plana:

- ❑ SWOT
- ❑ Provjera kapaciteta
 - ❑ Provjera sredstava
 - ❑ Procjena vaših trenutačnih sposobnosti
 - ❑ Analiza vanjskih čimbenika.

SWOT

Svrha: identificirati jake strane i slabosti organizacije te identificirati vanjske mogućnosti i opasnosti s kojima se organizacija suočava.

koraci

1. Podijelite svakom sudioniku nekoliko praznih kartica na kojima treba upisati odgovore na sljedeća pitanja:

- ❑ S kojim ćemo se opasnostima suočiti u nastupajućem razdoblju?
- ❑ Koje su nam mogućnosti?

Zamolite sudionike da rasporede kartice u dva stupca.

Grupirajte slične izjave i ostavite mjesta za raspravu u skupini.
Dopustite skupini da preoblikuje izjave (ako je to potrebno).

2. Zamolite sudionike da odrede jake strane i slabosti organizacije, pa slijedite jednaki postupak kao u prvom koraku.

3. Raspravite (iznesite) potencijalne aktivnosti koje možemo poduzeti:



- ❑ Mogućnosti: što trebamo učiniti da bi iskoristili prigode koje se pružaju?
- ❑ Opasnosti: što možemo učiniti da prijetnje svedemo na najmanju moguću mjeru?
- ❑ Jake strane: kako možemo iskoristiti naše jake strane?
- ❑ Slabosti: što moramo razviti u cilju prevladavanja naših slabosti?

4. Sintetizirajte rezultate i odredite prioritete.

Provjera kapaciteta

Svrha: procjena trenutačnih kapaciteta organizacije

Sredstva – sve što posjedujemo

Sposobnosti – sve što smo u stanju učiniti

sredstva + sposobnosti = kapacitet

A. Provjera sredstava

Svrha: temeljito ispitati kojim sredstvima trenutačno raspolažemo:

1. Imovina

- ❑ Zemljište
- ❑ Zgrade
- ❑ Kapitalna imovina (provjerite koja je u najmu, a koja u vlasništvu):
 - vozila
 - računala
 - namještaj
 - uredska oprema
 - posebna oprema
 - ostalo
- ❑ Knjige, publikacije, materijali
 - Mjesto gdje se materijali drže
 - ❑ je li dobro održavano?
 - ❑ da li se odgovarajuće koristi?

Publikacije / knjige



Materijali za edukaciju
Kako koristimo ova sredstva?
Postoji li višak?
Postoje li veći zahtjevi za jednima, a manji za drugima?

2. Tehnologija koju koristite

Je li prikladna?
Previše suvremena za naše potrebe?
Davno zastarjela?

3. Pristup ciljanoj skupini (ogranci, ciljana područja itd.)

Kako smo zemljopisno rasprostranjeni?
Jesmo li previše rasprostranjeni?
Jesmo li se usmjerili na pre malo područje?

4. Ključni kontakti

(kratak opis važnih odnosa koje organizacija ima, primjerice sa zajednicom, gospodarstvenicima, drugim institucijama i organizacijama)

Jesu li ti odnosi:
Loši / slabí?
Učinkoviti?

5. Ljudi

Naziv radnog mjestra	Polovica radnog vremena, puno radno vrijeme, ugovor	Spol M/Z	Financira nju / njega	Razdoblje na koje je osoba angažirana

6. Financije

Okvirni godišnji proračuni za sljedeće 2-3 godine.

B. Procjena trenutačnih sposobnosti koraci

1. Opišite tri područja vaših sposobnosti (konceptualna, društvena i tehnička):

Konceptualna sposobnost znači sposobnost ljudi u organizaciji da koriste znanje, ideje i podatke i njihovu mogućnost stvaranja vizija, predviđanja, usporedbi, sinteza i planova. Ona znači sposobnost da se:

- ❑ razumiju procesi promjene okruženja koji dovode do različitog utjecaja na organizaciju i način na koji će se organizacija trebati mijenjati,
- ❑ razvija misiju i viziju organizacije,
- ❑ na kreativan način suočava s turbulentnom i promjenjivom okolinom.

Društvena sposobnost se odnosi na djelotvorno uspostavljanje odnosa, njihovo očuvanje i upravljanje (unutar organizacije i s vanjskim suradnicima i protivnicima); u koliko su mjeri ljudi u organizaciji spremni za ostvarenje svojih potencijala; djelotvornost u radu; sposobnost ljudi da pregovaraju, rješavaju sukobe, raspravljaju o emotivnim stanjima i osjećajima, te da uravnoteže osobne i "profesionalne" interese.

Tehnička sposobnost uključuje široki opseg sposobnosti koji bi se jednim imenom mogao nazvati "kako urediti teren". U ovo se može uključiti kako uspostaviti sustave (financije, komunikacije, administraciju, itd.); oblikovati, planirati i provoditi aktivnosti; pronaći, usporediti, pohraniti i distribuirati podatke; organizirati plan rada; koristiti tehnologiju; urediti pohranu podataka.

2. Zamolite sudionike da ocijene ova tri područja tako da se za svako odredi:

- ❑ koje su ključne jake strane organizacije,
- ❑ koja su slaba područja organizacije.

3. Usporedite i raspravite.

Neka problematična pitanja...

Koristimo li učinkovito naša sredstva?

Koristimo li sva naša računala?

Popravljamo li i održavamo našu opremu?

Imamo li neiskorištenog prostora?

Imamo li ugovore za usluge koje trebamo?

Radimo li na razvoju naših zaposlenika i članova?

Dolazimo li do podataka koji su nam potrebni?

Ima li među našim ljudima neiskorištenih potencijala?

Činimo li stvari za koje bi bilo bolje da ih izostavimo?

Dopuštamo li da se sukobi bespotrebno povećavaju?

Tratimo li vrijeme, zašto?

Imamo li ovisničke odnose s našim donatorima?

Jesmo li razvili vještine planiranja, nadzora i procjene?

4. Kojem od ovih područja se moramo više posvetiti da bi organizacija bila uspješna i održiva?

5. Kako ćemo to postići?

Analiza vanjskih čimbenika (stakeholders)

Svrha: Identificirati ključne čimbenike koji utječu na organizaciju, prepoznati njihove brige i očekivanja, te istražiti kakvog utjecaja oni imaju na organizaciju.

koraci

1. Zamolite sudionike da identificiraju sve čimbenike važne za organizaciju. Napravite popis. Zamolite sudionike da odgovore na sljedeća pitanja:

	Njihovi interesi	Očekivanja	Potencijali
Vanjski čimbenici (stakeholders)	Što ih zanima u organizaciji?	Što očekuju od odnosa s nama?	Što bi mogao biti njihov doprinos tom odnosu?

2. Ocijenite učinke organizacije u odnosu na očekivanja čimbenika.

3. Zamolite sudionike da ocijene utjecaj koji čimbenici imaju na organizaciju.

4. Zabilježite što organizaciji treba od čimbenika.

5. Neka sudionici svrstaju čimbenike prema važnosti za organizaciju.