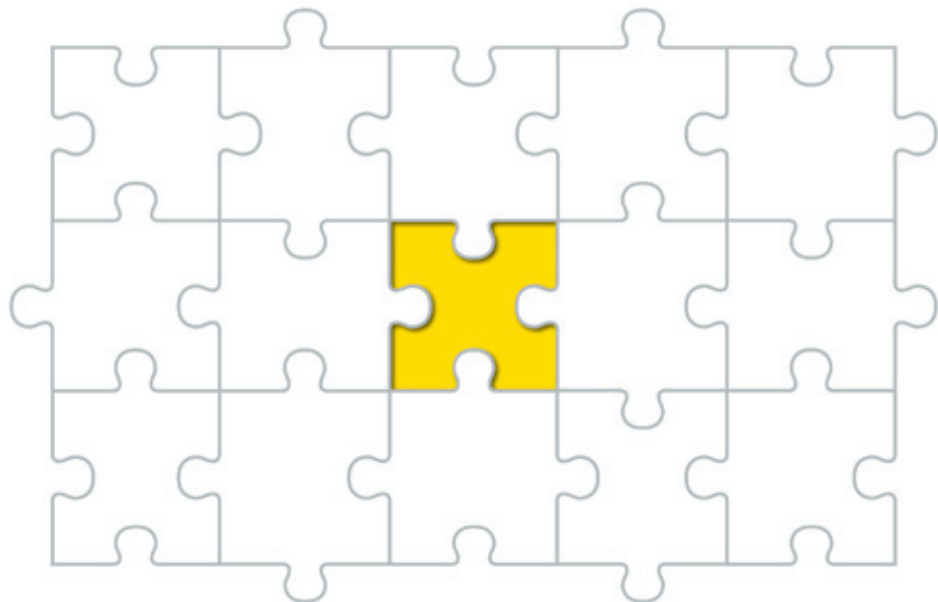


Мира Сатарић
Марија Ранђић
Владе Сатарић



Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)

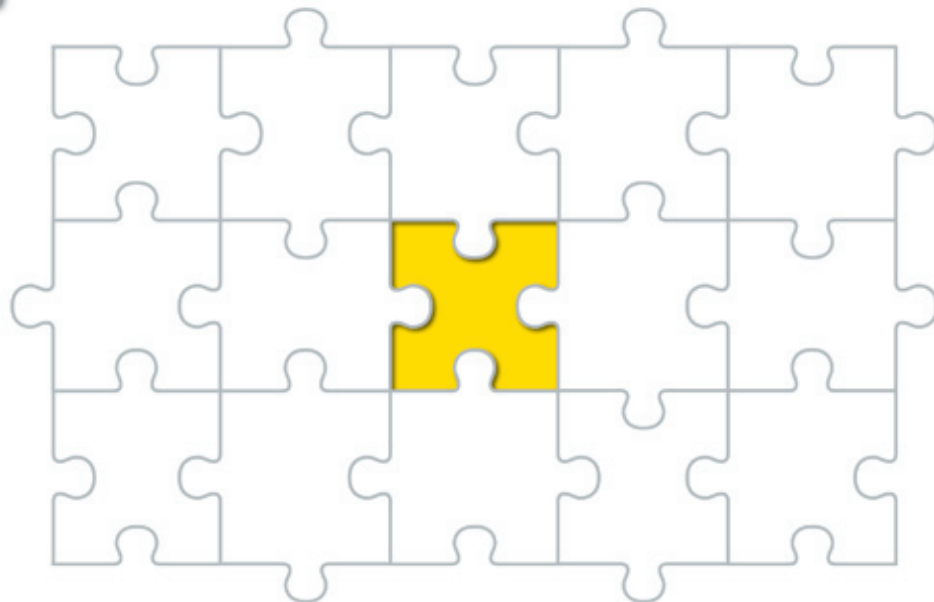


Издавање овог приручника финансијски је подржано од стране Министарства омладине и спорта, а у оквиру конкурса "Укључивање удружења грађана у процес мониторинга пројеката који су усмерени ка реализацији циљева планираних Националном стратегијом за младе".





Мира Сатарић, Марија Ранђић, Владе Сатарић



„Снага пријатељства“ – Amity уз финансијску подршку Министарства омладине и спорта
Београд, мај 2009

Менаџмент у НВО пракси (делићи који некада недостају)



Аутори: Мира Сатарић, Марија Ранђић, Владе Сатарић

Менаџмент у НВО пракси (делићи који некада недостају)

Дизајн и припрема за штампу: Иван Халупка

Штампа: Инпрес, Београд

Тираж: 300 примерака

Београд, мај 2009. године

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Садржај:

Уводна напомена.....	03
Стратегијски менаџмент и непрофитне организације.....	04
Социјални маркетинг.....	06
Мотивација.....	14
Комуникација.....	26
Конфликти.....	36
Управљање засновано на времену.....	43
Управљање засновано на циљевима.....	54
Јавно заговарање.....	61
Умрежавање.....	69
Узроци успеха и неуспеха.....	73
Финансијски менаџмент.....	77
Литература.....	83

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Ова брошура/приручник представља покушај да се са ограниченим средствима у одређеном временском року и са прецизно дефинисаном наменом састави подсетник о специфичностима пословања у непрофитном сектору.

Савремено друштво поставља пред организације као носиоце непрофитног сектора велики изазов – како постати и опстати у једном изузетно несталном окружењу, без могућности генерисања сопствених континуираних прихода, стално завистан од ограничених и променљивих ресурса, а при том обезбедити остварење своје мисије, визије и циљева усмерених на трајну друштвено одговорну активност/промену.

Израду и штампање овог приручника финансијски је подржало Министарство омладине и спорта Републике Србије, а у оквиру Конкурса **Укључивање удружења грађана у процес мониторинга пројеката који су усмерени ка реализацији циљева планираних Националном стратегијом за младе**

Аутори

У Београду,
мај 2009. године



Стратегијски менаџмент и непрофитне организације

Стратегијски менаџмент се, попут других грана менаџмента, може подједнако примењивати како на профитни тако и на непрофитни сектор. Наравно, разлике ипак постоје а једна од кључних су извори финансирања. Битно је нагласити да непрофитне организације немају за циљ да остварују профит од сопствених активности, већ се углавном финансирају из приватних извора, донација, чланарина и сл. а услуге које пружају доприносе добробити друштва или једне одређене друштвене заједнице. Најчешће, трошкове за услуге или производе пружене од стране организације не носе сами корисници те услуге/производа, већ су они финансирани пројектно од стране трећег лица - неке домаће или међународне организације/институције, амбасаде, буџета Владе (министарства или друге институције) и др. Или, другачије речено, непрофитне организације оставарују приходе од појединачна/организација који можда никада неће користити производ/услугу.

Још једна од разлика између профитних и непрофитних организација јесте и та што су одлуке менаџера непрофитних организација више усмерене ка јавности (или некој општој добробити) и подлежу њеној оцени.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Такав, друштвено осетљив положај непрофитног сектора често ствара проблем када је у питању стратешка контрола, јер циљеви нису јасно дефинисани и мерљиви. Треба напоменути да се ово не односи на програм/пројекат већ на саму мисију и циљеве непрофитне организације.

Међутим, оно што је заједничко и једном и другом сектору јесте да и једни и други треба да анализирају интерно и екстерно окружење и формулишу мисију и циљеве да би задовољили одређене потребе. Разлика је у типу потреба чијем задовољењу се тежи.

Управо ова заједничка особеност нас обавезује да анализирамо процес управљања и сегменте који га чине: планирање, организовање, мотивација и контрола, а све то у правцу постизања одређених циљева. Задовољење сваког од ових сегмената захтева одређене потпроцесе који сви заједно омогућују успешну реализацију идеје.

Сложеност свих ових процеса и потпроцеса захтевала би детаљну и озбиљну анализу. Циљ овог приручника је да обезбеди увид и подсетник на то које су неке од основних смерница и праваца деловања који субитни са аспекта квалитетног, ефикасног и ефикасног управљања организацијама непрофитног сектора.



СОЦИЈАЛНИ МАРКЕТИНГ

Шта је социјални маркетинг?

Концепт социјалног маркетинга, заправо, и није тако нов. Настао је још 1970-их, када су водећи светски економисти, Филип Котлер и Џералд Залтман, установили да исти тржишни принципи који важе за предузећа важе и за организације.

Док једни продају производе, други „продају“ идеје, ставове, обрасце понашања, политике и праксе.

И предузећа и организације имају примарни фокус на потрошачу/кориснику – изаћи у сусрет њиховим стварним потребама.

Основна разлика између комерцијалног и социјалног маркетинга је у крајњем циљу коме теже. Комерцијални маркетинг доноси профит за маркетера (произвођача/ продаваца), **док социјални маркетинг тежи да оствари корист за циљну групу/кориснике, тј. друштво у целини.**



Маркетинг микс

Озбиљно планирање активности једне организације захтева да се узму у обзир сви елементи класичног 4П „маркетинг микса“ – производ, плаћање (цена), пласман (дистрибуција) и промоција. Али као посебна категорија, социјални маркетинг додаје још својих „зачина“ у микс.

Производ

Оно шта организација нуди као „производ“ не мора увек да буде физички производ. Организација може да има „широк спектар у понуди“ - од класичног, опипљивог и видљивог производа (нпр. донација у спортској опреми), преко услуга, промоције пракси, па све до крајње свеобухватних и општих идеја.

Какав год да је „производ“ који организација нуди, он мора да представља адекватно решење за **актуелни и стварни проблем корисника**.

Плаћање/цена

Погрешно је поћи од чињенице да производи које нуде социјални маркетинг не захтевају никакву надокнаду од стране корисника. Погрешно је, такође, и претпоставити да је „цена“ коју корисник плаћа увек изражена у новцу.



Цена је оно шта корисник мора да учини да би остварио право на одређени производ/услугу. Може се односити на *време* (које мора да се издвоји за одређену услугу – нпр. одлазак на радионицу), *труд* (активно учешће на радионици), *ризик* да сазна нешто што не жели (нпр. да је позитиван на ХИВ), као и могуће *неслагање/незадовољство* понуђеним (другачији културолошки ставови или лоши предавачи на тренингу). И, на крају, цена се, заиста, може односити и на надо-кнаду, рецимо партиципацију коју корисник плаћа за услугу.

У очима корисника **цена је обрнуто пропорционална вредности коју остварује!**

Пласман/дистрибуција

Пласман или дистрибуција је избор најбољег начина на који ћемо свој „производ“ учинити доступним својој циљној групи. Најлакше је ако имамо физички производ (нпр. донација у спортској опреми), јер у том случају примењујемо класичне канале дистрибуције који су устаљени и у комерцијалном маркетингу – складиштење, превоз, расподела...

Са друге стране, када су у питању услуге, праксе или идеје, ствари баш и нису тако прецизно и јасно дефинисане. Ипак, могуће је издвојити одређене кораке који су стандардни:

- Канали информисања/тренинга (лифлети, публикације, јавни догађаји, семинари, медији...)
- Доступност (услуге, докумената, истраживања... у зависности од програма)
- Поузданост и квалитет (квалитет услуге; поузданост информација и извора уколико је у питању заговарање пракси/политика)

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Чак и мали, додатни труд уложен у процену потреба корисника је велико олакшање у процесу планирања пласирања „производа“.

Промоција

Промоција јесте највидљивији али не и најпресуднији и никако не једини елемент социјалног маркетинга!

Њен циљ и у комерцијалном и у социјалном маркетингу је исти – информисати и створити тражњу за производом/уslugом!

Будући да је већина организација непрофитног карактера и, углавном, са ограниченим средствима, класична промоција путем оглашавања им је недовољно доступна. Јавни догађаји, штампани материјал (лифлети, приручници, билборди), стручни скупови и конференције за штампу, презентације од врата до врата, интернет, као и бројне друге стратегије могу бити једнако ефикасне уколико су правилно осмишљене и у складу са постављеним циљевима.



„Зачини у миксу“

За оне који се баве социјалним маркетингом, осим ова основна 4П маркетинг микса, од пресудне су важности и „зачини“ у том миксу, тј. друга 4П: потенцијални корисници, партнери, политике/ праксе и прикупљање средстава.

Потенцијални корисници

За разлику од комерцијалног маркетинга, социјални маркетинг да би успешно „продао свој производ“ мора да таргетира много шири круг корисника. Ту спадају директни корисници програма, секундарни или индиректни корисници (најчешће породице, пријатељи, окружење), стручна и ширира јавност, креатори политика и они који их спроводе.

Партнери

Социјална, здравствена, образовна и сл. питања којима се организације баве су често сувише сложена да би једна организација могла сама да се избори са њима.

Удружити се са другим организацијама, институцијама које делују у истом смеру и широм заједницом постаје императив успешног функционисања.

Постоје два основна правца удруживања организација – кроз коалиције и кроз мреже.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Коалиције су краткотрајније, окупљају разнородне организације најчешће око једног, заједничког циља, имају јасно одређену структуру и њихово трајање је временски ограничено (нпр. организације које се баве заштитом различитих рањивих група окупљене у циљу заговарања доношења одређеног закона).

Мреже су дуготрајне творевине, окупљају организације које се баве истом циљном групом, њихово трајање није временски ограничено и не представљају затворен организам, тј. организације се могу учланити или иступити из мреже (нпр. све организације које се баве младима окупљене у једну мрежу). Могу бити формалне и неформалне, а могу и не морају бити јасно хијерархијски уређене.

Примарни циљ и једног и другог типа удруживања је легитимност, кредибилитет, размена информација и, изнад свега, боља видљивост и снажнији наступ у заговарању одређених циљева.

Политике и праксе

Социјални маркетинг мора да се бори за своју одрживост кроз дугорочне промене. Да, промена у понашању појединца или тренутно задовољење потреба корисника су пожељни, али је све то кратког даха ако се не обезбеде трајније промене у окружењу. Заговарање промене јавних политика је ефективни допринос који омогућава одрживост социјалног маркетинга сваке организације.



Прикупљање средстава

Највећи број организација се финансира путем донација или грантова. Ово захтева посебно место у стратегијском планирању целе организације и представља велики изазов за њену даљу одрживост.

Пример стратегије социјалног маркетинг микса

Узмимо за пример кампању промоције здравих стилова живота међу младима:

1. **Производ** може бити: приручник о здравим стиливима живота, предавање, трибине, тестирање на одређене болести/присуство психоактивних супстанци...
2. **Цена** за учеснике је издвојено време да се дође на трибину/предавање, или претрпљени страх ако се открије да је случајно позитиван на неком од тестова и сл.
3. **Место** је физичка локација одржавања предавања, трибине, тестирања...
4. **Промоција** се може обавити путем оглашавања у медијима, лифлета, билборда, мејлинг листи...



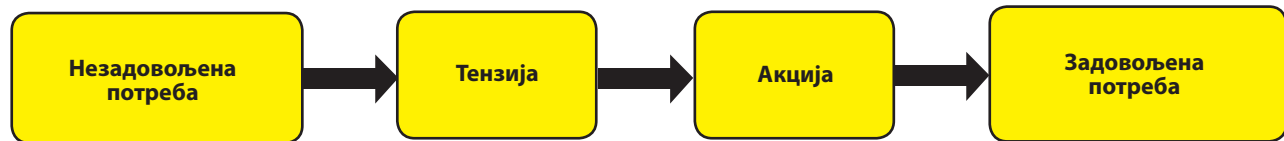
5. **Потенцијални корисници** су, рецимо, ученици завршних разреда основне школе, ученици средње школе и студенти
6. **Потенцијални партнери** су стручњаци из здравствених установа, других организација које се баве младима, стручњаци који раде са младима у школама и факултетима...
7. **Политике и праксе** – у овом случају тежња је да се утиче на дугорочну промену у ставовима младих о сопственом здрављу, кроз обезбеђивање континуиране едукације и програма намењених овој циљној групи, а подржаних од стране државе и друштва у целини. Ово је посебно битно ако се има у виду да су главни узрочници болести у каснијем животном добу управо лоше навике и небрига о здрављу у младости
8. **Прикупљање средстава** – кроз грантове и/или про боно услуге



Мотивација у организацији

“Мотивација је процес изазивања, усмеравања и одржавања наше активности ради достизања одређеног циља којим се може задовољити нека потреба.”¹

Као један од базичних предуслова за економски развој савременог друштва издваја се мотивација за рад запослених у свим видовима организација. Поред поседовања способности и њиховог развоја стручним обучавањем и тренинзима, овај концепт сачињава скуп основних компонената људских ресурса. Како се у данашње време све више смањују разлике међу запосленима у елементима поседовања способности и развоја вештина елемента, следи да различити учинак у раду највише произилази из неједнаког степена мотивисаности. Дакле, разлог све већег посвећивања пажње испитивању чинилаца који условљавају мотивацију за рад јесте низ позитивних ефеката у организацији које она производи: квалитетно обављање посла, задржавање кадрова, повећање инвентивности при остваривању организацијских циљева, идентификацију са организацијом и улагање у њен развој.



Слика 1. Процес мотивације

¹ Пајевић, Д. , 2006

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Питање како на што адекватнији начин мотивисати запослене добија још већи значај када су у питању непрофитне организације. Према резултатима савремених истраживања² која су рађена са представницима невладиних организација, проблем ниског морала и мотивације запослених и волонтера присутан је, без обзира на област рада, мисију, опсег активности и програма. Култура организације, њена структура, тип руковођења, визија и мисија, као и процеси менаџмента имају директан утицај на мотивацију радника. Поред тога, може се издвојити и деловање глобалних, националних и друштвених фактора. Из тога следи да организација и појединци у њој морају да изађу на крај са интеракцијом и тензијом која се јавља између ових различитих сфера утицаја.

Процес мотивисања не представља нимало лак задатак, између осталог и због тога мора узети у обзир и персонални фактор. Другим речима, треба имати у виду чињеницу да особе покреће јединствена комбинација психолошких, емоционалних и професионалних потреба, за које постоје различити начини задовољавања.

У складу са претходно наведеним, посао менаџера је да креира средину која помаже сваком запосленом да оствари своје индивидуалне потребе а да притом доприноси остваривању пословних циљева организације.

² Истраживање које је сповела непрофитна организација People in Aid, 2007.

Иако постоји велики број теоријских модела у проучавању мотивације за рад овом приликом као илустрацију издвојићемо два аутора. Претпоставке произашле из ових теорија, иако се не може рећи да су универзално применљиве, доста су допринеле дефинисању и разумевању практичних импликација овог концепта и, на основу нашег искуства, непосредно су применљиве на функционисање непрофитног сектора.

Први је Абрахам Маслов³, који је у својој популарној теорији “Хијерархије потреба” градацијски приказао развој мотива запослених.

Основна идеја ове теорије је да задовољење потреба које су ниже на хијерархијској лествици представља нужан предуслов развоја виших потреба. Такође, када се једна потреба задовољи, опада њена мотивациона снага, а друга, виша у хијерархији, брзо заузима њено место, тако да људи увек теже да задовоље неку потребу. На дну хијерархије, налазе се базичне поребе које представљају основе људске егзистенције: за храном, ваздухом, склоништем, сном...



Слика 2. Хијерархија потреба по Маслову

³ Maslow, A., 1950

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Оне, као што је речено, морају бити задовољене да би особа напредовала на хијерархијској лествици. Други корак у хијерахији подразумева задовољење потреба за сигурношћу- сваком запосленом неопходно је обезбедити – сигурност самог посла, и сигурну радну средину. Трећи корак односи се на задовољење социјалних мотива. Другим речима, када су основне потребе особе задовољене, она може да се фокусира на: потребу за комуникацијом и пријатељством са колегама и за различитим друштвеним активностима, које омогућавају да се код запосленог развије осећај групне припадности. Пењући се даље хијерархијском лествицом, долазимо до ега, тј. до потреба за признањем, статусом, уважавањем и награђивањем, као и самопоштовањем код запослених. И, на крају, долази највиши ниво потреба, тј. самоактуализација – достизање личних аспирација, жеља и циљева, остваривањем личног потенцијала. Четири нижа нивоа (физиолошке потребе, сигурност, припадност и поштовање) се називају и потребе недостатка и оне се морају задовољити. За разлику од њих, потребе раста (самоактуализација) се стално развијају.

Напредак кроз ову хијерархију представља суштинску карактеристику људског живота.

Модификоване верзије основне Маслоуеве теорије указују на различите нивое потреба раста. Дакле, када су базичне потребе задовољене, људи бивају усмерени на унутрашњу мотивацију а она за неке представља тежњу за материјалним луксузом или друштвеним престижом, другима је приоритет стицање знања или остварење уметничког талента, трећима лидерство и помагање другима да остваре сопствене потенцијале....

Менаџмент у НВО пракси

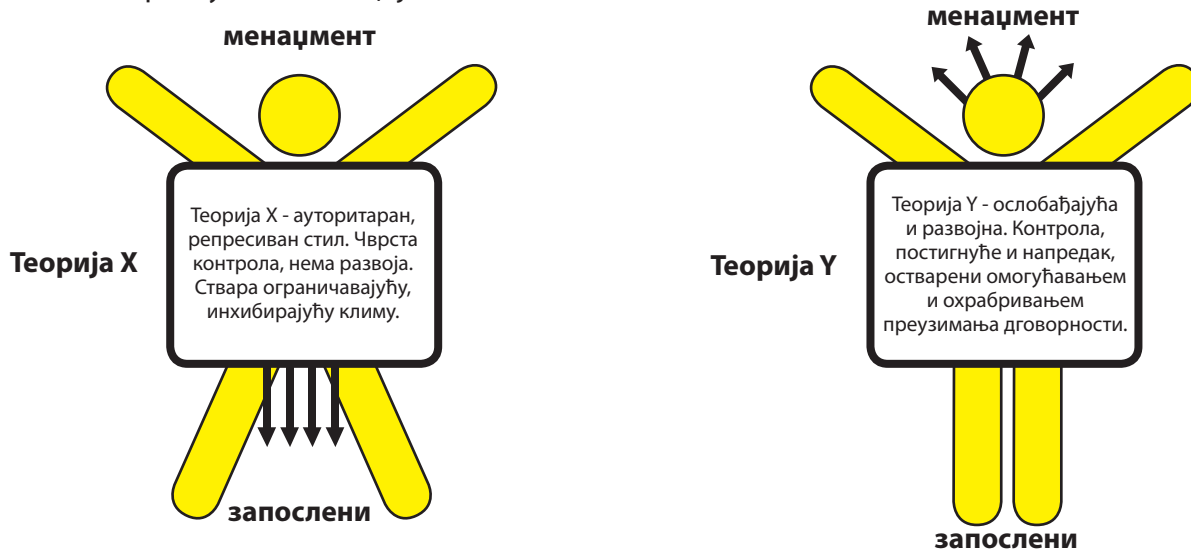
(делићи који некада недостају)



18

У складу са наведеним, посао менаџера је да утврди шта покреће и мотивише, према тој процени испита степен задовољености уочених мотива и обезбеди оптималне услове за њихово задовољење.

Размотрићемо још два теоријска модела (теорије X и Y) које нуди Мек Грегор⁴, представник типолошког приступа мотивацији.



Слика 3. Менаџмент у складу са теоријом X и Y према Мекгрегору

⁴ McGregor, 1960

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



19

Као што је приказано на слици 3, према теорији X, запослени по природи не воле посао и избегавају да га обављају кад год им се за то укаже прилика. Поред тога, они су неамбициозни, преферирају да буду контролисани, избегавају одговорност и индиферентни су према циљевима организације. У складу са том претпоставком, неопходно их је мотивисати претњама, већом контролом и кажњавањем.

Насупрот оваквом класичном приступу, према теорији Y природа човека и његовог односа према раду је потпуно супротна претходно наведеној: људи прихватају одговорност, воле да раде, посвећени су остваривању организацијских циљева. Менаџери вођени овим принципима, успостављају организацијску климу у којој се негује узајамно поверење са запосленима, ствара пријатна радна средина погодна за лични и професионални развој запослених, запослени се укључују у процес доношења одлука у организацији, смањују се разлике у односу надређени-подређени...

Ни за један од наведених типова менаџмента не можемо рећи да је идеалан, и примерен сваком запосленом и свим радним контекстима. Без обзира на бројне предности Y приступа, неким особама више одговара X начин руковођења са повећаном контролом и јасно структурисаним задацима. X начин руковођења је, такође, адекватан и за одређене радне активности посебно у ситуацијама када настану проблеми који захтевају флексибилан приступ и примену различитих стилова руковођења, под условом да постоји поверење у менаџера. Према томе, намеће се закључак да не постоји универзално применљив рецепт за руковођење, већ да се он треба флексибилно прилагођавати ситуацији и запосленима, а на основу података добијених из континуираних испитивања.



Један од начина реализовања ове замисли је успостављање персонализованог процеса мотивације.⁵ Приступ је једноставан, али ефектан. Спроводи се тако што се радницима дистрибуира упитнику коме им се постављају питања о томе на који начин би они волели да буду награђени и признати. Ово анкетно истраживање омогућава менаџеру да види која врста подстицаја има највећи утицај на сваког појединачног радника. Међутим, како би био обухватнији, овај процес је проширен укључивањем питања која се тичу фактора који сметају запосленима и фрустрирају их. У наставку следе четири кључна питања на које би резултати овог испитивања требало да дају одговор.

Четири питања која се никад не постављају, а требало би:

- * Чега бисте волели да буде више? Другим речима, који елементи посла су Вам интересантни, изазовни и мотивишу Вас да будете продуктивнији?
- * Чега бисте волели да буде мање? Који елементи посла Вас фрустрирају, односно, ограничавају Вашу продуктивност?
- * Како бисте волели да будете вођени? Помозите ми да увидим који је бољи приступ да бисте Ви били најпродуктивнији?
- * Због чега сте напустили претходни посао (послове)? Помозите ми да разумем зашто се то десило како бих, у случају да су узрок биле грешке Ваших претходних менаџера избегао понављање истих.

⁵ Методолошки поступак примењен у Baptist Health Care Florida, према Sullivan, J., 2006.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Према неким емпиријским подацима^б, фактори одговорни за ниску мотивацију за рад и изражену флукутацију запослених у НВО су ниске плате, несталност запослења, веће могућности запошљавања у другим секторима, недовољно исказивање поштовања и признања, недовољно ангажовање, мало прилика за лични развој, радна култура и неуједначен систем вредности. Ако упоредимо ове налазе са Масловљевом хијерархијском лествицом, видимо да се ови чиниоци простиру кроз све нивое почев од потреба за сигурношћу, па све до потреба за самоактуализацијом. Са друге стране, оваква слика нам намеће претпоставку да запослених у НВО преферирају Y тип менаџмента.

Како би се на што адекватнији начин одговорило на идентификоване потребе, у наставку су наведене неке од практичних препорука произашлих из теоријских приступа и релевантних истраживања, а који, с обзиром да не обухватају материјална поткрепљења, одговарају принципима функционисања непрофитног сектора.

Препоруке:

- Остварити јасну и продуктивну комуникацију са запосленима
- Саслушати запослене и помоћи у решавању тешкоћа на које наилазе при обављању радних задатака.
- Јасно дефинисати радне задатке запослених, као и њихове улоге у односу на циљеве организације.

^б Истраживање које је сповела непрофитна организација People in Aid, 2007.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



- Обезбедити континуирани професионални развој
- Учинити да се запослени осећају као део организације
- Охрабривати запослене да дају свој допринос развоју пројеката и радних задатака
- Званично одати признање за добро обављен посао
- Успоставити праведан систем норми којих ће се сви подједнако придржавати
- Обезбедити јасне и праведне евалуативне матрице
- Поставити запосленима циљеве који реално одговарају њиховом искуству, способностима и претходном учинку
- Преузети улогу медијатора у разрешавању конфликта међу запосленима
- Обогатити посао постављањем разноврсних и креативних радних задатака
- Поштовати запослене, показати им оданост и остварити са њима однос заснован на поверењу
- Укључити запослене у процес доношења одлука, обезбедити им самосталност у раду и поставити циљеве који задовољавају и њихов мотив за постигнућем
- Обезбедити запосленима оптималне радне услове
- Понудити запосленима релативно дугорочни радни ангажман, како би се обезбедила њихова сигурност на послу
- Успоставити транспарентност процеса запошљавања и унапређења радника
- Пружати и прихватати feedback од запослених обезбеђујући на тај начин двосмерни трансфер искуства



Неки од начина повећања мотивације за рад:

- **Ротација послова**

Померање запослених кроз широк опсег различитих задатака или послова. Оваквим поступком запослени стичу шири увид у функционисање организације и повећава се њихово задовољство послом. Поред тога, постиже се широка оспособљеност радника која омогућава њихово ротирање у ситуацији када је неко од осталих чланова организације одсутан. Недостаци су неопходност тренинга који изискују додатна финансијска средства и одсуствовање радника са стандардних послова.

- **Обогаћивање посла**

Представља обогаћивање садржаја посла новим и интересантним задацима. Поспешује развој радног процеса и ствара подстицајну радну средину. Предност је постављање циљева и давање веће одговорности запосленима што доводи до сузбијања незадовољства изазваног монотоншћу посла, репетитивним радним задужењима и недостатком професионалног изазова. Мана овог поступка је мањак способности код запослених који ће изискивати, још једном, нове и скупе обуке.



- **Флексибилно радно време**

Представља утврђивање реалног времена које је неопходно за обављање појединих радних задатака и остављање могућности слободне организације истог од стране запослених. Другим речима, омогућава се радницима да одреде распоред радних сати и дана у току седмице. На тај начин запослени могу да ускладе посао са осталим обавезама, а циљеви организације се подједнако ефикасно остварују. Недостатак је то што овакав метод није применљив на све типове послова.

- **Тимски рад и одлучивање**

Као што наслов каже односи се на рад у тиму. Предности су поспешивање комуникације запослених, оснаживање јединства групе, задовољавање мотива за припадањем, размена знања и искустава, компензовање недостатака и максимално искоришћавање њихових потенцијала. Кључни фактори за успех тимског рада су заједничке вредности чланова, узајамно поверење, инспиративни циљ чијем се остварењу тежи, способности које се допуњују и, на последњем месту, конкретне награде.



Доношење одлука у тиму представља процес који је по својим фазама сличан решавању проблема. Предности оваквог начина одлучивања су, као што је већ поменуто, појачана мотивација учесника, допуњавање знања, способности, и коришћење особина личности појединих чланова погодних за доношење одлуке (критичност, темељност, креативност...), различитост приступа проблему, веће ангажовање на спровођењу одлуке у дело, задовољење потреба за друштвеним ангажовањем. Недостаци су: неким људима не одговара овакав начин рада; може се десити и да се људи у тиму не слажу; може доћи и до ситуације када поједини чланови искоришћавају остале тако што им остављају да обаве целокупни посао. Такође, када је у питању групно одлучивање треба водити рачуна о томе да услед притиска ка уједначавању мишљења не дође до нерационалних одлука.

- **Тим билдинг (team building)**

Тим билдинг представља процес успостављања и развоја сарадње и поверења између чланова тима. Члановима тима дају се интерактивне вежбе, радионице и иницирају групне дискусије у циљу повезивања чланова и стварања повољне климе за тимски рад. Предност је упознавање сарадника и успостављање квалитетније комуникације са њима, а недостатак је то што овакве активности изискују време у току кога су запослени одвојени од својих уобичајених радних задатака.



Комуникација у организацији

Може се слободно рећи да *мотивација* и **интерперсонални односи**, а притом посебно односи менаџера и њихових сарадника, представљају главне изазове психологије менаџмента. Ови се интерперсонални односи одвијају путем комуникације, тј. комуникација представља њихов појавни облик.

„Комуникација је пренос информација и значења од једне до друге особе, преко разумљивих симбола. То је начин размене идеја, ставова, вредности, мишљења и чињеница. Суштински, комуникација је процес који захтева постојање пошиљаоца, који иницира процес и примаоца који комплетира комуникациону везу“⁷

Такође, неки аутори овај појам дефинишу као средство убеђивања, информисања, мотивисања и усмеравања понашања појединаца ка групном циљу.⁸ Према томе, да би био успешан у послу који обавља и да би ваљано остваривао своје функције, сваки менаџер мора да развије добру комуникацију са својим сарадницима. Овакво становиште потврђује и 10 улога менаџера које је дао Минцберг⁹, а од којих 5 експлицитно представља комуникацију: веза са радницима, контролор, информатор, порт-парол и преговарач. За спровођење осталих 5, иако се не односе непосредно на комуникацију, она је нужан предуслов. Постоји, такође, податак да менаџери, у просеку, чак 60% свог времена троше на различите видове писменог и усменог комуницирања са запосленима.

⁷ (Hellriegel and Slocum, 1989, према Бојановић, Р., 2004.).

⁸ (Wren i Voich, 1994, према Бојановић, Р., 2004.)

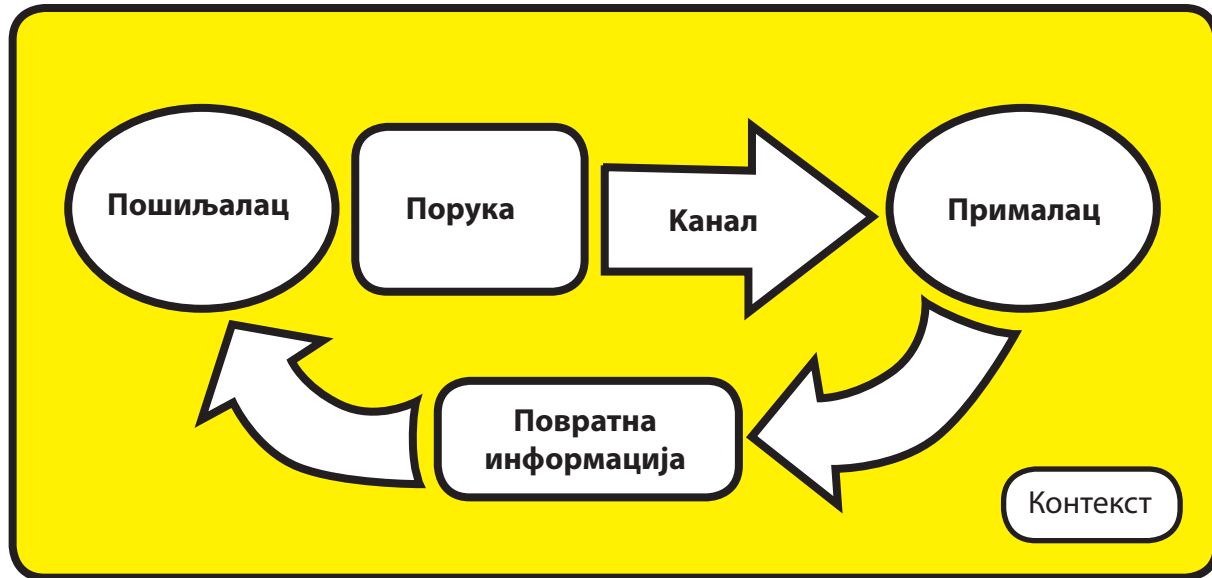
⁹ (Mintzberg, 1973., према Бојановић, Р., 2004.)

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Како би били обезбеђени оптимални услови за овај вид интерперсоналне размене у организацији неопходно је, пре свега, познавати природу основних елемената процеса комуникације:



Слика 4. Комуникациони процес

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



- **Пошиљалац** (енкодер) је иницијатор комуникације и извор информација. Он преводи поруку у смисаони, примаоцу разумљиви материјал (енкодира). Притом, он треба да се постара да садржај поруке коју шаље буде релевантан, једноставан, добро организован, фокусиран на најважније и да су у њему кључни делови поновљени више пута.
- **Прималац** (декодер), преводи поруку пошиљаоца у облик који за њега има значење. Да би успешно обавио процес декодирања, прималац мора разумети суштину поруке, мотиве и интересе пошиљаоца, а један од основних предуслова за то је активно слушање. Због тога, отприлике половину времена у којем комуницира са запосленима, менаџер проведе у слушању.
- **Порука** садржи информације које пошиљалац жели да пренесе примаоцу и састављена је из вербалних симбола и невербалних знакова. Проблеми у комуникацији настају због неусклађености енкодирања и декодирања. Другим речима, пошиљалац и прималац могу због различитих вредности и веровања, на различите начине опажати и обрађивати садржај поруке.
- **Канали** су путеви којима се одвија комуникација у организацији. Постоје две поделе канала комуникације:

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



I подела:

a) Канали надоле, којима менаџери шаљу поруке радницима на nižем хијерархијском нивоу. Садржаји ових порука су углавном: упутства о радним задацима и методама рада запослених и информације о пословној политици фирме и стратешким циљевима. Иако менаџери управо овај вид комуникације најчешће користе, неки од њих је злоупотребљавају спречавајући запослене да дају свој одговор на добијене информације¹⁰.

b) Канали нагоре, су путеви којима информације теку од запослених ка менаџерима. На овај начин менаџери добијају повратну информацију од својих подређених и сазнају о њиховим ставовима у вези са напретком на пројекту, о односима на раду и о потезима менаџмент тима. Овакав вид комуникације, такође, омогућава запосленима да учествују у доношењу битних одлука за организацију и развија њихово самопоштовање и осећај да се њихово мишљење цени. Дакле, да би руковођење било успешно неопходно је, наравно, користити канале нагоре. Тешкоће у разумевању, кад су ови токови комуникације у питању, могу настати јер запослени често, желећи да остваре бољу позицију у организацији, мењају информације тако да их приказују у бољем светлу.

c) Хоризонтални канали, представљају токове којима се поруке размењују између запослених на истом хијерархијском нивоу. То су углавном информације које се тичу решавања заједничких проблема или координисања активности различитих група.

¹⁰ (Hellriegel and Slocum, 1989, према Бојановић, Р., 2004.).

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



II подела:

a) Формални канали, којима припадају сва три претходно наведена типа, представљају утврђене путеве протока информација у организацији. То су нпр. саопштења менаџера, саопштења управног одбора...

b) Неформални канали, који су мање постојани од формалних и преносе информације које су неретко делимично истините или чак неистините, а углавном непотпуне. Међутим, овај вид комуникације, смањује фрустрације и у већој мери од формалног, задовољава личне и друштвене потребе запослених, омогућава им да на неки начин обезбеде себи друштвено признање. Такође, често је неопходно да се формална комуникација допуни и обогати информацијама које се преносе неформалним каналима.

• **Повратна информација** (feedback) омогућава пошilhaоцу да добије сигнал да је његова порука примљена, као и да ли је схваћена и на који начин. У зависности од тога да ли је добио повратну информацију и да ли је она позитивна или негативна менаџер ће модификовати своје понашање и следећу поруку коју намерава послати. Добра повратна информација мора бити корисна, више дескриптивна него евалуативна, више специфична него општа, благовремена и не сме бити преобимна¹¹.

¹¹ Према компанији Prokter Gembl i Ekson, према Бојановић, Р. 2004.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



31

- **Опажање** представља кључни чинилац процеса енкодирања и декодирања.

У свакој комуникацији, па тако и у оној која се одвија у организацији, неопходно је постићи да пошиљалац и прималац на исти начин опажају поруку. Ово је неопходно, јер, као што је познато перцепција осим од самих објеката, односно значења зависи и од претходног искуства, особина личности, памћења...учесника у комуникацији.

Када говоримо о комуникационом процесу, треба напоменути да се о свим наведеним елементима и потенцијалним сметњама који из њих могу произаћи мора водити рачуна не само у комуникацији унутар организације, већ и оквиру размене информација са партнерским организацијама или донаторима (организацијама или институцијама).

Новији аутори у области психологије међуљудских односа су дефинисали руковођење као процес који се спроводи кроз комуникацију¹².

У бројним студијама уочено је да је говор често идентификован као критични фактор који утиче на степен мотивације, продуктивност и задовољство радника. Неки од истраживача су утврдили да је пожељно да менаџер приликом комуникације са запосленима користи три типа говора у зависности од ситуације¹³.

¹² Holladay & Coombs, 1993., према Madlock, 2008.

¹³ Sullivan, 1988, према Mayfield J., M. Mayfield and J. Kopf 1995



То су:

Говор којим менаџери сарадницима појашњавају структуру, правила и вредности организације. Најважније је то што овакав говор стимулише запослене да усвоје преовлађујуће културне норме. Често се оваква врста језика преноси кроз гласине и метафоричне приче, на пример о људима који вредно раде и постижу добре резултате.

Говор који смањује неизвесност, тј. комуникација којом менаџери запосленима дају упутства о послу који обављају. Један пример је појашњење радних задатака које менаџер пружа радницима.

Емпатични говор, који изражава хуманост, и користећи га, менаџер показује да је вољан да саосећа са запосленима. Пример оваквог говора била би похвала после добро обављеног посла.

Неки од начина постизања ефикасне комуникације

Поред детаљног познавања елемената комуникације и проблема који из њих могу произаћи, менаџер би требало да уочи још неке потенцијалне препреке остваривању успешних интерперсоналних односа са запосленима. Притом мислимо пре свега на структуру организације, која у случају да је слојевита и разграната или неодређена, са непрецизно дефинисаним улогама и комуникационим каналима, може представљати баријеру за ефикасни пренос информација кроз организацију.



Саме речи поруке, којима пошиљалац и прималац могу придавати различито значење, такође, могу представљати препреке у комуникацији. И, на крају, ту су и личне одлике учесника у комуникацији, тј. њихове објективне (припадност професионалним групама, полу, друштвеним слојевима, узрасним категоријама...) и субјективне (потребе, мотиви, емоције...) карактеристике које умногоне могу променити значење поруке.

Тakoђе, можемо навести и неке од типичних грешака у комуникацији које менаџери праве¹⁴:

- **Игнорисање чињенице да информације до врха долазе у филтрираном облику.** У циљу превазилажења овог проблема треба трагати за информацијама, макар оне биле и лоше и показати захвалност када их запослени поделе са вама.
- Потцењивање интелигенције запослених, тако што им се **не дају релевантна објашњења** (у вези са плановима фирме за будућност, битних одлука које треба донети...).
- **Мешање циљева и процеса** – давање информација запосленима о циљевима које ћемо постићи када једино можемо бити сигурни у обављање процеса али не и у крајњи исход.

¹⁴ према Robins, S., 2009.



- **Коришћење неадекватних форми комуникације.** Сви видови комуникације имају одређене предности и примерени су за неке сврхе, али не и за друге. На пример електронска пошта је адекватна за брз пренос информација великом броју људи и, као и остали видови писане комуникације, оставља писани траг и омогућава примаоцу да ишчитава информације више пута и да их обрађује сопственим темпом. Са друге стране овај вид комуникације не подразумева невербалне знакове, не омогућава разјашњавање недоумица и двосмислености у садржају које се могу отклонити телефонским позивима или састанцима лицем у лице. Телефонски позиви и састанци, са друге стране, нису добри за ширење информација великом броју људи, али су погодни за дискутовање проблематичних питања и добијање брзе повратне информације, уз присуство невербалних знакова. Неки људи се више фокусирају и боље памте податке који су им изложени писаним, а неки усменим путем. Како би и једни и други на адекватан начин обрадили информације било би пожељно да се обезбеди равнотежа између ова два типа излагања и да се изврши нека врста испитивања преферираног типа комуникације међу запосленима.
- **Лагање.** Иако је понекад неопходно да одређене информације остану поверљиве, треба водити рачуна да не дође до губика поверења запослених.



Препоруке:

У циљу превазилажења сметњи у комуникацији менаџери користе различите поступке побољшања слања и примања поруке:

- Прилагодити поруке примаоцу
- Користити разумљиви језик, али не сленг
- Одредити оптимални однос излагања и активног слушања
- Фокусирати се на тему
- Ускладити комуникацију са циљем који се жели постићи
- Адекватно користити различите канале и типове комуникације
- Излагати поруку прецизно, сажето и јасно
- Организовати презентовање поруке у три фазе (увод, главни део и сумирање)
- Задржати позитиван став и приликом неповољних ситуација
- Користити се позитивном невербалном комуникацијом (израз лица, интонација, нагласак, прилагођена социјална дистанца, контакт очима, руковање, уредан изглед, гестови)
- Охрабривати и пружати повратне информације. Уколико повратна информација изостане, утврдити узроке оваквог стања (можда порука није ни стигла до примаоца)
- Користити и неформалне канале комуникације
- Побољшати структуру организације (прецизно одређивање канала комуникације, смањење њиховог броја...)



Конфликти у организацији

„Конфликт је енергија која се развија када појединци или групе људи теже инкомпатибилним циљевима како би задовољили сопствене потребе и интересе.“

Конфликти представљају нужни исход чињенице да смо предодређени да живимо и радимо са људима различитим по својим ставовима, вредностима, уверењима, потребама. Насупрот традиционалном схватању природе сукоба које подразумева да су они нужно негативни и да их треба избегавати и плуралистичког које у сваком контексту конфликт посматра као позитивну појаву, интеракционистички приступ нуди нама најприхватљивију дефиницију према којој конфликти сами по себи нису ни добри ни лоши, већ могу бити функционални односно нефункционални по организацију. Другим речима, конструктивност, односно деструктивност исхода конфликта зависи искључиво од начина на који приступимо њиховом решавању. Конфликт је функционалан када:

- Помаже да се идентификују проблеми
- Усмерава рад на актуелне проблеме
- Мотивише људе да учествују у њиховом решавању
- Помаже људима да препознају, уваже и извуку корист из међусобних различитости



Уколико се, међутим, конструктивном решавању конфликта у организацији не посвети довољно пажње, могу настати бројни негативни ефекти:

- Тензија у радној групи
- Ослабљена комуникација
- Смањење квалитета обављеног посла и пад продуктивности
- Учестало реаговање емоцијом беса, викањем и сл.
- Апсентизам и пад морала
- Повећана учесталост несрећа итд.

Могући узроци конфликта

Као што постоје различити типови конфликта, тако и велики број различитих услова може да их проузрокује. Када се говори о конфликтима у организацији, и посебно у НВО, може се уочити да сви елементи који најчешће доводе до фрустрираности потреба утичу и на стварање погодне климе за јављање конфликта.



- **Организациони, технолошки и економски услови**

Недовољно задовољење потреба претходно наведених у делу о мотивацији (Масловљев¹⁵ хијерахијски модел) а односе се на сигурност (несталност запослења, ниски лични дохоци), поштовање и уважавање, самоактуализацију (слабе могућности професионалног развоја, слаба ангажованост), поред незадовољства и пада мотивације за рад стварају и предуслове за често јављање конфликта. Један од ових услова свакако је и лоша комуникација, која доприноси томе да запослени више верују гласинама него званичним информацијама.

- **Међуљудски односи**

Када говоримо о овој групи фактора пре свега се мисли на неадекватан и нефлексибилан тип руковођења. У терминима теорија које смо навели то би била преференција Х типа руковођења од стране менаџера (према Мек Грегору¹⁶), који онемогућава остварење потреба за уважавањем, личним развојем и самоактуализацијом (према Маслову¹⁷). Са друге стране, као што је већ речено у делу о мотивацији, руковођење мора бити флексибилан процес у коме ће различити стилови бити примењивани у зависности од ситуације и преференција запослених.

Поред тога, када говоримо о међуљудским односима, треба узети у обзир и могућност неслагања сарадника због превеликих личних различитости.

¹⁵ Maslow, A., 1950

¹⁶ McGregor, 1960, према Пајевић, Д., 2006.

¹⁷ Maslow, A., 1950, према Пајевић, Д., 2006



- **Структура личности**

Одређене структуре личности чешће ће реаговати на претходно наведене фрустрирајуће факторе иницирајући сукоб. То могу бити: личности са патолошким цртама, доминантне личности, деструктивне особе, особе склоне негативизму.

- **Разлике у положају и интересима запослених**

Разлике у положају радника у организацији односе се на различите могућности учешћа у одлучивању, расподелу личних доходака, а у зависности од стручне спреме запослених. Када су у питању непрофитне организације, под овом групом фактора подразумевао би се недостатак нематеријалних подстицаја који мотивишу њихове запослене и волонтере. То су, дакле, разлике у могућности добијања професионално изазовних послова, учествовања у одлучивању и преузимање одговорности за већи опсег активности, приликама за професионално усавршавање.



Приступи решавању конфликта

Конфликти могу да се заврше једним од следећих исхода: победа/губитак, компромис или обострана добит. У складу са тим постоје и различити начини излагања на крај са конфликтима и ниједан од њих није универзално адекватан и применљив у свим ситуацијама. Наводени су неки од њих заједно са препорукама у којим ситуацијама би било препоручљиво користити их.

- **Избегавање конфликта**

Произилази из мале бриге за задовољење како сопствених и циљева свог тима, тако и потреба сукобљене стране. Треба га користити када циљ који се жели постићи није вредан енергије уложене у расправу, али мора се имати у виду да може допринети погоршању конфликта у будућности.

- **Попуштање**

Настаје када је брига за супротну страну велика, а за сопствене и потребе свог тима мала. Користити га изузетно ретко, и то као тренутно решење онда када се има у виду функционалнији приступ који ће се применити у будућности.



- **Такмичење**

Јавља се када је брига за сопствене потребе (и потребе тима) велика, а брига за супротну страну мала. Значи тежњу за победом, пре него за разјашњавањем проблема. Користити га само онда када се има снажно уверење у исправност својих ставова.

- **Компромис – обострано добијање и попуштање**

Користи се када је брига за сопствене интересе (интересе групе) велика, а брига за интересе супротне стране умерена. Није, такође, идеално решење јер ниједна страна у сукобу не остварује своје потребе у потпуности, већ обе стране чине одређене уступке. Прикладно је када је циљ да се што пре превазиђе неки проблем како би се наставило са активностима.

- **Приступ обостране добити („win win approach“), сарадња**

У основи овог приступа је став да је најпродуктивније решење конфликта оно које обезбеђује услове за задовољење потреба и интереса свих сукобљених страна. Другим речима постоји велика брига како за сопствене интересе (своје групе), тако и за интересе супротне стране. Основне одлике су разумевање потреба које су у основи сукоба, тј. враћање фокуса са тежње за победом на узрок конфликта и посматрање истог као проблемске ситуације. За то време неопходно је имати свест о различитости између људи и неговати међусобно поштовање и толеранцију.



Препоруке

Поступци менаџера за које се претпоставља да смањују могућност јављања нефункционалних конфликта у организацији:

- Јасно дефинисати радне задатке запослених, преиспитивати их у току времена и потрудити се да они не буду у конфликту једни са другима
- Изградити позитивне односе са запосленима
- Обезбедити обуку запослених у областима – комуникације, решавања конфликта и медијације
- Одржавати редовне састанке приликом којих би запослени добили информације о новим програмима и статусу старих
- Обезбедити запосленима да на анониман начин дају своје сугестије у вези са њима битним питањима у организацији (нпр. кутија за сугестије)



Управљање засновано на времену (Time Management)

„Не разумем људе када кажу НЕМАМ ВРЕМЕНА, разумео сам једино Десанку¹ када је рекла НЕМАМ ВИШЕ ВРЕМЕНА. То је већ нешто сасвим друго.“

Стева Жигон, глумац

Постоје бројни начини на које можемо дефинисати сам појам времена у зависности од тога у коју сврху га користимо. Што се тиче његове употребе у пословне сврхе, време сматрамо важним, необновљивим ресурсом везаним за обављање свих задатака у оквиру предузећа, организације, неформалне групе и сл.

Време представља значајан капитал предузећа који захтева пажљиво располагање како би га на што бољи начин искористили. Такође, уколико се правилно инвестира, време представља значајан ресурс.

Оно што је специфично за време као капитал и што га разликује од другог капитала који може поседовати организација јесте да се оно не може складиштити и користити када то нама одговара већ се мора правилно искористити у датом тренутку.

¹ Мисли се на песникињу Десанку Максимовић (1898 – 1993) – (прим. аутора)



Управљање засновано на времену (Time Management) је начин организације нашег и времена организације што је боље могуће. Иако јако битан ресурс, менаџери и пословни људи њиме почињу озбиљније да се баве тек са почетка осамдесетих година 20 века.

Циљ управљања заснованог на времену исказује се кроз повећање **ефикасности и ефективности** у вођењу организације.

Разлози лошег организовања заснованог на времену могу бити бројни али за наше потребе можемо их поделити на личне (здравствени, психолошки или породични проблеми), ограничења окружења (политичко окружење, локација организације, саобраћајна инфраструктура, природне непогоде....) и ограничења у самој организацији.

За ефективно управљање засновано на времену потребно је реално сагледати време и ресурсе којима располажемо, начинити анализу предходних искустава, анализу циљева и исхода који следе, а иза тога начинити систематизацију процеса. Зашто?

На квалитет резултата директно утичу ресурси и временска ограничења која имамо. Наравно постоји и разумно објашњење за то. И једно и друго је ограничено. Ресурси којима располажемо (сопствени или туђи) нису неограничени и са њима се мора пажљиво располагати. Исто важи и за



време које имамо за неки посао. Његова нерационална употреба може довести до губитака, што оних који се јављају због његове претеране употребе, што оних који се јављају као опортунитетни трошак због његове недовољне употребе.

„То што сте заузети не значи и да сте продуктивни“.

Анализа предходних искустава помаже да се сагледају уска грла у пројекту и последично траћење времена које имамо. На тај начин дефинишемо критичне тачке у процесу на које је потребно обратити пажњу.

Пре него изнесемо препоруке о могућим начинима управљања временом морамо почети од неких претпоставки:

- Да ли је предвиђено време реално за тим/особу?
- Да ли је предвиђено време адекватно употребљено?
- Да ли предвиђено време даје најоптималније резултате?

Један од начина на који се може адекватно организовати учинак у оквиру расположивог времена је употреба Ковејове (Covey) матрице органиозације времена. Наиме, он полази од количине и

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



46

врсте задатака које желимо или морамо обавити с аспекта приоритета. Другим речима, предлаже да се прво одреде обавезе и задаци који су најважнији, односно, имају највећи приоритет а затим којим редом их је потребно обавити.

	ХИТНО	НИЈЕ ХИТНО
БИТНО		
НИЈЕ БИТНО		

Шта је са управљањем заснованим на „личном“ времену?

Одсуство управљања заснованог на времену резултира у покушајима да се у последњем минути достигну рокови, састанцима који се преклапају или се њима не постиже ништа, данима који се провлаче без конкретне продуктивности и др. Све то води стресу и паду продуктивности.

Лоше организовање је често одраз претераног самопоуздања: технике које функционишу код малих пројеката просто се „преписују“ и код великих. Али неефикасности које су биле занемарљиве код малих пројеката, постају непремостиве код великих.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Управљање засновано на личном времену има много облика. Већина менаџера препознаје неке од њих, али само неки препознају већину.

Управљање засновано на личном времену обухвата сет алата који дозвољавају да:

- Елиминишемо губљење времена
- Будемо спремни за састанке
- Одбијемо претерано оптерећење послом
- Пратимо напредак пројекта
- Алоцирамо ресурсе (време) у складу са важношћу задатка
- Осигурамо се да дугорочни пројекти нису занемарени
- Планирамо ефикасно сваки дан
- Планирамо ефективно сваку недељу

Како је управљање засновано на личном времену процес менаџмента као и сваки други, мора бити **планиран, мониторисан и редовно изнова прегледан**. Ако „време недостаје“ – питање је зашто се то дешава?!



Неке од најчешћих грешака код управљања заснованог на времену

Радити посао подређеног

Осим што је потпуно губљење времена, то је и потпуно непримерено. Некада је лашке урадити посао сам по моделу „ако хоћеш да нешто буде обављено како треба уради сам“. Где је грешка? Велики помаци се могу остварити ако се дужности нпр. администратора препусте администраторима. Подређенима је потребно указати поверење, дозволити да греше и „буду преспори“ али и указати им где и зашто греше као и дати сугестије да грешку исправе. **Знатно мање времена треба да некемо укажемо на грешку и дамо сугестију како да је исправе него да преузмемо целокупан посао.**

Радити туђ посао

Велики утицај на рад може имати и тенденција да се помогне другима. У духу хармоничног и отвореног окружења то је веома пожељно, али треба имати у виду колико смо времена у стању да одвојимо за помоћ другоме, а да се то не одрази на остале активности.



Информације и задаци добијени од надређених

Други проблем је надређени. Било да је у питању касно давање задатка, понављање посла или лоше инструкције, „натерати“ надређеног да буде ефикасан може бити проблем. Пожељно је, уколико за тим постоји потреба, тражити додатно појашњење на самом почетку, чак и написати кратку спецификацију о задатку која би додатно осигурала бољу организацију засновану на времену.

Спољњи састанци/договори

Оно што свакако представља изазов је преузимање контроле над својим обавезама и временом које имамо на располагању да би их реализовали, а не односе се на сам рад у организацији/групи. Један од најчешћих проблема на који се најтеже утиче су састанци. Јако је тешко одредити састанке са приоритетом, као и начин на који се они могу одржати (да ли је потребно непосредно виђење, да ли се могу реализовати телефонским путем или помоћу chat room-а и сл). Када смо сами креатори састанака, јако је битно прецизно и јасно делегирати задатке и одговорности и сачинити тачан програм рада (Агенду). Оно што јесте битно је бити одлучан и елиминисати непотребно или просто делегирати другима. Можда постоје обавезе којима се не може продуктивно допринети или чији резултати у том тренутку нису од користи.

Најбитнија активност је она која ће Вам уштедети време а дати очекиване резултате.



Планирање распореда пројеката

Најзахтевнији спољни захтеви су рокови...

- Основна идеја како да се управља роковима обухвата исте технике као и за велики пројекат:
- Проверимо спецификацију – да ли смо сигурни да се слажемо са оним шта треба постићи.
 - Изделити задатке у мање делове, тако да можемо да проценимо време потребно за сваки и пратимо напредак
 - Планирамо преглед напретка (нпр. после сваког подзадатка) тако да лако можемо реаговати на потешкоће

Некада пројектни тимови ово одбијају јер се у пракси показало да ће само приказати недостатак времена за пројекте који се свакако морају урадити. Али ако једноставно пројектно планирање и управљање засновано на времену покажу да се задатак не може извршити, он се неће извршити – али ако то знамо на самом почетку, можемо нешто учинити да се то не деси.

„Немогући рокови“ не утичу само на успех појединца већ и на успех тима.

Постоји неколико начина како се изборити са „немогућим роковима“: На почетку преиспитати план рада и временски оквир који је постављен за његову реализацију, уколико за тим постоји потреба и могућност, тражити продужетак рока, тражити још ресурса (материјалних или људских),



преиспитати постављене циљеве и до тог тренутка остварене резултате и сл. Све ово даје простора да појединац или тим не дођу у сусрет са „немогућим роком“.

Ако имате наметнут, а неостварљив циљ и прихватите га, онда је исход сигурно загарантовани неуспех. Наравно, постоји и опција: пређите у компанију са реалистичнијим распоредом. 😊

Не постоји разлог због којег бисте овако поступали само са споља наметнутим роковима. Ово може да се употреби за све фазе развоја пројекта/услуге и за све свакодневне активности. Избећи враћање на дораду неспретног/непрецизног извештаја, састављеног на брзину само да би се испунио прекратки рок, можда захтева само додатни дан за ревизију који је унапред испланиран. За сваку активност потребно је одредити колико ће се времена на њу потрошити и **заиста потрошити само толико времена на њу.**

Мониторинг особља

Планирање активности у односу на сопствено време утиче и на друге. Планирање пројеката значи не само алоцирање времена већ и дистрибуцију задатака, и то треба да буде урађено на исти начин који подразумева планирање, мониторинг и поновни преглед.

За сваки делегирани задатак потребно је специфицирати (договорен) крајњи рок. А потом кроз мониторинг проверити да ли је тако постављен рок био реалан и испоштован.



Дугорочни циљеви

Постоје многи дугорочни циљеви које добар менаџер може постићи, посебно по питању развоја, подршке и мотивације сопственог тима. Дугорочни циљеви имају проблем са тим да су битни али не и хитни. Немају рокове и делују далеко. С тога, лако их је игнорисати у корист хитних и краткорочних циљева.

Предност управљања заснованог на времену је у томе да се баланс може успоставити објективно (без утицаја тренутних рокова) и самоодређено кроз употребу текућих распореда и планова. Испланира се одређена количина времена која ће се недељно посветити дугорочним циљевима и тога се придржава. Стварно време које се потроши на управљање дугорочним циљевима је занемарљиво, али је то практично немогуће за остварити без пажљивог планирања.

Слично томе, време се мора одвојити и за развој и тренинг запослених... Не треба заборавити да континуирана обука ангажованих на пројекту/програму не представља губитак времена јер стварамо могућност да са новим вештинама којима ће располагати ангажовани у дугорочном периоду постигну боље резултате за знатно краће време.



Ако не планирате у ком правцу треба да иде ваша организација и у ком временском оквиру, тешко да се може очекивати повољан резултат.

Закључне напомене

Управљање засновано на времену је системска примена стратегијског планирања. Захтева озбиљан рад, а унапређује ефикасне радне праксе подвлачећи шта је то губљење времена и води до ефективне употребе времена кроз његово фокусирање на изабране активности. Управљање засновано на времену не решава проблеме већ помаже њиховој идентификацији и обезбеђује структуру за имплементацију и праћење решења.

*Управљати у ограниченом времену **никако не значи** постати његов роб.*



Управљање засновано на циљевима ("Management by Objectives" или МВО)

Свака идеја, активност или пројекат има иза себе неки свој циљ као разлог због којег их реализујемо. Једна од основних подела циљева је тзв. временска подела на краткорочне, средњерочне и дугорочне. На краткорочне циљеве се гледа као на оне за чије оставрење је потребан временски период до годину дана, средњерочне до пет година и дугорочне више од пет година.

Циљеви се поред ове, временске поделе, могу разврстати и на опште и специфичне. За општи циљ можемо рећи да је то крајњи циљ који желимо постићи, док су специфични циљеви они који нам помажу да дођемо до тог општег или крањег циља. Наравно, ово би била једна од, можда и најпоједностављенија дефиниција специфичних и општих циљева.

Ако бисмо ове две дефиниције повезали у општим циљевима препознајемо дугорочне и средњерочне док за специфичне циљеве можемо везати краткорочне.

Због своје важности (јер представљају нешто за чим тежимо), циљеви које поставимо, били они општи или специфични, условљавају да своје активности подређујемо њима. То важи за све активности, време које нам треба да их реализујемо, ресурсе које ћемо користити и др.

Управљање засновано на циљевима је **процес** у коме се менаџер и заспослени договарају о сету специфичних постигнућа или циљева и заједнички развијају план да их остваре.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



55

Мало другачије речено, управљање засновано на циљевима представља начин управљања усмерен на остваривање циљева који су заједнички дефинисани од стране целог пројектног/ програмског тима. Темељи се на постављању циљева за сваки, па и најмањи корак који је потребно начинити током процеса имплементације.

Циљеви морају бити јасни и достижни (остварљиви), а план да их постигнемо мора укључивати временски оквир и евалуациони критеријум. Управљање засновано на циљевима се примарно користи као алатка за стратегијско планирање, мотивацију запослених и побољшање перформанси. Битан фактор у систему управљања заснованог на циљевима је у наглашавању резултата постигнутих од стране ангажованих појединаца или тима пре него самих активности које они остварују да би га постигли.

Да би био успешан, програм управљања заснованог на циљевима би требало да буде део свеопштег система планирања и постављања циљева.

Први корак у имплементацији овог програма је успостављање дугорочних циљева. Успешност у најмању руку захтева да свако од ангажованих оствари неки број (рецимо 5 до 10) специфичних, мерљивих циљева. Осим описа циља самог по себи, сваки циљ би требало да буде подржан неким начином мерења (индикаторима) и серијом корака који ће водити до његовог остварења. Одговорност менаџера (или вође активности) је на томе да осигура да су сви специфични циљеви у складу са општим циљевима организације. Јако је битно константно упоређивати перформансе ангажованог/их са циљевима који су пред њега постављени, и то редовно, да би се утврдило



постоје ли неки проблеми, а потом предузети корективне акције уколико су оне потребне. Како би што више осигурали успешност остварења постављених циљева, препорука је да се за сваки циљ креира посебни план рада.

Овај план рада би могао да укључује осим описа циља, начине мерења (индикаторе), потенцијалне веће проблеме који се могу предвидети, серију корака ка остварењу циља (са временским роковима), као и општи циљ са којим је у вези.

Такође, може бити од користи да се циљеви разбију на поткатеорије.

Прва поткатеорија - редовни циљеви укључују оне циљеве који су у вези са редовним активностима који су „делегирани“ постојећим одговорностима ангажованих (пример: шта је циљ сваке позиције на пројекту).

Друга поткатеорија циљева треба да дефинише и елиминише битније проблеме на које се може наићи током реализације активности.

Следећа поткатеорија је иновативност и може укључивати циљеве који примењују оригиналне идеје за решавање проблема.

Последња поткатеорија су развојни циљеви који укључују циљеве повезане са личним развојем запосленог.

Ова подела циљева у поткатеорије често помаже ангажованима да свој посао сагледају у другачијем светлу и ослобађа их напетости и тенденције да креирају циљеве засноване на активностима, а не на исходу.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



57

Предуслов за било који успешан програм спровођења управљања заснованог на циљевима јесте да се обезбеди редовни преглед напретка према циљевима. Ово се може дешавати полумесечно, месечно, квартално (периодично) а све у зависности од рочности за постизање циљева. Уколико се открије да су перформансе запосленог испод очекивања, менаџери би требало да покушају да идентификују проблем, одреде одговорност за његово исправљање и направе забелешку о томе.

Према једном од пионира када је у питању Управљање засновано на циљевима, Питеру Дракеру, то је један затворени, „кржни“ процес. Као пример тог процеса можемо погледати графикон који управо говори о том процесу.

Управљање
засновано на
циљевима
Питер Дракер
(Peter F. Drucker)





Оно што се, такође, користи када је у питању управљање засновано на циљевима је и употреба чувене SMART матрице која се врло често доводи у везу са већ поменутиим Питером Дракером и његовом књигом из 1954. године „Менаџмент пракса“ где он по први пут помиње управљање засновано на циљевима као процес за себе. Међутим, оно што се зна је да он у својој књизи из 1954. године не помиње SMART матрицу, те тако аутор и време њеног настанка у овом облику нису потпуности прецизни. Но, и поред тога, као користан инструмент врло је често у примени па ћемо је и ми поменути.

Специфичан (Specific) – циљ мора бити специфичан са једним кључним резултатом. Из тог разлога он мора да одговори на нека од питања као што су:

- Шта тачно желимо да постигнемо?
- Шта се тачно ради, са ким и за кога?
- Да ли је исход активности јасан?
- Да ли ће постављени циљ довести до жељеног резултата?
- Да ли је постављени циљ описан на начин да означава акцију?
- Да ли је јасно ко је укључен у његово остваривање?
- Која ће се стратегија користити за његово остваривање?
- И др....

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Мерљив (Measurable) – циљ треба да буде тако структуриран да нам да јасну слику о постигнутим резултатима. Из тог разлога и ту се морају поставити питања као што су:

- Како знамо да се предвиђена промена догодила?
- Да ли се могу измерити настале промене?
- Како ћемо измерити настале промене?
- И др...

Достижан (Achievable) – циљ мора бити остварљив у односу на ресурсе (људе, време, материјал....) којима располаже организација. Из тог разлога овде постављамо питања као што су:

- Да ли се може урадити у предвиђеном времену?
- Да ли смо свесни ограничења која се намећу при постизању постављеног циља?
- Да ли је то неко већ успешно урадио?
- Којим ресурсима располажемо?
- И др....

Реалан (Realistic) – циљ мора бити постављен на такав начин да је његов исход реалан/могућ. Овде одговарамо на питања слична као када је у питању достижност а то су:

- Да ли организација располаже доступним ресурсима да се циљ постигне
- Да ли је потребно да дефинишемо приоритете?
- И тд...

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Временски дефинисан (Time-based) – остварење сваког циља када је у питању рад неке организације/групе има смисла само ако за њега постоји неки временски оквир. Питања која овде постављамо су:

- Који је предвиђени рок у коме ће активности до оставрења циља трајати?
- Који је крајњи рок када активности морамо завршити?

Као закључак можемо рећи да управљање засновано на времену укључује постављање циљева и контролу њиховог остваривања. На основу овако дефинисаних циљева утврђује се и одговарајућа стратегија која одговара на питање како их остварити. Управљање засновано на циљевима је поступак који се користи за процену успешности организације или програма имајући у виду степен успешности остваривања циљева.

Овај начин управљања укључује све активности свесно усмерене према сврсисходном и ваљаном остваривању организацијских циљева или циљева постављених пројектом.



ЈАВНО ЗАГОВАРАЊЕ

Као што смо већ поменули, јавно заговарање (advocacy) је један од неизоставних инструмената социјалног маркетинг микса. С обзиром на крајњи циљ социјалног маркетинга сваке организације – стварање највеће могуће добробити за корисника и друштво у целини, приликом дефинисања појма јавног заговарања за социјалну правду, потребно је поћи управо од ове дефиниције.

Као и већина појмова у маркетингу, јавно заговарање је релативно нов назив за појаву/процес који постоји у свим друштвима од памтивека и у свести и искуству сваког појединца.

Јавно залагање представља заступање људи уопште или чак друштва у целини за одређену општу ствар и обухвата мобилизацију шире друштвене заједнице да се укључи у борбу за сопствене интересе.

Ставићемо на страну бројне постојеће дефиниције овог појма и пробаћемо да се осврнемо на елементе који чине суштину јавног заговарања за социјалну правду:

1. То је **принцип заснован на праву људи и вођен од стране људи** са циљем да потпомогне маргинализованим групама и људима да увиде своје снаге и стварну моћ и оснажи их да утичу на свеопште промене у друштву



2. То је “**борба за праву/исправну ствар**”
3. Циљ је да се **утиче на доносиоце одлука како би се преко њих креирала адекватна прерасподела моћи** у корист угрожених/ маргинализованих група. Инсистира се да држава преузме одговорност и обезбеди благостање свим својим грађанима кроз креирање низа политика и пракси које ће обезбедити њихово активно учешће у доношењу одлука, право на достојанство и потпуну социјалну инклузију. Не представља директно укључивање у актуелну дневну политику нити отворено подржавање одређене политичке опције/партије, али никако није ни потпуно аполитичко. ***Policies***, а не ***Politics!!!***
4. Јавно заговарање је **процес отвореног карактера** и тежи да обухвати што шири спектар учесника и што већи број кампања под своје окриље. На тај начин обезбеђује одрживост и способност да оствари трајније промене којима тежи.

Јавно заговарање vs. Лобирање

Просечни грађанин ће ретко направити разлику између јавног заговарања и лобирања. Напротив, често се може чути да се ова два појма не само изједначају већ да у свести шире јавности предњачи негативна конотација коју неретко са собом носи појам лобирање.

Лобирање потиче од енглеске речи **lobby** што значи ходник, хол, предворје, али и ходнике и просторију у британском парламенту где посланици примају странке. Глагол **to lobby**, који је



проистекао из ове именице, у дословном преводу значи “утицати на посланике”. Порекло је крајње интересантно и да се наслутити – људи који су желели да поједини посланици заступају њихове интересе у парламенту најчешће су их сачекивали у предворју и ту покушавали да “утичу на посланике” често не бирајући средства.

To lobby /verb/ - to try to persuade a politician, the government or an official group that a particular thing should or should not happen, or that a law should be changed - /глагол/ *покушати да се убеди политичар, влада или званична група да се одређена ствар догоди или не догоди, или да закон треба променити* (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary)

Advocacy (именица) је енглеска реч латинског порекла која се може превести као јавно заступање, залагање за, одбрана и често се погрешно доводи у везу са речју заједничког корена – **advocate** (именица) – адвокат или правни заступник.

To advocate /verb/ - to publicly support or suggest an idea, development or way of doing something - /глагол/ *јавно подржавати или предлагати идеју, развој или начин да се нешто уради* (Cambridge Advanced Learner’s Dictionary)

И иако се и један и други односе на “заговарање за интересе”, лобирање је много ужи појам од јавног заговарања.



И док је јавно заговарање “борба за праву ствар” опште добро и социјалну правду (идеју, развој, промену политике), лобирање је често ограничено на борбу за нечије (личне) интересе, конкретну, једнократну промену и не мора тежити општој добробити. Јавно се може заговарати за нпр. равноправну укљученост све деце у школе без обзира на етничку или верску припадност (право на обавезно основно образовање!), а лобирати се може за смањење акциза на алкохол, дуван, слободну производњу оружја и сл.

Лобирање, ипак, никако не треба занемарити као једну од потенцијално веома корисних алатки у процесу јавног заговарања!

Право уместо потребе!

До скоро, преовлађујући модел у јавном заговарању био је приступ заснован на потребама. И иако је овај модел имао својих предности јер је одржавао стални контакт са циљном групом, поседовао је и неколико озбиљних ограничења:

1. **Избегавало се ширење програма на промену државних политика и пракси** (посебно су непрофитне и невладине организације избегавале да себе доведу у било какву везу са учешћем у актуелним политичким дешавањима, а то је значило недостатак суштнског помака)
2. **Очување слике немоћи угрожених група** - они су само корисници програма није им потребно оснаживање (негирање права на развој)



3. **Фактор добре воље** – није постојала обавеза државе да помогне, све је било препуштено доброј вољи, најчешће појединца или организације, да се помогне када се може
4. **Реаговало се само уколико постоје средства**
5. **Деловало се на микро** (локалном) **а не макро нивоу** (националном, регионалном, међународном...)
6. **“Држи воду док мајстори оду”** – задовољавало је само тренутне, горуће потребе а није суштински решавало проблем (донација хране решиће питање obroка одређене породице на неко време, али јој неће понудити решење како да изађе из сиромаштва и преживи када јој “понестане залиха”)

Када је 1986. године усвојена УН Декларација о праву на развој, створени су основи за креирање новог **приступа заснованог на правима**.

„Као што ни ропство ни апартхејд нису природни, тако није ни сиромаштво. Створио га је човек и може бити превазиђено и искорењено поступцима људи. А превазилажење сиромаштва није гест добротинства. То је чин правде. То је заштита основног људског права, права на достојанство и пристојан живот.“ (Нелсон Мендела)



Приступ заснован на правима полази од чињенице да су **права непреносива и недељива**.

1. Уколико су права прекршена или ускраћена, приступа се **анализи и решавању суштинских, структуралних проблема**, утиче се на државу и доносиоце одлука
2. **Подстиче удруживање и оснаживање, враћа осећај достојанства**
3. Држава, носиоци моћи и међународна тела су **у обавези да заштите и обезбеде испуњење гарантованих права** (једнакост, недељивост, универзалност, учешће, право на развој и достојанствен живот...)
4. Делује се на **макро нивоу**
5. Узима у обзир **прерасподелу постојећих средстава** чиме избегава ситуацију “ако буде новца...”
6. Циљ је да се **суштински утиче на проблем**

Стратегије јавног заговарања

Јавно заговарање је дугорочан процес који захтева озбиљно осмишљену и адекватно вођену стратегију или комбинацију стратегија.

Постоји неколико **општих стратегија заговарања**¹.

¹ Надер Тадрос, Јавно заговарање – Моћ људи и активно суделовање (нацрт), Вирџинија, САД, 2009



1. **Основна стратегија: изградња бирачког тела за промену** – оснажује појединца да спроведе жељену промену кроз подизање нивоа свести, организовање и мобилизацију.
2. **Образовне стратегије** – циљ образовање и подизање свести.
3. **Стратегије сарадње** – изградња сарадње између група, државе и пословног сектора.
4. **Стратегије убеђивања** – укључује лобирање и употребу масовних медија и захтева висок степен стручности из области комуникација и преговарања.
5. **Пилот или модел програми** – успешан, функционалан модел који може понудити конкретно решење.
6. **Стратегије судских спорова** – промоција промена путем судских поступака (највидљивије у пољу екологије и заштите животне средине).
7. **Стратегије конфронтације** – директна акција, оспоравање и јачи притисак. Укључује разне ненасилне или, пак, драстичне методе и представља крајње средство.

Адекватна стратегија се бира у зависности од контекста (политичког, економског и културног), временског оквира и капацитета организације а у служби крајњег циља који се жели постићи. На основу избора крајњег циља идентификују се кључни актери на које је потребно извршити утицај, креира се адекватна порука (шта је ЊИМА потребно да чују) и планирају се адекватни канали преноса поруке.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Када се једном изабере одговарајућа стратегија и дефинишу њени кораци, бирају се адекватне тактике да се ти кораци имплементирају.

Тактика подразумева извођење одређеног подухвата, док се стратегија бави питањем како различите подухвате повезати у целину. Да дефинишемо то у смислу класичне, војне терминологије: како се битка води ствар је тактике, а да ли ју је уопште потребно водити у датим околностима/рату, питање је стратегије.

Не треба заборавити да је циљ јавног заговарања постизање промене кроз обезбеђивање тзв. критичне масе, тј. довољног броја бирача, “следбеника”, односно, довољно широке подршке. Порука која се креира разним доступним стратегијама мора бити прилагођена циљној групи (у оквиру једне кампање заговарања увек постоји више циљних група – корисници, стручна јавност, доносиоци одлука...!), да придобије оне “неодлучне/незаинтересоване” (и оне који су против уколико је могуће) и не сме довести до тога да својом садржином или каналом преноса одбије било коју карику у ланцу подршке!



УМРЕЖАВАЊЕ

Термини “мрежа” и “умрежавање” су веома присутни не само у профитном или непрофитном сектору, већ у свим аспектима живота. Иако је и тенденција умрежавања новијег карактера, и потреба за умрежавањем је стара колико и људско друштво. И иако је назив умрежавање постао популаран за сваку врсту активности која повезује људе, овакав концепт донекле представља заблуду. Иронично је да је управо ова заблуда допринела невероватној скорашњој популарности овог појма.

Умрежавање је једно од оруђа комуникације. Узимајући у обзир специфичну улогу непрофитног сектора, оно постаје битни аспект стратешког планирања одрживости сваке организације. Постоје два нивоа умрежавања: умрежавање на нивоу активности/појединачних пројеката и програмско умрежавање зарад одређеног општег циља.

Умрежавање на нивоу активности/појединачних пројеката представља прве кораке и основу изградње партнерстава сваке организације. Оно обухвата идентификацију и удруживање са локалним актерима који су битни за имплементацију одређених програма – институције, организације, појединци и профитни сектор.

На жалост (или на срећу) нестално окружење, ограничени ресурси и специфични циљеви којима

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



70

теже организације, приморавају их да се брзо окрећу вишем нивоу умрежавања, тј. умрежавању зарад одређеног општег циља. Умрежавање зарад одређеног општег циља обухвата два основна правца удруживања организација поменути у делу о социјалном маркетингу – удруживање кроз коалиције и кроз мреже организација (умрежавање у ужем смислу).

Коалиција = група (најчешће разнородних) организација окупљених око заједничког (углавном једнократног) циља. /формална творевина/

Мрежа = група организација (заједничке области деловања) окупљених у циљу дуготрајног заједничког деловања и сарадње. /формална или неформална творевина/

Удруживање са другим организацијама нуди бројне предности: бржу размену информација, ширење програма и пракси, размену знања и искустава, могућност здруженог утицаја (тзв. критична маса) и већу територијалну покривеност. Такође, удруживање са другим организацијама може допринети повећању кредибилитета програма и процеса и трансферу легитимитета.

Потребно је истаћи и потенцијална уска грла у функционисању мрежа/коалиција као што су: спорост у доношењу одлука, питање контроле (посебно у мрежама, јер су често у питању организације које себе доживљавају као равноправне) и поверења, несразмерност развијености капацитета чланица и способност прилагођавања. Све ово може допринети повећању трошкова, нерационалном трошењу времена и већем оптерећењу појединих чланица.



Ипак, потенцијалне користи које умрежавање нуди, далеко превазилазе потенцијална уска грла која се могу јавити, а чланице које не доприносе развоју мреже/коалиције ризикују да буду препознате као камен спотицања и, у појединим случајевима и искључене из исте.

Када су у питању мреже организација, мора се имати у виду да мрежа није затворена творевина и да **не постоји шаблон умрежавања организација**. „И примарни циљ, структура и степен формализације се могу разликовати. Такође, ове категорије се временом могу мењати“¹. Потенцијална опасност јесте да свака творевина попут мреже временом почиње да тежи ексклузивизму и елитизму чак и ако није иницијално тако осмишљена.

Такође, као и са самом организацијом, и у случају мреже, може се десити да “сама себе прерасте”. Тада је потребно редефинисати циљеве и структуру мреже.

Али да би мрежа организација од почетка несметано функционисала, потребно ју је адекватно и стратешки осмислити.

План умрежавања

Пођимо од претпоставке да се формира једна потпуно нова мрежа организација.

План умрежавања, у том случају, има за циљ да се осмисли и спроведе низ корака који ће довести до успешног формирања и функционисања одређене мреже организација.

¹ Група аутора, Optimizing efforts – A Practical Guide for NGO Networking, UNDP, 2000.



Потенцијални кораци које је потребно предузети приликом умрежавања:

1. Организација иницијатор умрежавања (или више њих) спроводи:

- а. Идентификацију кључних актера/потенцијалних чланица – путем интернета, база података, партнерских организација, личних контаката...
- б. Анализу окружења – закони, прописи, специфичне ситуације, географска покривеност, капацитети организација...

2. Успостављање контакта са потенцијалним чланицама

- а. Писмо о намерама
- б. Одређују се канали комуникације
- в. Идентификује се контакт особа унутар сваке организације

3. Припрема и заказивање I састанка

- а. Припрема агенде
- б. Припрема предлога о имену мреже, амблему, предлаже се циљ и област деловања, динамика укључивања и искључивања чланства, процедуре...
- в. Заказивање I састанка – место, време...
- г. Контактирање заинтересованих учесника и добијање потврде учешћа
- д. Реализација I (оснивачког) састанка



4. Формализовање мреже

- а. Донета је одлука о оснивању
- б. Дефинисана је област деловања и циљ
- в. Усаглашене процедуре и систем доношења одлука
- г. Регулисано питање чланства (учлањивање и излазак из мреже)
- д. Договорени правци даљег деловања – први кораци

Удруживање са другим организацијама и/или институцијама ствара потребну критичну масу и даје кредибилитет и легитимитет за ефективније деловање!

Најчешћи узроци неуспеха и успеха

На животни век неке организације или пројекта/програма, као и његове шансе за успех или неуспех утичу многи унутрашњи и спољни фактори. Шансе за успех и напредак пре свега треба потражити у унутрашњим ресурсима, начину на који се они користе као и склоностима организације (мисије и постављених циљева).

Поједина истраживања показују да се проблеми у управљању организацијом/програмом јављају када напредак организације/програма није праћен континуираним развојем и напретком ангажованих особа - како менаџмента тако и непосредних извршилаца.

Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



74

На жалост, постоји податак према коме се процењује да око 60% нових предузећа неће дочекати шестогодишњицу свог постојања. Иако не постоји стандардно правило за неуспех, чести разлози за то су:

- **Менаџерска некомпетентност или неискуство.** Велики број организација, нарочито међу непрофитним организацијама (организацијама цивилног друштва), је формиран од стране људи посвећених неком хуманом циљу, потреби или хобију и који „посао“ започињу са великом жељом али са јако малом или готово никаквом менаџерском обуком. Многи мисле да је менаџмент ствар осећаја. И има истине. Као и у сваком позиву тако и за позив менаџера таленат/склоност ка тој врсти рада је од значаја. Нарочито када смо у недостатку времена и принуђени да импровизујемо (што свакако није препоручљиво, јер врло брзо пређе у навику). Ипак, као и у свему, и у „осећају за менаџмент“ је „99 % рада и 1 % талента“. Управо из саме сложености и озбиљности који он носи, менаџерски процес је и развијен до научне дисциплине.

- **Недовољан или слаб систем контроле.** Системи контроле имају за циљ да пруже квалитативне и квантитативне информације о томе да ли се ресурси користе онако како је планирано, да ли се оставарује ефикасност и ефективност, да ли се остварују планирани резултати и сл. Ако системи контроле не показују стварни учинак у стварању производа или пружању услуге, руководство/ менаџмент ће се наћи у великим проблемима пре него се појаве потпуно видљиви индикатори лошег рада/имплементације. Иако се многи, нарочито директни извршиоци, често плаше контроле, става смо да за то не постоји оправдани разлог. Сама контрола, неразматрајући методологију, представља одличан систем превенције настанка проблема или његовог укрупњавања.



- **Недовољно ресурса.** Још један јако чест узрок неуспеха је и недовољна количина ресурса којима располажемо или које смо планирали. Најчешћи разлог томе су недовољно добро постављени циљеви (нарочито они дугорочни), па се организација или програм почињу развијати а њихов развој није или не може бити пропраћен и планираним/стварним ресурсима.
- **„Успаваност“.** Није редак случај да када су у питању „монотони“ програми дође до обесхрабрења и губитка мотивације за раст и развој или за могућу корениту промену. Као последица јавља се губитак ефикасности и ефективности и неретко губитак квалитета.

Као закључак се намеће да је можда највећи узрок неуспеха неадекватан менаџмент што је и потврђено путем неких истраживања. Наиме, једно од њих је показало да се узрок 94,8 % неуспеха односи на неадекватан менаџмент :

- 14,9 % недостатак искуства у послу
- 16,1 % недостатак менаџерског искуства
- 19,7 % небалансирано искуство (искуство постоји али из различитих области које у неким случајевима нису сродне – немају додирних тачака).
- 44,1 % некомпетентност

Како не бисмо били обесхрабрани узроцима који утичу на неуспех постоје и они који су најдиректније одговорни за успех нашег рада. Као можда најважније узроке успеха можемо навести:



- **Напоран рад и посвећеност.** Ово свакако није новина. Посвећеност сталном успеху и напредку, као и ангажовање у пуној мери готово загарантовано даје резултате. Оно о чему треба водити рачуна када су посвећеност и ангажовање у питању јесте „радити праве ствари у право време“.
- **Добро испланирани и алоцирани ресурси.** Свакако да не представља велику мудрост чињеница да добар план и довољна количина добро распоређених ресурса представљају узрок успеха.
- **Менаџерска компетентност.** Потребно је водити рачуна и поставити јасну разлику између професионалне стручности и менаџерске компетентности: особа која је менаџер не мора нужно бити стручњак у стручној области којом се организација бави – његов посао није да се бави стручним аспектима рада већ адекватним управљањем ресурсима.
„Свет није могао ни да замисли да ће се једног дана на челу Монда уместо водећег новинара наћи искусни менаџер: Оснивач и његови наследници веровали су да један независтан лист не може да води човек који превасходно размишља о профиту, па су директори увек бирани из редова прослављених новинара. Међутим, лист је запао у дугове и велику кризу. Зато се акционари овог пута нису сагласили са избором новинара. Определили су се за искусног бизнисмена и менаџера“
- **Срећа.** Не треба заборавити да срећа може имати значајну улогу у успеху али је никада не треба користити као **изговор**.



Финансијски менаџмент

Финансијски менаџмент се може посматрати двојачко – као научна дисциплина и као функција предузећа. Као научна дисциплина развио се из науке о финансијама, с тим што је свој посебни развој доживео 20-тих година XX века. У најкраћим цртама, финансијски менаџмент проучава управљање финансијама у предузећу.

Финансијски менаџмент као функција предузећа обухвата активности предузећа које се односе на стицање, финансирање и управљање имовином, имајући у виду основни циљ пословања. Главни задатак финансијског менаџмента као функције предузећа је обезбеђење стабилних извора финансирања¹.

У неким изворима се наводи да се у тржишним условима највећи удео неуспеха (30-40 %) објашњава грешкама приликом прогнозирања и планирања рада. Следећи узрок по специфичној тежини неуспеха су грешке у обради економских параметара (25-35 %)². Ове информације можда најбоље говоре о значају финансијског менаџмента.

Задаци финансијске анализе су:

- Оцена финансијских и материјалних ресурса организације и извора финансирања
- Оцена величине и састава ресурса потребних за одржавање постигнутог - (само)одрживост

¹ Мирко Кулић, Финансијски менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука Београд 2003. година

² Мирко Кулић, Финансијски менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука Београд 2003. година



- Оцена потенцијалних извора финансирања
- Анализа система контроле и ефикасности коришћења средстава
- Оцена могућег допунског финансирања организације/пројекта/активности
- Процена ризика који настаје са постојећим изворима средстава

Финансијско стање организације, пројекта/програма се може оценити са гледишта краткороче и дугорочне перспективе. Оцена краткорочне перспективе полази од ликвидности и солвентности. С обзиром да се ради о непрофитним организацијама нас у овом случају интересује солвентност или способност плаћања доспелих обавеза.

Финансијске процедуре су од пресудне важности за сваку организацију зато што предвиђају начине који осигуравају адекватну употребу њених ресурса (финансијских и материјалних).

Саветује се да постоји јединствен, свеобухватни документ о финансијском управљању и рачуноводственим процедурама, уместо серије појединачних. Такође бити лакше за имплементацију и мониторинг као и за његово унапређивање.

Документ би требало да да нацрт финансијских процедура организације али и да прецизира улоге особља и чланова управних тела. Уобичајено је и да се наведе у самом документу да се он **не може мењати** без формалног одобрења управног тела или донатора.

Прва ствар која треба да се уради да би се успоставио рачуноводствени систем је да се одреди ко је одговоран у оквиру финансијског менаџмента. Веома је битно да су улоге што се тиче финансија подељене и јасно назначене.

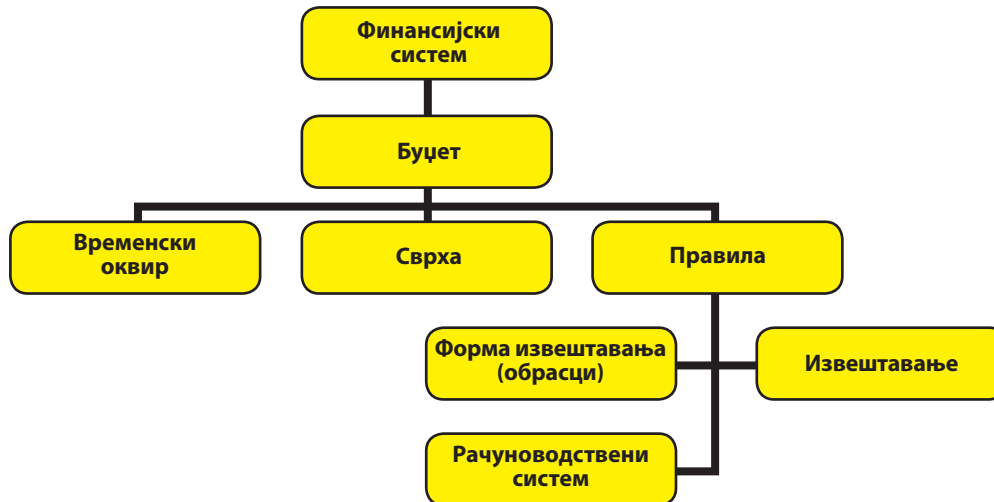
Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Један од најважнијих принципа у рационалном вођењу рачуноводства је да све финансијске трансакције треба да буду припремљене од стране једне а контролисане од стране друге особе. За потребе непрофитних организација ћемо, уз велики ризик, покушати да мало поједноставимо ствари и у неколико објашњења дамо основне смернице које би помогле приликом планирања и вођења буџета пројекта/програма.

Графички посматрано, финансијски менаџмент можемо сагледати на следећи начин.



Менаџмент у НВО пракси

(делићи који некада недостају)



Финансијски систем када су у питању непрофитне организације је заснован на буџету као новчаном одређењу вредности планираних активности. Из тих разлога ћемо се и задржати само на овој форми финансијског менаџмента.

Креирање буџета се темељи на 3 основна начела:

- Сврхе – због чега су нам средства потребна
- Временски оквир – колико је време трајања активности које ће бити реализоване планираним средствима
- Извештавање – начин извештавања према држави и према донатору, систем праћења утрошка средстава

Врло честа грешка је планирање буџета пре него се испланирају активности које ће бити реализоване пројектом. Иако се то у неким случајевима сматра логичним, погрешно је поћи од количине средстава које имамо. Та количина представља само оквир до којег се може ићи јер некада поједине активности можемо реализовати и са мање средстава него што имамо на располагању, а некада током саме реализације пројекта можемо доћи до допунских извора финансирања.

БУЏЕТ ПРЕДСТАВЉА НОВЧАНИ ИЗРАЗ АКТИВНОСТИ А НЕ ОБРНУТО.



Већина донатора обично даје јасне смернице у вези са креирањем буџета којима описује које трошкове сматра прихватљивим а које не, које активности сматрају потребним а које не, до колико новца се може за коју активност потрошити и сл.

Препорука је да вредности активности буду реално приказане, по могућству увећане за стопу инфлације како се касније не би појавио проблем недовољне количине средстава којима би покривали услуге/производе код којих је дошло до промене цене.

Треба имати на уму да су добро одређене активности уједно и показатељи њене вредности. Тим пре што ангажман извршилаца и **брuto вредност** њиховог рада директно зависи од активности које ће реализовати те и начина на који може бити ангажован (Уговор о раду, Уговор о делу, Уговор о ауторском делу, Уговор о волонтирању и сл.)

Када је у питању временски оквир, финансијски систем препознаје краткорочно, средњорочно и дугорочно финансирање те према томе даје и препоруке који извори финансирања се могу користити за који вид трошкова а гледано у односу на рочност. Када су у питању пројекти у непрофитним организацијама (удружењима грађана) временски оквир би се више односио на време трајања различитих пројеката и њихових буџета, а у погледу истих буџетских линија. Као и када је у питању планирање активности мора постојати и јасан план буџета (план трошења средстава). План трошења средстава (извршења буџета) представља јасан преглед планираних прилива средстава корисника (организације/пројекта/програма) и преглед планираних издатака



(трошкова). Ово је нарочито важно из разлога да би се избегла инсолвентност (немогућност плаћања пристиглих обавеза). Посебно у случају да средства која су нам одобрена пројектом не добијамо сва одједном него квартално или да део средстава добијемо тек након завршетка пројектних активности (чест је случај да донатор последњу «траншу средстава» у висини од 10 до 20 % уплати тек након завршетка активности).

И наравно, као и саме активности, и буџет захтева систем контроле и извештавања. Систем извештавања временски може бити подељен на месечни, периодични (квартални, полугодишњи и сл.) и завршни. Овај систем извештавања је добрим делом завистан од донатора и његових захтева за извештавањем. Поред тога, као и свако друго правно лице, у обавези смо и да извештавамо према „држави“. То извештавање је регулисано законима и прописима државе који одређују порезе и доприносе на примања или порезе на неки други вид добити/зараде.

Све ово је неопходно не само да бисмо пропратили да ли су средства трошена, већ и да ли су трошена онако како је планирано, па из тога можемо закључити да ли су све планом предвиђене активности и реализоване.

Финансијски менаџмент преопручује крајњи опрез и пажњу, као и да се њиме бави особа стручна за тај посао. Финансије не дозвољавају импровизацију.



Литература

1. Weinreich, N. K. (2006): What is Social Marketing?, www.social-marketing.com/Whatis.html, Weinreich Communications
2. Ђуричин, Д. (1996): Управљање помоћу пројеката, Deloitte & Touche; Економски институт, Београд
3. Ђуричин, Д., Ј. Тодоровић, С. Јаношевић (2000): Стратегијски менаџмент (треће издање), Институт за тржишна истраживања, Београд,
4. Тадрос, Н., (2009): Јавно заговарање – Моћ људи и активно суделовање (нацрт), People's Advocacy, Virginia, USA
5. Бојановић, Р. (2004): Психологија међуљудских односа, 5. издање, Центар за примењену психологију, Београд
6. Madlock, P. E. (2008): The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction, *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No 1, 61-78
7. Mayfield J., M. Mayfield and J. Kopf (1995): Motivating Language: Exploring Theory with Scale Development, *The Journal of Business Communication*, Vol. 32, No 4, 329-344
8. Пајевић, Д. (2006): Психологија рада, Либер, Београд
9. Sullivan, J. (2006): Personalizing motivation, *Workforce management*, www.allbusiness.com
10. овановић - Божинов, М. (1999): О менаџменту (69 лекција), Пословна школа Мегатренд, Београд
11. Јовановић - Божинов, М., А. Ланговић (2001): Стратегијски менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
12. Michael T. Ewing, M. T., (2002): *Social Marketing*, Haworth Press, London
13. Петковић, М., М. Јовановић (2001): Организационо понашање – нови концепт вођења предузећа, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
14. Powell, M. (2003): *Information Management for Development Organisations*, Oxfam Publishing, London
15. Pynes, J. (2004): *Human resources management for public and nonprofit organizations*, John Wiley and Sons
16. Перуновић, З. (2001): Предузетништво, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
17. Кулић, М. (2003): Финансијски менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
18. People in Aid (2007): *Motivating Staff and volunteers working in NGOs in the South*, www.peopleinaid.org

