

POBOLJŠANJE
**UČINKA
ORGANIZACIJE**



PRIRUČNIK ZA SAMOPROCENU

*Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien,
Gary Anderson i Fred Carden*

DERETA



www.dereta.co.yu
office@dereta.co.yu

POBOLJŠANJE UČINKA ORGANIZACIJE

P R I R U Č N I K Z A S A M O P R O C E N U

Autori:

Čarls Lusthaus (*Charles Lusthaus*)

Mari Elen Adrien (*Marie-Hélène Adrien*)

Geri Anderson (*Gary Anderson*)

Fred Karden (*Fred Carden*)

Prevele s engleskog

Sanja Andelić Rafailović

Draga Vukčević – Andelković

Beograd

2005

DERETA

Naslov originala:
Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-Assessment
Izdanje na francuskom jeziku: Améliorer la performance organisationnelle

Izdavač originala:
Međunarodni centar za istraživanje razvoja, 1999.
INTERNATIONAL DEVELOPMENT RESEARCH CENTRE
P.O. Box 8500, Ottawa, ON, Canada K1G 3H9

Sva prava zadržana. Zabranjeno je reproducovanje, preštampavanje, fotokopiranje, unošenje u baze podataka ili emitovanje u elektronskoj, mehaničkoj ili bilo kojoj drugoj formi, delova ili celine ove publikacije, bez prethodne saglasnosti Međunarodnog centra za istraživanje razvoja. Publikacija je mikrofilmovana.

IDRC Books teži proizvodnji publikacija koje nisu štetne po čovekovu okolinu. Sav papir upotrebljen za štampanje je recikliran i pogodan za reciklažu. Sve štamparske boje su proizvedene na biljnoj bazi.

S A D R Ž A J

Predgovor	9
Uvod	11
Kako da koristite ovu knjigu	13
PRVO POGLAVLJE	
DA LI TREBA DA SPROVEDETE SAMOPROCENU?	17
Zašto treba da izvršite samoprocenu?	17
Neki od prepoznatljivih razloga za sprovođenje samoprocene	18
<i>Vežba 1: Utvrđivanje razloga</i>	20
Da li ste spremni?	21
<i>Vežba 2: Priprema</i>	23
Stati ili nastaviti?	24
Koliko će dugo trajati?	24
Pre nego što počnete	25
Ko će koristiti rezultate?	26
Zainteresovane strane	26
<i>Vežba 3: Mapiranje zainteresovanih strana</i>	28
Ko treba da vodi proces?	29
Formiranje tima	30
Ko će šta da radi?	31
Šta vaš tim ima? Šta je vašem timu potrebno?	31
Postoje li neke druge uloge ili zaduženja?	32
<i>Vežba 4: Izgradnja tima</i>	33
Koji je najbolji način rukovodjenja procesom?	34
Poboljšanje učinka organizacije	5

Koja pitanja mogu da iskrsnu pre početka planiranja?	35
Da li ste nešto zaboravili?	36
 DRUGO POGLAVLJE	
PLANIRANJE SAMOPROCENE	39
Šta predstavlja jedinicu analize?	40
Koji su glavni faktori učinka?	41
<i>Vežba 5: Identifikovanje preliminarnih faktora učinka</i>	42
Koja su prava pitanja?	43
Tri vrste pitanja	43
Utvrdjivanje prioritetnih pitanja	44
Određivanje indikatora?	45
Nekoliko reči upozorenja u vezi sa indikatorima	47
<i>Vežba 6: Izrada indikatora</i>	48
Koji su najbolji izvori podataka?	49
Koje metode će se koristiti za prikupljanje podataka?	50
<i>Vežba 7: Izbor metodologije</i>	58
<i>Vežba 8: Kompletiranje matrice samoprocene</i>	59
Da li ste nešto zaboravili?	60
 TREĆE POGLAVLJE	
SPOVOĐENJE SAMOPROCENE	61
Plan prikupljanja podataka	61
Prikupljanje podataka	62
Analiza podataka	64
Izvori podataka i triangulacija	65
Sortiranje podataka	65
Osnova za tumačenje podataka	66
Saopštavanje rezultatata	67
Komunikacija tokom procesa	68
Komunikacija nakon završetka procesa	68
Saveti u vezi sa saopštavanjem rezultata	68
Pisanje dobrog izveštaja	69
Koja pitanja mogu da iskrsnu u ovoj fazi?	71
Kako će se koristiti rezultati?	72
Zašto rezultati ostaju zaboravljeni u fioci	72

ČETVRTO POGLAVLJE	
UTVRĐIVANJE UČINKA VAŠE ORGANIZACIJE	75
Okvir za procenjivanje učinka organizacije	75
Učinak organizacije	76
Delotvornost	77
Efikasnost	79
Relevantnost	80
Finansijska održivost	82
<i>↳ Vežba 9: Analiza učinka organizacije</i>	83
Spoljašnje okruženje	84
Administrativno i pravno okruženje	85
Političko okruženje	86
Socio-kulturološko okruženje	87
Ekonomsko okruženje	87
Tehnološko okruženje	88
Okruženje zainteresovanih strana	89
<i>↳ Vežba 10: Razumevanje spoljašnje sredine jedne organizacije ..</i>	90
Motivacija u organizaciji	91
Istorijat	92
Misija: formulisana i doživljena	92
Kultura	93
Stimulacija	94
<i>↳ Vežba 11: Utvrđivanje motivacije u jednoj organizaciji</i>	96
Kapaciteti organizacije	97
Strateško vođstvo	98
Ljudski resursi	103
Rukovođenje finansijama	108
Infrastruktura	111
Rukovođenje programima	114
Procesi u jednoj organizaciji	117
Veze između institucija	120
<i>↳ Vežba 12: Ispitivanje kapaciteta organizacije</i>	123
<i>↳ Vežba 13: Rezimiranje pitanja koja se odnose na učinak</i>	124

DODATAK I

Alatke za samoprocenu	125
Alatka 1. Model „pet lakih komada“ za brzu samoprocenu	125
Alatka 2. Procena zainteresovanih strana	126
Alatka 3. Radni list sa pitanjima vezanim za učinak	128
Alatka 4. Provera kulture	129
Alatka 5. Raščlanjeni pregled rada	131
Alatka 6. Normiranje pojedinačnih dnevnih dužnosti (broj dana- broj ljudi)	134

DODATAK II

Saveti za izradu instrumenata koji se koriste za prikupljanje podataka	137
Savet 1. Grupne tehnike	138
Savet 2. Intervjui	144
Savet 3. Upitnici	150
Savet 4. Osnove za realno rasuđivanje	161

DODATAK III

Primeri upitnika	163
Primer 1. Upitnik za zaposlene	163
Primer 2. Upitnik za donatore	170
Primer 3. Propratno pismo uz upitnik za donatore	174

DODATAK IV

Primeri vežbi samoprocene	175
↳ Vežba A1. Šta je ABV? Koje su vrline i mane naše unutrašnje sredine?	177
↳ Vežba A2. Naše spoljašnje okruženje	180
↳ Vežba A3. Maštanje o budućnosti	182
↳ Vežba A4. Početak prevazilaženja manjkavosti	183
Beleška o autorima	185
Osobe za kontakt	187

PREDGOVOR

Još od osnivanja, 1970. godine, International Research Development Centre – IDRC (Međunarodni centar za istraživanje razvoja, u daljem tekstu *IDRC*) započeo je istraživanje u cilju rešavanja problema razvoja. Naši programi se rukovode uverenošću da je održivi razvoj moguć samo ako ljudi poseduju znanje neophodno za ostvarenje sopstvenog blagostanja. IDRC teži da pruži doprinos navedenom cilju tako što poboljšava istraživački kapacitet pojedinaca i institucija u zemljama južne hemisfere.

Izgrađivanje kapaciteta istraživanja koje vrši pojedinac je prilično jednostavno. Poput mnogih drugih agencija, mi u IDRC-u, obavljamo obuku i sarađujemo sa drugim istraživačima i donatorima istraživačkih projekata sa velikim uspehom. Radi poređenja, donatorske agencije nisu dovoljno jasne po pitanju izgrađivanja kapaciteta unutar institucija i organizacija. Tokom nekoliko proteklih godina IDRC je uvećao napore da sazna što više o tome šta institucije koje vrše istraživanja čini efikasnim i izvodljivim.

1995. godine objavili smo *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organisational Capacity for IDRC's Research Partners* (Institucionalna procena: Okvir za jačanje organizacionog kapaciteta IDRC-ovih istraživačkih partnera, u daljem tekstu: *Okvir*). Publikacija je prevedena¹ kao *Evaluation institutionnelle* (Institucionalna evaluacija), 1996. godine. Navedene knjige nastale su kao rezultat saradnje *IDRC's Evaluation Unit* (IDRC -ovog Evaluacionog odeljenja) i *Universalia Management Group*, kanadske konsultantske firme. Navedene knjige su formulisale i

¹ na francuski, prim. prev.

sakupile niz pitanja u vezi sa spoljašnjim okruženjem jedne organizacije, motivacijom unutar nje, njenim unutrašnjim kapacitetima i učinkom. Ovaj niz pitanja je predstavljaо praktični priručnik za procenu sposobnosti organizacije u smislu poslovne održivosti, kao i ispunjavanja postavljenih ciljeva.

U saradnji sa *Universalia Management Group*, sproveli smo terensko ispitivanje Okvira na IDRC-ovim partnerima sa juga. Želeli smo da saznamo da li bi Okvir mogao da otkrije vrline i mane organizacije, pomogne joj pri formulisanju izgradnje kapaciteta, kao i pri proceni rezultata intervencije.

Naši partneri su pozitivno reagovali na Okvir i sopstvenim idejama doprineli njegovom poboljšanju i upotrebi. Dva važna zaključka su proizšla iz terenskog ispitivanja: organizacije više vole da same vrše procenu nego da angažuju spoljašnje procenitelje; organizacije, usled nespremnosti da vode sveuobuhvatnu procenu, više vole da vrše manje vežbe zasnovane na problemima vezanim za određenu oblast ili situaciju. Ova knjiga je odgovor na navedene potrebe. Ona predstavlja priručnik samoprocene i sadrži fleksibilne metode i tehnike koje se mogu prilagoditi i primeniti kako pojedinačno, tako i u celini.

Pošto smo dobili pozitivne odgovore na naš okvir procene, veoma smo ushićeni zbog ove publikacije. Iskreno se nadamo da će ona otvoriti nove mogućnosti organizacijama da poboljšaju učinak i postignu programsku održivost, kao i da će stvoriti osnovu za bolje i efikasnije odnose između donatora i partnerskih organizacija.

Ovaj priručnik predstavlja rad u razvoju, tako da ćemo rado prihvati vaše komentare o njegovom poboljšanju. Možete stupiti u kontakt sa nama preko adresa navedenih na poledini knjige („Osobe za kontakt“). Vaši komentari će biti procenjeni i obogatiće naš rad.

Sve knjige ukupno, *Institucionalna procena*, *Institucionalna evaluacija* i ova knjiga, *Poboljšanje učinka organizacije*, namenjene su pružanju pomoći IDRC-u i njegovim partnerima pri stvaranju i razvoju organizacija specijalizovanih za pružanje neophodne i održive pomoći u borbi protiv siromaštva u svetu.

Teri Smutilo (Terry Smutylo)
Direktor, Evaluacija
IDRC

UVOD

Organizacije obično vrše samoprocenu kako bi bolje razumele sopstveni učinak, obradile strateška pitanja, i na taj način poboljšale učinak. Samoprocena organizacije često se koristi kao dijagnostička polazna tačka za one organizacije u kojima se sprovodi unutrašnja promena ili proces strateškog planiranja (ili i jedno i drugo). Takođe, može se koristiti kao način stupanja u dijalog sa ostalim zainteresovanim stranama kao što su Upravni odbor ili donatorske agencije.

Knjiga *Poboljšanje učinka organizacije* kreirana je kao nastavak naših prethodnih publikacija *Institucionalna procena* i *Institucionalna evaluacija* u kojima je opisan pojmovni Okvir za procenu kapaciteta organizacije putem različitih intervencija, kao što su: unutrašnje samoprocene ili spoljašnje evaluacije koje vrši donator.

Naš model samoprocene predstavlja više od pukog merenja rezultata programa, proizvoda i usluga organizacije. On integriše ove rezultate sa tehnikama razvojne procene, u kojoj tim koji vrši procenjivanje postaje uključen u proces razvoja organizacije u smislu poboljšanja delotvornosti i postizanja zadatih ciljeva. Usredsredivši se na organizacionu samoprocenu, ovaj Okvir bio je testiran na različitim organizacijama širom sveta.

Ovaj model nije dat jednom za svagda. Naime, on je i nastajao na osnovu razmene iskustava između nas i organizacija koje su ga primenjivale. Ukoliko ste upoznati sa sadržajem knjige *Institucionalna procena*, primetićete da smo sada izmenili i proširili neke od pojmoveva koji su korišćeni u izvornom modelu. Ovo je pravi pokazatelj kako se razvija ovaj rad. Ovom prilikom pozivamo vas da nam prenesete svoja iskustva i date vaše komentare o ovom priručniku i o procesu samoprocene koji je u njemu predstavljen.

Zahvaljujemo se Evaluacionom odeljenju Međunarodnog centra za istraživanje razvoja (IDRC), čija je puna podrška u izgradnji istraživačkih kapaciteta omogućila dalji razvoj Okvira² i njegovo terensko testiranje. Posebno se zahvaljujemo gg. Teriju Smutilu i Kerstin Sander, koji su revidirali i poboljšali završni nacrt ovog priručnika. Takođe, dugujemo zahvalnost IDRC-ovim rukovodiocima programa koji su formulisali sadržaje rada i koji su, u svakom pogledu, sarađivali sa nama kako bi poboljšali model. IDRC-ova tesna i konstruktivna saradnja sa partnerskim institucijama omogućila je da se terensko testiranje tako uspešno sproveđe.

Posebno želimo da se zahvalimo zaposlenima i rukovodiocima organizacija sa kojima smo sarađivali. Bila nam je čast i zadovoljstvo da radimo sa sledećim ljudima: dr. Soekartavi (Filipini), iz Organizacije Ministara obrazovanja jugoistočne Azije; Dr. Souleymane Soulama iz *Centre d'études, de documentation, de recherches économiques et sociales* (Centar za studije, dokumentaciju i ekonomска i socijalna istraživanja), Burkina Faso; Dr. Tade Aina, Dr. Mkandavire Thandika i Dr. Akhile Mbembe iz Veća za razvoj istraživanja društvenih nauka u Africi, Senegal; g. A.V.S. Redi iz Centra za intergrisani poljoprivredni razvoj u Aziji i Pacifiku, (CIRDAP), Bangladeš; Dr Džozef Jao Jao i Dr Aisata Kamara iz *Centre d'études, de documentation, de recherches économiques et sociales* (Nacionalni centar za ekonomска i socijalna istraživanja), Obala Slonovače; Dr. Diagne Abdoulaye iz *Centre de recherches économiques appliquées* (Centar za istraživanja iz primenjene ekonomije), Senegal.

Takođe, posebno se zahvaljujemo gđi. Rozali I. Sei, šefu obuke u CIRDAP -u, za značajan doprinos pri pisanju finalnog nacrta ovog priručnika; gđi. Džuli Velentajn, istraživaču; i gđi. Kerol Salomon, našem uredniku.

Čarls Lusthaus
Universalia Management Group

² Okvir za jauanje organizacionog kapaciteta, prim. prev.

KAKO KORISTITI OVAJ PRIRUČNIK

Ovaj priručnik, kao i proces samoprocene predstavljen u njemu, može biti koršćen na različite načine. Naš osnovni cilj bio je da vam pružimo proces sprovodenja procene, okvir (model) za procenu aktuelnih sadržaja, kao i neke pomoćne instrumente i savete koji vam mogu pomoći da se suočite sa manjim ili većim problemima koji su prisutni u vašoj organizaciji.

Ovaj priručnik podeljen je u četiri poglavља i četiri dodatka. Prva tri poglavљa opisuju glavne elemente procesa samoprocene. Četvrto poglavlje prikazuje revidirani model učinka, kreiran od strane *Universalia Management Group* i IDRC-a (Međunarodni centar za razvoj), kao i spiskove bitnih pojmljivačkih vežbi koji vam mogu pomoći da odredite parametre učinka organizacije. Dodatak br. 1 sadrži primere instrumenata samoprocene koji su se pokazali kao uspešni prilikom primenjivanja procesa samoprocene kod nekih organizacija. Dodatak br. 2 prikazuje kako se izrađuju instrumenti za prikupljanje podataka. Kroz ceo tekst možete koristiti ove savete i smernice, označene kao . Nadamo se da ćeete kopirati ili prilagoditi neke ili sve od ovih saveta koji vam mogu pomoći u vlastitom procesu samoprocene, kao i da ćeete nam reći vaše mišljenje o tome koliko su vam zaista pomogli. Priručnik je prožet kratkim pričama ili anegdotama iz našeg iskustva u samoproceni, za koje se nadamo da će vam pružiti uvid u odvijanje samog procesa. Isto se odnosi i na vežbe, označene kao , a koje će vam pomoći u raznim fazama procesa. Dodatak br. 3 sadrži primere upitnika. U Dodatku br. 4 nalaze se primeri vežbi samoprocene.

Tokom našeg rada, neke organizacije iskoristile su delove ovog priručnika da bi postavile niz pitanja organizacione prirode, a koja menadžeri sami sebi postavljaju: „Kojim se poslom bavimo?“; „Imamo li uticaja na naše klijente?“; „Da li su ljudi koji rade u našoj organizaciji srećni?“ Ove

organizacije koristile su okvir (model) i neke od instrumenata i uspele su da vreme potrebno za rešavanje problema uklope u trajanje regularnih sastanaka osoblja.

Druge organizacije, prolazeći kroz ozbiljnije teškoće, izabrale su sveobuhvatniji pristup. Koristile su metod predstavljen u ovom priručniku na sistematičniji način, te su sprovodenju procesa samoprocene namenili posebno vreme i sredstva. Dakle, na vama je da sami procenite na koji način će ovaj priručnik najbolje koristiti vašoj organizaciji.

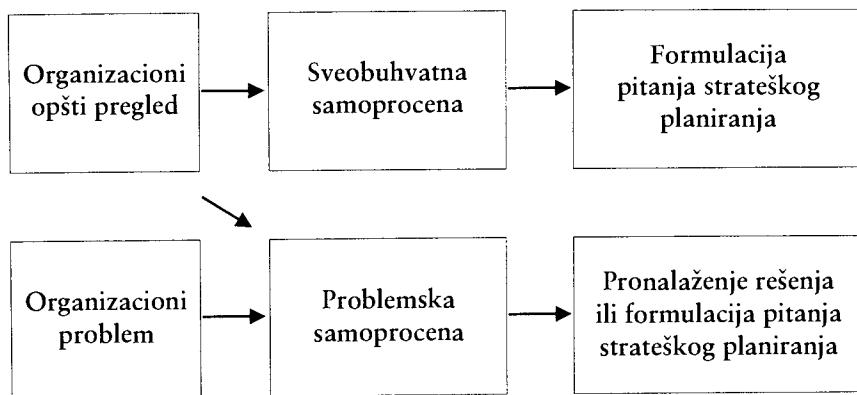
KORIŠĆENJE METODA SAMOPROCENE

U ovom priručniku i u našem radu, termin *samoprocena* odnosi se na metod dijagnostikovanja stanja u organizaciji, u kome sama organizacija ima izvestan stepen kontrole nad procenom. Stepeni kontrole kreću se od potpune kontrole procene od strane organizacije, do onih koje se sprovode od strane spoljašnjeg (ekspertskeg) tela, ali uz potpuno učešće organizacije, koja dobijene rezultate zadržava za sebe. Iskustva opisana u ovom priručniku podrazumevaju da se kontrola ovog procesa nalazi se u različitim tačkama ovog kontinuuma.

Iako smo ovom priručniku proces samoprocene predstavili određenim redosledom, nije nam bila namera da postavimo bilo kakve krute odrednice u smislu redosleda vaših koraka u ovom procesu. Mnoge organizacije sprovode samoprocenu u različitim hronološkim stupnjevima ili po jedinstvenom obrascu koji im najviše odgovara. Nekada je organizaciji potreban opšti pregled aktivnosti, dok je nekom drugom prilikom potrebno da se suoči sa specifičnim problemom, pri čemu bi korišćenje sveobuhvatnog institucionalnog metoda procene poslužilo kao dodatni zamajac tom problemu. Grafički prikaz ova dva pristupa samoproceni dat je u Crtežu br. 1.

CRTEŽ Br. 1.

PRISTUPI SAMOPROCENI: ORGANIZACIONI PREGLED I ORGANIZACIONI PROBLEM

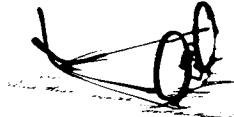


Tokom nedavno održanog sastanka i diskusije sa jednim partnerom, usput smo provežbali i model brze samoprocene.



VIDETI: INSTRUMENT Br. 1 – Model brze samoprocene
Videti: instrument br. 1 (model „pet lakih komada“ za brzu samoprocenu) u Dodatku 1
(str. 125)

Pre početka, važno je odrediti cilj vežbe i odrediti koje su potrebe učesnika. Razumevanjem i otkrivanjem, kako potreba vaše organizacije, tako i ovog modela, možete pronaći način da reorganizujete ovu vežbu, tako da najbolje odražava potrebe i veštine učesnika.



P R V O P O G L A V L J E

DA LI TREBA DA SPROVEDETE SAMOPROCENU?

Pre započinjanja samoprocene treba da donesete mnoge odluke. Takođe, treba da postavite neka pitanja. Zašto ovo radimo? Kako ćemo ovo da uradimo? Ko će ovo da radi? U ovom poglavlju raspravljamo o:

- razlozima za preuzimanje samoprocene;
- spremnosti vaše organizacije za samoprocenu;
- korisnicima rezultata i interesima različitih zainteresovanih strana u procesu;
- obimu ovog posla i potrebnim sredstvima; i
- timu za samoprocenu

ZAŠTO TREBA DA SPROVEDETE SAMOPROCENU?

Važno je da razjasnите koji su vaši razlozi za preuzimanje samoprocene. Pošto ovo utvrdite, biće vam lakše da odredite:

- obim posla;
- podatke koji su vam neophodni;

- pojmovnu srž samoprocene (kao što su, npr. učinak, kapacitet, motivacija unutar organizacije, sredina, itd.); i
- troškove

NEKI OD PREPOZNATLJIVIH RAZLOGA ZA SPROVOĐENJE SAMOPROCENE

Uobičajeno je da organizacija sprovede samoprocenu kada se nalazi na prekretnici u svom postojanju. Takođe, organizaciji samoprocena može da bude od koristi kada treba da doneše odluke o posebnim pitanjima koja se tiču njene unutrašnje (poslovne) politike:

- *Strateške odluke* – Treba li organizacija da se širi? Integriše? Smanjuje? Menja delatnost?
- *Programske odluke* – Da li treba proširivati obim programa? Da li treba spajati dva ili više projekta? Da li treba ponuditi nove usluge?
- *Odluke o finansijskoj izvodljivosti* - Da li treba tražiti nove investitore? Da li izvori finansiranja treba da budu razudeniji i kako? Da li treba ustanoviti nove metode prikupljanja sredstava?
- *Kadrovske odluke* – Da li treba angažovati osoblje različitih sposobnosti koje bi pospešilo poslove? Da li bi organizacija trebalo da smanji broj zaposlenih; ako bi trebalo, onda koga otpustiti?

Drugi razlozi mogu da budu manje konkretni; na primer, samoprocena može da ima sledeće ciljeve:

- da odredi koje su prednosti, a koji nedostaci , kao prvi korak ka poboljšanju;
- da ukaže na pitanja i probleme pre nego što bude načinjena velika ili nepopravljiva šteta;
- da utvrdi potrebe koje zahtevaju specifičnu akciju;
- da odredi ljudske i druge resurse koje organizacija može da koristi da bi značajno poboljšala učinak;

- da pismeno (formalno) iskaže željene rezultate aktivnosti organizacije;
- da prikuplja informacije korisne za planiranje i donošenje odluka;
- da pomaže u prikupljanju sredstava; i
- da obaveštava donatore i druge činioce o učinku organizacije.

KAKO SE IZBORITI SA SMANJENJEM FINANSIRANJA?

Osnovni izvor finansiranja agencije trebalo je da bude ugašen za 9 meseči. Agencija je trebalo da odluci između zatvaranja, smanjenja broja osoblja i projekata, ili privatizacije. Svaka od ovih opcija imala bi krupne posledice po projekte i usluge, zahteve u pogledu osoblja i mehanizme finansiranja. Radi razumevanja navedenih posledica, agencija je sprovedla samoprocenu. Dobivši ova saznanja, organizacija je bila u mogućnosti da doneše promišljenu odluku.

KAKO SE IZBORITI SA SMANJENJEM FINANSIRANJA?

Iako je sproveo brojne evaluacije projekata i programa, centar nikad do tada nije izvršio opšti pregled svojih jačih strana i slabosti. Potreba za dubinskim revidiranjem organizacije se javila usled

- Dolaska novog izvršnog direktora;
- Uvećanog pritiska na organizaciju da pronađe alternativne izvore finansiranja; i
- Težnje organizacije da odgovori na promene u potrebama svojih institucija članica.

Takođe, proces je bio podržan od strane jednog od njenih donatora, koji je ovom prilikom uočio mogućnost za izgradnju kapaciteta istraživačkog centra.

VEŽBA 1: Utvrđivanje razloga



Uputstva: Sledeća vežba može pomoći članovima vaše organizacije da bolje razumeju razloge sprovođenja samoprocene. Zamolite više rukovodioce i druge pojedince ili grupe, za koje smatrate da bi trebalo da budu uključeni u ovaj proces, da iskažu svoje mišljenje po ovom pitanju, a zatim počnite da pravite listu njihovih razloga za sprovođenje samoprocene. Iskazane ideje mogu se međusobno razmotriti i one mogu postati merilo na osnovu kojeg će se donositi odluke u budućnosti. Ovu vežbu može izvesti pojedinac, u kom slučaju jedna osoba svrstava podatke, a takođe je može izvesti i grupa, pri čemu moderator može biti unutrašnji ili spoljašnji.

Navedite tri glavna razloga za sprovođenje samoprocene vaše organizacije:

1. _____

2. _____

3. _____

DA LI STE SPREMNI?

Da bi sprovele proces samoprocene organizacije moraju biti u izvesnom stepenu spremne. Iako ne postoji utvrđeni set varijabli koje bi trebalo proceniti, verovatno ćete želeti da razmotrite neke pojmove spremnosti pre nego što započnete proces:

- *Spremnost u pogledu kulture* – znači da je u vašoj organizaciji ovaj vid spremnosti dovoljno visok da se mogu pokrenuti predlozi o poboljšanju;
- *Spremnost rukovodilaca* – znači da rukovodioci podržavaju proces samoprocene i obezbeđuju sredstva za taj proces;
- *Spremnost resursa* – znači da ste spremni da resurse neophodne za sprovođenje samoprocene (ljudi, vreme, novac i tehnologiju) učinite dostupnim. Iako vrsta i količina izvora nije poznata pre početka procesa, treba da postoji spremnost uprave da pruži sve raspoložive ljudi i sredstva. Samoprocena institucija koju sprovodi unutrašnji kadar zahteva više uloženog vremena i ljudstva od procene koju vrši kadar sa strane. Navedene činjenice se moraju razumeti i prihvati. Procena može doneti dugoročnu korist u smislu nosilaca sprovođenja promene, ali to nije uočljivo na početku procesa;
- *Spremnost u pogledu vizije i strategije* – znači da organizacija ima predstavu o tome gde ide i kako da stigne do tamo, ili, barem, postoji želja da se stvori jasnija vizija;
- *Spremnost ljudstva* – znači da su zaposleni u organizaciji spremni da se zauzmu za proces samoprocene i voljni da saraduju tokom procesa koji ponekad može biti neizvestan i koji se stalno menja;
- *Sistemska spremnost* – znači da su u organizaciji razvijeni sistemi, ili da ona barem teži razvoju sistema koji omogućavaju protok informacija neophodnih za kompletiranje prikupljanja podataka i podršku samoproceni.

FAKTORI KOJI MOGU UTICANI NA SPREMNOST

MORATE IMATI

- Odobrenje za sprovodenje procesa od strane rukovodilaca organizacije
- Junaka procesa
- Prikladne unutrašnje resurse (vreme i ljude) koji će sprovoditi samoprocenu
- Čvrst razlog zašto treba sprovesti samoprocenu

DOBRO JE IMATI

- Kvalifikovane rukovodioce
- Jasnu predstavu unutar organizacije o daljem razvoju
- Dodatne resurse (finansijske) za sprovodenje samoprocene

MOŽE POMOĆI IЛИ ODMOĆI AKO IMATE

- Druge promene koje se dešavaju istovremeno, a da na neke od njih ne možete uticati
- Organizaciju čiji je istorijat ispunjen promenama
- Iskustvo o prethodnim evaluacijama (pozitivno ili negativno)

OVO MOGU BITI GLAVNE PREPREKE

- Neuspeh ili frustracija u vezi ranije sprovedenog procesa samoprocene
- Nedovoljna motivisanost
- Nizak nivo veština, znanja i sposobnosti
- Nepostojanje pozitivnih stimulacija za sprovodenje samoprocene

VEŽBA 2: Priprema



Upustva: Ova vežba će vam pomoći da odredite da li ste spremni da se upustite u samoprocenu. Zamolite grupu rukovodilaca u vašoj organizaciji da odgovore na ova pitanja pojedinačno. Zatim upotrebite listu kao osnovu za opšte razmatranje nivoa spremnosti u organizaciji. Ne postoje isključivi odgovori na ova pitanja. Vaša grupa moraće da se dogovori da li da nastavi procenu ili ne.

Procena spremnosti

1. U kojoj meri viši rukovodioci vaše organizacije podržavaju proces promene? Da li zaposleni veruju da su rukovodioci sposobni da upravljaju promenama?
2. U kojoj meri je svaki pojedinac (iz struke ili među rukovodiocima) voljan i spreman da se zauzme za proces?
3. Da li se organizacija suočava sa potrebom donošenja strateških odluka i da li bi samoprocena pri tom bila od pomoći?
4. Da li organizacija ima jasnou predstavu o tome kuda želi da ide?
5. Da li se unutar organizacije već odvijaju velike promene koje bi mogle usporiti proces ili se preplitati sa njim?
6. Da li organizacija ima dostupne resurse za sprovođenje procesa?
7. Kada se desila poslednja velika promena unutar organizacije? U kojoj meri je bila uspešna? Da li je pozitivno ili negativno uticala na zaposlene?
8. Da li ljudi zaposleni u organizaciji poseduju prikladna znanja i veštine za preuzimanje ovog procesa?
9. U kojoj meri rukovodioci i osoblje mogu da koriste podatke o organizaciji?
10. Da li je sada pogodno vreme za sprovođenje promene? Da li bi drugi vremenski period bio povoljniji? Da li postoje budući podsticaji za to da se promena sprovede sada?
11. Koje su pozitivne, negativne, neutralne ili kulturne implikacije promena? Da li zaposleni u vašoj firmi dobijaju podršku ukoliko započnu nešto novo?

Stati ili nastaviti?

Nije moguće sa potpunom sigurnošću utvrditi da li je vaša organizacija spremna za sprovođenje samoprocene. Na vama je da to procenite. Definisanje spremnosti ne odnosi se na pružanje krajnjeg odgovora, već na razmatranje elemenata koji će doprineti uspešnom sprovodenju procene. Uslovi se menjaju tokom procesa, a faktori mogu varirati od revidiranog *stati* do *nastaviti*, tokom različitih stadijuma procesa.

U ovoj fazi procesa neke organizacije mogu, iz različitih razloga, odlučiti da zauistave proces ili zato što nisu u potpunosti spremne ili zbog toga što žele da ga kasnije nastave. Važno je prepoznati ove razloge i ne nastaviti dalje angažovanje u procesu bez podrške organizacije u kojoj se odvija.

KOLIKO ĆE DUGO TRAJATI ?

Samoprocena podrazumeva ulaganje vremena i energije. Ona bi trebalo da pruži saznanja o tome kako da poboljšate učinak vaše organizacije. Međutim, teško je proceniti trajanje procesa samoprocene pošto on zavisi od mnogih promenljivih faktora: brojnih strateških pitanja koje želite da istražite, njihovog obima, vrste podataka koji su vam potrebni i njihove dostupnosti, spremnosti zaposlenih da učestvuju u procesu i vrste izveštaja koji želite da predstavite. Svi navedeni faktori utiču na dužinu trajanja procesa.

Obim posla prikupljanja podataka takođe zavisi od toga koliko je informacija potrebno sakupiti da biste bolje razumeli određeno pitanje. Može se desiti da ovo ne bude očigledno u fazi planiranja. Čim počnete sakupljati podatke o određenoj oblasti možete otkriti da vam je potrebno još više podataka nego što ste predvideli. Što dublje zalazite u problematiku, sve više otkrivate potrebu za novim informacijama. Pri sprovođenju procesa samoprocene treba obratiti pažnju na vreme, resurse, dostupnost podataka i značaj oblasti koja se ispituje.

Jedan od najbitnijih elemenata koji utiču na obim samoprocene jeste način na koji će vaš tim predstaviti svoje nalaze. Na primer, rad na veoma detaljnom izveštaju, u kome će svaki nalaz biti povezan sa brojnim

izvorima podatka, može zahtevati veoma puno vremena. Ovo može a i ne mora da bude neophodno u zavisnosti od potreba i očekivanja onoga komе je izveštaj namenjen.

Razumevanje onih kojima je izveštaj namenjen umnogome će vam pomoći da se opredelite za vrstu izveštaja i odgovarajuću terminologiju. Ukoliko se samoprocena vrši primarno za internu upotrebu, vaš izveštaj, na primer, može da sadrži skup kratkih beleški, sažetak glavnih lekcija, ili jednostavno – (kraći) dopis. Ukoliko je, pak, izveštaj namenjen spoljnjim partnerima, trebalo bi da ih pitate u kojoj formi oni očekuju vaš izveštaj (videti Poglavlje br. 3, „Komunikacija o rezultatima“). Ne zaboravite, kada govorimo o utemeljenosti nalaza u izveštaju, možete sprovesti u potpunosti profesionalan, ali i manje formalan proces.

Prema našem iskustvu, neke organizacije sprovodile su proces samoprocene 12 meseci, dok su neke, usredsređujući se na specifična pitanja, sprovele samoprocenu za unutrašnju upotrebu za mesec dana.

Na kraju, specijalizovane aktivnosti samoprocene mogu imati namenu da vam pribave određene podatke. Na primer, finansijska analiza može biti obavljena od strane odeljenja za računovodstvo vaše organizacije, koje će dati, kako grube podatke, tako i grafikone potrebne za njihovu interpretaciju, a iz toga možete izvesti ostale elemente. Postoje mnoge opcije koje možete koristiti i prilagoditi svojim potrebama.

PRE NEGO ŠTO POČNETE

Ukoliko se vaša organizacija odluči za samoprocenu, pre utvrđivanja dijagnoze, treba da obavite određene pripreme. U ovoj fazi, verovatno ćete hteti da:

- identifikujete korisnike krajnjih rezultata dijagnoze;
- utvrdite na koji način korisnici žele da budu obavešteni o rezultatima;
- odlučite ko će da vodi samoprocenu; i
- odlučite koliko vremena i sredstava možete da namenite za ove potrebe.

KO ĆE KORISTITI REZULTATE ?

Obim procene i forma u kojoj će rezultati biti predstavljeni zavisiće od onih kojima su namenjeni, tj. korisnika. Što pre utvrdite krajnje korisnike, to će vam biti lakše da odredite njihove potrebe. Tokom procesa biće vam potrebno da se konsultujete sa korisnicima da bi ste dobili iscrpljive podatke:

- *Unutar organizacije* – Upravni odbor i rukovodstvo koriste rezultate organizacione procene kao potporu svojim aktivnostima na planu strateškog rukovodenja i organizacionih izmena. Stručni kadar i ostali zaposleni mogu da koriste rezultate procene u cilju poboljšanja svojih odluka u pogledu dužnosti i odgovornosti.
- *Izvan organizacije* – Osnivači i investitori organizacije koriste organizacione procene kako bi pružili podršku unutrašnjoj promeni i razvoju, kao i da bi bolje razumeli efekte svoje investicije u određenu organizaciju. Analogno, klijenti i korisnici usluga mogu koristiti rezultate da bi bolje razumeli svoj odnos sa datom organizacijom.

ZAINTERESOVANE STRANE

Zainteresovane strane su pojedinci ili organizacije na koje će značajan uticaj imati ili ishod procesa samoprocene organizacije ili učinak organizacije ili i jedno i drugo. Kao što je prikazano na crtežu br.2, većina organizacija ima širi dijapazon zainteresovanih strana, jedni su značajniji od drugih (bilo zbog toga što imaju određenu korist od organizacije, bilo zbog toga što finansiraju aktivnosti organizacije ili pak iz političkih razloga). Nemaju sve zainteresovane strane podjednak udio u organizaciji i njenim aktivnostima, tako da je veoma zanačajno prepoznati nivo značaja koji svaka od zainteresovanih strana ima za vašu organizaciju. Ovo će opredeliti proces prikupljana podataka i usmeriti vas odašte da crpite podatke.

CRTEŽ Br. 2

IDENTIFIKOVANE ZAINTERESOVANE STRANE



Nivo značaja



Jak



Srednji



Mali



VIDETI: ALATKA 2 – Procena zainteresovanih strana

Videti: Alatka 2 Procena zainteresovanih strana u Dodatku br. 1 (str. 126). Ovo će vam pomoći da date odgovore na značajne pitanja o zainteresovanim stranama koje ima vaša organizacija. Ko su oni? Šta oni žele da znaju?

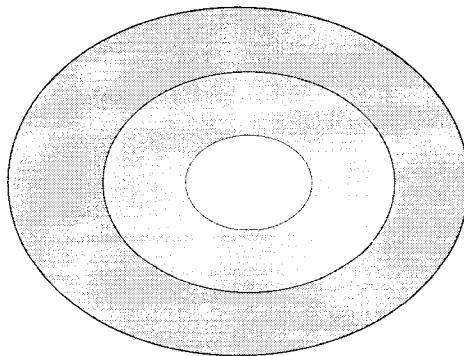
VEŽBA 3: Mapiranje zainteresovanih strana



Uputstva: Odredite različite grupe, po redu važnosti, koje imaju određeni interes u vašoj organizaciji i rezultatima samoprocene. Ispišite nazive tih grupa na Crtežu br. 3. Što ih bliže postavite centru mape, to znači da imaju veći interes ili uticaj na vašu organizaciju. Kada završite, popunite kontrolni popis mapiranja zainteresovanih strana.

.....

Crtež br. 3. Ko su vaše zainteresovane strane?



Kontrolni popis mapiranja zainteresovanih strana

- Da li su identifikovane sve primarne i sekundarne zainteresovane strane?
- Da li su određeni svi koji bi mogli podržati organizaciju ili joj se suprotstaviti?
- Da li su određene ostale zainteresovane strane koje će verovatno proizići kao rezultat samoprocene?
- Da li su određeni interesi zainteresovanih strana?
- Da li su određene veze između zainteresovanih strana?
- Da li su ciljevi samoprocene usklaćeni sa potrebama, interesima i prioritetima zainteresovanih strana?
- Da li je ispitano učešće zainteresovanih strana u samoprocesi?

KO TREBA DA VODI PROCES?

Deo faze planiranja odnosi se na određivanje uloga i odgovornosti. U ovom stadijumu možete oformiti tim koji će sprovoditi proces samoprocene. Timovi samoprocene imaju dve glavne uloge: stratešku i operativnu.

U nekim slučajevima će biti potrebno da oformite dva odvojena tima, dok će u drugim slučajevima biti potrebno da oformite jedan tim sa dve različite uloge. Bez obzira na strukturu, članove tima pažljivo odaberite prema ulozi koju će vršiti. Oni koji će vršiti stratešku ulogu, odrediće uputstva i smer procesa i nadziraće opšti kvalitet njegovog sprovođenja. Oni koji će vršiti operativnu ulogu, biće više uključeni u prikupljanje podataka, analiziranje i izveštavanje. Navedene uloge podrazumevaju različita znanja i veste, tako da će nekoliko faktora uticati na vaš izbor članova tima: njihova raspoloživost, kompleksnost pitanja samoprocene, kao i svrha i obim samoprocene.

Iako pojedinci mogu imati i stratešku i operativnu ulogu u timu za samoprocenu, važno je prepoznati na kojem je stadijumu koja uloga značajnija, pošto dužnosti koje su na određenom stadijumu bitne ne moraju to biti i na narednom. Strateško delovanje je više pojmovno, dok je operativno više praktično.

Takođe, bitan je i broj članova tima. Potrebno je da u timu bude dovoljan broj ljudi koji će izneti različite stavove, ali opet, ne sme ih biti previše, kako se donošenje odluka ne bi otežalo. Na početku procesa treba odrediti ko i kako će odlučivati, i to u zavisnosti od vrsta odluka koje treba da se donešu.

SASTAVLJANJE TIMA

Unutrašnji tim za samoprocenu

U jednoj organizaciji, izvršni direktor je sastavio tim za samoprocenu koji se sastojao od nekoliko mladih profesionalaca, a koji je predvodio šef obuke. Tim je bio odgovoran za sve aspekte procesa samoprocene.

Izvršni direktor je nadgledao rad tima.

SASTAVLJANJE TIMA

Tim koji se sastoji od unutrašnjih i spoljašnjih članova

U drugoj organizaciji, proces samoprocene je sprovodio tim koji se sastojao od dva viša rukovodioca, a koji su angažovali spoljašnje konsultante za određene poslove u procesu, kao što su prikupljanje podataka i analiza pojedinih pitanja. Tim je zatim, spoljašnje izveštaje pripojio svojim, unutrašnjim.

Upravni odbor koji rukovodi procesom samoprocene

U trećoj organizaciji, viši rukovodioci su sačinjavali upravni odbor i bili odgovorni za strateške aspekte samoprocene. Oni su angažovali pojedince unutar organizacije da sprovode određene elemente procesa.

Formiranje tima

Sljedeći kriterijumi mogu biti od pomoći prilikom odabira članova tima:

- *Pouzdanost* – neko za koga glavne zainteresovane strane smatraju da poseduje autoritet i odgovornost, kao i da poseduje znanje o organizaciji i ima uvid u njen rad;
- *Tehnička stručnost* – neko ko razume metode samoprocene, ko može da preduzume planiranja, upravljanja, analize podataka i da upotrebi samoprocenu, upoznat je sa programima i uslugama koje pruža organizacija, kao i sa njenim delovanjem;
- *Nepristrasnost* – neko ko može da uskladi delovanje različitih ljudi;
- *Vestina komuniciranja* – neko ko može da na svima razumljiv način prenese rezultate dobijene sprovođenjem procesa samoprocene;
- *Vestina ophodenja* – neko ko može da se sa svima ophodi na taktičan i delotvoran način, a takođe može da uspešno deluje i kao deo tima; i
- *Raspoloživost* – neko ko može da posveti vreme sprovođenju samoprocene.

Ko će šta da radi?

Samoprocena je introspektivan proces. Pošto su učesnici i sami deo samoprocene i imaju određene interese vezane za organizaciju, može se javiti pojačana osjetljivost. Jasno definisanje uloga, kao i samog procesa na njegovom početku može umanjiti tenzije. Potrebno je da vaša organizacija pre početka procesa ima potpuno jasnu predstavu o njemu samome, o tome kako će njime upravljati i kako će rešavati očekivane i neočekivane probleme. Sa druge strane, samoprocena ne predstavlja naučno istraživanje; ona je pre uticaj na razvoj organizacije i mora se odvijati u okviru dostupnih resursa.

Moderatorske veštine veoma su bitne, jer omogućavaju da se iskažu različita mišljenja, da se usaglase različitosti i stvore mogućnosti za jednoglasnim donošenjem odluka. Iskustvo i znanje članova tima obogaćuje proces samoprocene. Na samom početku važno je odrediti koji je nivo znanja i veština članova vašeg tima, kao i šta je potrebno ili šta oni žele da nauče. Ove informacije pomoći će vam da odlučite kako ćete rasporediti posao unutar tima.

Šta vaš tim ima? Šta je vašem timu potrebno?

Neki članovi tima bolje će od ostalih razumeti rad organizacije; drugi će izložiti komparativne podake koji proizilaze iz iskustva stečenog radom u drugim organizacijama, a neki će veštije sprovoditi proces samoprocene. Sve navedene veštine i znanja biće od koristi pri samoprocenjivanju.

Samoprocena predstavlja proces u kome svi članovi uče. Malo je verovatno da će svi članovi tima posedovati sveukupno znanje i veštine neophodne za sprovođenje procesa samoprocene. Biće potrebno da odlučite koje su veštine ili odlike najznačajnije, a u tome će vam pomoći sledeća kontrolna lista:

KONTROLNA LISTA ZA ODREĐIVANJE VEŠTINA I ZNANJA TIMA ZA SAMOPROCENU

DA NE

- Da li članovi tima poseduju dovoljno znanja i veština u vezi tehnika procene (kako voditi intervju, kako izabrati prioritetna pitanja, odakle crpsti podatke, kako izvršiti analizu podataka, itd.)?
- Da li članovi tima poseduju dovoljno znanja i veština u vezi sa funkcionisanjem organizacije?
- Da li članovi tima poseduju dovoljno znanja i veština u vezi sa potrebama zainteresovanih strana i okruženja u kojem organizacija deluje?
- Da li članovi tima mogu, pored obavljanja redovnog posla, dovoljno vremena da posvete dužnostima koje su im namenjene u okviru procesa samoprocene?
- Da li članovi tima poseduju moderatorske veštine neophodne za sprovođenje procesa samoprocene?

Postoje li neke druge uloge ili zaduženja?

Pored uloga koje ima tim za samoprocenu, potrebno je razjasniti i uloge i zaduženja ostalih članova organizacije. Na primer, može se zahtevati da upravni odbor učestvuje u prikupljanju podataka ili u praćenju samog procesa.

Takođe je potrebno razmotriti uloge spoljnjih zainteresovanih strana -na primer, spoljnih donatora koji u potunosti ili delimično podržavaju samoprocenu; i spoljnih profesionalnih konsultanata koji su angažovani da u potunosti ili delimično podrže proces.

Što pre se odrede uloge i zaduženja ostalih učesnika, to će se proces lakše nastaviti. Da bi bio delotvoran, proces mora biti transparentan, otvoren za učešće i takav da daje moć onima koji u njemu učestvuju; a iznad svega, on mora predstavljati zajednički proces učenja. Korišćenje unutrašnjih i spoljnjih resursa može zahtevati izvesnu kreativnost. Možda će biti potrebno da upotrebite pomoć spolja kako bi uštedeli vreme ili rešili osetljiva pitanja.

REŠAVANJE OSETLJIVIH PITANJA

Prednost uticajnih članova tima

U jednoj organizaciji, izvršni direktor je, dobrovoljno, imao veoma malu ulogu tokom procesa samoprocene. Međutim, on je, u stvari, odigrao krucijalnu ulogu, omogućivši da bitne zainteresovane strane pruže neophodne podatke: naime, on je bio prilično uticajna i uvažena ličnost u svom okruženju, i lično je zvao zainteresovane strane i ohrabriva ih da odgovore na upitnike koje je prethodno poslao operativni tim. Nije potrebno ni reći da je time stepen saradnje bio uvećan!

Značaj istorijskog pregleda događaja

U jednoj organizaciji, pored operativnog tima i članova uprave, u samoprocenu je uključen i bivši izvršni direktor (osnivač centra), koji je izložio istorijski pregled mnogih pitanja. Ova uloga pojedinca bila je od neprocenjive važnosti za proces.

VEŽBA 4: Izgradnja tima



Uputstva: Ova vežba može vam pomoći da odlučite kako da najbolje ukomponujete sastav svog tima. Razmotrite ova pitanja, a zatim popunite upitnik prema ovde prikazanim linijama:

.....
1. Ko će iz vaše organizacije biti član tima?

.....
2. Na koji način će oni doprineti timu?

.....
3. Koje će biti njihove uloge u procesu?

Ime	Posebne veštine	Uloga

KOJI JE NAJBOLJI NAČIN RUKOVODENJA PROCESOM?

Tim za samoprocenu udružuje ljude na kratko vreme. Važno je da članovi tima iznesu svoje stavove o procesu i postave pravila kojima će se rukovoditi.

PITANJA U VEZI UPRAVLJANJA PROCESOM PROCENE

Oblast

Pitanja

Površinske rasprave

Kako će tim zaći u dublje rasprave, posebno kad se radi o osetljivim temama?

Rivalstvo nasuprot saradnje

Kako unutar tima izgraditi atmosferu u kojoj članovi rade jedni za druge, a ne jedni protiv drugih?

Zaštita poverljivosti

Kako omogućiti da su sve informacije dostupne svim članovima tima, a da se istovremeno ne naruši poverljivost podataka?

Sloboda izražavanja

U kojoj meri bi članovi tima trebalo da budu slobodni da izraze svoje mišljenje tokom procesa samoprocene?

Mudra upotreba resursa

Kako će tim uvećati angažovanost pojedinaca i upotrebu kombinovanih resursa koji pripadaju svim članovima?

Rešenje konflikta – bez poraženih

U kojoj meri će se tim suočavati sa emocionalnim ili intelektualnim konfliktima? Kako će se stupiti njihovom rešavanju?

KOJA PITANJA MOGU DA ISKRSNU PRE POČETKA PLANIRANJA?

Cilj samoprocene je da se ukaže na pozitivne strane organizacije, kao i na probleme koji su, možda, bili nepoznati ili nejasni, kojima nije posvećena pažnja ili se o njima nije govorilo. Proces samoprocene podržava otvorenost i spremnost da se otkriju slabe tačke i da se odrede i preispitaju jake i slabe strane organizacije.

Međutim, samoprocena nije obavezno prihvaćena u svim sredinama, tako da grupne rasprave o određenim pitanjima mogu predstavljati neprijatnost u određenim sredinama ili organizacijama. Strah od nepoznatog može razviti tenziju, a ponekad i otpor.

Na osnovu iskustva koje smo stekli sprovodeći proces samoprocene u raznim organizacijama, zaključili smo da postoji nekoliko prepreka:

- strah od promene;
- strah od svrhe korišćenja rezultata;
- poteškoće pri angažovanju viših rukovodioca;
- odugovlačenje, kao rezultat nedovoljne određenosti uloga i zaduženja;
- nepoznavanje određenih veština;
- konflikti (poteškoće pri međusobnom komuniciranju, nepostojanje radnih navika, konflikti između ljudi koji, inače, ne rade zajedno, nesvrshodna raspodela vremena);
- konflikti između ciklusa projekta i ciklusa procene organizacije; i
- nedostatak komunikacije, koji rezultira narušavanjem predstave o projektu.

Iako za navedene probleme ne postoje jednostavna rešenja, važno je razmotriti kako bi oni mogli uticati na proces samoprocene. Biće potrebno da tim priđe rešavanju problema na način koji odgovara određenoj organizaciji. Konflikti se često mogu preduprediti redovnim održavanjem dialoga, kao i formalnim i neformalnim angažovanjem ljudi u procesu.

KAKO PREVLADATI OTPORE I KONFLIKTE ?

Prepoznavanje otpora

U jednoj organizaciji, član tima za samoprocenu imao je loša iskustva sa spoljnim konsultantom koji je tada (u prošlosti) vodio proces smoprocene. Imajući takvo iskustvo, ovaj član tima je i sada, na početku samoprocene, počeо da pokazuje svoj otpor prema procesu. Novi konsultant imao je zadatak da prepozna ovaj otpor i da ga prevlada na samom početku rada, da bi proces, zapravo, mogao da se nesmetano odvija.

Pojašnjenje potrebnih veština i sposobnosti

Određena institucija imala je više istraživača koji su bili veoma sposobni u svojim oblastima, ali manje sposobni za samoprocenu. Iako su prikupljanje podataka, analiza i saopštavanje rezultata podjednako važni, kako za stručna istraživanja, tako i za samoprocenu, postoje i značajne razlike, kao ošto su: obim primene, instrumentarij i očekivanja pouzdanoosti. Tim koji je radio samoprocenu uočio je da je grupa istraživača bila veoma nezadovoljna svojom ulogom u segmentu procesa koji se odnosi na prikupljanje i analizu podataka. Konsultant koji je vodio samoprocenu imao je zadatak da omogući da se ovaj problem rasvetli i razreši.

Rešenje problema nedostatka vremena

Jedna organizacija zvanično je počela da sprovodi proces samprocene i o tome su bili obavešteni svi zaposleni. Međutim, u svakodnevnoj praksi, osoblje zaduženo da sprovodi samoprocenu nije imalo dovoljno vremena i za samoprocenu i za svoje redovne radne aktivnosti. Na kraju, tim za samoprocenu zatražio je od rukovodstva da reši ovaj problem.

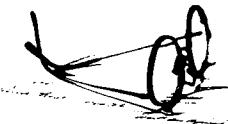
DA LI STE NEŠTO ZABORAVILI ?

Ukoliko odgovorite sa „ne“ na bilo koje od dole navedenih pitanja, ponovo razmotrite ovo poglavje i napravite korake koji će vas dovesti do odgovora „da“, kako biste mogli da nastavite sa planiranjem samoprocene u drugom poglavljju.

PITANJA ZA PROVERU

DA NE

- Da li vam je jasno zašto vaša organizacija želi da sprovede samoprocenu?
- Da li odobravate nameru vaše organizacije da sprovede proces samoprocene?
- Da li je vaša organizacija spremna da uloži neophodna finansijska sredstva i odredi ljudi koji bi sproveli proces?
- Da li vam je jasno kome su primarno namenjeni rezultati ovog procesa?
- Da li razumete koja su njihova očekivanja?
- Jeste li odredili pogodan tim koji će sprovoditi samoprocenu?
- Da li imate predstavu o obimu procesa koji nameravate da sprovedete?
- Da li su (tehnički) resursi kojima raspolažete prikladni za prikupljanje podataka do nivoa pouzdanosti koji želite da dostignete?



D R U G O P O G L A V L J E

PLANIRANJE SAMOPROCENE

Projekat samoprocene je potrebno dobro organizovati, kako bi se vaš tim usredsredio na prava pitanja, tokom procesa koristio sredstva na najefikasniji način i koristio odgovarajuće instrumente za sakupljanje podataka i analizu informacija.

Možda će vam izrađivanje matrice samoprocene olakšati da organizujete projekat samoprocene. Izrađivanje matrice pomoći će vam da:

- odgovorite na potrebe samoprocene;
- odredite indikatore koji će vam pomoći da odgovorite na pitanja i potpitanja u vezi učinka organizacije;
- odredite izvore podataka koji će vam pomoći da odgovorite na pomenuta pitanja; i
- odredite metode prikupljanja podataka koje će najviše odgovarati vašim pitanjima, vašem okruženju i onome što vas sputava.

PRIMER MATRICE SAMOPROCENE

- Glavni problem
- Ključno pitanje
- Potpitanje
- Indikatori
- Izvori podataka
- Metod prikupljanja podataka

U sledećim odeljcima detaljno ćete se upoznati sa koracima u izradi matrice samoprocene. Ovi koraci su zasnovani na našem modelu dijagnostikovanja organizacionih faktora koji utiču na učinak organizacije. Ovaj okvir (model) razvijen je u našem ranijem radu, pod nazivom „Institucionalna procena“ (*Institutional Assessment*). Ukoliko vam nije poznat okvir (model) učinka, možda bi bilo dobro da, pre nego što nastavite, pročitate Četvrto poglavlje. U Četvrtom poglavlju prikazan je detaljan pregled oblasti učinaka čija procena će vam biti potrebna, kao i neki primeri pitanja.

Pri započinjanju procesa planiranja samoprocene, možete očekivati preduzimanje nekih od sledećih aktivnosti:

- određivanje jedinica analize samoprocene;
- određivanje faktora učinka koji će biti uzeti u obzir;
- nacrt plana sprovođenja samoprocene (uključujući ključna pitanja, izvore podataka ipotreban napor i trud); i
- izbor metoda prikupljanja podataka i izrade instrumenata, uključujući indikatore, izvore podataka, kao i tehnike obrade podataka i metode analize i tumačenja rezultata.

ŠTA PREDSTAVLJA JEDINICU ANALIZE?

Organizaciona procena može se sprovesti na više nivoa. Vaša procena može se odnositi na organizaciju kao celinu, na pojedinačno odeljenje, ili na deo odeljenja koji čini jednu radnu grupu; sve su to organizacione jedini-

ce koje možete procenjivati. Jedinicu analize morate definisati na samom početku, jer od toga zavise mnoge potonje odluke.

KOJI SU GLAVNI FAKTORI UČINKA?

Jedan od prvih zadataka tima za samoprocenu jeste da odredi najznačajnije faktore koji utiču na funkcionisanje organizacije – pitanja koja organizacija treba da razreši u cilju poboljšanja učinka. Ova ključna pitanja predstavljaju strateške elemente samoprocene.

Po pravilu, organizaciona pitanja odnose se na delotvornost (u kojoj meri vaša organizacija uspeva da ispunи zadate ciljeve), efikasnost (u kojoj meri koristi svoje resurse radi postizanja ciljeva), relevantnost (u kojoj meri vaša organizacija kontinuirano doprinosi interesima zainteresovanih strana), kao i na finansijsku održivost (da li imate obezbeđeno adekvatno finansiranje koje omogućava vašoj organizaciji kontinuiran rad, kako kratkoročno, tako i dugoročno). Možete odrediti faktore u bilo kojoj od ovih oblasti, ili u svim oblastima. Mnoge organizacije usredsređuju se na delotvornost. Na primer, istraživačke ustanove usredsređuju se na objavljuvanje svojih istraživanja, pošto to predstavlja srž njihove delatnosti, njihov *raison d'être*. Bez obzira na sve, potrebno je razmotriti sve četiri oblasti učinka.

Potrebno je da tim ili komisija za samoprocenu postavi prioritete, kako bi odredili neophodnu dubinu analize, koju nalaže svaka od oblasti učinka. Iako je važno da u fazi planiranja odredite ključna strateška pitanja (faktore), podjednako je važno da shvatite da će ta pitanja postajati sve konkretnija tokom odvijanja procesa samoprocene, a da se dubina analize različitih pitanja (faktora), uporedo sa ovim, može menjati.

Čak i pre nego što prikupite bilo koji sistemski podatak, možete u organizaciji naći ljude koji imaju neka saznanja o faktorima učinka. Viši rukovodioci u vašoj organizaciji mogu da budu dobar izvor podataka, a time što ćete ih zamoliti da vam pomognu u određivanju faktora, pridobijete njihovu naklonost ka daljem angažovanju u predstojećem procesu samoprocene. Međutim, svako od zaposlenih, potencijalno, može pružiti korisne podatke.

Jedna od metoda određivanja glavnih faktora jeste da zamolite nekoliko ljudi u vašoj organizaciji, koji bi bili pogodni da navedu pitanja (faktore) koje smatraju značajnim, kao i da ih obrazlože. Pogledajte nekoliko sledećih primera faktora učinka i njihovih obrazloženja.

FAKTORI UČINKA I NJIHOVO OBRAZLOŽENJE

Glavni faktori učinka

Da li na pravi način ispunjavamo našu poslovnu politiku?

Da li naše resurse koristimo na najbolji mogući način, kako bi ostvarili poslovnu politiku naše organizacije.

Da li su naša poslovana politika, programi i usluge još uvek relevantni onima kojima su namenjeni, odnosno onima koji ih finansiraju.

Da li smo finansijski jaki, ili treba da potražimo dodatne izvore finansiranja?

Zašto razmatramo ove aspekte učinka

Naša organizacija nalazi se na prekretnici i potrebno je doneti strateške odluke.

Primećen je pad sposobnosti organizacije u ispunjavanju zadatih poslovnih ciljeva.

Zainteresovane strane – zaposleni, donatorи, upravni odbor – izaražavaju nezadovoljstvo organizacijom.

VEŽBA 5: Identifikovanje preliminarnih faktora učinka



Uputstva: Predlažemo vam da napravite nekoliko kopija ove vežbe i podelite ih članovima tima i rukovodiocima organizacije. Zamolite da svako ponaosob popuni tabelu koja se nalazi ispod. Zatim, u grupi možete uporediti pojedinačne odgovore i putem metode prikupljanja i analiziranja ideja (brainstorming) prodiskutujete prioritete dok ne dođete do zajedničkih zaključaka u vezi sa glavnim problemima.

U prvu kolonu upišite šta, po vašem mišljenju, predstavlja glavne faktore učinka organizacije. U drugu kolonu upišite dokaze ili razloge zbog kojih verujete da navedeni faktori predstavljaju problem.

Glavni faktor učinka	Šta vas navodi da ovo smatrate problemom?

KOJA SU PRAVA PITANJA?

Kada vaš tim odredi glavne probleme učinka, biće potrebno da formulišete ključna pitanja koja će vas voditi u daljem radu. Pri formulisanju pitanja možete koristiti različite metode. Ovaj odeljak predlaže kako da počnete, ali vi možete preraditi naše predloge, tako da odgovaraju potrebljima i prirodi vašeg tima.

Tri vrste pitanja

- *Opisna pitanja* – ova vrsta pitanja zahteva opisne podatke o određenim uslovima ili dešavanjima. Odgovori opisuju šta se trenutno dešava.
- *Normativna pitanja* – ova vrsta pitanja zahteva da uporedite opaženi ishod sa očekivanim nivoom učinka. Odgovori opisuju šta bi trebalo da bude urađeno.
- *Pitanja dejstva* – ova vrsta pitanja zahteva da izvršite analizu da li opaženi uslovi ili dešavanja mogu da doprinesu aktivnostima u okviru programa vaše organizacije. Odgovori opisuju uzročno-posledične veze i odnose.

Način na koji ćete postaviti pitanje zavisi od podataka potrebnih za bolje razumevanje problema. Pogledajte sledeći primer:

PRIMERI PITANJA U VEZI EFIKASNE UPOTREBE RESURSA

Problem	Primeri pitanja	Vrsta pitanja
Efikasna upotreba resursa	Kakav je raspored budžeta za ovu godinu? Da li su budžetska sredstva raspodeljena prema standardnoj budžetskoj proceduri?	Opisno pitanje Normativno pitanje
	Da li je planirani budžet usklađen sa potrebama organizacije	Pitanje uticaja

Utvrđivanje prioritetnih pitanja

Kada je tim zadovoljan formulisanim pitanjima, potrebno je napraviti njihov redosled prema prioritetu, a u skladu sa sledećim faktorima:

- *Nivoi resursa* – Ovo podrazumeva ljudstvo i vreme potrebno za sprovođenje procesa samoprocene. Što više resursa organizacija poseduje, tim je obim i dubina samoprocene veća. Eliminišite pitanja na koja ne možete da nađete odgovor.
- *Svrha samoprocene* – Pitanja treba poređati po prioritetima u skladu sa sveukupnom svrhom samoprocene. Eliminišite pitanja na koja nije potrebno da odgovorite.

- *Interesi zainteresovanih strana* – Neka pitanja mogu biti od većeg značaja za jednu grupu zainteresovanih strana, dok za drugu ne. Pitanja treba uravnotežiti prema potrebama zainteresovanih strana.

ODREĐIVANJE INDIKATORA

U ovoj fazi izrade matrice samoprocene, tim treba da odredi vrstu odgovora na svako od pitanja procene – drugim rečima, koja vrsta podataka će biti zadovoljavajuća za tim. Ovo je pravi trenutak da se pristupi izradi indikatora.

Indikator je merni instrument koji omogućava merenje i definisanje nekog pojma. Indikatori pojma čine očiglednijim, omogućavaju merenje, te omogućavaju merenje tokom vremena. Oni vam mogu pomoći da odredite šta zapravo želite da saznate. Na primer, često postavljamo pitanje u vezi veličine organizacije. Veličina je važan element strukture organizacije, ali je, ujedno i prilično dvosmislen. Koji je odgovarajući indikator veličine jedne organizacije?

- Broj zaposlenih?
- Broj usluženih klijenata?
- Ukupan obrt?
- Sve ovo zajedno?

Proces razmatranja i izrade indikatora može pomoći članovima tima da shvate šta se meri i zašto.

Indikatori se koriste u različitim kontekstima, kao što su: planiranje, praćenje i evaluacija, kao i u svim funkcionalnim oblastima (finansije, izrada projekata i infrastruktura). Indikatori vam mogu pomoći da odredite učinak organizacije, kapacitet, okruženje i motivaciju.

Indikatori mogu biti kvantitativni ili kvalitativni. Razlika između kvantitativnih i kvalitativnih indikatora ponekad je neznatna, a ponekad se međusobno preklapaju. Opšte uzevši, kvantitativni indikatori prestavljuju brojčani pokazatelj nekog pojma (npr. broj referentnih članaka o nekom istraživanju, napisanih kao rezultat projekta). Kvalitativni indikatori su manje očigledni. Oni često predstavljaju opažaj pojedinca, tako da ih nije uvek jednostavno kvantifikovati (npr. opisi načina na koji pojedinci ocenjuju istraživanje korisnim).

Takođe, indikatori mogu da budu direktni i indirektni. Direktni indikatori mere neki pojam – npr, ako želite da saznate broj zaposlenih, prebrojte ih. Indirektni indikatori mere nešto što predstavlja rezultat pojma.

INDIREKTAN, ALI ODGOVARAJUĆI INDIKATOR

Nekoliko istraživača proučavalo je dostupnost pijače vode u ruralnim oblastima u Africi. Otkrili su da najpouzdaniji indikator predstavlja broj devojčica koje pohađaju nastavu u seoskoj školi!

Naime, u toj oblasti običaj je da devojčice donose vodu za svoju porodicu, tako da, ako bi izvor pijače vode bio udaljen od sela, devojčice ne bi imale vremena da pohađaju nastavu. Iz navedenog proizilazi da, što je veći broj devojčica u razredu, veća je verovatnoća da seljani imaju bolji pristup pijaćoj vodi.

Indikatori mogu biti opšti ili posebni: mogu da se upotrebe na bilo kojem mestu, u bilo koje vreme (npr. broj zaposlenih), ili ih je potrebno prilagoditi specifičnom sadržaju (kao što je prethodno prikazano u pitanjima vezanim za veličinu). Takođe, čak i u konkretnom kontekstu, indikatori mogu biti prolazni, čak sezonski.

INDIKATORI SE RAZVIJAJU ZAJEDNO SA ORGANIZACIJOM

U jednoj organizaciji, izvršni direktor je ukazao na vezu između godina postojanja organizacije i nivoa sofisticiranosti njenih indikatora:

„Kada smo počeli sa radom“, rekla je ona, „jedino što nam je bilo bitno jeste da opstanemo, a jedini indikator nam je bio da imamo dovoljno novca za sprovođenje naših programa. Nekoliko godina potom, uvećali smo broj klijenata i počeli da pratimo da li su im se dopale naše usluge, naime, uveli smo praćenje u kojoj meri su klijenti zadovoljni pruženim uslugama. Tek nedavno smo počeli da vodimo računa o troškovima vezanim za tretman klijenata, kao i uvećanju ili smanjenju finansijske podrške od strane savkog donatora ponaosob.“

Nekoliko reči upozornja u vezi sa indikatorima

Da biste na pravi način odredili indikatore, potrebno je da imate jasnu predstavu o onome šta želite da izmerite - indikatori ne smeju biti osnovno polazište - i uvek postoje drugi faktori na koje je potrebno obratiti posebnu pažnju.

Kao prvo, indikatori često odražavaju vrednosti ljudi koji ih izrađuju. Način na koji neko meri neki pojam može istom uvećati značaj unutar organizacije i, čak, u pozitivnom ili negativnom smeru, promeniti aktivnosti koje se u njoj odvijaju. Na primer, ako neka istraživačka institucija ili univerzitet vrednuju rad istraživača ili profesora prema broju izvršenih eksperimenata ili napisanih članaka, neko bi mogao da dâ prednost kvantitetu istraživanja u odnosu na njegov kvalitet. Ili, ako bi donatorska agencija odlučila da relevantnost određene socijalne službe meri u odnosu na broj ljudi koji su primili pomoć, moglo bi doći do skraćivanja vremena provedenog sa svakim korisnikom ponaosob.

Kao drugo, ponekad je teško izraditi odgovarajuće indikatore za merenje složenosti dinamike rada unutar organizacije - često su indikatori previše pojednostavljeni i potrebno ih je kombinovati. Većina organizacija pristupa izradi skupa pažljivo odabranih indikatora, koje vremenom razvija i koriguje u skladu sa analizom njihovih rezultata.

Treće, ponekad indikatori mogu da ukažu na organizacione paradox ili kontradikcije, odnosno, da njihovo ukazivanje na jedan pojam bude međusobno sukobljeno. Na primer, kada organizacija ima više različitih donatora, to može biti shvaćeno dvojako: i kao pozitivan indikator, i kao negativan. Pozitivno shvatanje opredeljeno je time što je organizacija finansijski održiva i nije zavisna samo od jednog donatora. Negativno shvatanje, pak, ukazuje na situaciju u kojoj nekoliko različitih donatora, pri čemu svaki od njih ima svoje evaluacione modele, indikatore i očekivanja, dovodi do fragmentisanja projekata i (njima pripadajućih) evaluacionih modela, što predstavlja prepreku razvijanju koherenih projekata, odnosno kreiranju jedinstvene programske politike organizacije.

Prema našem iskustvu, kod svih organizacija sa kojima smo radili, najteži deo dijagnostičkog posla bio je upravo postupak određivanja indikatora. Ponekad je razlog bio obilje indikatora i teškoće prilikom odabira onih koji su zaista relevantni. U jednom slučaju, opisanom u narednom tekstu, u pitanju je bio drugi, mnogo zanimljiviji razlog.

INDIKATORI VAS MOGU ODVESTI U RAZLIČITIM SMEROVIMA

Jedan regionalni centar dobio je projekat kako bi osnovao i razvio regionalnu biblioteku koja bi opsluživala celu regiju. Ovo je prouzrokovalo rasprave o najboljim indikatorima kojima bi se merio učinak. Neki su hteli da mere unoše, kao što je broj nabavljenih novih knjiga i instaliranih kompjutera. Drugi su, uzimajući u obzir zadatak centra da promoviše regionalnu saradnju i da pruža podršku novoizabranoj Vladi, izabrali indikatore koji su više bili orijentisani na rezultat projekta, kao što je porast broja korisnika iz različitih zemalja. Kao što vidite, izbor unoša umesto rezultata kao indikatora može da vodi ka veoma različitim procenama učinka!

Rukovodstvo je izvršilo naknadnu analizu projekta koji je trebalo da sproveđe ova organizacija i odlučilo da su korisnici biblioteke koji dolaze iz različitih zemalja bolji indikator uspešnosti organizacije u postizanju cilja. Dakle, nisu svi bili spremni da se slože oko indikatora koji meri efekte koji su izvan kontrole ovog centra.

VEŽBA 6: Izrada indikatora



Uputstvo: Ova vežba može da pomogne vašem timu da odredi i izradi indikatore. Da biste shavatili kako različiti ljudi gledaju na isti problem, možda bi bilo dobro da se na izradi indikatora radi individualno te da nakon toga, u zajedničkoj diskusiji, svako iznese svoje stanovište.

Izaberite jedan od faktora učinka koje ste odredili u petoj vežbi (str. 42). Odredite od tri do pet ključnih indikatora koje je potrebno pratiti.

Da li ste navedene indikatore i ranije pratili?

Da li vaša organizacija može da pruži podatke koji su potrebni da biste pratili ove indikatore? Ukoliko ne, šta biste trebalo da uradite da prikupite te podatke – i da li je to, uopšte, moguće?

KOJI SU NAJBOLJI IZVORI PODATAKA?

Po pravilu, podaci se mogu prikupljati iz dva izvora: dokumentacije i ljudi. Dokumentarni izvori podataka mogu biti unutrašnji (finansijski izveštaji, godišnji izveštaji, kadrovska dokumentacija, dokumentacija o planiranju programa, strateški planovi, promotivni štampani materijal, evaluanacioni izveštaji, itd.) ili spoljašnji (dokumenti državne strategije razvoja, pravna regulativa, dokumentacije medijskih kuća, donatorski izveštaji, itd.). Ovde je važno da budete sigurni da ste uzeli u obzir dokumenta koja odgovaraju vašim strateškim pitanjima.

Podaci se takođe mogu dobijati od ljudi, kako od pojedinaca, tako i od grupa, bilo neposredno, kroz razgovor, ili posredno, putem upitnika. Dobro pitanje jeste koga uzeti kao izvor podataka? U idealnim uslovima hteli biste da obavite razgovor sa što većim mogućim brojem ljudi koji vam mogu pružiti relevantne podatke. Međutim, nedostatak vremena, osetljivost teme o kojoj se govori, dostupnost ljudi, kao i geografska udaljenost, mogu ograničiti broj ljudi sa kojima možete da razgovarate. Od-

luka o tome koji ljudi će biti vaš izvor podataka analogna je određivanju ključnih zainteresovanih strana. Kada dođe vreme da donešete ovu odluku, vratite se na treću vežbu (str. 28), u kojoj ste odredili vaše glavne zainteresovane strane. Za procenu organizacije, sigurno će vam trebati podaci od viših rukovadilaca (menadžera). Takođe, možete odlučiti da prikupljate podatke od osoblja (stručnjaka, pomoćnog osoblja) kao i od volontera. U zavisnosti od vaših strateških pitanja, možda se odlučite i za neke podatke koje biste dobili od vaših korisnika, donatora, kao i od vašeg članstva.

U pokušajima da izvore podataka usaglasite sa pitanjima (faktorima) možda ćete morati da napravite određene kompromise. Tragajući za najboljim izvorom podataka, takođe ćete morati da razmotrite šta je realistično, izvodljivo i prihvatljivo.

KOJE METODE ĆE SE KORISTITI ZA PRIKUPLJANJE PODATAKA?

Podatke možete prikupljati na različite načine, kao što su ispitivanja, intervjuji, pregled dokumentacije i ciljne grupe. Da bi vaš tim koristio ove metode prikupljanja podataka, trebalo bi da izradi odgovarajući instrumente.

PREGLED METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA

Ispitivanje putem upitnika

- uključuje listu pitanja u štampanoj ili elektronskoj verziji
- distribuira se prethodno odabranoj grupi pojedinaca (ispitanika)
- ispitanici popunjavaju upitnik i vraćaju ga

Usmeni razgovor

- obavlja se lično
- ispitivač postavlja pitanja prema unapred utvrđenom sadržaju i protokolu
- ispitivač beleži odgovore

Telefonski intervju

- kao i usmeni razgovor, samo što se obavlja putem telefona
- ispitivač beleži odgovore

Grupna tehnika (intervju, vođena radionica, ciljna grupa)

- uključuje diskusiju u okviru grupe na unapred određenu temu ili problem
- članovi grupe imaju određene zajedničke odlike
- moderator vodi grupu
- obično pomoćnik moderatora beleži odgovore
- može se sprovoditi uživo ili putem telefonske konferencijske veze, ako je dostupna

Pregled dokumentacije

- uključuje utvrđivanje koja pisana ili elektronska dokumentacija (izveštaji, dnevnic, itd.), sadrži relevantne podatke koji će biti istraženi ovim putem
- istraživači pregledaju dokumenta i određuju koji su podaci relevantni
- istraživači izdvajaju podatke dobijene ovim putem

KOJI ĆETE METOD PRIKUPLJANJA PODATAKA DA KORISTITE?

Upitnik poslat poštom ili faksom koristite kada:

- je ciljna populacija velika (npr. veća od 200)
- vam je neophodan veliki broj podataka po kategorijama
- želite ili su vam neophodni kvantitativni podaci ili statističke analize
- želite da ispitate odgovore odvojenih podgrupa, kao što su žene i muškarci
- je ciljna grupa geografski raštrkana
- želite da odredite ciljeve vašeg tima, tako što ćete članove tima uključiti u radnu vežbu na izradi upitnika
- imate ljudske resurse koji će valjano obraditi i analizirati podatke prikupljene ovim metodom.

Upitnik poslat putem elektronske pošte ili koji se nalazi Web stranici koristite kada su zadovoljeni svi prethodni uslovi i kada:

- raspolazeći odgovarajućim softverom i znanjem da ga koristite
- vaši ispitanici poseduju tehničke i tehnološke mogućnosti da prime, pročitaju i da vam vrate popunjeno upitnik
- je vreme od presudne važnosti
- želite da omogućite ispitanicima da pruže opširniji odgovor na vaša pitanja
- želite da smanjite troškove štampanja i slanja upitnika

Usmeni razgovor koristite kada:

- vam je potrebno da uključite mišljenje ključnih osoba (intervju sa ključnim izvorima podataka)
- je ciljna populacija malobrojna (npr. manja od 50)
- se podaci koji vam trebaju odnose prema kvalitetu njihovog sadržaja, nego na obim
- imate razlog da verujete da vam ljudi neće vraćati upitnik.

Telefonski intervju koristite kada:

- je ciljna populacija geografski raštrkana
- imate tehničke mogućnosti za telekonferencijsku vezu.

Grupne tehnike koristite kada:

- vam je potreban slikoviti opis da biste razumeli potrebe klijenata
- verujete da je energija grupe neophodna da otkrije potisnuta osećanja
- možete da obezbedite iskusnog moderatora i zapisničara
- hoćete da saznate šta žele učesnici, kroz prizmu opažanja grupe (jednosmerno staklo-ogledalo ili video-rikorder).

Pregled dokumentacije koristite kada:

- relevantni dokumenti postoje i kada su dostupni
- vam je potrebna vremenska perspektiva problema
- niste upoznati sa istorijatom organizacije
- vam trebaju pouzdani podaci o odabranim elementima organizacije.

Međutim, pre nego što odaberete metod i instrumente treba da razmotrite sledeće:

- Vrstu informacije koju tražite (Da li je dostupna? Da li je veoma osetljiva?);
- Dostupne izvore za prikupljanje podataka (Da li imate dovoljno vremena, novca i ljudstva za izrađivanje instrumenata?);
- Vrednosti i stavove, u vašoj organizaciji i van nje, vezane za metode prikupljanja podataka (Koji nivo spoljne pouzdanosti je neophodan? Koliko detaljni podaci su vam potrebni da bi vaši nalazi bili verodostojni?).

BUDITE SPREMNI NA IZNENAĐENJA

U jednoj organizaciji tehničko i pomoćno osoblje nikada nije bilo pozvano da učestvuje ni u jednom aspektu vezanom za funkcionisanje organizacije.

Tokom procesa samoprocene izveli smo eksperiment sa zadatkom da saznamo i njihova mišljenja kroz rad sa ciljnim grupama, pošto neki od njih nisu znali da čitaju i pišu. Među lokalnim osobljem odabrali smo i obučili osobu koja je trebalo da vodi rad sa ciljnom grupom na materijem jeziku.

Pošto je ovo predstavljalo nešto potpuno novo za organizaciju, upozorili smo moderatora da pozove od 20 do 25 ljudi, kako bi se pojавilo od 10 do 12 ljudi. Takođe smo mu skrenuli pažnju da rad sa ciljnom grupom ne bi trebalo da traje više od 90 minuta.

Ipak, svih 25-oro ljudi se pojavilo, a rad sa grupom je trajao dva sata!

„Nikada me niko nije ništa pitao u vezi sa organizacijom“, rekao je domać, iako u organizaciji radi od njenog osnivanja i verovatno ima najpotpunije kolektivno pamćenje u okviru grupe!

UPOZNAJTE SVOJU PUBLIKU

Jednom prilikom pomagali smo pri sprovođenju procesa samoprocene u nekom institutu i vremenski rok za ispunjavanje našeg zadatka bio je veoma kratak. Pošto je trebalo da se sastanemo sa 16 zaposlenih u organizaciji, a bilo nas je samo dvojica moderatora, odlučili smo da obrazujemo dve grupe.

Tada nismo znali da kultura tog centra ne dopušta grupno iznošenje mišljenja, a faktori koje smo ispitivali smatrani su osetljivim.

Jedan od zaposlenih prišao nam je u vreme ručka i zamolio da svaki od nas vodi osam pojedinačnih petnaestominutnih intervju u ukupnom trajanju od dva sata, pošto zaposleni neće biti dovoljno otvoreni u grupnom iznošenju mišljenja. Čak i ovi kratki pojedinačni intervjuji pružili su nam dovoljno podataka za procenu.

PREDNOSTI I NEDOSTACI NAJČEŠĆIH METODA PRIKUPLJANJA PODATAKA

PREDNOSTI

NEDOSTACI

UPITNIK POSLAT POŠTOM ILI FAKSOM

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Veoma je efikasan za rutinsko prikupljanje podataka od brojnih ispitanika• Može se koristiti pri izvođenju kvantitativnih analiza, kao i za deskriptivnu statistiku i statistiku zaključivanja• Autentično beleži komentare i stanovišta ispitanika• Omogućava upotrebu velikog broja pitanja• Omogućava uštedu novca i vremena• U raznim delovima sveta ljudi su upoznati sa ovim vidom prikupljanja podataka | <ul style="list-style-type: none">• Zahteva sveobuhvatno planiranje, kao i prethodno testiranje instrumenta• Ljudi možda neće odgovoriti zbog „prezasićenosti“ upitnicima - što dovodi do velikog broja uskraćenih odgovora• U odgovorima se ne dozvoljava udubljivanje u problematiku• Po pravilu, broj odgovora je mali• Pitanja se mogu pogrešno razumeti - što dovodi do neodgovarajućih odgovora• Da bi se ispitanici precizno izrazili potrebno je da kulturno i kontekstualno razumeju pitanja |
|---|--|

PREDNOSTI

NEDOSTACI

ELEKTRONSKI UPITNICI *

- Brzo se šalju, a pogrešne adrese se gotovo trenutno uoče
- Ispitanik može brzo da ga ispunji i pošalje povratne odgovore
- Upotreba prikladnih tehničkih sredstava dovodi do velike uštede novca
- Softver omogućava da kontrolišete vizuelnu prezentaciju Web upitnika i eliminiše potrebu za naknadnim unošenjem podataka od strane ispitičača (ne odnosi se na upitnike poslate elektronskom poštom)
- Podsetnici, aktivnosti praćenja i potvrde se sprovode brzo i lako
- Ako je osoba kojoj ste poslali upitnik odsutna, njen/njegov saradnik koji čita poštu vas o tome može obavestiti, tako da će vam biti poznat razlog zašto niste dobili odgovor na upitnik

- Podrazumeva da ljudi imaju pristup računaru, kao i da umeju da koriste elektronsku poštu i Internet
- Ne možete da kontrolišete kako će izgledati elektronski upitnici po njihovom priјemu
- Neki ljudi ne proveravaju redovno svoju elektronsku poštu
- Elektronski upitnici su zahtevniji za ispitanika
- Neki ljudi se ustručavaju da koriste tehniku, tako da mogu zahtevati da im se štampana verzija posalje faksom ili poštom
- Pošto elektronski upitnici predstavljaju novinu, možda će biti potrebno da udvostručite napore i neke ljudi kontaktirate elektronski, a drugima posaljete štampane verzije

PREZENTACIJE

- Omogućava izlaganje različitih stavova
- Omogućava izlagачu da se usredsredi

* Prednosti i nedostaci „Upitnika poslatog poštom ili faksom“ (videti gore navedeno) takođe se odnose na ovaj metod prikupljanja podataka.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
USMENI RAZGOVOR	
<ul style="list-style-type: none"> • Prikazuje pojedinačno vrednovanje • Omogućava da se opširne analize i traženje detalja uskladi prema ispitaniku • Mali broj ispitanika odbija intervjuisanje, što vodi ka stopostotnom prihvatanju i validnosti metode intervjuja • Neki ispitanici mogu namerno birati odgovore za koje smatraju da će zadovoljiti osobu koja ih intervjuiše. 	<ul style="list-style-type: none"> • U slučaju višestrukih intervjuja, postavljena pitanja se moraju unapred pažljivo isplanirati, a takođe, osoba koja sprovodi intervju mora proći kroz posebnu obuku • Valjanost intervjuja zavisi od stručnosti osobe koja ga sprovodi • Zahteva dodatno logističko angažovanje • Zahteva veliki utrošak vremena i novca • Ne mogu se odrediti jasna uputstva za vršenje analize
TELEFONSKI INTERVJU	
<ul style="list-style-type: none"> • Ima mnoge prednosti koje važe i za usmeni razgovor, ali i mnogo manje troškove • Omogućava brzo beleženje podataka na papiru ili putem kompjutera • Protokol i odgovori se mogu sprovesti kompjuterski 	<ul style="list-style-type: none"> • Pojedini ispitanici ovu metodu mogu smatrati nametljivom • Često osoba koja sprovodi intervju ne može duže vremena održati pažnju ispitanika
GRUPNA TEHIKA	
<ul style="list-style-type: none"> • Koristi energiju grupe da uveća odziv i naglasi različita stanovišta • Pruža puno kvalitetnih stanovišta 	<ul style="list-style-type: none"> • Zahteva obimno planiranje logistike, kao i pitanja koja će biti postavljena • Uspešnost ove metode zavisi od veštine i znanja moderatora grupe

PREDNOSTI	NEDOSTACI
	GRUPNA TEHIKA
<ul style="list-style-type: none"> • Grupni proces može da otkrije iskrene stavove koji pre toga nisu bili uočljivi • Omogućava kontakt sa velikim brojem ljudi u kratkom vremenskom periodu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvantifikacija se otežano sprovodi • Učešnici ponekad nisu spremni da otvoreno iznesu svoje stavove
	PREGLED DOKUMENTACIJE
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomičan je • Predstavlja dobar pregled opštег istorijata • Nenametljiv je • Može otkriti činjenice bez upotrebe drugih sredstava ili metoda 	<ul style="list-style-type: none"> • Podaci mogu biti neprimenljivi, nesređeni, nedostupni ili zastareli • Može biti neobjektivan zbog selektivnog čuvanja podataka • Može iziskivati dodatno istraživanje • Može prouzrokovati nepouzdane statističke analize
	POSMATRANJE
<ul style="list-style-type: none"> • Postoji svedok dešavanja • Dopušta poređenje reči i dela • Posmatrač koji je prošao obuku ga može valjano sprovesti • Sprovodi se u prirodnom okruženju 	<ul style="list-style-type: none"> • Može pruzrokovati izveštacnost • Mogu se izabrati neodgovarajući primeri posmatranih dešavanja • Zahteva veliki utrošak vremena i ljudstva • Može da odražava lični stav posmatrača

VEŽBA 7: Izbor metodologije



Uputstva: Ova vežba može pomoći vašem timu za samoprocenu da odabere najbolje i najefikasnije metode prikupljanja podataka.

Koristeći u radu matricu samoprocene, vaš tim je odredio faktore, postavio ključna pitanja i izradio indikatore. Sledeći korak predstavlja određivanje izvora podataka svakog indikatora pojedinačno, kao i metoda koje će se koristiti za prikupljanje podataka.

Na primer: U jednoj istraživačkoj ustanovi prilikom određivanja njene delotvornosti, tim za samoprocenu je postavio sledeće pitanje: „U kojoj meri ustanova sprovodi visokokvalitetna istraživanja?“ Jedan od indikatora koje su izradili bio je ukupan godišnji broj istraživačkih radova objavljenih u referentnim časopisima. Pogledajte kako je izgledala njihova matrica:

Indikator	Izvor podataka	Metodologija
Broj objavljenih istraživačkih radova	Radne biografije istraživača zaposlenih u istraživačkoj ustanovi	Analiza sadržaja podnetih radnih biografija

.....

Koristeći indikatore koje ste izradili u šestoj vežbi i dostupne resurse, koje biste izvore podataka i metode prikupljanja podataka vi koristili?

Indikator	Izvor podataka	Metodologija



VIDETI: DODATAK 2. I 3.

Pogledati savete za sastavljanje upitnika, vodenje intervjuja itd. u Dodatku 2. Takođe, pogledati Primer 1. (Upitnik za zaposlene) i Primer 2. (Upitnik za donatore) u Dodatku 3. (str. 170).

VEŽBA 8: Kompletiranje matrice samoprocene



Uputstva: Nakon što ste, korak po korak, napravili sveukupni pregled matrice, spremni ste da kompletirate celokupnu matricu samoprocene vaše organizacije.

Izradite matricu nalič na dole prikazanu i kompletirajte je korišteći podatke prethodno prikupljene od pete do sedme vežbe. Rad će vam biti olakšan ako za svaki faktor posebno izradite pitanja, indikatore, izvore podataka i metode.

.....

Glavni faktor	Ključno pitanje	Potpitanje	Indikator	Izvor podataka	Metod prikupljanja podataka
Delotvornost	U kojoj mjeri je organizacija delotvorna u cilju ispunjenja svoje poslovne politike?	U kojoj mjeri organizacija sprovodi visokokvalitetna istraživanja?	Broj rada-va objavljenih u časopisima	Ardne biografije zaposlenih	Upitnici ili analize sadržaja radnih biografija

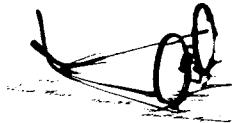
DA LI STE NEŠTO ZABORAVILI?

Pre nego što nastavite sprovođenje samoprocene u Trećem poglavlju, odgovorite na pitanja za proveru u pregledu koji sledi. Ako negativno odgovorite na jedno ili više pitanja, ponovo predite ovo poglavlje i kompletirajte postupke kako biste mogli da date pozitivan odgovor.

PITANJE ZA PROVERU

DA NE

- Da li ste odredili glavne faktore učinka vaše organizacije?
- Da li ste odredili moguće uzroke problema vezanih za učinak organizacije (spoljno okruženje, motivacija, faktori kapaciteta)?
- Da li ste odredili indikatore koji će vam pomoći da odgovorite na pitanja koja istražujete?
- Da li ste odredili najvažnije izvore podataka?
- Da li su izvori podataka dostupni?
- Da li vaš metod prikupljanja podataka odgovara vremenskom ograničenju, sposobnostima vašeg tima i kulturi vaše organizacije?
- Da li imate stručnjake koji će učestvovati u analizi podataka?



T R E Ć E P O G L A V L J E

SPROVOĐENJE SAMOPROCENE

PLAN PRIKUPLJANJA PODATAKA

Prikupljanje podataka biće lakše i ostvariće bolje rezultate, ukoliko se proces brižljivo kreira. Temeljno planiranje omogućiće vam nesmetan tok procesa, kao i strateško određivanje izvora podataka. Ipak, pripazite da ne preterate u planiranju, što može umanjiti fleksibilnost vašeg tima – veoma važnog aspekta uspešnosti samoprocene. Da biste na organizovan način pristupili prikupljanju podataka, možete da koristite dva korisna modela: model raščlanjivanja radnih dužnosti i model normiranja pojedinačnih dnevnih dužnosti. Istini za volju, ova dva modela često se koriste za organizovanje celokupnog projekta (kao što je samoprocena), tako da koristimo ovu priliku da vas upoznamo sa njima.



VIDETI: ALATI 5 I 6

Videti: Alatka 5. (Raščlanjeni pregled rada) i Alatka 6. (Normiranje pojedinačnih dnevnih dužnosti) u Dodatku 1. (strane 131 i 134).

Raščlanjivanje radnih dužnosti treba da sadrži po jednu stavku za svaku grupu poslova ili zadatka -radni paket, koji je dovoljno mali da bi

se njime uspešno rukovodilo i da bi jedna osoba mogla za njega da bude odgovorna. Na primer, prilikom sprovođenja samoprocene, može vam biti potrebno da radite ispitivanje metodom upitnika, što podrazumeva izradu upitnika, distribuciju, šifrovanje i analizu dobijenih odgovora. Ovi zadaci mogu se raspodeliti u dva različita radna paketa, ili mogu biti raspoređeni na drugi način za koji procenite da je pogodan. Suština je u tome da svaki radni paket treba da ima definisan rezultat, vremensku odrednicu i odgovornu osobu. Pošto ovo uradite za svaki od zadataka u vezi sa prikupljanjem podataka, možete zadatke raspodeliti na članove tima, kao što je prikazano u primeru normiranja pojedinačnih dnevnih dužnosti (Alat 6, u Dodatku 1, str. 134).

Treba da znate da će uobičajena primedba od strane ljudi angažovanih na planiranju samoprocene biti u tome da je dato vreme nedovoljno za sve stvari koje bi tim htelo da obavi. Ovo ne bi trebalo da predstavlja glavnu prepreku, ukoliko promislite o resursima koje imate na raspolaganju i o najboljem načinu njihovog korišćenja. Podatke možete prikupljati na više različitih načina, a svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Uočena ograničenja možete da iskoristite kao priliku da razgovarate o tome šta vam je, zapravo, potrebno, kao i o alternativnim načinima organizovanja. Bolje je da budete selektivni u prikupljanju podataka, ali da to obavite valjano, nego da krenete preambiciozno i ostvarite slab rezultat.

Prilikom planiranja prikupljanja podataka, raspodelite poslove timu na način koji će iskoristiti pojedinačne jake strane svakog od članova tima. Neko može imati iskustva u sprovođenju intervjua dok drugi može bolje poznavati problematiku upitnika i ispitivanja. Obezbedite uravnoteženost odgovornosti i ravnomernu raspodelu zadataka. Ne zaboravite da će kvalitet procene biti bolji, ukoliko učesnici osete da su oni sami deo celine procesa koji vodi krajnjim rezultatima.

PRIKUPLJANJE PODATAKA

Vaš tim je sada spreman da započne formalno prikupljanje podataka. U stvari, pošto su članovi tima zaposleni u organizaciji, oni već poseduju veliki broj informacija, utisaka i imaju izgrađene lične stavove. Ovi podaci nisu sistematični, ali su korisni za izrađivanje pitanja i instrumenata.

Proces prikupljanja podataka pruža priliku da se počne iznova – da se odbace prethodni utisci, od kojih su neki pogrešni. Uistinu, jedan od najvećih problema procesa samoprocene jeste da ljudi zasnivaju zaključke na prethodno stečenim utiscima. Jedna od prednosti procesa jeste u tome da se ljudi zaista iznenade zbog onoga što otkriju kada ozbiljno prouče svoju organizaciju. Svi zaposleni u organizaciji imajuće više poverenja u proces ako se jasno stavi na znanje da će zaključci biti izvedeni na osnovu podataka koje će oni pružiti.

Potrebno je da tim obrati pažnju na nekoliko mera predostrožnosti kako bi podaci samoprocene bili validni:

- Procesi samoprocene su najuspešniji kada se na početku jasno stavi do znanja da će svi imati podjednaku priliku da iskažu svoje mišljenje;
- Potrebno je jasno odrediti i dogovoriti se o alatima za prikupljanje podataka, tako da svaki ispitanik može izneti svoje mišljenje na način utvrđen standardima; i
- Ljudi koji sprovode procese intervjuja ili rad sa ciljnim grupama ne treba da uzimaju stvari zdravo za gotovo, već je potrebno da svaki odgovor istraže i detaljno ispitaju kako mu, nenamerno, ne bi dodali lično tumačenje.

Potrudite se da dođete do podataka na način koji će i drugima omogućiti da nešto saznaju. Sumirajte intervjuje, analizirajte podatke dobijene od ciljnih grupa, tabelirajte sadržaje dokumenata, itd. - tako da ostali članovi tima mogu da pročitaju i razumeju dati materijal. Pošto u analiziranju podataka učestvuju svi članovi tima, potrebno je da jedni drugima dostavite osnovne materijale za rad.

Analiza podataka predstavlja tipičan proces u kome učestvuju ljudi, koji će se, bez sumnje, preokrenuti u nešto potpuno drugo od onoga što ste očekivali kada ste izneli svoj uredno kategorizovan plan prikupljanja podataka. Analiza se retko kad odvija na metodičan i dosledan način. Plan prikupljanja podataka mora, u svakom pogledu, biti prilagodljiv, kako bi se uskladio sa rasporedom i drugim obavezama ispitanika. Može se desiti da su neki ljudi odsutni, na putu, kada im stigne upitnik. Drugi mogu biti sprečeni da pohađaju grupni rad zbog toga što im vreme i mesto održati

vanja ne odgovaraju. Neki pojedinci možda ne žele da ih intervjujiše kolega, nadređeni ili podređeni.

Šta je potrebno da uradite u navedenim situacijama? Budite prilagođljivi a takođe odaberite i vodu grupu koji će moći da uoči i reši takve probleme. Prikupljanje podataka jeste organski proces - u njemu nema ograničenja koja se javljaju pri vršenju fizičkih ili hemijskih eksperimenata, u kojima je potrebno da se svi uslovi strogo kontrolišu. Potrudite se da svako radi u skladu sa svojim mogućnostima i zapamtite da su podaci retko kad potpuni, a gotovo nikada savršeni.

ANALIZA PODATAKA

Sticanje znanja i tumačenje prikupljenih podataka može predstavljati pravi izazov. Možete otkriti da ste prikupili zaista puno podataka, ali da se javljaju poteškoće pri pokušaju da ih primenite. Potrebno je da, još u fazi nacrta vaše procene, donesete jasne odluke koje će pojednostaviti prikupljanje i upotrebu podataka. Imajte na umu da nije potrebno da prikupite baš svaki, pa i nebitan, podatak, kako bi bolje razumeli šta se dešava. Potrebno je da odredite šta je bitno, obezbedite raznolikost izvora i vrsta podataka kao i da pratite prvobitna pitanja koja ste postavili, kao osnovu za sortiranje podataka.

POTREBE ZA PODACIMA I PRISTUP IZVORU PODATAKA

Pošte se proces samoprocene nastavlja, razmislite o potrebama za podacima i da li imate pristup izvorima podataka:

Pristup raznim krugovima ljudi, kao što su:

- upravljači,
- klijenti, zainteresovane strane i predstavnici ustanova,
- istraživači, profesori, pomoćno osoblje, i
- vladini službenici.

Pristup ključnim dokumentima, kao što su:

- priručnici, kalendar i prospekt ustanova,
- dokument o programskim ciljevima (*izjava o misiji*),

- godišnji izveštaj i finansijski izveštaji, i
- opisi programa

Mogućnosti da se posmatraju relevantni prostori i aktivnosti, kao što su:

- građevine i zemljišta,
- laboratorije,
- lokacije programa i projekata, i
- podučavanje.

Mogućnosti da se posmatra dinamika među ljudima, kao što je:

- svrha sastanaka, ko ih pohađa, ko predsedava,
- procesi podučavanja i učenja,
- način ophođenja prema klijentima ustanova, i
- način sprovоđenja istraživanja i njegov osnovni obrazac.

Izvori podataka i triangulacija

Da bi razumeli važnost podataka koje prikupljate potrebno je da prethodno razjasnite sve što je vezano za njihove izvore. Na primer, ako prikupljate podatke od samo jedne grupe ljudi (kao što su viši rukovodioци ili zaposleni u odeljenjima), potrebno je da to uzmete u obzir prilikom vršenja analiza. Dobijeni podaci će odražavati gledišta određene grupe, a vi nikako nećete znati da li oni takođe odražavaju i opšti stav svih zaposlenih u organizaciji. Potrebno je da prikupite više vrsta podataka iz više grupa. Ukoliko obratite pažnju samo na data mišljenja, a ne uporedite ih, na primer, sa finansijskim podacima organizacije ili rezultatima projekta, može se desiti da propustite ključne podatke. Ako prikupljate podatke iz različitih izvora, možete izraditi triangulaciju podataka, kako bi izbegli nedoslednost i potvrđili rezultate dobijene iz više od jednog izvora. Mnogo preciznije možete protumačiti podatke koje ste prikupili iz više različitih izvora.

Sortiranje podataka

Na kraju, potrebno je da se vratite na vaša strateška pitanja i izradi te okvir kako biste sortirali podatke prema prvobitnim faktorima. Ovo je bitno, pošto vam pitanja koja ste postavljali mogu pružiti podatke koji se odnose na više različitih faktora; takođe, puno podataka vas lako može navesti na stranputicu, tako da izgubite iz vida glavni cilj.

Proces prikupljanja podataka često ima neočekivane rezultate. Šta uraliti sa podacima koji ne mogu da se uklope u pitanja ili faktore vaše matrice? Prvo što treba da razmotrite jeste važnost podatka. Ako shvatite da se podatak odnosi na bitan faktor, ili da proizilazi iz nekoliko različitih izvora podataka, možete dodati pitanje ili potpitanje vašoj matrici. Ako je, naprotiv, podatak relativno nebitan - na primer, izražava stav samo jedne osobe - možete ga odložiti na stranu.

Tri stvari koje je potrebno imati na umu pri sortiranju podataka su sledeće:

- *Tražite modele* – Tražite podatak koji se slaže ili podržava drugi podatak, tražite trendove, kao i podatke koji protivureče datom podatku. Možete naći modele i unutar pojedinačnih pitanja i kategorija ali i one koji su zajednički za više pitanja i kategorija.
- *Šifrirajte podatke* – Ako šifrirate podatke, kasnije ih možete provjeriti zajedno sa potvrdom prvobitnog izvora. Možda neće biti potrebno da se vraćate na prikupljene podatke, ali ipak, potrebno je imati na umu da ponovni pregled nešifriranih podataka troši mnogo vremena. Podatke poverljivo šifrirajte – u skladu sa poverljivošću podataka koju ste garantovali ispitanicima – ali to uralite na koristan način. Na primer, rukovodioce možete staviti pod šifru R1, R2 itd, a vladine zainteresovane strane, pod šifru V1,V2 itd., kako bi mogli da pratite izvore podataka.
- *Odmerite podatke* – Odmerite podatke kako bi znali koliko ispitanika je dalo isti odgovor, da li su različite interesne grupe potvrđile podatak, kao i da li su spoljni izvori potvrdili ili osporili podatak. Ispitajte pouzdanost podatka i njegov značaj za pitanje na koje pokušavate da odgovorite. Otkrićete da nisu svi podaci podjednako bitni, a što je podatak značajniji, treba mu se dodati veća težina.

Osnova za tumačenje podataka

Pošto podatke možete tumačiti na više načina, važno je još na početku procesa uzeti u obzir moguće razlike u tumačenju. Koriste se tri metode odlučivanja za donošenje odluka u vezi tumačenja podataka:

- *Poređenje* – Podrazumeva poređenje sadašnjih podataka o organizaciji sa prethodnim podacima, u skladu sa industrijskim standardima ili praksom koja se sprovodi na drugim lokacijama.
- *Mišljenje stručnjaka* – Stručnjaci su oni ljudi koji poseduju znanje o radu organizacije, rade na njenom razvoju ili su stekli odgovarajuće stručno iskustvo.
- *Postavljanje kriterijuma* – Podrazumeva poređenje podataka u vezi sa organizacijom sa prethodno uspostavljenim kriterijumima (objektivno proverljivi indikatori).



VIDETI: DODATAK 2

Videti: Dodatak 2 (str. 137) u vezi sa savetima vezanim za analizu grupnih podataka i podataka dobijenih intervjuiima i iz upitnika.

SAOPŠTAVANJE REZULTATA

Saopštavanje je veoma bitna od početka do kraja, pa i po završetku procesa samoprocene. Kako ćete rukovoditi ovime, zavisi od onoga kome treba da dostavite informacije o samoproceni i u kojoj formi oni želi da bude dostavljena. Prema tome, na samom početku procesa treba da utvrdite na koji način ćete dostavljati informacije o samoproceni svakome od onih koji treba da ih prime, kako tokom procesa, tako i po njegovom završetku. Da biste lakše pratili ovaj aspekt procesa, pogledajte sledeću matricu:

SAOPŠTAVANJE REZULTATA TOKOM I NAKON PROCESA

Primaoci informacija o procesu

(*Primer*) Osoblje, upravni odbor, osnivač

Šta primaoci informacija treba da saznaju?

Kako da komunicirate o procesu tokom samog procesa?

(*Primer*) Obaveštavanje na sastancima osoblja, dopisi, izveštaji o toku projekta, sažeti izveštaji, usmene prezentacije

Kako da komunicirate o procesu po završetku procesa?

(*Primer*) Završni pismeni izveštaj, usmeni izveštaj, video-projekcije, predstavljanje

Komunikacija tokom procesa

Da bi svako ko je uključen u proces prikupljanja podataka bio informisan i imao pravo glasa, potrebno je ustrojiti specifičnu proceduru. Ova procedura može da obuhvata sledeće:

- Regulano zakazivanje sastanaka članova podtimova (tim za ispitivanje, tim za intervjuje, itd.), na kojima bi se utvrdilo dokle se stiglo u radu, uočili problemi i razmotrile alternative.
- Konkretni mehanizmi komunikacije tokom prikupljanja podataka (faks, elektronska pošta, telefonska konferencijska veza).
- Periodični sastanci celokupnog tima za samoprocenu, kako bi svi bili obavešteni o toku i napredovanju procesa.
- Dogovoren termin za vreme trajanja redovnih poslovnih sastanaka, u kome biste ostale obaveštavali o toku i napredovanju procesa samoprocene.
- Završna izveštavanja u okviru tima za samoprocenu.

Komunikacija nakon završetka procesa

Po završetku procesa samoprocene, vaš tim će, verovatno, preduzeti sledeće aktivnosti:

- organizovanje informativnih sastanaka o rezultatima samoprocene;
- slanje dopisa o rezultatima samoprocene; i
- pisanje završnog izveštaja, ukoliko je dogovoren.

Informacija može da bude sročena bilo na tradicionalan način, bilo na kreativan, ili kombinovano. Tim treba da bude pripravan da nastavi sa radom posle određivanja dijagnoze, ali morate razmotriti u vezi sa kojim pitanjima je realno očekivati dalje delovanje.

Saveti u vezi sa saopštavanjem rezultata

- *Upoznajte primaocu informacija* – Pre nego što saopštite rezultate procene potrebno je da imate saznanja o pojedincima ili grupi ljudi kojima ćete ih predaći.
- *Atmosfera* – Odgovarajuća atmosfera predstavlja bitan činilac komunikacije. Uspostavljanje poverenja ima presudan značaj za

uspešno komuniciranje. Organizujte sastanak na kome neće biti pobednika i gubitnika i od koga će svi imati podjednaku korist.

- *Svrha* – Potrebno je da tim postavi ciljeve sastanka. Koja su najbitnija pitanja koja je potrebno obraditi? Koja pitanja su manje bitna?
- Vrsta povratne informacije – Pojedinci mogu da pruže povratnu informaciju pismenim putem, dok grupe mogu dati usmene komentare.
- *Organizacija informativnog sastanka* – Razmislite o početku, sredini i završetku informativnog sastanka. Sastanak možete početi opštim komentarima, zatim nastaviti izlaganjem detaljnih nalaza i završiti postavljanjem pitanja.
- *Kreativnost* – Želite da rezultatima ostavite dobar utisak na primatore informacija. Razmislite o alternativnim načinima izlaganja i ne oklevajte da u njega unesete elemente iznenadenja ako smatrate da će oni pomoći vašim slušaocima da bolje razumeju ono što im predložavate. Usmene prezentacije, video projekcije i predstavljanja često duže ostaju u pamćenju od pismenih izveštaja.

Pisanje dobrog izveštaja

Ako podnosite pismeni izveštaj o samoproceni jednoj grupi ili grupama primalaca informacija, potrudite se da on bude jasan i da pokriva njihove potrebe. Niko nije voljan da čita veoma duge ili komplikovane izveštaje.

Dobar izveštaj o proceni:

- opisuje svrhu procene i poziva se na odrednice projekta;
- pruža odgovor na pitanja postavljena u vezi sa odrednicama projekta;
- opisuje metode prikupljanja i analiziranja podataka;
- ukazuje na eventualna ograničenja procene ili korišćene metodologije;
- ukazuje na pouzdanost i validnost korišćenih podataka;
- na odgovarajući način analizira glavne podatke na osnovu kojih su izvedeni zaključci;
- opisuje primere, kao i dostupne ciljne elemente; i
- sadrži završni pregled koji naglašava svrhu, metode, ključna pitanja i nalaze samoprocene.

PODNOŠENJE IZVEŠTAJA O SAMOPROCENI

Dopustite da vaša ustanova uobliči nalaze na način koji će biti razumljiv u određenim sredinama

Sproveli smo eksperiment vezan za samoprocenu u nekoliko zemalja koje su pripadale istom regionu. Iako su, opšte uzevši, postojale sličnosti u kulturi regiona, istraživači su prošli obuku karakterističnu za nekoliko različitih tradicija.

U jednoj istraživačkoj ustanovi, istraživači su obučavani u anglo-saksonskoj tradiciji, dok su u drugoj istraživačkoj ustanovi obučavani u francuskoj tradiciji.

Iako nije bilo značajnih razlika u dubini analiza, glavne razlike su otkrivenе u načinima koje su istraživači odabrali da predstave svoje nalaze. Istraživači koji su prošli anglo-saksonsku obuku bili su direktni, čak previše otvoreni, u predstavljanju nalaza i predloga. Istraživači koji su prošli francusku obuku su kontekstualizovali proces, nalaze i preloge.

Predstavljanje nalaza

U jednoj organizaciji, predložili smo da se nalazi izlože na veoma sažet način; kratka izjava o svakom nalazu, propraćena odgovarajućim podacima ne dužim od jednog pasusa.

Tim samoprocene odbacio je ovaj vid predstavljanja nalaza i predložio da se oni izlažu u blažoj formi, tako da čitaocu izgledaju manje direktni. Po pravilu, stanovnici ovog regiona su reagovali na manje direkstan način nego stanovnici Severne Amerike i izveštaj je trebao da odražava isti stav.

Poruka se može preneti na više načina

U jednoj organizaciji, tim za samoprocenu trebalo je da podnese završni izveštaj različitim primaocima i za svakog od njih da primeni različit metod komunikacije:

- za jednog od donatora tim je napisao kompletan izveštaj;
- zaposlenima unutar organizacije, tim je izložio glavne nalaze na jednočasovnom sastanku osoblja;
- izvršnom odboru, tim je napisao kratku verziju izveštaja, sa dodatkom pod nazivom „Aktivnosti koje Odbor treba da obavi“; i
- kako se približavala dvadesetogodišnjica centra, tim je uključio najvažnije izvode iz izveštaja u poslovni profil organizacije, koji je upućen na adrese potencijalnih donatora.

Redovno nas izveštavajte

U jednom istraživačkom centru, početak procesa samoprocene bio je objavljen na jednom od dnevnih sastanaka osoblja. Svim zaposlenima pružena je prilika da postave pitanja o svrsi, očekivanim rezultatima, kao i o razlozima započinjanja procesa. Od tada pa nadalje svakih nekoliko nedelja tokom procesa, osoblje je dobijalo kratak izveštaj o toku i napredovanju samoprocene. Izvršni direktor lično, primao je kratke nedeljne izveštaje.

KOJA PITANJA MOGU DA ISKRSNU U OVOJ FAZI?

Teško je predvideti razvoj procesa samoprocene. Iskustvo koje smo stekli u prethodnom radu nam ukazuje da je svaki proces bio specifičan. Međutim, određena pitanja su se javljala češće od ostalih, pa ih radi toga, navodimo u ovom odeljku, kako bi vas pripremili na njih ukoliko bi se javila u vašem radu:

- negiranje podataka ili odbijanje rukovodilaca ili drugih članova organizacije da sarađuju u procesu;
- nedovoljna povezanost između postavljenih pitanja, dostupnih resursa i podataka;
- teškoće pri vršenju analize odgovarajućih ključnih pitanja;
- nejasni odgovori na ključna pitanja;
- nedovoljan broj prikupljenih podataka u vezi ključnih pitanja;
- nedovoljna validnost ili pouzdanost podataka;
- potreba da se proveri da li su dati odgovori na pitanja;
- kontradiktorni podaci;
- teškoće pri izveštavanju o osetljivim podacima;
- dobijanje površnih informacija;
- nepodudaranje značenja podataka i tačnih nalaza;
- teškoće pri određivanju nivoa potrebnog uloženog rada u svaku fazu samoprocene (prikupljanje podataka, vršenje analiza, komunikacija);
- težnja da se proceni učinak pojedinca, a ne organizacije; i
- dokaz o načinjenim pogreškama.

NEGIRANJE PODATAKA

U jednoj organizaciji, suočili smo se sa teškoćama u vezi sa negiranjem podataka. Kroz pojedinačne intervjuje, stručno osoblje izrazilo je neke veoma kontraverzne poglede u vezi pristuparukovodstva. Oni su insistirali da istraživački centar postaje konsultantska kuća koja odgovara na zahteve klijenata, umesto da ispunjava svoje programske ciljeve (misiju), koji se sastoje u tome da centar sprovodi istraživanja od koristi lokalnoj vlasti u sprovodenju državne politike.

Kada smo ove podatke sumirali i predstavili rukovodstvu, oni su negirali da je osoblje uopšte dalo takve podatke timu za samoprocenu. Rukovodstvo je navelo da osoblje koje smo intervjuisali (8 od ukupno 111 stručnjaka) nije upoznato sa činjenicama. Iako je uprava obećala da će nam dati tačne podatke do narednog dana, podatke nismo dobili.

Napomena autora: Ne možete uvek dobiti odgovor; svaka samoprocena predstavlja slučaj za sebe.

KAKO ĆE SE KORISTITI REZULTATI?

Samoprocena nije sama sebi svrha, već proces dijagnostikovanja i promišljanja koje treba da dovede do određenog delovanja. Nažalost, neke organizacije proces prekidaju pre kraja, odnosno, čim se odredi potpuna dijagnoza, a ne nastavljaju da koriste dobijene rezultate u daljem delanju. Ako rezultate vaše samoprocene želite da upotrebite da biste poboljšali vašu organizaciju, pobrinite se da rezultati ne budu zaboravljeni ili ignorisani.

Zašto rezultati ostaju zaboravljeni u fioci?

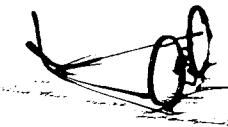
Neke od razloga zašto rezultati ostaju zaboravljeni u fioci ne možemo kontrolisati, dok neke druge možemo i to, pre svega, dobrim planiranjem i komunikacijom.

Četiri najčešća razloga za zaboravljenje rezultata:

- od početka niko nije bio nosilac procesa samoprocene, niti rezultata;
- dijagnostifikovanje nije strateški osmišljeno, davalо je odgovore na pogrešna pitanja i obraćalo se pogrešnom auditorijumu;
- situacija u organizaciji dramatično se izmenila, tako da rezultati samoprocene nisu više bili relevantni;
- rukovodstvo više nije bilo zainteresovano za rezultate, nisu imali dovoljno resursa ili interesovanja da dalje postupaju u skladu sa dobijenim rezultatima, ili se nisu slagali sa rezultatima.

ŠTA JE BILO POSLE?

Jedna organizacija nastavila je proces samoprocene sa trodnevnom vežbom strateškog planiranja, u kojoj su podaci dobijeni samoprocenom korišćeni za razvoj strategije. Druga organizacija iskoristila je svoj izveštaj o samoproceni tako što je organizovala posebnu sednicu Upravnog odbora u okviru svog godišnjeg sastanka. Treća organizacija nikad nije u potpunosti završila proces, zbog različitih unutrašnjih promena i problema. Naknadno praćenje je bilo slabo i nacrt izveštaja verovatno je završio zaboravljen u fioci.



Č E T V R T O P O G L A V L J E

UTVRĐIVANJE UČINKA VAŠE ORGANIZACIJE

Utvrdjivanje osnovnih problema pomoći će vam da odredite mesto na koje proces samoprocene treba da se usredsredi. Sledeći odeljak će vam pomoći da osmislite dublja i detaljnija strateška pitanja. Za svaku komponentu modela učinka napisali smo po jednu kratku celinu a njih smo uzeli iz našeg prethodnog dela *Institucionalna procena* a zatim prilagođili i preradili. Koristite sledeće odeljke po onom redosledu koji će vama najviše pomoći da se usredsredite na one oblasti koje vi želite da istražujete.

OKVIR ZA PROCENJIVANJE UČINKA ORGANIZACIJE

Centar za istraživanje međunarodnog razvoja (CIMR) (*International Development Research Centre (IDRC)*) i *Universalia Management Group* su stvorili okvir koji može da pomogne organizacijama da same sebe procene. Naš pristup vam može koristiti da razjasnite važna pitanja i da vam pruži smernice za prikupljanje podataka koji će vam pomoći da donesete odluke kako biste poboljšali učinak i kapacitete vaše organizacije.

Ukratko, ovaj okvir se sastoji od četiri oblasti:



UČINAK ORGANIZACIJE

Učinak vaše organizacije vidi se u aktivnostima koje ona sprovodi da bi ostvarila svoju misiju. Rezultati i njihovi efekti su najvidljiviji vidovi učinka jedne organizacije.

Predstave o pojmu učinka veoma se međusobno razlikuju. Svaka interesna grupa ili svaka zainteresovana strana ima potpuno različita poimanja o tome šta je važno. Na primer, administrator (upravljač) može definisati učinak vaše organizacije u pogledu količine novca koja ulazi u organizaciju putem bespovratnih zajmova, dok s druge strane donator učinak vaše organizacije može da definiše u smislu korisnog dejstva koje vaša organizacija ima na određenu ciljanu grupu.

Iskustvo nam govori da veoma mali broj organizacija ima podatke o učinku koji su odmah dostupni. Međutim, obično nije teško dobiti ove informacije iz već postojećih podataka ili razviti mehanizme za prikupljanje podataka o učinku.

Prikupljanje podataka je obično mehaničko i tehničko. Mnogo je teže postići saglasnost o vrednosti određenih podataka o učinku i indikatora. Još je teže stići do vrednosnih sudova koji se tiču prihvatljivih ni-

voa kvantiteta i kvaliteta za svaki indikator učinka. Pitanja su zapravo sledeća: Kako vaša organizacija definiše dobar učinak? Da li dobar učinak pomaže vašoj organizaciji da ostvari svoju misiju? Ovo drugo pitanje je naročito važno za organizacije koje imaju veoma raznolike zainteresovane strane.

Kada postavljate dijagnozu o svojoj organizaciji i njenom učinku, od kritičnog su značaja broj i izbor indikatora. „Mudre“ organizacije se trude da ustanove između deset i petnaest ključnih indikatora učinka koje mogu redovno da prate kako bi procenili učinak svoje organizacije. Takođe je mudro imati jedan skup drugih promenljivih koje mogu da se prate i da vam pomognu da razumete učinak. Te druge promenljive mogu da obuhvataju moral zaposlenih, pravovremenost finansijskih informacija, ekonomski indikatoren, odsustvovanje sa posla i broj novih finansijera.

MOŽDA VEĆ RASPOLAŽETE INDIKATORIMA

Iako smo često radili sa organizacijama koje nikada nisu prošle kroz proces razmišljanja o svojim indikatorima, shvatili smo da svaka organizacija ima jedinstven skup indikatora koji odgovaraju toj organizaciji. Vaša organizacija treba da stvori svoj sopstveni spisak indikatora koje treba pratiti. Neće svi indikatori koje budete stvorili imati isti značaj, i verovatno ćete otkriti da se odgovarajući indikatori menjaju kako se menjaju pitanja koja su vezana za učinak vaše organizacije ili kako se sama organizacija razvija.

Delotvornost

Deletvornost vaše organizacije predstavlja meru u kojoj se ona kreće ka ostvarivanju svoje misije i realizaciji svojih ciljeva. Međutim, delotvornost nije tako jednostavan pojam. Osnovna teškoća u analizovanju delotvornosti leži u činjenici da mnoge organizacije daju više od jedne izjave o svojim misijama i ciljevima. Ponekad su ove izjave sadržane u povelji organizacije a ponekad su sadržani u strateškim dokumentima. Bez obzira gde da se one nalazile, potrebna vam je jasno definisana smernica da biste shvatili razlog postojanja te organizacije.

NALAŽENJE RAVNOTEŽE

Jedna institucija koja se bavi istraživanjem našla se pred dilemom koju mnoge institucije koje se finansiraju sa strane mogu da razumeju. Spoljni donatori su ponudili da pruže finansijska sredstva toj instituciji da sproveđe projekte koji se bave uticajem životne sredine. Mada su projekti bili vrlo interesnatni i privlačni, oni su ipak bili van polja misije instituta, a to je bilo da unapređuje ekonomska i socio-naučna istraživanja. Uz to, taj istraživački institut je trebalo da unajmi stručnjaka iz oblasti životne sredine koji bi uradio projekat. Ako bi institut prihvatio ova finansijska sredstva, domaća vlada ne bi u potpunosti iskoristila rezultate ovog istraživanja, ali bi institut dobio sredstva od spoljnih donatora. Dilema ovog instituta sastojala se u tome da nađe najbolju meru između ostvarivanja svoje finansijske održivosti i ostvarivanja svoje misije.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA DELOTVORNOST

Koliko je vaša organizacija delotvorna u svom radu ka ostvarivanju svoje misije?

- Povelja, izjava o misiji i ostala dokumenta jasno govore o razlogu postojanja vaše organizacije.
- Misija je poznata i sa njome se slažu svi zaposleni.
- Misija se konkretno ostvaruje putem programskih ciljeva, svrhe i aktivnosti.
- Kvantitativni i kvalitativni indikatori se koriste da bi izrazili suština misije.
- Postoji sistem uz pomoć kojeg se procenjuje delotvornost.
- Organizacija koristi povratne informacije kako bi samu sebe poboljšala.

NEKI INDIKATORI DELOTVORNOSTI

- Broj klijenata koji je uslužen.
- Kvalitet usluga ili proizvoda.
- Promene u pogledu jednakosti.
- Promene u okolini.
- Promene u kvalitetu života.
- Dostupnost usluga i njihova upotreba.

- Stvaranje i korišćenje znanja.
- Odnosi saradnje.
- Zahtev da zainteresovane strane pruže savete u oblasti politike ili u tehničkoj oblasti.
- Zainteresovane strane oponašaju programe organizacije.
- Indikatori rasta koji se odnose na pokrivenost programa, usluga, klijenata i finansiranja.

Efikasnost

Organizacija mora da bude u stanju ne samo da pruži izuzetne usluge već i da za njih pruži odgovarajuću strukturu troškova. Učinak se sve više određuje na osnovu efikasnosti organizacije (na primer, troškovi za određenu uslugu, broj rezultata po svakom zaposlenom, broj rezultata po osobi u toku jedne godine, srednja vrednost bespovratne finansijske pomoći po osobi). Bez obzira na njenu ukupnu veličinu, organizacija za koju se smatra da ima dobar učinak jeste ona koja je isplativa i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA EFIKASNOST

Koliko je vaša organizacija efikasná u korišćenju ljudskih, finansijskih i fizičkih resursa?

- Organizacija na najbolji način koristi sposobnosti svojih zaposlenih.
- Fizički resursi su maksimalno iskorišćeni (na primer, zgrade, oprema, itd.)
- Finansijski resursi se koriste na najbolji mogući način.
- Administrativni sistem je isplativ.
- Postoje visoko kvalitetni administrativni sistemi (finansijski, ljudski resursi, programski, strateški, itd.) koji podržavaju efikasnost organizacije.
- Rade se poređenja napretka koji je organizacija ostvarila.

NEKI INDIKATORI EFIKASNOSTI

- Troškovi po programu.
- Troškovi po usluženom klijentu.
- Troškovi naspram koristi od programa.
- Rezultati po zaposlenom.
- Odsustvovanje sa posla i napuštanje posla zaposlenih.
- Tempo okončavanja programa.
- Režijski troškovi - ukupni troškovi programa.
- Koliko često dolazi do pada sistema.
- Ažurnost u pružanju usluga.

Relevantnost

U svim društвima organizacijama je potrebno vreme da se razviju i stasaju, ali one se moraju razvijati na način koji im omogуćava da učvrste svoje jake strane. Organizacije se suočavaju sa unutrašnjim i spoljnim križama, i ni jedna organizacija nije pelcovana protiv zastarevanja, irelevantnosti ili zatvaranja. Da bi opstala, vaša organizacija mora da se prilagodi kontekstu i kapacitetima koji se menjaju, i mora svoju misiju, ciljeve, programe i aktivnosti tako da prilagodi da oni odgovaraju zainteresovanim stranama i klijentima.

PITANJA VEZANA ZA RELEVANTNOST

Da li je vaša organizacija i dalje relevantna?

- Redovne revizije programa odslikavaju okolinu i kapacitete koji se menjaju.
- Misija se revidira.
- Redovno se sprovode procene o potrebama zainteresovanih strana.
- Organizacija redovno posmatra okruženje kako bi prilagodila svoju strategiju.
- Organizacija budno prati svoju reputaciju.
- Organizacija stvara ili se prilagođava novim tehnologijama.
- Inovacije se ohrabruju.
- Organizacija redovno preduzima analize uloga.

NEKI INDIKATORI RELEVANTNOSTI

- Žadovoljstvo među zainteresovanim stranama (klijentima, donatorima, itd.).
- Broj novih programa i usluga.
- Promene u odnosima partnera.
- Promene u ulogama.
- Promene kod finansijera (kvalitet i kvantitet).
- Promene u reputaciji među sličnim organizacijama.
- Promene u reputaciji među zainteresovanim stranama.
- Prihvatanje programa i usluga od strane zainteresovanih strana.
- Pomoći i podrška koja je namenjena stručnom usavršavanju.
- Broj starih i novih finasijera (rizik od gubitka kontinuiteta, uticaj finansiranja).
- Promene u inovacijama i prilagodljivosti organizacije (promene su u skladu sa potrebama, metodima).
- Promene u usugama i programima koji su vezani za sisteme klijenata koji se menjaju.

DA LI MI NA PRAVI NAČIN USKLAĐUJEMO ZAHTEVE ZAINTERESOVANIH STRANA?

Služba za socijalne usluge, morala je da pronađe ravnotežu između toga da bude relevantna i svojim korisnicima i onima koji je finansiraju:

- *Korisnici* – usled sve veće potražnje od strane zajednice da se obezbedi više kućne nege starim licima, služba je došla u iskušenje da veći deo svojih resursa uloži u ovu vrstu usluga
- *Finansijeri* – Jedan od finansijera je želeo da služba poveća svoju promociju i zalaganje za volonterski rad u neposrednoj zajednici i van nje.

Dakle, Upravni odbor i rukovodioci su bili suočeni sa dve vrste zahteva dveju različitih grupa zainteresovanih strana koje se nisu baš po-klapale.

Finansijska održivost

Da bi vaša organizacija opstala, priliv finansijskih sredstava mora da bude veći od odliva tih sredstava. Iskustvo nam govori da uslovi koji su potrebni da bi jedna organizacija bila finansijski održiva uključuju višestruke izvore finansiranja, pozitivni priliv gotovog novca i finansijski deficit.

FAKTORI KOJI SU VEZANI ZA FINANSIJSKU ODRŽIVOST

Da li je vaša organizacija finansijski održiva?

- Postojeći izvori finansiranja pružaju održivu podršku.
- Organizacija stalno dolazi do novih izvora finansiranja.
- Organizacija stalno ima više prihoda nego rashoda.
- Aktiva je veća od pasive.
- Organizacija čuva razumno količinu viška novca koji koristi u teškim vremenima.
- Organizacija redovno prati svoje finansije.
- Prate se finansijska sredstva i amortizacija.
- Organizacija ne zavisi samo od jednog izvora finansiranja.

NEKI INDIKATORI FINANSIJSKE ODRŽIVOSTI

- Promene u neto obrtnom kapitalu u vremenskom roku od tri godine.
- Odnos između najvećeg finansijera i ukupnih prihoda.
- Odnos između imovinskog bilansa u odnosu na odgođene prihode.
- Odnos između trenutne aktive i trenutne pasive.
- Odnos između ukupne aktive i ukupne pasive.
- Ostvareni rast u pogledu broja finansijera, količine pokrenutih resursa, sredstava, kapitala i prihoda.
- Nivoi diversifikacije izvora finansiranja.
- Partneri koji se redovno angažuju da pružaju usluge.

VEŽBA 9: Analiza učinka organizacije

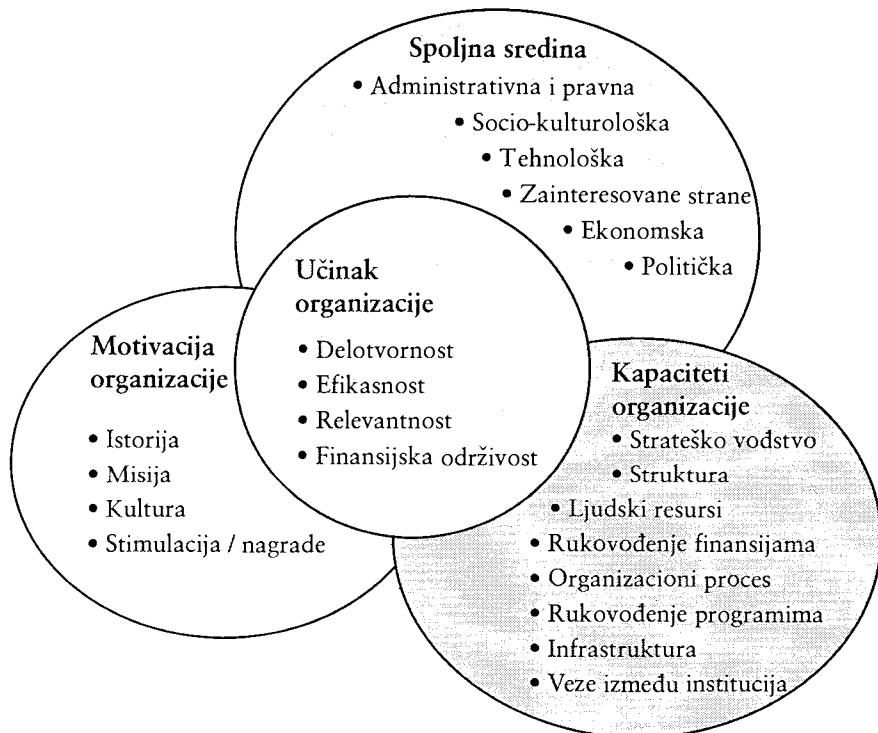


Uputstvo: Ovo je pravo vreme da se vratite i ponovo pogledate pitanja koja su vezana za učinak a koja ste utvrdili u vežbi 5 (Poglavlje 2, strana 42). Kada to završite popunite donju tabelu kako biste pokazali:

- Problematične aspekte učinka vaše organizacije (delotvornost, efikasnost, relevantnost, finansijsku održivost).
- Neke znake (indikativna pitanja) koji vam govore da su to problemi, i
- Neka pitanja koja biste mogli da postavite i koja bi vam omogućila da procenite ozbiljnost svakog problema.

Glavno pitanje vezano za učinak	Znaci koji ukazuju na postojanje problema	Pitanja koja treba postaviti i koja omogućavaju da se proceni ozbiljnost problema
Delotvornost [Primer]	[Primer] Samo je 10% zaposlenih ljudi u organizaciji objavilo članak u poslednjih tri godine.	[Primer] Koliko je zaposlenih podnело neki članak za objavljivanje? Da li organizacija ohrabruje ili nagrađuje objavljivanje radova? Da li organizacija planira ili daje vremena svojim zaposlenima da rade na člancima koje žele da objave?
Efikasnost		
Relevantnost		
Finansijska održivost		

SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE



Vaša organizacija ne bitiše u vakumu. Ona je smeštena u zemlji i u regionu za koje je neraskidivo vezana. Ona funkcioniše u pravnom i kulturnom kontekstu. Ova i druge varijabile spoljne sredine utiču na to kako vaša organizacija funkcioniše i šta proizvodi. Takve varijabile mogu da oblikuju način na koji vaša organizacija definiše sebe i načine na koje ona definije dobar učinak. Poduhvatamo se analize spoljne sredine kako bismo razumeli spoljašnje sile koje utiču na oblikovanje vaše organizacije.

Ključne dimenzije spoljašnje sredine koje utiču na vašu organizaciju su administrativno, pravno, političko, sociokulturološko, ekonomsko i

tehnološko okruženje kao i okruženje zainteresovanih strana. U ovom odeljku ćemo razmotriti svaku od ovih komponenti spoljašnje sredine.

Nismo dali tipove indikatora za spoljašnju sredinu jer su oni specifični za svaku organizaciju i njenokruženje.

ZAŠTO TO RADIMO?

Neki od zaposlenih u jednoj organizaciji su bili zbumjeni našim predlogom da izvrše procenu spoljne sredine: „Mi ne možemo mnogo da uradimo kako bismo promenili spoljnju sredinu, pa samim tim zašto bismo se bavili procenom spoljnih faktora?“ Ovo je međutim, samo delimično tačno.

Uopšteno govoreći mogućnost vaše organizacije da menja svoje okruženje je ograničena. Međutim, što bolje razumete svoje okruženje to ćete više biti u stanju da mu se bolje prilagodite i da razvijete odgovarajuće strategije. Okruženje utiče na većinu organizacija ali i one imaju sposobnost da na to okruženje utiču.

Administrativno i pravno okruženje

Vaš prvi zadatak u određivanju svog spoljašnjeg okruženja jeste da bliže ispitate trenutnu situaciju u pogledu organizacija koje su u njega uključene, njihovih uloga, uticaja i delotvornosti. Biće potrebno da razumete šire uticaje kao što su zakoni i regulativa koji utiču na vašu organizaciju.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA ADMINISTRATIVNO I PRAVNO OKRUŽENJE

Kako na vašu organizaciju utiču administrativno i pravno okruženje?

Administrativno:

U kojoj meri:

- Na vašu organizaciju utiču pravila drugih organizacija, institucija i grupa sa kojima je povezana ili sa kojima se može očekivati da će biti povezana?
- Na vašu organizaciju utiču očekivanja potrošača, kreatora politike, snabdevača, konkurenata i drugih organizacija u njenoj spoljnoj sredini?
- Vlada, donatori i druge organizacijske utiču na ciljeve i aktivnosti vaše organizacije?
- Na vašu organizaciju utiču važna pravila i propisi sektora?

Da li administrativne norme i vrednosti u vašoj zemlji podržavaju ili sprečavaju rad koji vaša organizacija ima nameru da obavlja?

Pravno:

U kojoj meri:

- Zakoni zemlje podržavaju ulogu koju vaša organizacija ima?
- Pravni okvir podržava autonomiju organizacije?
- Je pravni okvir jasan?
- Je pravni okvir dosledan trenutnim praksama?
- Kontekst pravne regulative povoljno utiče na rad vaše organizacije?
- Vaša organizacija prati promene u pravnom kontekstu koje mogu uticati na njen položaj?

Političko okruženje

Kvalitet vlasti (uređenja) u vašem spoljašnjem okruženju je ključna odrednica učinka vaše organizacije i njenih izgleda za promene. Legitimitet, odgovornost i transparentnost ove vlasti će biti od ključnog značaja za vašu organizaciju.

PITANJA VEZANA ZA POLITIČKO OKRUŽENJE

Kako na vašu organizaciju utiče političko okruženje?

U kojoj meri:

- Politički i ideoloski trendovi vlade podržavaju onu vrstu posla kojom se vaša organizacija bavi?
- Sistem vlasti olakšava odnose saradnje?
- Vaša organizacija igra ulogu u nacionalnom razvoju ili u razvoju tog sektora?
- Je vašoj organizaciji dostupno finansiranje od strane vlade?
- Je vašoj organizaciji dostupno međunarodno finansiranje?
- Je vašoj organizaciji omogućen pristup znanju i publikacijama vlade?
- Mere politike vlade i njeni programi podržavaju organizaciju?

Socio-kulturološko okruženje

Na svaku organizaciju donekle utiče njeno socio-kulturološko okruženje. Vrlo je važno razumeti šire javne službe i društvo u kojem funkcioniše vaša organizacija. Ovo može da obuhvata bolje razumevanje bitnih vrednosti kulturnih i etničkih grupa koje su prisutne u spoljnem okruženju.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA SOCIO-KULTUROLOŠKO OKRUŽENJE

Kako socio-kulturološko okruženje utiče na vašu organizaciju?

U kojoj meri:

- Ravnopravnost predstavlja društvenu vrednost?
- Organizacija uzima u obzir kulturu u odnosu na složenost programa?
- Vrednosti koje su deo socio-kulturološkog okruženja pomažu rad organizacije?
- Organizacija ima pristup sposobnom kadru koji može da zaposli?
- Organizacija analira i povezuje demografske trendove sa svojim radom?

Ekonomsko okruženje

Ekonomsko okruženje obuhvata sile i trendove koji utiču na dostupnost i vrednost resursa jedne organizacije. Da li vlada troši više ili manje? Ako vlada troši više, da li nešto od tih rashoda odlazi na vašu organizaci-

ju? Da li je inflacija pod kontrolom ili je izmakla kontroli? Inflacija smanjuje dostupna sredstva. Isto tako, za vas je važno da znate da li donatori ili strani ulagači daju više ili manje resursa? Politika vlade će uticati na sve ove uslove u ekonomskom okruženju.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA EKONOMSKO OKRUŽENJE

Kako ekonomsko okruženje utiče na vašu organizaciju?

U kojoj meri:

- Ekonomski politika vlade podržava sposobnost vaše organizacije da dolazi do tehnologije i finansijskih resursa?
- Je vašoj organizaciji dostupan novac za rad?
- Donatori pružaju podršku vašoj organizaciji?

Tehnološko okruženje

Razumevanje tipova i nivoa tehnologije u jednom društvu pruža uvid u prirodu organizacija koje funkcionišu u tom društvu. Na primer, ako vaša organizacija uglavnom radi po zapadnim modelima i u skladu sa zapadnim konceptima, onda će ona zavisiti u većoj meri od različitih tehnologija nego organizacije koje sprovode istraživanja zasnovana na domaćim modelima. Važno je razumeti nivo relevantne tehnologije u kontekstu organizacije i razmotriti procese uvođenja nove tehnologije.

PITANJA VEZANA ZA TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE

Da li sistemi u širem okruženju podržavaju tehnologiju koja je potrebna za rad vaše organizacije?

U kojoj meri:

- Postoji odgovarajuća fizička infrastruktura (struja, telekomunikacije, saobraćaj) koja podržava rad vaše organizacije?
- Ukupan nivo razvoja nacionalne tehnologije podržava tehnologiju koja je vašoj organizaciji potrebna za rad?
- Vladin sistem olakšava proces dobavljanja potrebne tehnologije za organizaciju?
- Je nivo razvoja ljudskih resursa u vašoj organizaciji odgovarajući da bi podržao novu tehnologiju?

Okruženje zainteresovanih strana

Zainteresovane strane obično obuhvataju pojedince, grupe ili organizacije koje su zainteresovane ili imaju neki ulog u vašoj organizaciji. U njih obično spadaju Upravni odbor, korisnici, dobavljači, vlade, zaposleni, sindikati, konkurenca, lokalne zajednice i šira javnost. Svaka od ovih grupa sa pravom očekuje (ili u nekim slučajevima može i da zahteva) da vaša organizacija na jedan odgovoran način zadovolji njihova očekivanja.

Zato je analiza zainteresovanih strana važan izvor informacija za samoprocenu. Važno je utvrditi ko su vaše zainteresovane strane i razumeti njihove uloge i njihova očekivanja u pogledu vaše organizacije. Isto tako je važno proceniti njihovo viđenje problema i izazova na koje vaša organizacija nailazi, resurse (političke, pravne, ljudske i finansijske) koje oni mogu da prilože kako bi vašoj organizaciji pomogli da radi na rešavanju tih izazova, njihova ovlašćenja u pogledu vaše organizacije, njihove moguće reakcije na neke od strategija vaše organizacije i postojeće ili potencijalne konflikte između zainteresovanih strana.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA OKRUŽENJE ZAINTERESOVANIH STRANA

Da li okruženje zainteresovanih strana podržava vašu organizaciju?

U kojoj meri:

- Je zajednica uključena u organizaciju?
- Su partneri uključeni u organizaciju?
- Vlada ceni proizvode i usluge vaše organizacije?
- Vlada traži ili koristi proizvode i usluge vaše organizacije?
- Se slične organizacije takmiče sa vašom organizacijom ili sarađuju sa njom?
- Donatori utiču na organizaciju?
- Finansijeri podržavaju organizaciju?



VIDETI: VEŽBA 3, ALATKA 2 I VEŽBA A2

Videti: Vežba 3 (Mapiranje zainteresovanih strana) u Poglavlju 1, (strana 28), Alatka 2 (Procena zainteresovanih strana) u Dodatku 1 (strana 126) i Vežbu A2 (Naše spoljašnje okruženje) u Dodatku 4 (strana 180).

VEŽBA 10: Razumevanje spoljašnje sredine jedne organizacije



Uputstvo: Ova vežba može da pomogne timu koji vrši samoprocenu da razume u kakvom odnosu su organizacija i njena spoljašnja sredina. Jedan zanimljiv način na koji se ova vežba može uraditi jeste putem prikupljanja i obrade ideja.

.....

Kako biste vi okarakterisali spoljašnju sredinu vaše organizacije u pogledu pitanja koja su vezana za učinak a koje ste vi utvrdili? Da li spoljašnja sredina ima neprijateljski ili prijateljski odnos prema učinku vaše organizacije?

Koji su to posebni vidovi spoljne sredine za koje smatrate da treba da ih pratite?

Administrativni i pravni _____

Politički _____

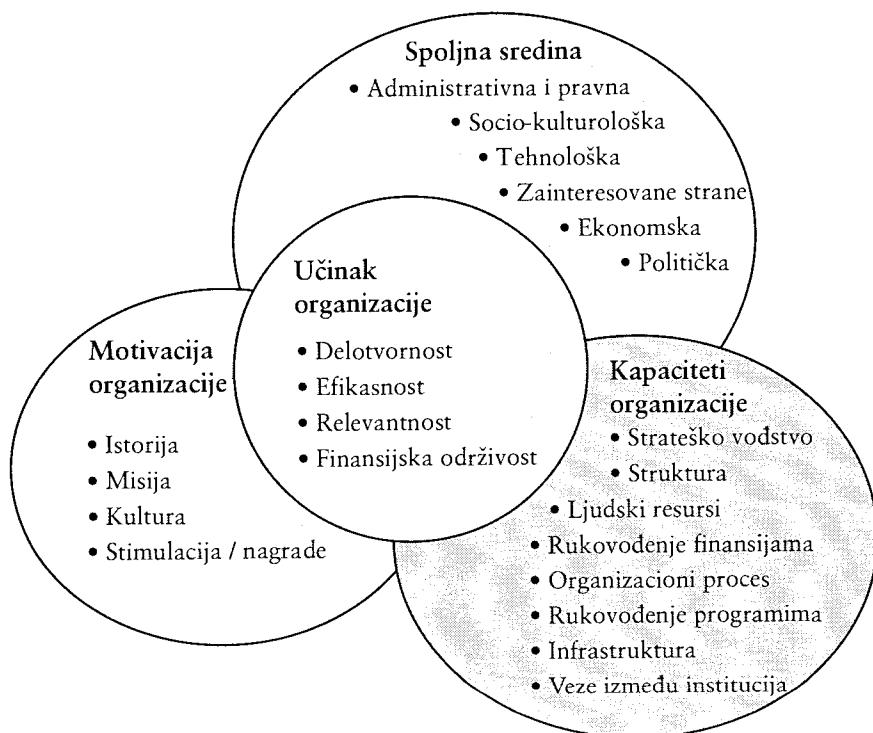
Socio-kulturološki _____

Tehnološki _____

Ekonomski _____

Zainteresovane strane _____

MOTIVACIJA U ORGANIZACIJI



Organizacije kao i ljudi imaju različite ritmove i ličnosti. Svaka organizacija ima drugaćiju svrhu ili misiju. Neke su veoma motivisane da „učine nešto dobro“ dok učinak drugih organizacija pokreću neke druge sile uključujući tu i lične ambicije glavnih učesnika. Svaka organizacija ima jedinstveni radni ambijent ili klimu – kombinaciju svrhe, istorije i ličnosti. Organizacioni pojmovi koji pokreću vašu organizaciju obuhvataju njenu istoriju, njenu misiju, njenu unutrašnju kulturu, njene stimulacije ili nagrade i široko rasprostranjene vrednosti i verovanja o ulozi koju vaša organizacija igra u društvu. Mi smatramo prva četiri pojma – istoriju, misiju, kulturu i stimulacije ili nagrade – elementima motivacije u jednoj organizaciji.

Procenjivanje motivacije vaše organizacije može biti veoma osetljiv zadatak, jer na taj način vi zapravo zadirete u ono što organizacija zaprav-

vo jeste. Iskustvo koje smo stekli u radu sa različitim organizacijama govori nam da je potrebno mnogo vremena da se primene strategije koje se bave promenama u ovim oblastima. Što je organizacija starija, breme istorije koju nosi je veće i više je opreza potrebno kada se uvode promene u toj oblasti. Često su faktori koji se odnose na motivaciju jedne organizacije uzrok zbog promene doživljavaju neuspeh.

Istorijat

Istorijat vaše organizacije je zacrtan njenim važnim ostvarenjima-priča o tome kako je organizacija počela, tempo rasta, nagrade za uspehe i zapažene promene u strukturi ili vodstvu. Iako su razvitak organizacije ili njen istorijat često izraženi u zvaničnim dokumentima, kao što su povelja, zacrtani ciljevi, svrha i planovi (strateški ili neki drugi planovi), oni se isto tako provlače kroz usmena predanja koja mogu predstavljati veliki izvor motivacije.

PITANJA VEZANA ZA ISTORIJAT

Koji su to događaji u istoriji vaše organizacije koji se pamte?

- Važna ostvarenja
- Uspesi
- Krize

Misija: formulisana i doživljena

Misija vaše organizacije je razlog njenog postojanja. Misija odgovara na neka pitanja: Zbog čega organizacija postoji? Kome ona služi? Kako im služi? Često međutim, otkrivamno da odgovori na ova pitanja mogu biti dvojaki: pisane izjave o misiji organizacije (dakle, formulacija misije) i misija o kojoj mi čujemo od članova te organizacije (dakle, kako se doživljava ta misija).

Izjava o misiji je pisani izraz osnovnih ciljeva, osobina, vrednosti i filozofije koji ubličavaju vašu organizaciju i daju joj smisao. Ova izjava je zapravo pokušaj da se vaša organizacija jasno razlikuje od ostalih organizacija tako što se jasno definiše delokrug njenih aktivnosti: njeni proizvodi, usluge i tržište, kao i značajne tehnologije i pristupi koje ona koristi ka-

ko bi postigla svoje ciljeve. Izjava o misiji vaše organizacije je onoliko snažna koliko se formulisana i doživljena misija vaše organizacije poklapaju.

PITANJA VEZANA ZA MISIJU

Do koje mere vaša organizacija ima jasno zacrtanu misiju koja utiče na ponašanje njenih članova?

- Jasna misija pokreće ponašanje članova jedne organizacije.
- Misija organizacije je povezana sa njenim ciljevima.
- Članovi organizacije su prihvatili njenu misiju i smatraju da mogu da joj doprinesu.
- Misija se ažurira i vezana je za skup ciljeva.
- Ključne vrednosti i verovanja koja pokreću ponašanje članova organizacije povezani su sa misijom.
- Novi zaposleni prihvataju misiju.

Kultura

Kultura vaše organizacije jeste zbir vrednosti, verovanja, običaja, tradicija i značenja koja su vezana za ostvarivanje misije. Svi ovi elementi su se razvijali tokom istorije organizacije i oni je čine jedinstvenom, upravljuju njenim karakterom i oni su njen osnovni pokretač.

Osobine koje izdvajaju vašu organizaciju su sastavni deo njene kulture. Kultura objedinjuje sve simbole, mitove, vizije, ponos i ostvarenja onih ljudi koji su u vašoj organizaciji nekada predstavljali svetle primere i onih koji su to danas. Priče o prošlim uspesima i neuspesima mogu da ilustruju vrednosti koje su za vašu organizaciju važne (kao što su timski rad, rodna ravnopravnost, učestvovanje, transparentnost). Ove priče stvaraju istoriju koja živi i koja daje smernice rukovodstvu.



VIDETI: ALATKA 4 – PROVERA KULTURE

Videti: Alatka 4 (Provera kulture) u Dodatku 1 (strana 129).

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA KULTURU

Koji vidovi kulture vaše organizacije joj pomažu da ostvari svoju misiju?

- Dokumenta sadrže vrednosti organizacije.
- Ljudi u organizaciji se poistovećuju sa vrednostima organizacije.
- Ljudi u organizaciji imaju visok moral.
- Ljudi su veoma privrženi učinku organizacije.
- Ljudi u organizaciji imaju pozitivan stav prema promenama.
- Postoje funkcionalni sistemi, kao što su unapredavanje, stimulacija i obuka, koji stalno potvrđuju vrednosti organizacije.
- Ljudi u organizaciji pokazuju dobru volju jedni prema drugima.

„SUŠTINSKO“ PITANJE

U jednoj organizaciji loš učinak je pripisan nedostatku obuke i odgovarajućim materijalima i tehnologiji. Iako su ovi faktori uticali na učinak organizacije, ispostavilo se da je glavni problem zapravo sukob kultura u istraživačkom centru:

- Neki od zaposlenih su imali svoj sistem stimulacija i nagradjivanja, budući da je njih plaćao univerzitet sa kojim je centar sarađivao.
- Ostali zaposleni su zavisili isključivo od sposobnosti organizacije da stvori istraživačke projekte i ti zaposleni su u sebi imali više preduzetničkog duha.

Stimulacija

Stimulacija je način na koji sistemi nagradjivanja i kažnjavanja vaše organizacije ili ohrabruju ili obeshrabruju ljude da se ponašaju na određen način. Stimulacija je važna za karijeru pojedinca i za ukupni uspeh organizacije. Važno je proceniti kako zaposleni na svim nivoima organizacije vide delotvornost postojećeg sistema stimulacije.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA STIMULACIJU

Da li sistem stimulacije u vašoj organizaciji ohrabruje ili obeshrabruje učinak njenih članova?

- Ljudi osećaju da bivaju nagrađeni za svoj rad.
- Ljudi dobijaju odgovarajuću nadoknadu.
- Nagrade koje nisu novčane prirode podstiču dobro ponašanje.
- Sistemom stimulacije se rukovodi na odgovarajući način.
- Sistem stimulacije se stalno revidira.
- Odnos prema ljudima u organizaciji je ravnopravan.
- Organizacija je dosledna u tome za što ljude nagrađuje i za što tvrdi da će ljude nagrađivati.



VIDETI: ALATKA 4 I DODATAK 3

Videti: Alatka 4 (*Provera kulture*) i Dodatak 1 (strana 129) i Primer 1 (*Upitnik za zaposlene*) u Dodatku 3 (strana 163).

VEŽBA 11: Utvrđivanje motivacije u jednoj organizaciji



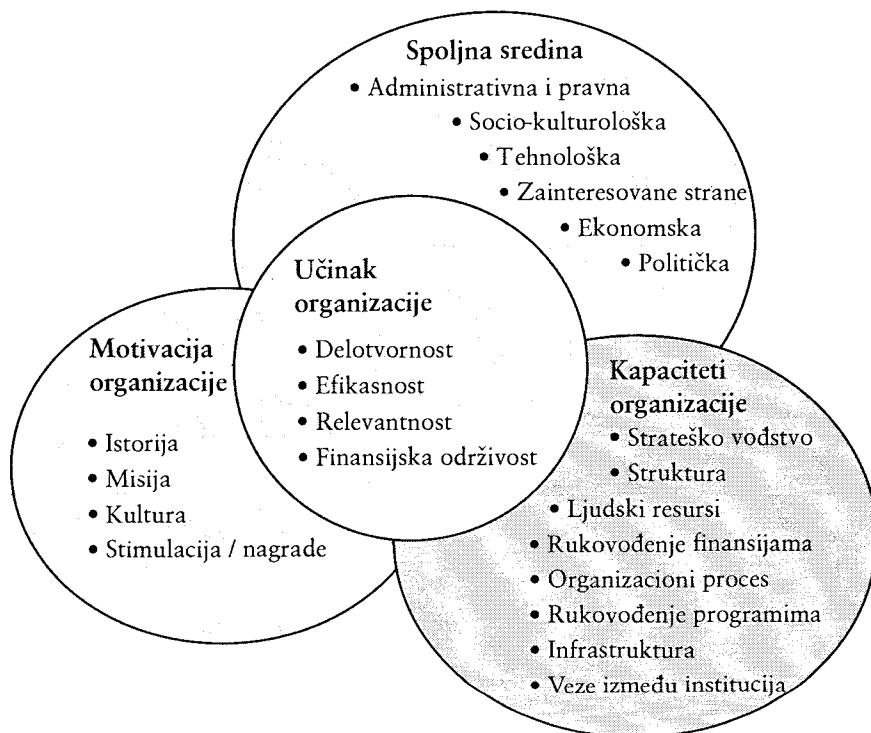
Uputstvo: Ova vežba vam može pomoći da utvrdite istoriju vaše organizacije kao i to kako njena nekadašnja i sadašnja kultura utiču na njen učinak i u kakvoj su vezi sa njenim okruženjem.

Kako biste ovu vežbu prilagodili vašem konkretnom kontekstu i kako bi vaš tim došao do što korisnijih podataka, predlažemo da uzmete u obzir Alatku 4 (Provera kulture) u Dodatku 1 (strana 129) i Primer 1 (Upitnik za zaposlene) u Dodatku 3 (strana 163). Možete da prilagodite i raspodelite ove instrumente i da iskoristite podatke kako biste odgovorili na pitanja koja su navedena dole.

.....

Na osnovu vaše provere kulture i ispitivanja zaposlenih, šta mislite kako misija, istorija, kultura i vrednosti vaše organizacije utiču na njen učinak?

KAPACITETI ORGANIZACIJE



U našem okviru, kapaciteti organizacije se razmatraju u kontekstu sedam, međusobno povezanih oblasti za koje smatramo da predstavljaju osnovu učinka jedne organizacije, i to su: strateško vođstvo, ljudski resursi, rukovođenje finansijama, infrastruktura, rukovođenje programima, rukovođenje procesima i veze između institucija. Svaka od ovih oblasti sadrži različite komponente koje po stepenu značaja variraju od organizacije do organizacije.

Iz našeg iskustva nam je poznato da je organizacijama lakše da utvrde pitanja iz oblasti kapaciteta i da rade na njihovom rešavanju. Može biti da je uzrok tome što je lakše nešto uraditi po tim pitanjima, dok je nešto teže promeniti motivaciju u organizaciji a skoro nemoguće promeniti spoljašnju sredinu.

Isto tako donatori se mogu usredsrediti na izgradnju kapaciteta jer (1) organizacije često traže pomoć u ovom segmentu, (2) opipljive promene postaju vidljive u relativno kratkom vremenskom roku i (3) neko telo spolja može da pruži neki svoj doprinos na ovom području (intervencije kako bi se promenila motivacija ili spoljna sredina mogu biti nerealne ili neodgovarajuće).

SEDAM OBLASTI KAPACITETA ORGANIZACIJE I NJIHOVE RAZLIČITE KOMPONENTEOBLAST KOMPONENTE

OBLAST	KOMPONENTE
Strateško vodstvo	Vodstvo, stratesko planiranje, upravljanje, struktura i rukovođenje posebnim mestom koje organizacija zauzima
Ljudski resursi	Planiranje, kadrovsко, razvoj, ocenjivanje i nagrađivanje i održavanje delotvornih odnosa ljudskih resursa
Rukovođenje finansijama	Finansijsko planiranje, finansijska odgovornost i finansijski izveštaji i sistemi
Infrastruktura	Rukovođenje objektima i rukovođenje tehnologijom
Rukovođenje programima	Planiranje, sprovođenje i praćenje programa i projekata
Rukovođenje procesima	Rešavanje problema, donošenje odluka, saopštenja, nadgledanje i ocenjivanje
Veze između institucija	Mreže i partnerstva za planiranje, sprovođenje i nadgledanje

Strateško vodstvo

U današnje vreme potrebno je da organizacije imaju tu sposobnost da se brzo menjaju. Potrebno im je vođstvo koje bi povezalo njihove spoljašnje i unutrašnje realnosti kako bi poboljšale svoj sopstveni učinak. Da bismo izrazili ove ideje koristimo izraz *strateško vodstvo*.

Vođstvo se u današnjem kontekstu više ne posmatra u okvirima teorije o jednom velikom čoveku; od brojnih članova jedne organizacije se

očekuje da preuzmu funkcije vođstva. Vaše vode moraju biti sposobne da stvore i nanovo stvaraju dugoročne strateške planove i da razvijaju sisteme upravljanja kako bi oni pomogli opstanak i razvoj vaše organizacije, strukture koje bi obezbedile ravnotežu između kontrole i fleksibilnosti, kao i posebno mesto za vašu organizaciju kako bi osigurali da ona ima jedinstvenu ili ulogu dodatne vrdnosti u ekonomiji. Iskustvo nam pokazuje da je strateško vođstvo izuzetno složen poduhvat.

Za nas strateško vođstvo obuhvata vođstvo, strateško planiranje, upravljanje, organizacionu strukturu i rukovođenje posebnim mestom koje vaša organizacija zauzima. U ovom odeljku ćemo razmatrati svaku od ovih komponenti pojedinačno.

Vođstvo

U vašoj se organizaciji na mnogim mestima može naći i formalno i neformalno vođstvo. Formalno vođstvo obavljaju oni koji su na poziciju vlasti došli bilo imenovanjem ili izborom. Formalne vode daju pravac, brinu o tome da se zadaci izvršavaju i podržavaju razvoj resursa. S druge strane, neformalno vođstvo imaju one osobe koje su postale uticajne usled toga što poseduju neku posebnu veština ili neke resurse koje drugi cene ili su im potrebni.

PITANJA VEZANA ZA VOĐSTVO

U kojoj meri strateško vođstvo utiče na učinak vaše organizacije?

- Ljudi imaju ciljeve.
- Odgovornosti za vođstvo i donošenje odluka su poznate i jednak su raspoređene.
- Vode u organizaciji brinu o tome da se značajni zadaci dobro obave.
- Vode u organizaciji uživaju poštovanje.
- Zaposleni su voljni da preuzimaju vođstvo.
- Ljudi su voljni da pred onima koji se nalaze na poziciji vlasti izražavaju svoje nove ideje.
- Organizacija je na pravi način povezana sa spoljnom sredinom i drugim organizacijama njeno mesto smatraju važnim.
- Vođstvo je delotvorno u oblasti sticanja i zaštite resursa.
- Vođstvo praktikuje participatorno rukovođenje, i Upravni odbor i rukovodstvo dobro rade zajedno.
- Vođstvo je fleksibilno i otvoreno je za promene.

Strateško planiranje

Strateško planiranje obuhvata načine na koje vaša organizacija razmišlja unapred i kako odgovara na svoje okruženje kako bi ostvarila svoje ciljeve. Strateško planiranje obuhvata razvijanje i sprovodenje aktivnosti koje će dovesti do dugoročnog uspeha određene organizacije. Strateški plan je pisani dokument kojim su zacrtane određene vrednosti, misija, ciljevi, prioriteti i taktike kojim će se vaša organizacija koristiti kako bi obezbedila dobar učinak. Strateški plan je taj koji utvrđuje nedostatke u učinku jedne organizacije i predlaže načine na koje se ti nedostaci mogu otkloniti.

Uz pomoć dobrog strateškog planiranja vaša organizacija može da predviđa i iskoristi prilike u spoljnoj sredini koje mogu da donesu potrebne resurse. Takođe, uz pomoć strateškog planiranja mogu se predvideti oni elementi koji predstavljaju pretnju vašim resursima tako da ste u mogućnosti da intervenišete (obično politički) kako bi zaštitili učinak i opstanak organizacije.

PITANJA VEZANA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE

- U kojoj meri strateško planiranje utiče na sposobnost vaše organizacije da ostvari svoje ciljeve?
- Organizacija ima strateški plan.
 - Strategija je poznata Upravnom odboru, višem rukovodstvu, istraživačima i ostalim zaposlenima.
 - Ljudi u organizaciji generalno prihvataju i podržavaju strategiju.
 - Strategija je pomogla da se jasno odrede prioriteti, pružajući na taj način mogućnost organizaciji da oceni svoj učinak.
 - Strategija pomaže u donošenju odluka.
 - Strategija poboljšava učinak.
 - Strategija podržava pravičnost.
 - Strategija pomaže organizaciji da svoje resurse koristi na najbolji mogući način.
 - Organizacija ima svoj proces koji joj služi da bolje razume svoje klijente i korisnike, da pojasni i revidira svoju misiju i uverenja, i da dela u korist ostvarivanja svojih ciljeva.
 - Organizacija ima proces putem kojeg ispituje svoje okruženje kako bi otkrila potencijalne pretnje po organizaciju ali i prilike koje joj se pružaju.

- Strategija jedne organizacije pomaže toj organizaciji da prepozna pri-like koje joj se pružaju i ograničenja u pogledu finansijskih resursa i infrastrukture.
- Postoji proces za nadzor primene strategije.
- Takođe postoji sličan proces za razumevanje zahteva i promena klijenata i zainteresovanih strana.
- Organizacija ima proces za neprestano praćenje i ažuriranje svoje strategije kako bi ona odgovarala unutrašnjoj i spoljašnjoj stvarnosti.

Upravljanje

Upravni odbor i povelja vaše organizacije pružaju joj pravni i politički okvir i pravac. Dobar Upravni odbor neprestano opipava puls unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja. Upravni odbor procenjuje da li su inicijative vaše organizacije održive, da li one ostvaruju ciljeve razvoja i na nacionalnom i na regionalnom nivou. Upravni odbor takođe procenjuje da li vaša organizacija na odgovarajući način odgovara na važne sile i trendove u svom polju delovanja ali i u širem okruženju. On utvrđuje da li vaša organizacija zadovoljava potrebe onih koje uslužuje.

PITANJA VEZANA ZA UPRAVLJANJE

U kojoj meri upravljanje u vašoj organizaciji utiče na učinak vaše organizacije?

- Upravljačka struktura pojašnjava i podržava pravac organizacije.
- Povelja organizacije pruža odgovarajući okvir za izvršavanje misije organizacije i omogućava joj da izade na kraj sa spoljašnjim izazovima sa kojima se organizacija susreće.
- Upravljačko telo ispituje spoljašnju i unutrašnju sredinu kako bi razumelo sile koje utiču na organizaciju.
- Upravljačko telo na odgovarajući način reaguje na važne trendove i uticaje u okruženju, bez obzira da li su oni društvene, političke ili ekonomski prirode. Na primer, i pitanja kvaliteta i ravnopravnosti se javljaju u zapisniku i diskusiji. Upravljačko telo podržava princip pravednosti.
- Upravljačko telo dela na jedan delotvoran i uspešan način.

Struktura organizacije

Struktura vaše organizacije jeste sistem radnih odnosa koji raspoređuje i koordinira zadatke ljudi i grupa koje rade ka zajedničkom cilju. Većina ljudi zamišlja strukturu organizacije kao već dobro poznati grafikon organizacije. Međutim struktura predstavlja mnogo više od toga: ona obuhvata podelu rada (uključujući i uloge, odgovornosti i ovlašćenja), kao i koordinaciju rada po celinama i među-grupnu i unutar-grupnu koordinaciju rada. Kada procenite strukturu vaše organizacije, sigurno ćete želeti da vidite da li ta struktura olakšava ili otežava ostvarivanje misije i ciljeva vaše organizacije.

PITANJA VEZANA ZA STRUKTURU ORGANIZACIJE

Da li struktura vaše organizacije olakšava ili otežava vašoj organizaciji da ostvari svoju misiju ili ciljeve?

- Struktura organizacije podržava njenu misiju i njene ciljeve.
- Uloge u okviru organizacije su jasno definisane ali su istovremeno i dovoljno fleksibilne kako bi se prilagodile potrebama koje se menjaju.
- Podele i granice koje postoje između različitih odeljenja se lako prelaze, posebno u onim slučajevima kada saradnja ima za cilj poboljšanje nekog proizvoda, programa ili usluge.
- Strukturalna ovlašćenja se koriste da bi se poboljšala jednakost.
- Zaposleni su povezani sa drugim jedinicama u okviru organizacije i imaju pristup tim jedinicama koje su značajne za njihov rad.
- Postoje koordinativni mehanizmi kako bi olakšali pristup drugim jedinicama u okviru organizacije.
- Zaposleni mogu lako da stvore važne koordinativne jedinice.
- Organizacija ohrabruje efikasne načine kojima bi se koordinisali zaposleni i jedinice.
- Organizacija nudi jasno razgraničenu odgovornost (ličnu, grupnu i odgovornost organizacije).
- Ljudi imaju ovlašćenja koja im omogućavaju da uspostave delokrug rada koji će podsticati odgovornost.
- Organizacija raspolaže radnim grupama koje efikasno funkcionišu.
- Proces donošenja odluka je dovoljno decentralizovan kako bi podstakao produktivnost i polet kod zaposlenih.
- Struktura koja se odnosi na odgovornost za učinak ima smisla u organizaciji i olakšava posao.

Rukovođenje posebnim mestom koje organizacija zauzima

Rukovođenje posebnim mestom koje organizacija ima tera rukovodioce da svoj pogled usmere izvan internih poslova kako bi razmotrili šire okruženje i šira pitanja tog vremena. To znači da vaša organizacija mora prosto da iskleše jedno posebno mesto na tržištu koje će odgovarati stručnom znanju i umjeću vaše organizacije. To posebno mesto koje vaša organizacija ima pomaže da se vaša organizacija jasno odredi u odnosu na slične lokalne, regionalne, domaće i međunarodne organizacije. To posebno mesto koje vaše organizacije zauzima pomaže da se odrede nivoi finansiranja i tipovi finansijera koji mogu pomoći da se njeni kapaciteti izgrade.

PITANJA VEZANA ZA RUKOVOĐENJE POSEBNIM MESTOM KOJE VAŠA ORGANIZACIJA IMA

Da li vaša organizacija koristi rukovođenje posebnim mestom koje zauzima kako bi joj to pomoglo da ostvari svoju misiju i ciljeve?

- Zainteresovane strane jedne organizacije razumeju njenu ulogu ili specijalnost.
- Uloga organizacije je jasno definisana u njenoj misiji.
- Oblasti specijalizacije su jasne.
- Zainteresovane strane podržavaju oblasti specijalizacije.
- Organizacija preduzima istraživanja i razvoj koji jačaju jedinstvenu ulogu koju ona ima.

Ljudski resursi

Ljudski resursi vaše organizacije obuhvataju sve zaposlene (stručna lica, rukovodioce, tehničare i pomoćno osoblje) koji učestvuju u bilo kojoj aktivnosti vaše organizacije. Ljudski resursi su najverovatnije nešto najvrednije što vaša organizacija poseduje. Ovo je naročito tačno ako aktivnosti iz oblasti bazične delatnosti vaše organizacije obavljaju visoko kvalifikovani pojedinci.

Funkcija rukovođenja ljudskim resursima vaše organizacije je odgovorna za to da se zadovolje potrebe ljudi. Ovo nije samo puka altruistička funkcija - velika je verovatnoća da će zaposleni koji su zadovoljni uslovima rada i koji su stimulisani okruženjem, biti produktivni. Rukovođenje ljudskim resursima je odgovorno za planiranje, zapošljavanje, razvoj ljudskih resursa, ocene i nagrade i za održavanje delotvornih odnosa po pitanju ljudskih resursa. Svaka od ovih komponenti rukovođenja ljudskim resursima biće pojedinačno razmotrena u ovom odeljku.

Planiranje

Planiranje ljudskih resursa je prvi korak u uspešnom rukovođenju ljudskim resursima. U njega spada predviđanje potreba ljudskih resursa vaše organizacije i planiranja onih koraka koje vaša organizacija mora da preduzme da bi te potreba zadovoljila. Planiranje ljudskih resursa bi trebalo da bude tesno povezano sa strateškim ciljevima i misijom vaše organizacije. Čak i u onim regionima u kojima postoji obilje dobro obrazovane radne snage, planiranje ljudskih resursa može predstavljati izazov jer se potrebe organizacije stalno menjaju a ponekada se ne poklapaju. Još je veći izazov kada je izbor radne snage ograničen ili kada ljudi koji su zaduženi za rukovođenje ljudskim resursima nisu obučeni da predvide potrebe te organizacije.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA PLANIRANJE

Do koje mere sposobnost vaše organizacije da obavlja aktivnosti planiranja u pogledu potreba ljudskih resursa ima uticaj na njen učinak?

- Pravi ljudi rade prave poslove u organizaciji.
- Organizacija može da predviđa trenutne i buduće zahteve za ljudskim resursima.
- Organizacija zna kako i gde da nađe ljude koji poseduju znanje i veste koje mogu da zadovolje potrebe organizacije.
- Organizacija može da uspostavi vezu između svoje misije i ciljeva i planiranja ljudskih resursa.
- Organizacija je razvila priručnik o kadrovskoj politici.

VREMENA SE MENJAJU A SA NJIMA I POTREBE

U promenljivim vremenima nije uvek lako utvrditi koje vrste ljudi će vašoj organizaciji biti potrebne. U jednoj neprofitnoj organizaciji, misija i ciljevi su stabilni već čitavu deceniju. Organizacija nije obraćala mnogo pažnje na analizu svojih potreba u pogledu ljudskih resursa. Nastavila je da zaposljava u Upravnom odboru ljude istog profila kao što su bili ljudi koji su od nje napravili uspešnu organizaciju: ljudi koji su veoma odani misiji, koji su bili uključeni u pružanje usluga i koji su veoma zainteresovani za svakodnevni kontakt sa neposrednim korisnicima.

Međutim, u poslednje dve godine organizacija je morala da se privatizuje. Potrebni su joj novi zaposleni koji su više zainteresovani za pitanja rukovođenja, prikupljanja sredstava i organizacije i koji poseduju veštine u tim oblastima. Iako je ova organizacija bila u stanju da reši pitanje predviđanja, shvatila je da potraga za novim zaposlenima predstavlja izazov.

Popunjavanje radnih mesta

Popunjavanje radnih mesta (zaposljavanje) u vašoj organizaciji znači traženje, vršenje odabira i uvođenje u posao pojedinaca koji poseduju odgovarajući spektar znanja, veština, ponašanja i vrednosti kako bi zadovoljili potrebe vaše organizacije.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA POPUNJAVANJE RADNIH MESTA

U kojoj meri vaša organizacija raspolaže odgovarajućim procedurama za popunjavanje radnih mesta kako bi obezbedila svoj učinak?

- Organizacija ima sistem popunjavanja radnih mesta.
- Organizacija ima odgovarajuće opise radnih mesta ili nešto slično tome, kako bi utvrdila mesta za koja vrši popunjavanje kadrovima.
- Organizacija ima odgovarajući sistem za odabir kandidata (na primer, pregledanje radnih biografija, sprovođenje razgovora sa kandidatima, proveravanje referenci).
- Pojedinci koji su zaduženi za proces odabira prošli su odgovarajuću obuku i obućeni su da izvršavaju ovu funkciju (veštine vođenja razgovora sa kandidatima, veština slušanja, uglađenost, dobro rasuđivanje).

- Materijali za regrutovanje i odabir (oglasi, objave, pitanja za razgovor sa kandidatima) su neutralni, oslobođeni elemenata diskriminacije (u pogledu pola, verske pripadnosti, itd.).
- Neko ko je upoznat sa svakodnevnim funkcionisanjem organizacije je na raspolaganju da uvede nove zaposlene u posao.

Razvoj

Razvijanje ljudskih resursa u vašoj organizaciji znači poboljšavanje učinka zaposlenih putem povećavanja ili poboljšanja njihovih veština, znanja i stavova. To vašoj organizaciji omogućava da otkloni ili spreči manjkavosti u učinku, vaše zaposlene čini fleksibilnijim i prilagodljivijim i može dobiti povećanju nivoa odanosti zaposlenih. Razvijanje ljudskih resursa može poprimiti nekoliko različitih oblika, kao što su obuka za posao, obuka za određenu ulogu u organizaciji i obuka za karijeru.

PITANJA VEZANA ZA RAZVOJ

U kojoj meri vaša organizacija ima odgovarajuće sisteme i pristupe za razvijanje ljudskih resursa kako bi obezbedila svoj učinak?

- Organizacija ima politiku obuke i razvoja, kao i budžet za aktivnosti obuke.
- Organizacija podstiče svoje zaposlene da stalno uče i da se razvijaju (tako što pruža stimulaciju za učenje, tako što plaća kurseve obuke, itd.).
- Neko u organizaciji je u stanju da utvrdi potrebe koje postoje za obukom.
- Organizacija pomaže primenu i prenošenje novostеченog znanja na poslu.
- Obuka zavisi od potražnje (odgovara na potrebe u organizaciji), na suprot toga da zavisi od ponude (da odgovara na sve što joj se nude i sa tržista i od strane donatora).
- Organizacija može da oceni obuku i efekte obuke na učinak organizacije i to i čini.
- Organizacija ima plan mentorstva mlađih zaposlenih kako bi im pomogla da napreduju u karijeri.
- Organizacija ima načina da se nosi sa smenom tj. odlaskom ljudi sa radnih mesta.
- Ljudi vide u organizaciji mogućnost da napreduju u svojoj karijeri.

Ocene i nagrade

Sistemi i pristupi koje vaša organizacija koristi da bi prikupila informacije i obezbedila povratne informacije o pojedincima ili timovima je jedan veoma važan vid rukovodenja ljudskim resursima u vašoj organizaciji. A to podrazumeva ocenjivanje doprinosa svakog od zaposlenih a zatim davanje nagrada (direktnih, indirektnih, novčanih i nagrada koje nisu novčane) u skladu sa propisima vašeg regionala i u skladu sa mogućnostima vaše organizacije da plati. Sistem ocenjivanja i nagrada bi trebalo za cilj da ima sposobnost vaše organizacije da zadrži dobre radnike, da motiviše zaposlene, podeli plate, da olakša ostvarivanje strateških ciljeva vaše organizacije i da kontroliše troškove rada.

PITANJA VEZANA ZA OCENJIVANJE I NAGRAĐIVANJE

U kojoj meri vaša organizacija ima odgovarajući sistem ocenjivanja i nagradivanja koji je pravedan i koji motiviše?

- Organizacija ima politiku kompenzacije koja je u skladu sa pravilima i propisima zemlje.
- Zaposleni vide odgovarajući odnos između kompenzacije i učinka.
- Zaposleni su uopšteno gledano zadovoljni kompenzacijom koju dobijaju.
- Kompenzacioni paketi su uopšteno gledano konkurentni za sektor u spoljnoj sredini .
- Organizacija održava unutrašnju ujednačenost plata i beneficija (t.j. podjednaka nadoknada za obaveljeni posao koji je iste vrednosti).
- Razlike u nadoknadama su odgovarajuće kako bi motivisale zaposlene.
- Organizacija motiviše zaposlene i novčanim nagradama i nagradama koje nisu novčane prirode.

Održavanje delotvornih odnosa ljudskih resursa

Održavanje delotvornih odnosa ljudskih resursa odnosi se na sve programe i sisteme koje je vaša organizacija ustanovila kako bi osigurala da su zaposleni zaštićeni i da se sa njima postupa u skladu sa odgovarajućim zakonodavstvom. To obuhvata sve aktivnosti koje je vaša organizacija sprovedla kako bi na odgovarajući način rešila pitanja iz oblasti zdravstvenog osiguranja i zaštite na radnom mestu, ljudskih prava i kvaliteta života na radu. U okruženjima koja su pod zaštitom sindikata, to obuhvata grupno

pregovaranje. U suštini, to predstavlja kulturu jedne organizacije, njen stil rukovođenja, i konkretnе mere koje se preduzimaju da bi zaposleni imali osećaj vlasništva, samo-kontrole, odgovornosti i samo-poštovanja. Šta tačno vaša organizacija čini kako bi postigla ove rezultate variraće u odnosu na prirodu same organizacije, njenog stila vođstva i kulturološkog okruženja.

PITANJA VEZANA ZA ODNOSE LJUDSKIH RESURSA

U kojoj meri su odnosi ljudskih resursa u vašoj organizaciji uspešni?

- Ljudi se u organizaciji osećaju zaštićenim od izrabljivanja (putem potpisivanja kolektivnog ugovora ili kroz niz odgovarajućih odredbi koje se odnose na zaposlene).
- U organizaciji su uspostavljene mere i procedure koje se bave ljudima koji se nalaze u emotivnoj ili fizičkoj nevolji.
- Organizacija stalno traži načine da poveća odanost i privrženost kod svojih zaposlenih.
- Generalno gledano, moral je u organizaciji prilično dobar.
- Organizacija ima ustanovljene mere za rešavanje problema maltratiranja na radnom mestu.
- Ako je to primereno, organizacija ima politiku po pitanju zdravstvene zaštite i zaštite na radu.
- Nesreće na radnom mestu se retko događaju.

Rukovođenje finansijama

Sposobnost vaše organizacije da rukovodi svojim finansijskim resursima je od suštinskog značaja. Dobro rukovođenje budžetom, finansijsko knjigovodstvo i finansijsko izveštavanje je nužno za ukupno funkcionisanje vaše organizacije. Dobro rukovođenje finansijama obezbeđuje da vaš Upravni odbor i vaši rukovodioci raspolažu onim informacijama koje su im neophodne da donose odluke i raspoređuju resurse vaše organizacije. Isto tako, dobro rukovođenje finansijama uliva poverenje onima koji vas finansiraju.

Ljudi koji su odgovorni za rukovođenje finansijama u vašoj organizaciji moraju da budu u stanju da planiraju i budžetski određuju resurse (budžeti obrtnog i glavnog kapitala), da upravljaju gotovinom, da rade knjigovodstvene poslove i da pružaju finansijske izveštaje. Upravni odbor

i viši rukovodioци bi trebalo da budu uključeni u rukovođenje finansijama i da svima budu jasne linije odgovornosti. Vašoj organizaciji su takođe potrebni obućeni ljudi, i na nivou Upravnog odbora i na nivou zaposlenih, koji će raditi finansijsku analizu i poslove vezane za finansije.

Finansijski izveštaji su barometri zdravlja vaše organizacije. Dobre unutrašnje finansijske procedure za raspoređivanje fondova za rad organizacije i programske subvencije obezbeđuju da se sredstva na pravi način usmeravaju.

Ukupno gledano vaš budžet bi trebalo da podržava važne ciljeve vaše organizacije. Na primer, ako je međunarodna razmena informacija jedan od prioriteta vaše organizacije, u vašem budžetu bi trebalo da budu predviđena sredstva za nabavku sistema za elektronske podatke, za primanje međunarodnih posetilica i za sprovođenje drugih aktivnosti vezanih za ostvarivanje tog cilja.

U rukovođenje finansijama spada finansijsko planiranje, finansijska odgovornost i finansijski izveštaji i sistemi, o kojima će pojedinačno biti reči u ovom odeljku.

Finansijsko planiranje

Finansijsko planiranje omogućava vašoj organizaciji da predvidi svoje buduće radne prihode i rashode i svoje zahteve po pitanju kapitala i opreme. Sposobnost da se planiraju prihodi pruža okvir u kojem vaša organizacija može da donosi odluke o programima i ostalim troškovima. Finansijsko planiranje treba u obzir da uzme kratkoročne i dugoročne potrebe vaše organizacije.

PITANJA VEZANA ZA FINANSIJSKO PLANIRANJE

Da li vaša organizacija preuzima odgovarajuće mere finansijskog planiranja kako bi potpomogla učinak organizacije?

- Organizacija preuzima adekvatne mere planiranja budžeta.
- Planovi budžeta su vremenski odgovarajući.
- Planovi budžeta se ažuriraju kako finansijski podaci pristaju.
- Članovi upravnog tela su uključeni u finansijsko planiranje i praćenje.
- Ljudski resursi su odgovarajući kako bi obezbedili dobro finansijsko planiranje.
- Bespovratnim zajmovima ili kreditima se upravlja na pravi način.

- Proces donošenja odluka se oslanja na nadgledanje i analizu odnosa između stvarnih i planiranih budžeta.
- Predviđanja po pitanju kapitala i opreme su odgovarajuća.
- Izveštaji se redovno dostavljaju višim rukovodiocima, Upravnom odboru i finansijskim jedinicama, najmanje jednom tokom svakog tromesečija.
- Finansijski podaci se pravovremeno pružaju onima kojima su potrebni.

Finansijska odgovornost

Odgovarajući način brige za finansije vaše organizacije je preduslov za sticanje poverenja u spoljašnjoj sredini. To znači da vaša organizacija ima odgovarajuće čekove i balanse i da i spoljni i unutrašnji profesionalci bri nu o sredstvima vaše organizacije.

PITANJA VEZANA ZA FINANSIJSKU ODGOVORNOST

Revizori organizacije su zadovoljni kontrolom koju finansijski direktor obavlja nad gotovinom i sredstvima.

- Datum kraja fiskalne godine je jasno definisan.
- Upravni odbor redovno pregleda finansijske izveštaje.
- Zaposleni i Upravni odbor su dovoljno kompetentni da protumače informacije vezane za finansije.
- Informacije vezane za finansije su stavljene u kontekst strateškog ili poslovnog plana.
- Upravni odbor uspostavlja jedan komitet koji će nadgledati finansijska pitanja.

Finansijski izveštaji i sistemi

Finansijski direktori u vašoj organizaciji su odgovorni za pripremanje finansijskih izveštaja i da oni budu verodostojni i objektivni. To kao minimum podrazumeva da postoji sistem vođenja knjiga na osnovu kojeg se sastavlja završni račun i izveštaj o prihodu. Vaš finansijski sistem mora da bude u stanju da prati prihod, aktivu i pasivu i da obrazloži troškove. To podrazumeva sposobnost da se kontrolišu aktiva i pasiva i sposobnost da se upravlja gotovinom u organizaciji.

PITANJA VEZANA ZA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE I SISTEME

Da li su finansijski izveštaji i sistemi u vašoj organizaciji odgovarajući kako bi podržali učinak vaše organizacije?

- Organizacija ima odgovarajući sistem vodenja knjiga.
- Organizacija ima odgovarajuće zaposlene koji vode finansijske podatke.
- Zaključni račun i izveštaji o prihodima i rashodima se pripremaju najmanje tromesečno.
- Ustanovljena je procedura uz pomoć koje se kontroliše i beleži aktiva organizacije.
- Prave se izveštaji o prilivu gotovine.
- Gotovinom se rukovodi kako bi se omogućilo organizaciji da ima koristi od viška i da na najmanju meru svede troškove nedostatka gotovine.

Infrastruktura

Infrastruktura podrazumeva osnovne uslove (objekte i tehnologiju) za odvijanje poslovne delatnosti vaše organizacije, kao što su određena količina prostora u nekoj zgradi koja ima odgovarajuće osvetljenje, čistu vodu, i dobro snabdevanje električnom energijom. Prevoz do posla i sa posla takođe spada u infrastrukturu. Često se u razvijenim zemljama, koje su bogate i koje imaju razvijenu državnu strukturu koja podržava odgovarajuću infrastrukturu, ovi uslovi uzimaju zdravo za gotovo. U nekim zemljama u razvoju obezbeđivanje odgovarajuće infrastrukture predstavlja problem koje organizacije moraju da procene.

Svaka organizacija ima svoju sopstvenu infrastrukturnu aktivu i pasivu. Ako vaša organizacija ima uređenu osnovnu infrastrukturu, onda će ova tema predstavljati jednu malu komponentu u vašoj oceni. Ako vam je međutim infrastruktura oslabljena, ako imate problema sa vodom i strujom, u tom slučaju infrastruktura postaje velika briga.

Objekti

Kako biste razumeli kapacitete vaše organizacije neophodno je da razmocrite u kojoj meri neodgovarajući objekti utiču na funkcije ili potencijalne funkcije vaše organizacije. Iako pojedinačni nedostaci u jednom ili dva ele-

menta infrastrukture možda ne remete svakodnevni rad, ipak će u jednom trenutku to negativno uticati na rad. Uglavnom, osnova mnogih problema infrastrukture jeste održavanje, koje trpi usled nedostatka stalnih sredstava za održavanje.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA OBJEKTE/INFRASTRUKTURU

Da li je infrastruktura objekata vaše organizacije odgovarajuća da podrži učinak vaše organizacije?

- Strategija organizacije određuje mogućnosti i ograničenja koja proizilaze iz infrastrukture objekata.
- Zgrade i komunalije (na primer, voda, struja) su odgovarajući kako bi pomogli i olakšali svakodnevni rad.
- Zaposleni imaju odgovarajući sistem prevoza do posla i sa posla.
- Sistemi komunikacije (hardver) funkcioniše na neophodnom nivou.
- Stalni budžet za održavanje potpomaže odgovarajuće sisteme i procedure za održavanje.
- Organizacija delotvorno i uspešno rukovodi infrastrukturom, uključujući i održavanje zgrade i opreme.
- Jedna osoba ili grupa ljudi u okviru organizacije je zadužena za odgovarajuće planiranje kako bi se rešavali postojeći problemi u infrastrukturi.

INFRASTRUKTURA: SIMBOL JEDNE ORGANIZACIJE

U jednoj organizaciji čiji je zadatak bio da služi potrebama ruralnih domorodačkih zajednica na međunarodnom planu, glavno strateško pitanje je bilo identitet organizacije. Kao organizacija koja se bavi pitanjima koja su vezana za domorodačko stanovništvo, da li bi većina članova njenog Upravnog odbora trebalo da budu domoroci? Da li bi trebalo da traži sredstva za finansiranje posebno za domorodačke projekte? Ova su se pitanja na kraju pretvorila u strategije.

Najznačajnija strategija bila je odluka Upravnog odbora da središte organizacije premesti u jedan domorodački rezervat, uprkos činjenici da je organizacija već imala odgovarajuću lokaciju (umerene cene, odgovarajuće prostorije, itd.). Organizacija se preselila iz simboličnih razloga i kako bi naglasila svoju izjavu o misiji. Tako da bez obzira što infrastruktura sama po sebi nije predstavljala problem, postojao je jaz između infrastrukture i imidža koji je organizacija želela da ima.

Tehnologija

Tehnološki resursi vaše organizacije obuhvataju opremu, mašineriju i sisteme (uključujući i bibliotečke sisteme, informacione sisteme, hardver i softver) koji joj omogućavaju da funkcioniše. Važno je imati na umu da su tehnološki instrumenti samo puke alatke koje služe za poboljšavanje usluga i proizvoda: ideje su te koje moraju da inspirišu tehnologiju.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA TEHNOLOGIJU

U kojoj meri tehnološki resursi vaše organizacije utiču na učinak organizacije?

- Tehnološko planiranje u organizaciji je adekvatno.
- Ukupno gledano, nivo tehnologije u organizaciji je odgovarajući za obavljanje funkcija vaše organizacije.
- Nijedan odsek organizacije ne zaostaje bitno za ostalim odsecima po pitanju nivoa tehnologije koja je potrebna da bi obavio svoj posao.
- Svim odsecima je obezbeđen pristup međunarodnim informacijama putem bibliotečkog sistema i sistema za upravljanje informacijama.
- Postoje odgovarajući sistemi i oblici obuke koji rukovode tehnologijom jedne organizacije.
- Postoje odgovarajuće informatičke tehnologije u službi rukovođenja organizacijom.

POVEZIVANJE OBJEKATA I TEHNOLOGIJE

U jednoj obrazovnoj organizaciji jedno od strateških pitanja bilo je neodgovarajući prostor u kojoj se ta organizacija nalazila. Polaznici su bili nezadovoljni veličinom učionice ili objekta i rukovodeća grupa koja je bila zadužena za petogodišnji plan utvrdila je da postoji potreba za dodatnim prostorom i novim učionicama.

Međutim, pošto su obavljene konsultacije sa stručnjacima za tehnologiju, organizacija je modifikovala svoj pristup. Stručnjaci su smatrali da će kroz pet ili deset godina pristup učenju verovatno biti drugačiji. Sa jačanjem multimedija, sasvim je moguće da za pet godina učionica uopšte neće biti glavno mesto u kojem se uči. Zato su njihovi stratezi morali da budu kreativni kako bi obezbedili odgovarajući prostor na kratke staze ali da pri tome ne ulazu velika sredstva u izgradnju učionica koje za pet godina možda neće biti potrebne.

U ovom slučaju, da bi razvila dobru strategiju, organizacija je morala da analizuje i spoljnu sredinu (kako se tehnologija učenja razvija) i kapacitet organizacije.

Rukovodenje programima

Tekući programi, usluge i proizvodi organizacije sačinjavaju osnovu težnji jedne organizacije. I zaista, oni su glavni načini na koje organizacija sprovođi u delo svoju misiju. Funkcija rukovodenja programima jeste da razvije i primeni ove programe na načine koji pomažu ostvarivanju misije jedne organizacije.

Rukovođenje programima je od životnog značaja za sve ostale oblasti kapaciteta jedne organizacije. Konačno, snaga strateškog vođstva, ljudskih resursa, finansijskih resursa, infrastrukture, rukovodenja procesom i veze između institucija vaše organizacije utiču na kvalitet vaših programa. Učinak programa je veoma vidljiv van organizacije i često je glavni predmet pažnje prilikom ocenjivanja organizacije.

Dobro rukovođenje programima zahteva ciklus pažljivog planiranja, sprovođenja, nadgledanja i procene. Svi programi prolaze kroz ovaj ciklus, bilo formalno ili neformalno. Svaki od ovih vidova dobrog rukovođenja programima se razmatra u ovoj celini.

Planiranje programa

Planiranje programa zahteva da se razmišlja unapred. Ono obuhvata sledeća pitanja: Koji su naši ciljevi? Šta mora da se uradi kako bi se ti ciljevi ostvarili? Ko će to da uradi? Kako će se to obaviti? Koliko dugo će to trati? Koliko će to da košta? Kako ćemo zanati da li smo ostvarili svoje ciljeve? I tako redom.

Planiranje programa ima mnogo nivoa. Ipak, kada se sprovodi samo-ocenjivanje, morate da utvrđite u kojoj meri se planovi vaše organizacije dobro saopštavaju i koriste kao alatke za rukovođenje, a to će zahtevati izradu pisanih planova.

PITANJA VEZANA ZA PLANIRANJE

U kojoj meri vaša organizacija na odgovarajući način planira svoje programe?

- Svaka programska oblast i svaki veliki projekat imaju svoj pisani plan.
- Planovi programa i projekata su vezani za misiju organizacije.
- Organizacija preduzima odgovarajuće aktivnosti planiranja programa i programiranja budžeta kako bi osigurala da njeni programi буду prilagođeni njenoj misiji.
- Programi i projekti jedne organizacije su uskladjeni sa njenom misijom, potrebama, strategijama i prioritetima.
- Planiranje programa uzima u obzir tehnološke, ekonomske, rodne, socijalne aspekte kao i aspekte okruženja kako bi obezbedila primenjivost programa.
- Programi imaju odgovarajuće vremenske rokove.
- Programi imaju odgovarajuće budžete.
- Planiranje programa obuhvata odgovarajuću analizu uloga i odgovornosti.
- Predviđena je procedura kako bi se pratili rezultati.

Sprovodenje

Pravi posao rukovodioca sastoji se u tome da obezbedi da planovi programa jedne organizacije funkcionišu. Dobra je stvar kad se ima dobar plan – još je bolja kad on zaživi. Sprovodenje programa zahteva da organizacija ima takve ljude koji mogu da upotrebe svoje veštine i znanje. Ono zahteva da se spoje veštine rukovođenja koje su potrebne za raspodelu resursa i tehničke veštine koje su potrebne da se uradi ono što treba da se uradi (na primer, da se pruže zadравstvene usluge i obave ispitivanja). Sprovodenje programa je onaj plan na kojem vaša organizacija objedinjuje sve svoje resurse kako bi konkretno ostvarila svoje ciljeve.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA SPROVOĐENJE

U kojoj meri vaša organizacija na odgovarajući način sprovodi svoje programe?

- Zaposleni podržavaju napore organizacije da završi programe i da svoje proizvode i usluge dostavi klijentima i korisnicima.
- Oni zaposleni koji obezbeđuju proizvode i usluge imaju dobre međusobne odnose.

- Zaposleni zajednički rade kako bi pružili dobre proizvode i usluge.
- Programski tim raspolaže veštinama za rešavanje problema.
- Prilikom sprovodenja programa, zdravlje i bezbednost zaposlenih i klijenata su uvek na prvom mestu.
- Resursi se efikasno koriste kako bi se pružio proizvod ili usluga.
- Raspored se poštuje u razumoj meri.
- Zaposleni su motivisani da rade zajedno kako bi obavili poslove.
- Programski sastanci su produktivni.

Nadgledanje i procena

Programi ili projekti su u središtu života vaše organizacije. Rukovodstvo mora da vodi računa o programima kako bi obezbedili da oni ostvaruju svoje ciljeve i ostvaruju svoje planirane rezultate. Sistemi praćenja i procene moraju da budu ugrađeni u programe i projekte tokom faze njihovog planiranja (videti takođe „Planiranje programa“, str. 114).

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA PRAĆENJE I PROCENU

U kojoj meri vaša organizacija na pravi način prati i procenjuje svoje programe?

- Postoje sistemi za praćenje i procenu.
- Zaposleni koji rade na programima dobijaju povratnu informaciju o učinku određenog programa.
- Proces praćenja i procene obuhvata odgovarajuće mogućnosti da se razjasne uloge i odgovornosti.
- Proces obuhvata odgovarajuće mogućnosti da se ponovo pregledaju programski indikatori kako bi se izmerio napredak u odnosu na plan.
- Vremenski rokovi se prate kako bi se smanjila vremenska prekoračenja.
- Budžeti se pravovremeno pregledaju.
- Programi se redovno pregledaju da bi se utvrdilo koliko oni doprinoсе ukupnoj strategiji organizacije.
- Ohrabruje se izvlačenje pouka.
- Kada se pojave teškoće preduzimaju se korektivne mere.
- Zaposleni smatraju proces praćenja i procene za nešto što se odvija kao stalan i normalan proces.

Procesi u jednoj organizaciji

Procesi u vašoj organizaciji su deo dinamike vaše organizacije. Ovi procesi su glavni činioci i stabilnosti i promena. U kontekstu samo-ocenjivanja, važno je ispitati četiri procesa: planiranje, rešavanje problema i donošenje odluka, komunikaciju i praćenje i procenu. O svakom od ovih procesa biće reči u ovom odeljku. Važno je razmotriti prirodu ovih procesa i njihov uticaj na učinak vaše organizacije.

Planiranje

Planiranje vašoj organizaciji pomaže da predvidi kako će se njeni članovi ponašati. Vaš strateški plan daje jedan opšti pravac; operativno planiranje je proces putem kojeg se ova strategija pretvara u određene ciljeve i metodologije kako bi se ostvarili vaši ciljevi. Ovo obuhvata najbolje moguće korišćenje resursa vremena i ljudi (na primer, postavljanje vremenskih rokova i rasporeda).

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA PLANIRANJE

U kojoj meri proces planiranja u vašoj organizaciji doprinosi njenom učinku?

- Planiranje, stvaranje regulative (politike organizacije) i procedura se javlja na svim nivoima u jednoj organizaciji, od upravnog tela preko odeljenja pa sve do pojedinačnih projekata.
- Proces planiranja doprinosi strateškom pravcu organizacije.
- Planovi su jasni i oni pružaju odgovarajuće usmerenje za članove te organizacije.
- Planovi, politika i procedure se uglavnom poštuju.
- Planiranje je deo kulture te organizacije.
- Zaposleni imaju osćaj da su uključeni u aktivnosti planiranja.
- Planiranje je povezano sa praćenjem i procenom.

Rešavanje problema i donošenje odluka

Rešavanje problema i donošenje odluka deluju jedno na drugo i ujamno se pojačavaju. Oba procesa moraju dobro da funkcionišu na svim nivoima u vašoj organizaciji. Ovi procesi uključuju i sposobnost da se de-

finišu važni problemi, da se prikupe podaci kako bi se problem razumeo, da se stvore alternative za rešavanje tog problema, da se odlučuje o mogućim rešenjima, da se stvore uslovi za sprovođenje odluka kao i praćenje njihovog sprovođenja i rešavanja tog problema. Vremenski procesi su ključni element u ovim procesima.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA REŠAVANJE PROBLEMA I DONOŠENJE ODLUKA

Da li procesi rešavanja problema i donošenja odluka podržavaju vašu organizaciju u ostvarivanju njene funkcije?

- Sprovođenje radnih aktivnosti teče glatko na svakom nivou u organizaciji.
- Odluke se donose na vreme.
- Nedostaci u učinku i mogućnosti se utvrđuju dovoljno brzo da bi mogli da se reše u korist pojedinaca koji su uključeni u produktivnost organizacije.
- Postoje mehanizmi rešavanja problema i donošenja odluka.
- Ljudi u upravnom telu i među višim rukovodiocima imaju odgovarajuće veste koje su potrebne za rešavanje problema i donošenje odluka.
- Rešavanje problema i donošenje odluka je odgovarajuće u sektorima i na važnim projektima.
- Zaposleni se osećaju osnaženim procesima rešavanja problema i donošenja odluka.

Zaposleni se trude da probleme reše pre nego što oni postanu veliki razlog za zabrinutost.

Komunikacija

Funkcija unutrašnje komunikacije u vašoj organizaciji jeste da se razmene informacije i da se ostvari zajedničko razumevanje među zaposlenima. Unutrašnja komunikacija može da posluži kao vezivna tvar koja čitavu organizaciju može da drži na okupu ili da je rasturi, jer i informacije i pogrešne informacije stalno kruže u jednoj organizaciji.

Tačne informacije pomažu da zaposleni u vašoj organizaciji uvek budu tačno informisani i motivisani: osim što su im tačne informacije potrebne kako bi obavili svoj posao, zaposlenima su informacije potrebne kako bi stekli osećaj da pripadaju jednom važnom naporu koji se ulaže i da su

deo šireg cilja. Vašoj organizaciji su potrebni mehanizmi koji bi pomogli zaposlenima da dođu do obe vrste informacija. Razne vrste koordinacionih komisija, saopštenja i sastanaka jesu sredstvo za prenošenje tačnih informacija.

Praćenje i procena

Organizaciono praćenje i procenjivanje dopunjavaju programsko praćenje i procenjivanje. Organizaciono praćenje može da pomogne u razjašnjavanju vaših programskih ciljeva, povezivanju aktivnosti i unosa sa tim ciljevima, određivanju ciljeva učinka, sakupljanju rutinskih podataka i direktnom dostavljanju tih rezultata odgovornim licima. Organizaciono praćenje je stalni sistematski proces samoprocene.

PITANJA VEZANA ZA KOMUNIKACIJU

Da li sistem komunikacije vaše organizacije delotvorno podržava učinak vaše organizacije?

- Ljudi u organizaciji osećaju da postoji odgovarajuća i neprestana komunikacija o aktivnostima organizacije.
- Zaposleni dobijaju informacije o misiji organizacije i o napretku koji je postigla organizacija u ispunjavanju svoje misije.
- Informacije o aktivnostima koje kruže organizacijom retko su iskrivljene.
- Postoje mehanizmi da se isprave glasine.
- Ljudi lako dolaze do onih ljudi sa kojima treba da sarađuju u organizaciji i lako mogu sa njima da komuniciraju.
- Pisana komunikacija je adekvatna.
- Sastanci se smatraju produktivnim načinom komunikacije.
- Tehnologija za komunikaciju se koristi na odgovarajući način.
- Ohrabruje se dvosmerna komunikacija.
- Često se koristi komunikacija na više kanala.
- Ceni je sposobnost da se sluša.
- Kulturološke razlike se uzimaju u obzir prilikom komunikacije.

Ocenjivanje organizacije uzima u obzir kako su ukupni rezultati ostvareni ili kako nisu ostvareni. Ono povezuje posebne aktivnosti sa ukupnim rezultatima, uključuje šire rezultate koji se ne mogu odmah iz-

meriti, istražuje nenamerne rezultate i pruža ukupne pouke koje mogu da pomognu vašoj organizaciji da prilagodi programe i politiku (regulativu) kako bi poboljšala rezultate.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA PRAĆENJE I OCENJIVANJE

Da li su aktivnosti praćenja i ocenjivanja u vašoj organizaciji odgovarajuće kako bi poboljšali njen učinak?

- Postoje mere politike i procedure koje daju smernice aktivnostima praćenja i ocenjivanja.
- Dodeljuju se resursi za aktivnosti praćenja i ocenjivanja.
- Praćenje i ocenjivanje se ceni na svim nivoima u organizaciji kao način da se poboljša učinak.
- Organizacija dobija i koristi podatke kako bi pratila i ocenjivala svoje odseke i aktivnosti.
- Koriste se i podaci koji su prikupljeni putem ukupnih aktivnosti praćenja i ocenjivanja jedne organizacije.
- Organizacija ima plan za ocenjivanje ili okvir za praćenje učinka.
- U strategiji, programu, politici i budžetskim dokumentima pominju se rezultati ocenjivanja.
- Ljudi poseduju znanje i veštine potrebne da bi obavljali aktivnosti praćenja i ocenjivanja.
- Procesi praćenja i ocenjivanja se cene.
- Organizacija izvlači pouke iz praćenja i ocenjivanja i kao rezultat toga vrši promene.

Veze između institucija

Postojanje redovnih kontakata sa ostalim institucijama, organizacijama i grupama koje su od strateškog zanačaja za vašu organizaciju može za rezultat da ima zdravu razmenu pristupa i resursa (uključujući znanje i stručnjake). Vaša organizacija možda stvara veze ili već ima uspostavljene veze sa potencijalnim saradnicima i kolegijalnim telima, potencijalnim finansijerima ili zainteresovanim stranama.

Veze vašoj organizaciji pomažu da bude u toku sa naprecima koji su postignuti u relevantnim oblastima i vašoj organizaciji omogućavaju pri-

stup širokom spektru izvora najnovijih informacija u okviru svake oblasti aktivnosti vaše organizacije.

U današnje vreme moguće je i treba stvarati različite tipove veza u cilju poboljšanja učinka vaše organizacije. Na primer, nove informatičke tehnologije mogu vašoj organizaciji da pomognu da nauči više o najnovijim pristupima vezanim za programiranje i rukovođenje. One takođe sa sobom donose nove načine komunikacije sa potencijalnim saveznicima i saradnicima u ključnim oblastima programa i finansiranja. U ovom odeljku biće reči o dva aspekta povezivanja među institucijama: odnosi kao što su mreže, zajednička ulaganja, partnerstvaj i kolaicije i elektronsko povezivanje.

Mreže, zajednička ulaganja, partnerstva i koalicije

Kako elektronsko povezivanje otvara organizacije za nove ideje i načine komuniciranja, istovremeno se odvija jedna slična revolucija u pogledu novih organizacionih obrazaca koji pomažu zajednički rad i saradnju.

Mnoge organizacije shvataju da nisu u stanju da napreduju u ostvarivanju svoje misije bez pomoći sličnih organizacija. Mnoge stvaraju nove tipove odnosa (bilo formalnih ili neformalnih) sa drugim organizacijama kako bi podržali svoje ciljeve.

Mreže predstavljaju neformalno povezivanje, to su grupe koje su labavo međusobno spojene i koje služe zajedničkom interesu. Nova i zajednička ulaganja, partnerstva i koalicije su nešto formalnije prirode. Najzvaničniji oblici ovih veza zasnovani su na ugovorima. Svi ovi oblici novog načina povezivanja brišu granice organizacija i menjaju način na koji one funkcionišu.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA MREŽE, ZAJEDNIČKA ULAGANJA, PARTNERSTVA I KOALICIJE

Da li je vaša organizacija uspostavili ili radila na uspostavljanju odgovarajućih spoljnih veza kako bi poboljšala svoj učinak?

- Organizacija ima dogovaraće formalne i neformalne veze sa organizacijama koje slično razmišljaju.
- Institucionalne veze dobijaju adekvatnu podršku.
- Institucionalne veze delotvorno doprinose ciljevima i misiji organizacije.

- Plodonosno i stalno partnerstvo sa spoljnim organizacijama ostvareno putem ovih veza organizaciji donosi nove ideje ili resurse, ili i jedno i drugo.
- Organizacija koristi ove veze da spoljnim interesnim grupama kao i široj javnosti prenese informacije o svom radu.

Elektronske veze

Kapacitet jedne organizacije i njen učinak mogu se povećati ako organizacija na pravi način iskoristi nove elektronske tehnologije. Ove nove tehnologije mogu da poboljšaju komunikaciju vaše organizacije i neprestano informišu ljude o najnovijim idejama. Članovi organizacije mogu da se pridruže internetskim grupama za diskusiju, forumima i drugim elektronskim mehanizmima koji povezuju ljude koji slično misle. Elektronski sistemi vašoj organizaciji pružaju mogućnost da pretražuju čitavu kuglu zemaljsku i traže nove ideje i informacije.

PITANJA KOJA SU VEZANA ZA ELEKTRONSKO POVEZIVANJE

Da li je vaša organizacija uspostavili ili radila na uspostavljanju odgovarajućih elektronskih veza kako bi poboljšala svoj učinak?

- Organizacija je elektronskim putem povezana sa spoljnim svetom kolega, klijenata i tržišta (korisnika) kako bi ove odnose učinila aktivnim i korisnim.
- Elektronske mreže imaju finansijsku i tehničku podršku.
- Elektronske mreže uspešno zadovoljavaju potrebe, zajedničke interese i mogućnosti jedne organizacije.
- Elektronske mreže podržavaju nove i efikasne prakse.
- Plodonosno i stalno partnerstvo sa spoljnim organizacijama ostvareno putem elektronskog povezivanja, organizaciji donosi nove ideje ili resurse, ili i jedno i drugo.
- Organizacija koristi elektronske veze da spoljnim interesnim grupama kao i široj javnosti prenese informacije o svom radu.

VEŽBA 12: Ispitivanje kapaciteta organizacije



Uputstvo: Ova vežba vam može pomoći da počnete da utvrđujete nedostatke u kapacitetima koji utiču na ukupan učinak u organizaciji. Bilo bi dobro da ovu vežbu uradite sa grupom viših rukovodilaca, članovima organizacije i sa timom za samo-procenu.

Razmislite o kapacitetima vaše organizacije koristeći ovu tabelu kao smernicu. Utvrdite nedostatke u kapacitetima i kako oni utiču na učinak vaše organizacije. Razgovarajte o ozbiljnosti ovih pitanja sa timom za samoprocenu i utvrdite da li postoji saglasnost o tome šta su prioriteti.

.....

Pitanje kapaciteta	Kako ova pitanja utiču na učinak organizacije	Ozbiljnost		
		Velika	Srednja	Mala
Strateško vođstvo [Primer] Upravni odbor nije dovoljno uključen u naš rad.	[Primer] Finansijeri dovode u pitanje u kojoj je meri organizacija uistinu takva vrsta organizacije koju pokreću njeni članovi tako da to šteti našoj finansijskoj održivosti.			
Ljudski resursi				
Finansijski resursi				
Infrastruktura				
Rukovođenje programa				
Rukovođenje procesima				
Veze između institucija				

VEŽBA 13: Rezimiranje pitanja koja se odnose na učinak



Uputstva: Pre nego što prikupite i analizirate podatke, možda će vam biti od koristi da rezimirate pitanja koja se odnose na učinak. Koristeći ovu matricu kao neku vrstu smernica, rezimirajte najvažnija pitanja vezana za učinak koja ste već utvrdili, a zatim napravite ključna pitanja i podpitanja za svako pitanje.

.....

Glavno pitanje	Ključna pitanja	Podpitanja
[Primer] Relevantnost za zainteresovane strane	[Primer] U kojoj je meri naša organizacija relevantna za svoje zainteresovane strane?	[Primer] Kakvo je raspoloženje među našim zainteresovanim stranama u ovoj godini? Da li su se broj, potrebe i prioriteti naših zainteresovanih strana promenili tokom poslednje godine? Da li smo prilagodili (ili dodali) nove službe ili programe kao odgovor na zahteve našeg glavnih zainteresovanih strana? Da li mi na odgovarajući način pratimo potrebe naših zainteresovanih strana koje se menjaju i koliko su oni zadovoljni?
Efikasnost		

DODATAK I

ALATKE ZA SAMOPROCENU

ALATKA 1

MODEL „PET LAKIH KOMADA“ ZA BRZU SAMOPROCENU

Model „pet lakih komada“ je jedan pristup samoproceni koju bi vaša organizacija možda želela da isproba. Korišćenje ovog modela omogućava da se otpočne jedna relativno brza i laka diskusija.

-
1. Utvrdite ključna pitanja vezana za učinak u vašoj organizaciji.
 2. Ispitajte ova pitanja u pogledu delotvornosti, uspešnosti, relevantnosti i finansijske održivosti.
 3. Opиште gde se sada nalazite.
 4. Ocenite svoj učinak u poređenju sa okruženjem, motivacijom i kapacitetom.
 5. Recite šta treba zadržati a šta treba menjati.
-

ALATKA 2

PROCENA ZAINTERESOVANIH STRANA

Svrha

Svrha ove alatke jeste da vam pomogne da utvrdite zainteresovane strane i njihov interes u organizaciji. Ova alatka se može koristiti da se analizira relevantnost organizacije i da se izvrši procena okruženja.

Uputstva

1. Napišite imena vaših zainteresovanih strana u prvoj koloni (videti vežbu br. 3 [Mapiranje zainteresovanih strana] u Poglavlju 1, strana 28).
2. Utvrdite kategoriju svake od zainteresovanih strana. To mogu biti osnivači, zaposleni, viši rukovodioци ili partneri organizacije. Svoje kategorije bi tako trebalo da definišete da one odgovaraju zainteresovanim stranama vaše organizacije. Takođe možete da navedete da li vaša zainteresovana strana:
 - predstavlja integralni deo vaše organizacije;
 - je zainteresovana za organizaciju i da li joj je privržena;
 - poznaje organizaciju ali joj nije provržena; ili
 - ima prikriveni interes da uništi organizaciju, na primer kao konkurent, itd.
3. Navedite razlog zašto je svaka pojedinačna zainteresovana strana zainteresovana za rezultate samoprocene, tj. da li će zainteresovana strana:
 - rezultate koristiti u planiranju;
 - rezultate koristiti kako bi podržala organizaciju;
 - koristiti procenu da osmisli nove programe, uvede promene ili razvije buduće strategije, itd.

svaka zainteresovana strana može imati nekoliko razloga zašto je zainteresovana.

4. Utvrdite na koji način svaka od zainteresovanih strana može učestvovati ili igrati neku ulogu u samoproceni, tj. da li zainteresovana strana može da:

 - pruži podatke ili informacije;
 - donese odluku o rezultatima samoprocene;
 - ima koristi od promena koje su nastale iz rezultata samoprocene, itd.

Svaka zainteresovana strana može imati nekoliko uloga u proceni. Ove uloge se mogu nabrojati koristeći sledeću tabelu:

ALATKA

RADNI LIST SA PITANJIMA VEZANIM ZA UČINAK

Syrha

Svrha ovog radnog lista jeste da bude jedna analitička alatka koja pomaze organizacijama da razumeju odnos između učinka i onih faktora koji taj učinak podržavaju. On se može koristiti u bilo kojoj fazi dijagnostičkog procesa kada tim pokušava da utvrdi uzroke dobrog ili lošeg učinka. To je alatka koja se neprestano razvija i može se ažurirati kako se pojavljuju faktori koji utiču na učinak.

Upuststvo

Koristite ovaj radni list kako biste utvrdili moguće skrivene uzroke problema vezanih za učinak:

PITANJA VEZANA ZA UČINAK	FAKTORI U OKRU- ŽENJU KOJI UTIČU NA OVO PITANJE	ONI VIDOV MOTIVACIJE U ORGANIZACIJI KOJI UTIČU NA OVO PITANJE	ONI VIDOV KAPACITETA ORGANIZACIJE KOJI UTIČU NA OVO PITANJE
--------------------------------	---	---	---

ALATKA 4

PROVERA KULTURE

Svrha

Svrha ove provere kulture jeste da pruži timu za procenu spisak oblasti u okviru kojih se mogu sakupljati podaci uvažavajući motivaciju u organizaciji. Tim za procenu ga može koristiti da mu pomogne u planiranju prikupljanja podataka. Neka od tih pitanja se mogu koristiti pri animiranju zaposlenih uključenih ciljne radne grupe ili ljudi koji su u Upravnom odboru – kako bi se opipao puls organizacije.

Uputstvo

Deo 1 – Pojedinačno odgovorite na koliko god pitanja možete.

Deo 2 – Razgovarajte u grupama o svojim odgovorima i o tome da li pojedinac može da odgovori na svako pitanje. Da li se većina ljudi slaže po pitanju svojih odgovora?

1. Koja vrsta ljudi je uključena u ovu organizaciju? Ko su stvarne vode? Ko napreduje? (Ova pitanja pružaju odgovor o neformalnom sistemu nagrada i vlasti, kao i o tome ko su najcenjenije ličnosti).
2. Kako je biti deo ove organizacije? (Ovo pitanje daje pravi uvid u kulturu organizacije).
3. Zbog čega je organizacija uspešna? (Ovo pomaže da se vidi koje se oblasti smatraju važnim?).
4. Možete li jasno da definišete vrednosti i verovanja koje vladaju u organizaciji i koje su norme prihvatljivog ponašanja?
5. Kakva je kultura organizacije sada? Koliko duboko je ta kultura uvrežena u svim delovima organizacije?

6. Da li je organizacija bezbedno okruženje u kojem se mogu praviti greške i u kojem se može učiti?

7. Da li su ljudi važni za organizaciju?

8. Koje se veštine i dela nagrađuju?

9. Da li vođe i rukovodioci u organizaciji ohrabruju otvorenost, preuzimanje rizika i poverenje?

10. Kakav je istorijat organizacije?

11. Da li se organizacija usredsređuje na unutrašnji umesto na spoljni svet, tj. da li organizacija ima samo kratkotrajni fokus?

12. Koliko često se zaposleni menjaju?

13. Koje su to „ratne priče“ i anegdote te organizacije?

14. Koji su glavni događaji iz prošlosti ove organizacije?

15. Kako ljudi koji su novi u organizaciji uče da se snalaze u tom okruženju?

16. Koje su stvari u ovoj organizaciji imaju veliki prioritet?
Koje stvari nemaju veliki prioritet?

17. Ukupno gledano, kako biste opisali kulturu vaše organizacije?

ALATKA 5

RAŠČLANJENI PREGLED RADA

Svrha

Svrha ovog oblika vežbe jeste da timu za procenu pruži alatku za planiranje. U koloni pod nazivom „Faze“ ponekad stavljamo datume ali i faze. Ostale kolone utvrđuju zadatke ili aktivnosti koje treba završiti, rezultate ili kratkoročne rezultate tih aktivnosti, vremenski rok koje je za tu aktivnost planiran i osobe koje su odgovorne za te aktivnosti. Zadaci i aktivnosti mogu biti ili široki ili vrlo uski.

FAZA	ZADATAK ILI AKTIVNOST	REZULTAT	TERMINSKI ODREĐEN MEDUCILJ	ODGOVORNI ČLAN TIMA
I	Planirati samoprocenu	Matrica	1. maj	Đorđe
	Razviti budžet	Budžet	1. maj	Pavle
	Razviti instrumente za prikupljanje podataka	Upitnik	18. maj	Ruža
		Protokoli za ciljne radne grupe	27. maj	Đorđe
		Protokoli za intervjue	27. maj	Đorđe
II	Prikupiti podatke	Podaci o upitnicima	15. jul	Ruža
		Izveštaj o ciljnim radnim grupama	30. jun	Đorđe
		Podaci o intervjuiima	30. jun	Đorđe
		Pregled dokumenata	15. jun	Pavle

III	Analizirati podatke	Upitnik	1. avgust	Ruža
		Ciljna radna grupa	1. avgust	Đorđe
		Intervju	1. avgust	Đorđe
		Dokument	1. avgust	Pavle
IV	Izveštavanje	Nacrt	15. avgust	Ruža
		Obaveštavanje	18. avgust	Ruža i Đorđe
		Konačno	30. avgust	Ruža
V	Rukovođenje			Đorđe

FAZA	ZADATAK ILI AKTIVNOST	REZULTAT	TERMINSKI ODREĐEN MEĐUCILJ	ODGOVORNI ČLAN TIMA
I				
II				
III				
IV				
V				

ALATKA 6

NORMIRANJE POJEDINAČNIH DNEVNIH DUŽNOSTI (BROJ DANA – BROJ LJUDI)

Svrha

Svrha ovog oblika vežbe jeste da timu za procenjivanje pruži alatku za planiranje. Uz pomoć ove alatke, svakom članu tima su dodeljene određene odgovornosti za određene zadatke i napravljena je okvirna procena koliko će vremena biti potrebno za okončanje dodeljenog zadatka. Ovu alatku treba koristiti u početnoj fazi procene kako bi omogućili organizaciji da otpočne sa procenom resursa koji će biti potrebni da bi se obavila samoprocena.

AKTIVNOST	ČLAN TIMA BR. 1	ČLAN TIMA BR. 2	ČLAN TIMA BR. 3	ZBIR
1. Planiranje rada				
Okvir za procenu				
Metodologija				
Instrumenti za prikupljanje podataka				
Budžet				
Osnovna struktura izveštaja				
2. Prikupljanje podataka				
Pregled dokumenata				
Ciljne radne grupe				
Intervjuji				
Istraživanje sprovedena putem upitnika				

3. Analiza podataka

Razvijanje okvira

Analiza podataka dobijenih iz intervjuja ili od ciljnih radnih grupa

Analiza podataka dobijenih iz upitnika

Analiza podataka projekta ili organizacije

Formulisanje rezultata i zaključaka

Potvrđivanje analiza sa najvažnijim zainteresovanim stranama

4. Izveštavanje

Nacrt izveštaja

Obaveštenja

Revidiranje konačnog izveštaja

5. Rukovođenje procesom

Koordinacija

Finansijsko rukovođenje

Ukupan broj dana

DODATAK II

SAVETI ZA IZRADU INSTRUMENATA KOJI SE KORISTE ZA PRIKUPLJANJE PODATAKA

Svrha

Svrha ovog skupa saveta jeste da pomogne vašem timu za samoprocenu da izradi instrumente za prikupljanje podataka i prikupi podatke. Saveti se odnose na izrađivanje instrumenata, metode prikupljanja podataka i analizu podataka vezanih za grupne tehnike, upitnike i intervjuje – tri uobičajena pristupa prikupljanju podataka. Ako se razmotre u fazi izrade plana, ovi saveti mogu pomoći vašem timu da odredi koji metod prikupljanja podataka odgovara svakom ključnom faktoru ponaosob.

SAVET 1

GRUPNE TEHNIKE

Lista koja sledi predstavlja opis postupka:

- odredite svrhu (ne obrađuje se u daljem tekstu);
- odredite pitanja;
- odredite sastav grupe;
- odredite raspored;
- rasporedite učesnike unutar grupe;
- održite sastanke;
- zabeležite podatke;
- analizirajte podatke; i
- predstavite nalaze (ne obrađuje se u daljem tekstu).

Odredite pitanja

Odredite od 5 do 10 pitanja. Potrebno je pažljivo formulisati pitanja koja ćeete koristiti u grupnim tehnikama. Pitanja:

- uvek su otvorenog tipa (ne odgovara se sa „da“ ili „ne“);
- daju prednost kvalitativnoj orientaciji u odnosu na kvantitativnu (više se odnose na opažanja i osećanja, a manje na činjenice ili brojeve);
- nikada se direktno ne odnose na razlog (ne postavlja se direktno pitanje „zašto“);
- višeslojnog su karaktera; i
- odnose se na probleme vezane za proces, kao i na njegov sadržaj.

Odredite sastav grupe

Uspešne grupe za prikupljanje podataka sastavljene su od ljudi koji:

- imaju zajedničke odlike (na primer, vaši su klijenti);
- imaju raznolika iskustva (grupe bez iskustva nisu uspešne);

- imaju različita gledišta; i
- broje od 6 do 12 ljudi u grupi.

Odredite raspored

- Sastanak traje do dva sata po grupi;
- Ne pravite pauze; i
- Ne ispunjavajte vreme drugim sadržajima (sastanak se završava kada prikupite podatke).

Rasporedite učesnike unutar grupe

- Rasporedite učesnike da stolice postave tako da formiraju krug, kako bi se ostvario vizuelni kontakt ; i
- Postavite moderatora i njegovog pomoćnika, odnosno zapisničara na suprotne krajeve, kako bi imali bolji pregled dešavanja.

Održite sastanke

Sadržaj

Uvodni deo

- Uvodna reč;
- Odredite trajanje sastanka;
- Odredite smernice:
 - odgovore čuvajte kao poverljive podatke; i
 - ohrabrite iskazivanje pozitivnih i negativnih stavova.

Glavna pitanja

- Pitanja postavljajte u skladu sa sastavom vaše grupe; i
- Koristite probna pitanja.

Pitanja koja postavljate sebi

- Šta još treba da pitam da bih razumeo stanovište ove osobe?
- Da li mi se govori sve što treba da razumem?
- U kojoj meri dinamika grupe utiče na odgovore?
- Kako podstičem članove grupe da iskažu svoja prava osećanja?
- Koliko vremena je preostalo?

Rezime (sažetak)

- Rezimirajte glavne zaključke do kojih ste došli; i
- Možete postaviti sveobхватno završno pitanje (na primer: „Da li je program delotvoran?“).

Kraj sastanka

- Zahvalite grupi na učešću; i
- Obavestite grupu o narednim fazama procesa.

Tehnike

Šta činiti

- Biti nepristrasan i uživeti se u rad grupе;
- Angažovati se u aktivnom slušanju, parafraziranju i rezimiranju;
- Kontrolisti rad grupe bez nametljivog vođstva;
- Voditi računa o ravnoteži pojedinačnih doprinosova članova grupe, kako nametljivih, tako i povučenih;
- Pitati da li neko vidi neku stvar drugačije; i
- Delotvorno koristite pauze i probna pitanja.

Šta izbegavati

- Klimanje glavom (osim u izuzetnim slučajevima); i
- Stalne verbalne izraze potvrđivanja („u redu“, „da“, „tako je“).

Kako animirati učesnike grupe

- Počnite sa opštim pitanjima, kao što je „Šta mislite o ... ?“;
- Zatražite mišljenje od učesnika koji do tada nisu govorili; i
- Iskoristite tišinu – postavite pitanje i odvojte dovoljno vremena da se osvrnete prema svim članovima grupe i posmatrate reakcije.

Kako prekinuti pričalice

- Zaustavite predugačku argumentaciju tako što ćete ponoviti dva suprotstavljeni mišljenja i zatim pitati ostale učesnike da li imaju još neko gledište po ovom pitanju;
- Koristite „stop“ – podignite dlan da biste nekoga prekinuli;
- Blago potapšite po ramenu veliku pričalicu koja sedi do vas;
- Izbegavajte kontakt očima sa dominantnom pričalicom;
- Pokušajte sa: „Kako bi bilo da pustimo nekog drugog da prvi odgovori?“, „Zapamtite gde ste stali, Jocu do sada uopšte nismo čuli.“, „Da, to ste već rekli.“, ili „Čini mi se da bi i drugi imali nešto da kažu.“; i
- Odvratite im pažnju na potpuno drugu stranu a onda iznova započnite diskusiju.

Beleženje podataka

Snimanje na traku

- Prednost – imate celokupan snimak;
- Nedostatak – potrebno je puno vremena za preslušavanje snimka.

Tehnike

- Obavestite učesnike i zatražite dozvolu;
- Koristite neupadljiv aparat za snimanje; i
- Koristite trake (kasete) dovoljne dužine da ne biste morali da ih menjate usred diskusije.

Pismeno beleženje

- Beleške bi trebalo praviti i pored tonskog snimanja sastanka;
- Pribeležite stanje brojača na kasetofonu, povremeno, na marginama vaših beleški, tako da posebni delovi snimka mogu da se kasnije lakše lokiraju;
- Beleške treba da vodi pomoćnik moderatora, a ne moderator;
- Beleške pišite stalno, da učesnici ne bi, gledajući u beležnika, mogli da zaključuju koliko su vredni pojedini delovi njihovog rada u grupi;
- Podvlačite delove koji vam se čine značajni; i
- Možete prethodno odrediti kategorije i organizovati stranice vaše beležnice kako biste komentare upisivali prema predviđenim kategorijama.

Zapažanja posmatrača

Pravite beleške o onome što razmišljate tokom sastanka grupe: važne teme, ideje za naredne sastanke grupe, preformulisanje pitanja, itd. Označite ovo kao svoja razmišljanja.

Analiziranje podataka

Koraci

1. Prekucajte značajne komentare iz beleški i pribeležite imena govornika (ukoliko je to moguće).
2. Prekopirajte komentare pod određene teme (kompjuterom ili makazama i lepkom).
3. Poređajte komentare u okviru tema u pod-teme.
4. Poređajte teme prema važnosti.
5. Redigujte teme:
 - da biste eliminisali ponavljanja;
 - da biste obezbedili da komentari imaju obeležja više pojedinačnih gledišta; i
 - da biste kreirali uravnotežen, tačan odraz onoga što je zaista rečeno.
6. Napišite sažetak za svaku temu.
7. Odaberite i obradite aktuelne navode kao ilustraciju za svaku od tema, ali obratite pažnju da:
 - izbegavate ekstremne stavove;
 - odaberete navode koji su tipični;
 - ispravite gramatičke greške i jezička odstupanja, kada je to potrebno; i
 - prikrijete identitet učesnika, odstranjujući iz teksta imena i detalje po kojima mogu da budu prepoznati.



VIDETI: SAVET 4. – Osnove za realno rasuđivanje (str. 161)

SAVET 2

INTERVJUI

Bez obzira da li ćete intervju sprovesti direktno ili putem telefona, određeni postupci vam mogu pomoći da ih obavite na najbolji mogući način. Ti postupci su sledeći:

- Odredite pristup;
- Odredite opšta i određenija pitanja istraživanja;
- Pribeležite pitanja koja ćete postaviti tokom intervjeta;
- Sprovedite probni test protokola;
- Odredite raspored intervjeta (ne obrađuje se u daljem tekstu);
- Pripremite se da zabeležite odgovore;
- Sprovedite intervju;
- Analizirajte podatke dobijene putem intervjeta.

Odredite pristup

Pri planiranju intervjeta, potrebno je prvo odrediti koji ćete pristup koristiti:

- *Intervju ključnog ispitanika* – Intervju ključnog ispitanika namenjen je prikupljanju podataka putem intervjuisanja pojedinca koji je značajan zbog pozicije unutar organizacije ili zbog stičenog iskustva (na primer, načelnik odeljenja, koji može na odgovarajući način predstaviti celo odeljenje).
- *Normativni intervju* – Normativni intervju koristi se za prikupljanje podataka od većeg broja ljudi (na primer, pojedinačno intervjuisanje tipičnih ispitanika).

Vrsta intervjuja će odrediti vaš plan:

- *Vodič kroz intervju* – Opšti skup pitanja koja ćete postaviti tokom intervjuja; ili
- *Protokol intervjuja* – Precizno struktuiran instrument sličan upitniku. (Osoba koja sprovodi intervju često beleži odgovore na protokolu.)

Odredite opšta i određenija pitanja istraživanja

- Šta je potrebno da saznate?
- Koje suštinski značajne informacije treba da saznate putem intervjuja? (Upamtite, ovo može biti jedina prilika da saznate potrebne informacije.)

Pribeležite pitanja koja ćete postaviti tokom intervjuja

- Neka pitanja mogu biti otvorenog tipa, što znači da:
 - se odnose na opšte informacije; ili
 - ne ograničavaju odgovor, na primer: „Šta mislite o...“.
- Neka pitanja mogu biti zatvorenog tipa, što znači da:
 - se odnose na određenije informacije; ili
 - ograničavaju ispitanika da pruži odgovor zasnovan na činjenicama, kratak „da“ ili „ne“ odgovor ili da izabere između više ponuđenih odgovora.

Rasporedite pitanja

- Organizujte pitanja po grupama prema glavnim temama.

Razmotrite potrebe procesa

- Pripremite odgovarajuće prelaze sa jednog pitanja na drugo;
- Pripremite dopunska pitanja i pitanja vezana za proces; i
- Ne zaboravite da napravite sažetak.

Pripremite uvodnu i završnu reč koju ćeete uputiti klijentu

- Svrha intervjeta, njegovo trajanje, kao i poverljivost;
- Značaj klijentovog doprinosa; i
- Praćenje.

Sprovedite probni test protokola

Bitno je da napravite probni test svakog intervjeta pre nego što ga sprovelete. Ovaj probni test će vam pomoći da ocenite:

- Sadržaj vaših pitanja;
- Obuhvaćene teme;
- Tehniku beleženja podataka; i
- Utrošeno vreme.

Ako u sprovodenju intervjeta učestvuje više od jedne osobe koja vrši ispitivanje, potrebno je da se održi nekoliko sastanaka u vezi obuke, da bi te osobe naučile kako da koriste protokol.

Revidirajte protokol ili vodič intervjeta nakon izvršenog probnog testa na klijentima ili obuke onih koji će sprovoditi intervju.

Telefonski intervjeti

- Koristite ih za sprovodenje normativnih intervjeta;
- Koristite ih za intervjuisanje ključnih ispitanika ako ne možete lično da se sastanete;
- Unapred ugovorite vreme – navedite svrhu, obim, i vreme potrebno da se sproveđe intervju; i
- Ukoliko telefonom intervjujete ključnog ispitanika, potrebno je da mu unapred faksom pošaljete glavna pitanja i teme izvedene iz vodiča kroz intervju.

Direktan intervju-usmeni razgovor

- Ovu metodu koristite uglavnom za intervjuisanje ključnih ispitanika;
- Ugovorite određeno vreme i mesto intervjeta;
- Potrudite se da ne prekidate intervju; i
- Izaberite odgovarajuće mesto za sprovođenje intervjeta, kako bi nesmetano mogli da razmotrite bitna pitanja.

Odredite raspored intervjeta

Pripremite se da zabeležite odgovore

- Odredite opšti metod beleženja intervjeta: kasetofon, pismene beleške;
- Izradite protokol za pismene odgovore; i
- Ispalnirajte da verbalne izjave snimite, a pismene pribeležite.

Kontrolišite sadržaj

- Pripremljenim planom; i
- Praćenjem protokola ili priručnika za vođenje intervjeta.

Kontrolišite proces

- Dobrim početkom – dobar početak uspostavlja odgovarajuću atmosferu, revidira sadržaj intervjeta i postavlja vremenski okvir;
- Prekidanjem preopširnih odgovora;
- Ostajanjem na planiranim temama –vraćaem sagovornika na pitanja predviđena protokolom ;
- Ohrabrujanjem povučenih ispitanika da daju odgovore:
 - duhovitošću
 - strpljivošću; i

- Upotrebljajte delotvornih komunikacionih tehnika:
 - aktivno slušanje;
 - otvorenost i nepristrasnost;
 - parafraziranje; i
 - rezimiranje.

Analizirajte podatke dobijene putem intervjuja

Normativni intervjuji

- Kvantitativni odgovori mogu se beležiti i statistički analizirati;
- Sadržaj kvalitativnih odgovora može se analizirati.

Intervjuisanje ključnih ispitanika

Intervjuisanje ključnih ispitanika koristi se da bismo dobili odgovore na sledeća pitanja:

- Koja su glavna stanovišta ove grupe ispitanika?
- U vezi sa kojim stvarima možemo nešto preduzeti?
- Šta je van naše kontrole?
- Koja gledišta su običajena među članovima grupe?
- Koja gledišta se razlikuju?
- Zašto se neka gledišta razlikuju? Da li je to zbog ličnosti pojedinaca, ili zbog uloge, pozicije ili ličnog stava?

Potrebno je odrediti značaj nekih gledišta, na primer, neki ispitanici mogu biti značajniji od ostalih, zato što su važni klijenti, ili zato što su njihove potrebe značajnije. Suštinsko pitanje je zapravo šta naši najvažniji klijenti misle o proizvodima i uslugama naše kompanije. Šta nam ovo kazuje?



VIDETI SAVET 4. – Osnove za realno rasudivanje (str. 161)

Saveti u vezi postavljanja pitanja

Osobe koje sprovode intervju često zapadnu u teškoće, zato što ne poštuju osnovna pravila. Potrebno je izbegavati sledeće načine formulisanja pitanja:

Vrsta	Primer	Šta uraditi ili izbegavati
Dvostruka pitanja	Da li ste ikada osetili iscrpljenost radom i šta radite da biste to sprecili?	Izbegavajte dvostruka pitanja. Postavljajte jedno po jedno pitanje. Nemojte kombinovati pitanja, a očekivati odgovor.
Dva pitanja u jednom	Koje su prednosti i nedostaci rada na ovom fakultetu?	Nemojte kombinovati suprotna značenja u jednom pitanju. Razdvojite ih i sve će biti mnogo jasnije.
Restriktivna pitanja	Smatrate li da su ženarukovodioci podjednako dobre kao i muškarci-rukovodioci?	Način formulisanja ovog pitanja ne dozvoljava mogućnost da bi žene mogle biti bolje od muškaraca. Izbegavajte pitanja koja u sebi sadrže odrednice kojima se ograničavaju mogućnosti odgovora.
Pitanja koja navode na odgovor	„ABC“ korporacija teži da svoja odeljenja približi klijentima. Šta mislite o odnosu ovog odeljenja prema klijentima?	Nemojte da dajete sud o nečemu kao uvod u pitanje. U ovoj vrsti pitanja ispitanik navodi svoje gledište ili sumira svoj sud o dešavanjima, a zatim traži odgovor. Ovim se ispitanik navodi na određeni, željeni odgovor.
Pitanja koja sadrže emotivni naboј	Da li biste opravdali ili osudili ubistvo time što biste se složili da žena ima slobodan izbor u vezi rađanja, odnosno abortusa.	Izbegavajte pitanja koja sadrže teške reči i koja su emotivno obojena.

SAVET 3

UPITNICI

Za ispitivanje putem upitnika pridržavajte se sledeće procedure:

- Odredite glavna pitanja;
- Napravite nacrt pitanja po stavkama;
- Izradite upitnik;
- Izvršite probni test upitnika;
- Razvijte strategiju prikupljanja podataka;
- Sastavite propratno pismo i pošaljite upitnik;
- Pratite odgovore;
- Analizirajte podatke dobijene ovim ispitivanjem.

Odredite glavna pitanja

Počnite tako što ćete odrediti glavna pitanja ili problematiku koje želite da obradite. I jedno i drugo je uglavnom obrađeno u delovima upitnika, kao što je opisano u daljem tekstu.

Tipični delovi upitnika

Uvod ili osnovne informacije

Ovaj deo obuhvata pitanja u vezi sa vašim klijentom koja mogu biti od značaja za vašu analizu. Ovim pitanjama treba da dobijete osnovne informacije o ispitaniku, kao što su: u kom odeljenju radi, kakvo iskustvo poseduje, kog je pola, na kom mestu radi i kakvo je njegovo iskustvo sa onim koji obezbeđuje dobra i usluge.

Pitajte samo ono što vam je bitno za analizu. Ono što vam nije potrebno, nemojte ni da pitate.

Kvalitet robe ili usluga koju je vaš klijent dobio

Ovaj deo je središnje mesto upitnika i zahteva od vas da izgradite dimenzije kvaliteta koje su veoma važne. Na osnovu toga klijent (ispitanik) rangira kvalitet proizvoda vaše delatnosti u okviru datih dimenzija.

Druga razmatranja

Za ovaj deo izaberite naslov koji odgovara drugim važnim dimenzijama pružanja usluga klijentima, kao što su: „Pravovremenost isporuke.“, „Sigurnost.“ ili „Ekološka odgovornost.“

Predusretljivost, prevazilaženje teškoća, ipružanje usluga klijentu

Ovaj skup pitanja namenjen je tome kako vaši klijenti doživljavaju pružene usluge. Ovaj deo upitnika može da se pripoji delu koji se bavi *kvalitetom* ili delu koji obuhvata *druga razmatranja*.

Navedeni delovi upitnika pružiće vam sveukupni nacrt. Pošto odredite ove bazične teme, pristupićete izradi konkretnih stavki, odnosno pitanja.

Nacrt stavki upitnika

Vrste stavki upitnika

Pred vama je zadatak da izradite nacrt stavki upitnika za svaku deonicu vašeg upitnika. Nije lako menjati vrstu pitanja tako često, stoga vam preporučujemo da budete štedljivi, tako što ćete u svakom od delova upitnika upoterbljavati pitanja slične vrste.

Pre nego što sâmi pristupite izradi stavki (odn. pitanja), prethodno treba da ovладate sa šest tipova stavki upitnika. Alternativna pitanja često zbuњuju čitaoce. Zbog toga, ovoj vrsti pitanja pristupite tek nakon što se u potpunosti upoznate sa sledećim vrstama pitanja:

Pitanja višestrukog izbora

Ova vrsta pitanja korisna je u uvodnom delu radi prikupljanja osnovnih informacija.

Koliko dugo ste već na doktorskim studijama ovog fakulteta? (Molim, označite jedan od ponuđenih odgovora.)

- Manje od 6 meseci 1-2 godine Više od 2 godine

Pitanja za koje se upisuje odgovor

Koristite ovu formu kada su mogućnosti previše brojne da bi mogli da ih obuhvatite pitanjima višestrukog izbora. Ovu vrstu dobro je kombinovati sa pitanjima višestrukog izbora. Dakle, takođe se koriste u uvodnom delu.

U kom odeljenju radite?

Pitanja sa ponuđenom skalom rangiranja

Ova vrsta pitanja omogućava vam da prikupite mnoštvo podataka na efikasan način. Skale rangiranja dobre su za ocenjivanje vaših usluga, druga razmatranja i slično.

Koliko važnim smatrate da sazнате više o:

	uopšte nije	veoma
a) ekološkoj odgovornosti	1 2 3 4 5	

Pitanja nabranja

Ova vrsta pitanja obezbeđuje snažniju povratnu informaciju nego skala rangiranja. Primorava ispitanika da odredi šta je za njega / nju važno i pomaze istraživaču da prevlada problem kada se neko prosto slaže sa nečim jer je lakše samo nešto označiti iako vam to nije bitno.

Koji aspekti vaše obuke su vam se najviše dopali? Molim, navedite tri aspekta.

Pitanja davanja komentara

Ova vrsta pitanja, takođe predstavlja prikidan način da razumete šta vaši ispitanici smatraju važnim.

Posebno je korisna u završnoj fazi.

Molim, napišite bilo koji drugi komentar o radu direktora škole i predloge za kurseve (obuku) koje smatrate da su važni:

Likertova skala

Likertova skala omogućava ispitaniku da izrazi stepen svog slaganja odnosno neslaganja sa većim brojem sudova u nizu. (Obratite pažnju, ovo su izjavne a ne upitne rečenice.) Likertova skala jednostavna je za upotrebu, uz prethodna uputstva. Kao i druge skale, predstavlja efikasan način prikupljanja mnoštva podataka.

Uopšte se Ne Neodlu- Slažem Veoma
ne slažem slažem se čan-na se se slažem

Zadovoljan sam svojim profesionalnim razvojem
(što znači da stičem nova znanja i veštine).

Postoje mogućnosti za napredovanje u karijeri
(odnosno za odgovornije dužnosti).

Sada i vi pokušajte. Navedite sopstvene sudove o dimenzijama rezultata rada vašeg odeljenja. Koristite kako pozitivne, tako i negativne verbalne formulacije.

1. _____

2. _____

3. _____

Izradite upitnik

Uporedo sa sastavljanjem pitanja, treba da počnete da razmišljate o izgledu celovitog upitnika. Sledite sledeća pravila:

- Razvrstajte stavke da biste izbegli konfuziju;
- Koristite formate prikazane u primerima;
- Ne dopustite da predviđeni odgovor na dato pitanje bude duži od dve strane;
- Uputite ispitanika šta treba da radi u vezi sa svakim postavljenim pitanjem;
- Potrebno je da pitanja budu postavljena po određenom redosledu.

Koristite priručnik

- kako bi vaš rad bio profesionalan i kako biste olakšali ispitanicima da popune upitnik.

Odredite naslov i napišite uvodno objašnjenje

- kako bi vaši klijenti znali šta radite;
- da bi im pomogli da pravilno popune upitnik.

Upitnik podelite na više celina i svakoj odredite naslov

- kako bi struktuirali način razmišljanja ispitanika;
- da bi lakše analizirali odgovore.

Rasporedite slične vrste pitanja u iste grupe

- posebno ako se koriste pitanja sa ponuđenom skalom rangiranja, ali
- pitanja za koje se upisuje odgovor i pitanja višestrukog izbora nije potrebno razdvajati, mogu se postavljati naizmenično.

Iskoristite prostor

- Potrudite se da dužina upitnika ne obuhvata više od četiri strane;
- Slobodan prostor na stranicama koristite za beleženje komentara.

Izvršite probni test upitnika

Čak i najbolje izrađene upitnike potrebno je prethodno testirati. Može se desiti da vi razumete sve što je potrebno u vezi sa upitnikom ali da to vaš ispitanik ne razume.

Sledeći saveti bi vam mogli koristiti pri testiranju vašeg upitnika:

Pokažite upitnik kolegama da ga kritički sagledaju

- Zamolite ih da pročitaju upitnik i da sa strane pribeleže komentare;
- Revidirajte upitnik.

Testirajte upitnik na nekoliko klijenata (ispitanika)

- Sakupite od 5 do 6 klijenata (ispitanika);
- Zamolite ih da popune upitnik;
- Svako pitanje prodiskutujte u okviru grupe.

Da biste test uspešno obavili, potrebno je da postavite sledeća pitanja:

- Da li je pitanje jasno, i da li se može dati odgovor na njega?
- Da li pitanje obuhvata ono što je bitno u vezi sa određenom problematikom?
- Šta je izostavljeno?
- Da li pitanje pruža mogućnost ispitaniku da zaista izrazi šta misli o radu vaše organizacije?

Ponovo revidirajte upitnik

Istina je da izrada upitnika podrazumeva puno uloženog rada. Čak i oni koji se profesionalno bave izradom upitnika utroše i do nedelju dana punog radnog vremena na izradi valjanog upitnika.

Razvijte strategiju prikupljanja podataka

Nakon što ste izradili upitnik, potrebno je da razvijete strategiju kako i gde da ga pošaljete. Prvi deo strategije obuhvata odabir ljudi koji će na odgovarajući način predstavljati sve vaše klijente. Pripremite listu sa imenima probnih klijenata.

Drugi deo strategije obuhvata odluku u vezi sa izborom tehnologije koju ćete koristiti prilikom slanja upitnika.

Standardni postupak

Upitnike možete odštampati u kancelariji ili ih dati na štampanje i poštom poslati ispitanicima. Ispitanici ih popunjavaju i povratno šalju vama. Rezultati se ručno unose u bazu podataka ili statistički program za analizu podataka.

Optičko skeniranje

Upitnici se mogu štampati tako da se mogu iščitavati optičkim skenerom, pomoću sofvera koji automatski beleži odgovore. Upitnici u Dodatku 3 su namenjeni ovoj vrsti iščitavanja.

Napomena: Piktogrami se mogu koristiti za pravljenje grafičkih ilustracija.

Elektronski upitnici

Upitnik poslat elektronskom poštom predstavlja sve rasprostranjeniji način procene potreba klijenata. Upitnik se izrađuje na kompjuteru i kao dokument šalje klijentima putem elektronske pošte. Nakon što primi dokument, klijent popunjava upitnik (na kompjuteru) i elektronskom poštom ga povratno šalje vama.

Praćenje

Takođe je potrebno da razvijete strategiju daljeg praćenja. Ona obuhvata sledeće:

- Svakodnevnu proveru broja dobijenih odgovora – elektronska pošta omogućava da imate uvid ko vam još nije odgovorio na upitnik;
- Slanje podsetnika 2 nedelje nakon prvog slanja upitnika;
- Donošenje odluke o ispravljanju određenih stavki, ukoliko je odziv mali.

Kada ključni ljudi u svakoj jedinici distribuiraju i prikupljaju upitnike piramidalne mreže su odlične ali lične mreže kontakata su najbolje za dobitjanje odgovora.

Sastavite propratno pismo i pošaljite upitnik

Potrebitno je da svaki klijent primi sledeće:

- propratno pismo;
- stručno izrađen upitnik;
- povratni koverat na kome je odštampana vaša adresa, ukoliko ne koristite elektronsku poštu.

Propratno pismo

Uz svaki stručno pripremljen upitnik, šalje se i propratno pismo. Ono sadrži sledeće informacije:

- svrhu upitnika;
- naziv pošiljaoca;
- zašto je određeni ispitanik izabran;
- gde, kako i kada ispitanik treba da vrati popunjeno upitnik;
- kome se obratiti za dodatne informacije;
- kako, i da li će uopšte, informacije biti dostupne javnosti.

Pratite odgovore

- odredite 4 do 6 nedelja kao vremenski period za dobijanje odgovora na vaš upitnik;
- koristite strategiju praćenja: pošaljite podsetnike ili aktivirajte vašu sopstvenu mrežu;
- započnite analize kada odgovori potpuno prestanu da pristižu.

Analizirajte podatke

Analiziranje upitnika se uglavnom odnosi na velike brojeve ili različite vrste brojeva, pri čemu je najbolje koristiti statističke metode odnosno kompjuterske softvere. Postoje mnogi jednostavni statistički programi koji mogu biti od pomoći pri analizi podataka.



VIDETI: SAVET 4. – Osnove za realno rasuđivanje (str. 161)

Šest koraka u izradi dobrog upitnika: sažetak

1. *Odredite pitanja*

- Šta želite da sazname?
- Na koji način će informacija biti od pomoći?
- Na koje oblasti će se odnositi upitnik?

2. *Odredite potpitanja*

- Sastavite listu u kojoj ćete navesti šta sve želite da sazname;
- Naznačite da potpitanja treba obuhvatiti upitnikom;
- Prečistite listu.

3. *Napravite nacrt stavki*

- Prevedite pitanja u stavke;
- Formulišite pitanja po vrsti odgovora: pitanja višestrukog izbora, pitanja za koja se upisuju odgovori, pitanja sa ponuđenom skalom rangiranja, pitanja nabranja, pitanja davanja komentara i Likertova skala.

4. *Poredajte stavke*

- Grupišite stavke po tematskim delovima;
- Grupišite stavke po vrsti pitanja;
- Preformulišite stavke, ukoliko je potrebno.

5. *Odredite izgled upitnika*

- Odredite redosled pitanja i numerišite ih;
- Odredite format upitnika;
- Rasporedite pitanja po stranicama.

6. *Sprovedite probni test upitnika*

- Objasnite ispitanicima formulaciju pitanja;
- Sprovedite probni test nacrta upitnika u grupi;
- Unutar grupe razmotrite upitnik;
- Revidirajte upitnik i ponovo obavite probni test, ukoliko je potrebno.

SAVET 4

OSNOVE ZA REALNO RASUĐIVANJE

Neki podaci mogu se tumačiti na različite načine, tako da je prilikom izrade upitnika važno uzeti u obzir potencijalne razlike u tumačenju. Postoje tri glavne metode odlučivanja koje se koriste pri razmatranju podataka:

- Poređenje sadašnjih podataka o organizaciji sa prethodnim podacima, prihvaćenim standardima delatnosti ili praksom koja se dobro pokazala u drugim sličnim okruženjima (norme ili referentni standardi);
- Oslanjanje na mišljenje stručnjaka – stručnjaci su oni koji poseduju znanje o radu organizacije, rade na njenom razvoju ili su stekli odgovarajuće stručno iskustvo;
- Poređenje podataka u vezi sa organizacijom sa prethodno uspostavljenim kriterijumima (objektivno proverljivi indikatori).

Vaš tim za samoprocenu može da koristi jednu ili više ovih metoda kako bi protumačio podatke procene.

DODATAK III

PRIMERI UPITNIKA

PRIMER 1. UPITNIK ZA ZAPOSLENE

Svrha

Ovaj upitnik je alatka za dobijanje podataka od osoblja, koja se odnosi na njihov stepen zadovoljstva organizacijom, kao i na viđenje nivoa učinka

UPITNIK ZA ZAPOSLENE

Jesmo li na pravom putu? ABV želi da sazna šta osećate prema organizaciji. Molim, pomožite nam tako što ćete odgovoriti na sledeća pitanja. Ne potpisujte upitnik. Rezultati će biti dati zbirno a sve pojedinačne kopije upitnika ostaće anonimne.

Učinak Molim navedite stepen slaganja ili neslaganja sa sledećim iskazima tako što će te ubeležiti ✓ u odgovarajuće kućice.

	UOPŠTE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE	VEOMA SE SLAŽEM	NE ZNAM
1. ABV je prijatno mesto za rad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Imam jasnu predstavu o tome kako ABV vidi sebe kroz 5 godina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Smatram da je moja plata u rangu onih koje su u sličnim međunarodnim organizacijama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovde vidim dugoročnu perspektivu za sebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Zadovoljan-na sam svojim prinadležnostima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ABV ne naglašava u dovoljnoj meri kvalitet usluga koje pruža.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Imam jasno određenje svojih ciljeva u ovoj godini.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Obično nisam upućen u dešavanja u organizaciji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ABV ceni svoje zaposlene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Politika zapošljavanja u ABV je pravedna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ABV je organizacija kojom se dobro rukovodi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	UOPŠTE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE	VEOMA SE SLAŽEM	NE ZNAM
12. Žene i muškarci imaju jednak tretman.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ABV veoma podržava obuku osoblja i stručno usavršavanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Zadovoljan sam svojim radnim prostorom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Imamo rukovodstvo koje omogućava organizaciji da bude uspešna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Verujem da će mi sa povećanjem učinka porasti i primanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Obuka osoblja ima nizak prioritet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. ABV efikasno koristi svoje tehnološke resurse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Imam dobar odnos sa svojim saradnicima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Izvesno udvajanje uloga i funkcija pojavljuje se među programskim jedinicama i osobljem ABV.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Tehnološki resursi omogućavaju mi da radim efikasno i produktivno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Postoji dovoljno mogućnosti za stručni razvoj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Primam i pozitivnu i negativnu povratnu informaciju od sebi nadređenog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Razumem šta je ABV potrebno za postizanje njenih ciljeva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	UOPŠTE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE	VEOMA SE SLAŽEM	NE ZNAM
25. Naši klijenti dobijaju adekvatnu uslugu za novac koji je plaćen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Formalan proces prevazi-laženja teškoča u ABV je delotvoran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Moj šef postupa jednak prema svim članovima osoblja u mom odeljenju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Moje kolege su stručne i kvalifikovane.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ponekad imam poteškoća u komunikaciji sa drugim članovima osoblja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. ABV mi pruža dovoljno mogućnosti da učestvujem u obuci vezanim za posao.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Verujem da je sistem vrednovanja učinka pravedan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Moj radni raspored je adekvatan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. ABV na pravi način ispravlja pogreške učinjene klijentima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Sa svojim šefom komuniciram na delotvoran način.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Usluge koje pružamo klijentima mogu da budu poboljšane.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Podržavam poslovne vrednosti ABV.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Moja sadašnja zarada adekvatna je mom učinku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Moj(i) šef(ovi) vešti su u meduljudskim odnosima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	UOPŠTE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE	VEOMA SE SLAŽEM	NE ZNAM
39. Imam odgovarajuću podršku pri prevazilaženju svojih slabosti i pri jačanju svojih kvaliteta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Shvatom kako mogu da doprinesem da organizacija postane još uspešnija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Znam koje su poslovne vrednosti organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. ABV je otvorena za moje ideje i predloge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Uanpređenja su zasnovana, pre svega, na učinku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Imam previše posla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Verujem da je ABV poslodavac koji svima pruža jednakе šanse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Mogu da zaradim više novca radeći isti posao za nekog drugog poslodavca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. ABV mi pomaže da identifikujem oblasti obuke za moje stručno usavršavanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Imamo standardnu proceduru koja mi pomaže da klijentima pružim bolju uslugu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. ABV ima probleme u rukovodstvu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Ponosan-na sam na posao koji obavljam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Šta je važno za uspeh ABV? Koliko je za uspeh ABV važan svaki od sledećih navoda?

	UOPŠTE NIJE VAŽNO	MALO VAŽNO	VAŽNO	VEOMA VAŽNO	IZUZETNO VAŽNO
51. Snažan akcenat na inovaciji	<input type="checkbox"/>				
52. Vrhunsko pružanje usuga	<input type="checkbox"/>				
53. Značajan uticaj na povezivanje ustanova	<input type="checkbox"/>				
54. Regionalna saradnja	<input type="checkbox"/>				
55. Jasna vizija organizacije	<input type="checkbox"/>				
56. Izražene vrednosti organizacije	<input type="checkbox"/>				

Šta biste predložili ABV kako bi se poboljšala u nekoj od gore navedenih kategorija? (Dajte vaše predloge u vezi sa kategorijama do kojih vam je najviše stalo.)

Šta je važno za vaše zadovoljstvo poslom? Koliko je za vaše zadovoljstvo poslom važan svaki od sledećih navoda?

57. Povratna informacija o vašem učinku	<input type="checkbox"/>				
58. Dobre prinadležnosti za zaposlene	<input type="checkbox"/>				
59. Mogućnosti za razvoj karijere unutar organizacije	<input type="checkbox"/>				
60. Posvećenost učenju i razvoju zaposlenih	<input type="checkbox"/>				
61. Dobra komunikacija u organizaciji	<input type="checkbox"/>				
62. Jednakost na radnom mestu					
63. Prijatno radno okruženje					
64. Šta može ABV da učini u nekoj od gore navedenih kategorija, kako biste bili zadovoljniji poslom?					

Vaša iskustva Koliko je za vaše zadovoljstvo poslom važan svaki od sledećih navoda?

65. Da li smatrate da sistem povratne informacije u ABV omogućava ili osuđuje vaš učinak? Kako?

66. Kako radni (međuljudski) odnosi u ABV (među kolegama, sa klijentima ili oboje) utiču na kvalitet usluga koje organizacija pruža?

67. Da li na kvalitet usluga ABV utiče upotreba tehnologije? Kako upotreba tehnologije utiče na vaš rad?

68. Da li je na vaš rad ikada uticalo adekvatno ili neadekvatno planiranje budžeta u ABV ? Ako jeste, kako je uticalo?

Zahvaljujemo vam se na vremenu koje ste posvetili ispunjavanju ovog upitnika.

PRIMER 2. UPITNIK ZA DONATORE

Svrha

Ovaj upitnik je alatka za dobijanje podataka od donatora, koji se odnosi na donatorov stepen zadovoljstva organizacijom, kao i na viđenje nivoa učinka organizacije.

UPITNIK ZA DONATORE

Jesmo li na pravom putu? ABV želi da sazna šta osećate prema organizaciji. Molim, pomožite nam tako što ćete odgovoriti na sledeća pitanja. Ne potpisujte upitnik. Rezultati će biti dati zbirno a sve pojedinačne kopije upitnika ostaće anonimne.

Učinak Molim navedite stepen slaganja ili neslaganja sa sledećim iskazima tako što ćete ubeležiti ✓ u odgovarajuće kućice.

	UOPŠTE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE	VEOMA SE SLAŽEM	NE ZNAM
1. Delokrug ABV mi je jasan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jasno mi je kako ABV vidi tok svog razvoja u narednih 5 godina.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Osoblje ABV je visoko profesionalno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lokacija ABV odgovara njenoj delatnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Regionalni predstavnici u ABV su važan činilac njenog rada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ABV ne potencira dovoljno kvalitet usluga koje pruža.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ABV brzo reaguje na naše zahteve.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ABV izgrađuje regionalnu saradnju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ABV se smatra vodećom organizacijom u regionu u oblasti seoskog razvoja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Prema našem iskustvu, izveštaji ABV odgovaraju našim zahtevima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ABV organizacijom se dobro rukovodi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	UOPŠTE SE NE SLAŽEM	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE	VEOMA SE SLAŽEM	NE ZNAM
12. ABV dobro planira svoje projekte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ABV profesionalno sprovodi praćenje i nadzor projekata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ABV izgrađuje kapacitete lokalnih organizacija sa kojima sarađuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ABV ima inventivan pristup seoskom razvoju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ABV obezbeđuje dobar balans u odnosu između cene i kvaliteta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ABV je otvorena za promene, kad god je potrebno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Delokrug ABV u skladu je sa usmerenjem naše organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Postoji povećana potražnja za uslugama koje pruža ABV.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šta je važno za uspešnost ABV? Koliko je za uspešnost ABV važan svaki od sledećih navoda?					
20. Čvrsta orijentacija ka inovacijama.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Vrhunsko pružanje usluga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Značajan uticaj na povezivanje institucija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Regionalna saradnja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Jasna vizija organizacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Čvrste organizacione vrednosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Šta biste predložili ABV kako bi se poboljšala u odnosu na neku od gore navedenih kategorija? (Dajte vaše predloge u vezi sa kategorijama do kojih vam je najviše stalo.)	<hr/>				
<hr/>					

Vaša iskustva. Molim, odgovorite na sledeća pitanja. Slobodno opišite vaša iskustva u formi kratke priče ili anegdote. Svi komentari ostaće anonimni.

27. Čvrsta orijentacija ka inovacijama.

28. Vrhunsko pružanje usluga.

29. Značajan uticaj na povezivanje institucija.

30. Regionalna saradnja.

31. Jasna vizija organizacije.

Zahvaljujemo vam se na vremenu koje ste posvetili ispunjavanju ovog upitnika.

.....

PRIMER 3. PROPRATNO PISMO UZ UPITNIK ZA DONATORE

Svrha

Ovo je primer kako treba da izgleda propratno pismo uz upitnik koji se šalje donatorima.

.....

(Logo vaše organizacije, naziv, adresa, telefon, faks, elektronska adresa)

(Datum)

(Naziv donatorske organizacije)

(Adresa donatorske organizacije)

Poštovani _____,

Kao deo naših napora u izgradnji kapaciteta i poboljšanja usluga, ABV je u procesu sprovođenja organizacione samoprocene i vežbe strateškog razvoja. Uz podršku od strane (naziv donatora), ovaj će proces takođe doprineti našim naporima na planu strateškog razvoja. Koristimo ovu priliku da zamolimo naše donatore za 10 do 15 minuta pažnje u cilju popunjavanja priloženog upitnika. Molim vas da nam popunjeni upitnik vratite poštom u takođe priloženoj adresiranoj koverti sa plaćenom poštarinom. Bili bismo vam veoma zahvalni, ako bi vaš odgovor bio poslat do (datum), pošto su upitnici važan deo našeg procesa prikupljanja podataka. Svi dati odgovori biće tretirani kao dokumentacija poverljive prirode.

Srdačan pozdrav,

(Vaše ime)

DODATAK IV

UPITNIK ZA ZAPOSLENE

Svrha

Ovaj skup kratkih vežbi može da se koristi kada se zaposleni iz organizacije zajedno na kratko povuku od svakodnevnih poslova kako bi utvrdili nivo učinka organizacije. Svaka od vežbi može se raditi odvojeno, mada, ako se sve urade u nizu, omogućiće holističku (celovitu) samoprocenu organizacije – od onoga gde smo sada, do toga gde želimo da budemo. Po red ovoga, vežbe omogućavaju da odredimo šta treba da bude urađeno kako bismo premostili eventualni jaz između stvarnosti u kojoj se organizacija nalazi i vizije kako treba da izgleda u budućnosti. Tim za samoprocenu može da sproveđe ove vežbe ili pak to može uraditi i neko izvan organizacije.

Napomena:

- Vežba A1 („Šta je ABV?“) može se koristiti za određivanje dobrih i loših strana organizacije. Upitnik mogu da popunjavaju i pojedinci i grupe, a zatim se on razmatra na zajedničkom sastanku.

- Vežba A2 („Naše spoljašnje okruženje“) može se koristiti za određivanje spoljašnjih pretnji i mogućnosti sa kojima se organizacija suočava. Upitnik popunjavaju dve različite grupe, a zatim se on razmatra na zajedničkom sastanku. Takođe, upitnik može da popuni i pojedinac.
- Vežba A3 („Maštanje o budućnosti“) zamišljena je u cilju stvaranja vizije o delovanju organizacije u budućnosti. Vežba se u malim grupama, koje se, potom, sjedinjuju i zajednički razmatraju ideje.
- Vežba A4 („Početak prevazilaženja manjkavosti“) predstavlja grupnu raspravu koja se koristi kao nastavak vežbe A3.

VEŽBA A1

ŠTA JE ABV? KOJE SU JAKE I SLABE STRANE NAŠE UNUTRAŠNJE SREDINE?

Svrha

Da se odredi pet glavnih jakih i slabih strana ABV.

Uputstva

Prvi deo (10 minuta)

- Samostalno pročitajte spisak činilaca koje mnoge organizacije smatraju svojim jakim, odnosno slabim stranama (pogledajte „Spisak ključnih oblasti“). Spisak nije konačan, tako da možete odrediti i neke druge jake, odnosno slabe strane (nedostatke).
- Dok čitate spisak, zapitajte se: „Da li je ABV posebno jaka ili slaba u ovoj oblasti?“.
- Zapišite pet glavnih jakih i pet slabih strana (nedostataka) ABV.

Drugi deo (30 minuta)

- Oformite grupu zajedno sa još četvoro ljudi.
- Razmotrite spiskove i sastavite jedan zajednički spisak u kome ćete nавести pet jakih i pet slabih strana.
- Prepišite svoj konačni spisak na tablu.

Treći deo (cela grupa)

- Revidirajte spiskove koje su sačinili članovi tima.
- Izglasajte pet ključnih oblasti.

Spisak ključnih oblasti

- Rukovođenje (rukovodstvena kultura, usmerenje, podrška razvoju resursa, kontrola urađenog posla).
- Identitet (saznanje o tome ko smo i u čemu smo dobri).
- Misija.
- Kultura organizacije (stavovi u vezi sa poslom, vrednosti, verovanja, osnovne norme).
- Stimulacija i sistem nagradjivanja.
- Upravljanje (pravni okvir, proces odlučivanja, predstavljanje u upravnom odboru, metode za uspostavljanje usmerenja organizacije).
- Struktura organizacije (uloge i odgovornosti, sistemi rukovođenja, hiarhijska struktura).
- Prepoznavanje posebnog mesta koje zauzima organizacija (spoznaja o jedinstvenosti, oblasti stručnog rada).
- Zaposleni.
- Upravljanje infrastrukturom (oprema, sistemi održavanja, izbor lokacije).
- Finansijski sistemi (planiranje, upravljanje, računovodstvo).
- Kapaciteti za prikupljanje novčanih sredstava.
- Komunikacija sa našim zainteresovanim stranama po pitanju organizacije.
- Partnerski odnosi (vrste, brojnost, finansije, itd.).
- Umrežavanje (vrste, priroda, korisnost, upravljanje, procesi praćenja, odn. Nastavljanja rada).

- Kadrovska politika.
- Razvoj i napredovanje kadrova.
- Ravnopravnost.
- Naknade i nagrađivanje.
- Posvećenost poslu i privrženost zaposlenih.
- Stručnost i kvalitet zaposlenih.
- Mehanizmi planiranja (određivanje potreba, traganja za alternativama, postavljanje ciljeva, itd.).
- Prevazilaženje teškoća i odlučivanje (definisanje teškoća, prikupljanje podataka, iznalaženje alternativnih rešenja, praćenje sprovođenja).
- Praćenje i evaluacija (metodi dolaženja do podataka, praćenje napredovanja, rasuđivanje o učinku).
- Veština i stručnost u projektima koji se sprovode.
- Izrađivanje održivih projekata za pripadnike etničkih zajednica.
- Obezbeđivanje uravnotežnog odnosa između cene i kvaliteta.
- Odnosi prema korisnicima.
- Razno (molim, dodajte).

GLAVNE JAKE STRANE ABV

1.

2.

3.

4.

5.

GLAVNI NEDOSTACI ABV

1.

2.

3.

4.

5.

VEŽBA A2

NAŠE SPOLJAŠNJE OKRUŽENJE

Svrha

Da se odredi spoljašnje okruženje i uslovi pod kojima ABV deluje.

Uputstva

Podelite se u dve grupe i odredite glavne spoljašnje pretnje i mogućnosti za koje smatrate da potencijalno imaju najveći uticaj na rad ABV. Sledeci spisak činilaca, koji mogu pozitivno ili negativno da utiču na rad organizacije poput ABV, možete koristiti kao primer. Takođe, možete odrediti i neke druge činioce.

SPOLJAŠNJI FAKTORI KOJI MOGU UTICATI NA ABV	PRETNJE	MOGUĆNOSTI	NE UTIČE ZNAČAJNO
Podrška zemalja članica			
Podrška zemlje domaćina			
Podrška međunarodnih osnivača			
Oslanjanje naše organizacije na nekoliko donatora			
Podrška ustanova sa kojima sarađujemo			
Spremnost ABV da koristi elektronsku tehnologiju u svom radu			
Neuskladenost ABV u izjavama o pružanju podrške i njenog delovanja			
Nacionalni stavovi prema regionalnoj saradnji			
Nacionalne vrednosti koje su zajedničke drugim zemljama u regionu			
Politika poslovanja međunarodnih agencija			
Potreba nacionalnih političkih lidera da saznaju više o uticajima ABV			
Rivalstvo sa drugim organizacijama koje se bave sličnom delatnošću			
Potražnja za vrstom usluga koje ABV pruža			
Međunarodna potražnja stručnih kadrova u integrisanom seoskom razvoju			
Reputacija organizacije			
Razočarenje donatora finansiranjem međunarodnih agencija			
Razlike između članova u regionu, kao što su jezičke ili kulturne			
Zadovoljstvo partnerskih ustanova dobijenim uslugama			
Nedostatak razumevanja u vezi krajnjih korisnika usluga ABV od strane spoljašnjih grupa			

VEŽBA A3

MAŠTANJE O BUDUĆNOSTI

Svrha

Da se stvori vizija o ABV kroz 3 do 5 godina.

Uputstva

Prvi deo (20 minuta)

Godina je 2007. Vi ste zaposleni u organizaciji ABV, i zamoljeni ste da predstavite ABV potencijalnim donatorima ili partnerskim ustanovama.

Radeći u petočlanoj grupi, sastavite prezentaciju u trajanju od 5 do 10 minuta. Prezentacija treba da obuhvati sledeće:

- izjavu o misiji ABV;
- imena klijenata;
- imena donatora i saradnika;
- opis najvećih postignuća;
- elemente po kojima se ABV razlikuje od drugih organizacija.

Dруги део

- Ispišite na tabli glavne stavke prezentacije;
- Izaberite nekoga iz vaše grupe da održi prezentaciju.

Treći deo (plenarn)

- Održite prezentaciju glavnoj grupi.

VEŽBA A4

POČETAK PREVAZILAŽENJA MANJKAVOSTI

Svrha

Početak ostvarivanja vizije ABV.

Uputstva

Sa celom grupom, u roku od 30 minuta odredite i prodiskutujete sledeće teme:

- Glavne prepreke između sadašnje situacije u kojoj je ABV i vizije iz Vežbe A3
- Najvažnije oblasti u kojima ABV treba da ostvari napredak u cilju prevažilaženja manjkavosti.

BELEŠKA O AUTORIMA

Dr. Čarls Lusthaus, je vanredni profesor na Katedri za upravu i studije poslovne politike, Univerziteta MekGil i partner u *Universalia Management Group*. Njegova uža oblast stručnosti odnosi se na organizacionu teoriju, institucionalnu evaluaciju, kao i njihov razvoj. Dr. Lusthaus ima za sobom više od 20 godina iskustva u oblasti procene i razvoja organizacija. Objavio je više od 30 radova na teme rukovođenja u obrazovanju i razvoja poslovne politike. Jedan je od autora knjige: *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organisational Capacity for IDRC's Research Partners* (Institucionalna procena: Okvir za jačanje organizacionog kapaciteta IDRC-ovih istraživačkih partnera), a takođe je održao više od 50 prezentacija na konferencijama i radionicama. Dr. Lusthaus je akademski savetnik pri Centru za liderstvo u obrazovanju, Univerziteta MekGil.

Dr Mari Elen Adrien je partner u *Universalia Management Group*. Poseduje značajno iskustvo iz oblasti institucionalne i organizacione evaluacije i razvoja stečeno u Kanadi i inostranstvu. Ona sarađuje sa organizacijama srednje veličine u javnom i privatnom sektoru. Njena saradnja je na planu promena, kako individualnih kapaciteta tako i kapaciteta organizacije, koje zavise od organizacionih promena kao što su: promena spoljašnjeg okruženja, strukture zaposlenih, potreba za dodatnom obukom zaposlenih, restrukturiranje organizacije kao i promenjene potrebe zainteresovanih strana. Jedan je od autora knjige: *Évaluation institutionnelle: cadre pour le renforcement des organisations partenaires du CRDI* (Institucionalna procena: okvir za jačanje organizacionog kapaciteta IDRC-ovih istraživačkih partnera). Magistrirala je i doktorirala na Univerzitetu MekGil.

Dr Geri Anderson je međunarodni stručnjak u oblastima evaluacije, obrazovanja i poslovne politike. Takođe je specijalizovan za studijska istraživanja i metodologiju. Poseduje više od 20 godina iskustva u ovim oblastima.

ma, kreirao je obrazovne programe i obuku, sproveo njihovo praćenje i evaluaciju. Razvio je metode i modele organizacionog razvoja i analize. Autor je drugog izdanja knjige *Fundamentals of Educational Research* (Osnove istraživanja u obrazovanju). Dr Anderson je bio šef Katedre za upravu i studije poslovne politike, Univerziteta MekGil, od 1985. do 1995. Diplomirao je i magistrirao na Univerzitetu MekGil, a doktorirao na Harvardu. Predsednik je i jedan od osnivača *Universalia Management Group*.

Dr Fred Karden, viši je specijalista za evaluaciju pri *International Development Research Centre – IDRC* (Međunarodni centar za istraživanje razvoja), Kanada. Poseduje značajno iskustvo u oblasti međunarodnog razvoja i objavio je radove u oblastima evaluacije, međunarodne saradnje i ekološkog menadžmenta. Predavao je i sprovodio istraživanja na Univerzitetu Jork, *Kooperativ koledžu* u Tanzaniji, Tehnološkom institutu u Bandungu, Indonezija, kao i na Univerzitetu Indonezije. Magistrirao je u oblasti ekoloških studija na Univerzitetu Jork, a doktorirao na Univerzitetu u Montrealu.

OSOBE ZA KONTAKT:

Komentare možete poslati na:

Marie-Hélène Adrien
Universalia Management Group
5252 de Maisonneuve Ouest
Montréal, Québec
Canada H4A 3S5
Tel: +(514) 485-3565
Fax: +(514) 485-3210
E-mail: mha@umg.ca

Fred Carden
International Development Research
Centre
250 Albert Street
PO Box 8500
Ottawa, Ontario
Canada K1G 3H9
Tel: +(613) 236-6163
Fax: +(613) 563-0815
E-mail: evaluation@idrc.ca

Kao i preko agenata i distributera IDRC-a širom sveta

O USTANOVİ

International Development Research Centre – IDRC (Međunarodni centar za istraživanje razvoja) posvećen je izgradnji održivog sveta i ravno-pravnosti u njemu. IDRC finansira istraživače iz zemalja u razvoju, te na ovaj način omogućava stanovnicima zemalja Južne hemisfere da nađu rešenja za postojeće probleme. Takođe, IDRC održava informacione sisteme i stvara veze, koje omogućavaju, kako Kanađanima, tako i partnerima iz zemalja u razvoju da podjednako koriste globalno znanje. Kroz svoje delanje IDRC pomaže drugima da pomognu sebi.

O IZDAVAČU (originala)

IDRC Books objavljuje rezultate istraživanja i akademskih studija o globalnim i regionalnim pitanjima iz oblasti održivog i pravednog razvoja. Specijalizovan u razvojnoj literaturi, *IDRC Books* doprinosi saznavu o ovim pitanjima, kako bi proširio globalno razumevanje i ravnopravnost. Izdanja *IDRC-a* prodaju se preko direkcije u Otavi, Kanada.

Čarls Lusthaus, Mari Elen Adrien
Geri Anderson, Fred Karden

POBOLJŠANJE UČINKA ORGANIZACIJE
PRIRUČNIK ZA SAMOPROCENU

Prevele s engleskog
Sanja Andelić Rafailović
Draga Vukčević – Andđelković

Za izdavača
Dijana Dereta
David Dereta

Glavni urednik
Petar V. Arbutina

Likovno-grafička oprema
Marina Slavković

Lektura prevoda
Biljana Z. Vukčević

Prvo DERETINO izdanje

ISBN 86-7346-489-7

Tiraž
1000 primeraka

Beograd 2005.

Izdavač / Štampa / Plasman

Grafički atelje DERETA

Vladimira Rolovića 94a, 11030 Beograd
tel./faks: 011/ 23-99-077; 23-99-078
www.dereta.co.yu, office@dereta.co.yu

Knjižare DERETA:

Knez Mihailova 46, tel.: 011/ 30-33-503, 2627-934
Banovo brdo, Dostojevskog 7, tel.: 011/30 58 707, 556-445

POBOLJŠANJE

UČINKA ORGANIZACIJE

PRIRUČNIK ZA SAMOPROCENU

Znate li da li vaša organizacija ima efikasan učinak?

Ako nema, znate li zašto?

Ovaj priručnik predstavlja inovativan i u potpunosti proveren model za samoprocenu organizacije. Alati i saveti u knjizi „*Poboljšanje učinka organizacije*“ predstavljaju više od pukog merenja rezultata programa, proizvoda i usluga organizacije. Ona integriše ove rezultate sa tehnikama razvojne procene, gde tim koji vrši procenu postaje uključen u proces razvoja organizacije u smislu poboljšanja delotvornosti i postizanja zadatih ciljeva. Alati i tehnike su fleksibilni i model se može prilagoditi bilo kojoj vrsti i veličini organizacije. Knjiga sadrži i radne listove i vežbe.

„*Poboljšanje učinka organizacije*“ koristiće svakoj organizaciji koja započinje proces samoprocene, unutrašnju promenu ili strateško planiranje. Ova knjiga posebno je namenjena direktorima i osoblju istraživačkih instituta, dekanima fakulteta, osoblju agencija koje sprovode istraživanja, akademskim građanima i stručnjacima u oblasti organizacionog razvoja i evaluacije.

Carls Lusthaus (Charles Lusthaus), Mai-Elen Adrien (Marie-Hélène Adrien) i Geri Anderson (Gary Anderson) partneri su u Universalia Management Group, Montreal, Kanada. Carls Lusthaus takođe je vanredni profesor na Katedri za upravu i studije poslovne politike, Univerziteta MekGil u Montrealu. Fred Karden (Fred Carden) je viši specijalista programa u Odeljenju za evaluaciju pri International Development Research Centre – IDRC (Međunarodni centar za istraživanje razvoja), Otava, Kanada.

ISBN 86-7346-489-7



9 788673 464893 >