

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA

Magistarski rad

**Upravljanje promenama u organizacijama podržanim
donatorskim programima sredstvima EU IPA fondova**

Mentor: prof. dr Branislav Mašić

Kandidat: Vladimir Pilja
Dosije: 6/2005

Beograd, 2010

Sadržaj

Uvodna razmatranja.....	6
1. Identifikovanje i određivanje problema.....	12
1.1. Teorijsko zasnivanje projekta i istraživanja.....	14
1.1.1. Uspostavljanje funkcionalne organizacije.....	14
1.1.1.1. Razvijanje strategije organizacije.....	14
1.1.1.2. Razvoj strateških dokumenata.....	17
1.1.2. Idealna struktura organizacije.....	20
1.1.2.1. Tradicionalne teorije i pristupi.....	21
1.1.2.2. Savremene Teorije.....	23
1.1.2.3. Strukture modernih kompanija.....	25
1.1.2.3.1. Menadžment (Rukovodioci).....	26
1.1.2.3.2. Odeljenje za ljudske resurse.....	29
1.1.2.3.3. Operativni timovi (Izvršioći).....	31
1.1.2.3.4. Odeljenje za finansije.....	31
1.1.2.3.5. Administracija.....	32
1.1.3. Unapređenje procesa unutar organizacije.....	33
1.2. Promene u Organizacijama.....	34
1.2.1. Tipovi promena u organizacijama.....	36
1.2.1.1. Koncept strategijskog (organizacionog) razvoja.....	37
1.2.1.2. Koncept organizacione transformacije.....	38
1.2.1.2.1. Reinženjering.....	38
1.2.1.2.2. Restruktuiranje.....	40
1.2.1.2.3. Programi kvaliteta (<i>Quality programs</i>).....	41
1.2.1.2.4. Spajanja, kupovine i preuzimanja.....	42
1.2.1.2.5. Sprovođenje radikalnih promena u organizacijama.....	44
2. Funkcionisanje organizacije kroz implementiranje projekata.....	46
2.1. Pregled donatorskih programa i praćenje konkursa.....	46
2.2. Proces konkurisanja za donatorska sredstva.....	47
2.2.1. Razvoj ideje i povezivanje ciljeva i potreba organizacije sa ciljevima donatora.....	47

2.2.2. Troškovi za koje je moguće konkurisati.....	48
2.2.3. Podela troškova po klasifikaciji donatora i priprema finalne forme budžeta.....	50
2.3. Proces finansijske realizacije odobrenih projekata.....	53
2.3.1. Uvođenje projektnih troškova u finansijsko poslovanje organizacije.....	54
2.3.2. Vođenje troškova u skladu sa zahtevima donatora.....	55
2.3.3. Specifičnosti finansijskog izveštavanja za EU projekte.....	57
2.3.4. Pripremanje prateće dokumentacije za pravdanje troškova iz budžeta.....	60
2.4. Uklapanje budžeta različitih projekata.....	61
2.4.1. Godišnje planiranje prihoda i rashoda pri sprovođenju više različitih projekata.....	61
2.4.2. Operativno uklapanje različitih budžeta i podela finansiranja istog troška.....	71
2.4.3. Priprema periodičnog i godišnjeg finansijskog izveštaja organizacije.....	73
3. Sprovođenje promena u skladu sa razvojnim planom i praćenje rezultata.....	75
3.1. Uspostavljanje prave strukture (sistematizacija radnih mesta).....	78
3.2. Odabir kadrova.....	83
3.3. Zapošljavanje i davanje otkaza.....	88
3.4. Uspostavljanje procedura rada.....	88
3.5. Redovno izveštavanje donatorima kroz sastanke nadzornog odbora i pisane izveštaje.....	92
4. Teorijske postavke istraživanja.....	93
4.1. Izvor i formulacija predmeta istraživanja.....	93
4.2. Određivanje ciljeva istraživanja.....	94
4.3. Metod istraživanja (KAKO istraživati?).....	94
4.4. Postavljanje generalne hipoteze i definisanje ključnih izraza.....	94
4.5. Izvođenje logičkih posledica iz hipoteze.....	96
4.6. Izbor istraživačke strategije i sredstava istraživanja.....	96
4.6.1. Definisanje prostora istraživanja.....	96
4.6.2. Definicija vremena istraživanja.....	96
5. Istraživanje.....	97
6. Primer organizacije X.....	100
7. Zaključak.....	125
8. Literatura.....	131

Apstrakt

Glavna hipoteza magistarskog rada je: **Nema razlike između unutrašnjih promena kroz koje prolaze neprofitne organizacije čiji je razvoj podržan od strane donatora i profitnih organizacija - obe vrste organizacija koriste iste teorijske modele unutrašnjih promena.**

Hipoteza je bazirana na sledećim zajedničkim karakteristikama neprofitnih i profitnih organizacija - posebnim hipotezama:

- Modeli unutrašnje strukture organizacija su univerzalno primenljivi na obe vrste organizacija,
- Potreba racionalnog i efikasnog trošenja raspoloživih resursa (ljudskih, finansijskih i ostalih) upućuje menadžment profitnih i neprofitnih organizacija na iste modele upravljanja i organizacije rada.
- Srednjoročna i dugoročna održivost organizacije je postala prioritet i u neprofitnom sektoru, što menadžere upućuje na primenu „profitnih“ modela organizovanja i rada.

Istraživanje hipoteze je obuhvatilo najbitnije internacionalne donatorske programe u poslednjih 5 godina koji su bili specijalizovani za razvoj neprofitnog sektora. Takođe, razmotrene su najbitnije teorijske oblasti: struktura organizacije i postojeći teorijski modeli, promene u organizacijama i tipovi organizacionih transformacija, funkcionisanje organizacija u neprofitnom sektoru i finansiranje kroz projekte (obezbeđivanje sredstava kroz prijavljivanje na konkurse ili kroz institucionalnu podršku donatora) i implementiranje promena u skladu sa razvojnim planom.

Posebne hipoteze dokazujemo kroz teorijski deo rada i kroz analizu neprofitnog sektora i donatorskih programa i njihovog načina rada, dužine trajanja i uslova koje postavljaju prilikom dodele bespovratnih sredstava neprofitnim organizacijama.

Glavnu hipotezu dokazujemo činjeničnim stanjem do koga smo došli istraživanjem neprofitnih organizacija i načina rada donatorskih programa u Srbiji, kao i kroz predstavljanje primera organizacije X koja pod uticajem donatorskih organizacija kao finansijera aktivnosti prolazi kroz reorganizaciju i usaglašavanje rada tako da odražava strukturu i način organizacije rada i funkcionisanja profitnih organizacija.

Činjenica je da će se Srbiji uskoro otvoriti pristup IPA i Strukturnim fondovima koji nude velike iznose bespovratnih sredstava ali i postavljaju značajno strožije kriterijume podobnosti i sposobnosti organizacije da sprovede projekte i obezbedi dugotrajnost postojanja kroz strateško upravljanje organizacijom.

Zbog toga bi menadžment svake neprofitne organizacije trebao već sada da razmišlja o uspostavljanju prave strukture i modela poslovanja, kako bi ostvarili prednost u budućnosti i povećali šansu da privuku više sredstava kako kroz donatorske programe, tako i od strane domaćih društveno odgovornih korporacija i pojedinaca.

Abstract

The main hypothesis is: **There are no differences between internal changes that non-profit organizations institutionally supported by donors are going through and the changes that for-profit organization are going through – both types are using the same theoretic models on internal changes.**

The main hypothesis is based on the following mutual characteristics of non-profit and for-profit organizations – prepared as special hypothesizes:

- Models of internal organizational structures are universally applicable on both types of organizations,
- Need for rational and efficient spending of available resources (human, financial and other) directs management of organizations in both profit and non-profit sector on the same models of management and organization of work.
- Medium term and long term sustainability of the organization has also become priority in the non-profit sector, which forces managers to apply “profit” models of organizations and work.

Research of the hypothesis has included most important donor programs that operated in Serbia in the last 5 years which are specialized for development of non-profit sector. Also, the most important theoretic areas were taken into account: structure of the organization and the existing theoretical models, changes in the organizations and types of organizational transformations, functioning of the

organizations in the non-profit sector and their financing through projects (securing funds through applying on tenders or through institutional donor support) and implementation of changes respecting the development plan.

We will confirm special hypotheses by using theory and through analysis of the non-profit sector, donors' programs and their: operations, duration of the programs and the conditions that they are setting in front of the non-profit organizations before allocation of grant funds.

We will confirm main hypothesis by presenting the facts on the position of the non-profit organization on the today's „market“ and its relations to the existing donor programs in Serbia and the example of the organization X which, with the financial support of donor organizations, are already going through the reorganization and improvement of internal processes to become an organization with a structure and functioning very similar to for-profit organizations.

The fact that Serbia will become eligible to use IPA and Structural funds, an opportunity which offer large values of non-returnable funds but also sets significantly tougher eligibility criteria for capability of individual organization to implement awarded projects and secure sustainability of organization through implementation of strategic management. These are good enough reasons for management of each non-profit organization to start thinking on setting the right structure and operational model that could secure them leverage in the future and increase chances to receive more funds than others from donor programs as well as from socially responsible corporations and individuals.

UVODNA RAZMATRANJA

Počev od sredine 90tih godina prošlog veka, donatorski programi su prisutni u Srbiji, ali tek posle demokratskih promena 2000 godine dolazi do značajnog napredka: broj donatorskih programa se znatno povećao, fond programa je uvećan dok su njihovi ciljevi kao i skup potencijalnih korisnika donacija postali daleko širi. U to vreme najveći donatorski programi su bili podržani sredstvima Američke agencije za razvoj (USAID), Švedske (SIDA), Fond za otvoreno društvo, Ambasada Britanije, Francuske itd, dok je Evropska Agencija za razvoj (EAR), kao jedina institucija koja je zadužena za isplementiranje fondova Evropske Unije, tek bila uspostavljena i tek je počela sa implementiranjem inicijalnog programa podrške razvoju CARDS¹ koji je imao ulogu da Srbiju polako priprema za buduće programe. Činjenica da je Srbija tek izašla iz rata, da je prošla kroz 9 godina ekonomskih sankcija nametnutih od strane sveta, da je i kao društvo i kao ekonomija bila daleko iza evropskih zemalja, su nametnule imperativ podrške Srbije u svim sektorima: mediji, ne vladin sektor, gradovi i opštine, sektor malih i srednjih preduzeća (MSP), sudstvo, ekologija, rad sa političkim strankama, poljoprivreda, rad sa mladima, sektor MUP-a za vanredne situacije itd.

U to vreme, cilj donatora je bio da u svakom od značajnih sektora stvori barem jednu centralnu figuru, jednog institucionalnog partnera koji bi bio predvodnik promena, organizator ostalih, centar informacija (asocijacije medija, udruženje novinara, udruženja privrednika, opštine koje se ističu sa pro-aktivnim pristupom, noformirano odeljenje za vanredne situacije MUP-a Srbije, određene nevladine organizacije koje su po svojim aktivnostima i unutrašnjoj organizaciji ispred drugih i mogu da budu predvodnici sektora, Stalna konferencija gradova i opština kao institucije koja zastupa interese i pruža usluge lokalnim samoupravama, i slično). Ideja je bila da se u svakom sektoru izgrade kapaciteti barem jedne institucije ka kojoj će ostali predstavnici sektora da gravitiraju. Budući da su ciljevi bili relativno niski, nije ni čudno što su i očekivanja bila niska: dominantno se naglašavao opstanak kao cilj i maltene jedini uslov, dok su data donatorska sredstva bila uglavnom namenjena za potrebe opstanaka organizacije i sprovođenja određenih aktivnosti koje bi podigle kapacitete ostatka sektora (treninzi, organizovanje zajedničkih akcija pod vođstvom glavne

¹ Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization

Upravljanje promenama u organizacijama podržanim donatorskim programima sredstvima EU IPA fondova organizacije, pravljenje programa pomoći ostalim slabijim organizacijama iz istog sektora i sličnih usluga svojim članovima).

Od 2004 godine pa na dalje, usled značajnog napretka koji su kako društvo u Srbiji tako i zvanične institucije Srbije vremenom napravile, nivo donacija je svake godine rastao čime je donatorska pomoć postala sve značajnija i za ekonomiju Srbije, pri čemu dolazi do određenog pregrupisavanja donatorskih programa: USAID polako smanjuje nivo sredstava i broj programa kroz koji podržava dalji razvoj dok EAR povećava i ukupni fond i raznolikost aktivnosti koje se podržavaju i priprema teren za implementiranje IPA fondova.²

Ovo vreme karakteriše i početak organizovanja donatora koji imaju slične programe oko ideje pomoći dominantnih organizacija i institucija čije je postojanje prepoznato kao veoma bitno za cele sektore. Kao glavna promena u odnosu na prošli period, pojavljuju se dodatni uslovi koje organizacije kojima se finansijski pomaže moraju da ispune kako bi donatori nastavili da podržavaju tu specifičnu organizaciju. Očekivane promene su bile raznolike, ali su ciljevi promena bili isti: **povećanje kapaciteta organizacije kroz uspostavljanje prave strukture organizacije i uvođenja reda u poslovanje kroz poboljšanje unutrašnjih procesa sa ciljem veće samostalnosti organizacija.**

Od 2007 godine kada je procenjeno da je Srbija dostigla određeni stepen razvoja EAR kao institucija koja je imala ulogu svojevrsnog donatora instruktora u implementaciji projekata prestaje da postoji i njenu ulogu nasleđuje novoformirana Evropska delegacija kao institucija koja partnerski radi sa institucijama Srbije na podsticanju promena u društvu, zakonima i principima na kojima je društvo napravljeno kako bi se zemlja približila standardima i kvalitetu života koji postoji u Evropskoj Uniji.

Ovaj period je takođe karakterističan po tome što se broj institucionalnih organizacija koje se podržavaju kroz grantove za podizanje kapaciteta znatno smanjio, jer su donatori podigli kriterijume za podršku. Takođe, one organizacije koje su uspele da sačuvaju pažnju donatora su morale da se naviknu na sprovođenje aktivnosti fund raising-a, odnosno pro-aktivni pristup u privlačenju podrške donatora.

² IPA = Instrument for pre-accession.

Internet sajt About.com proces prikupljanja sredstava za aktivnosti ne profitne organizacije (fund raising) raščlanjuje na 6 koraka:

1. Definirati ciljeve koji žele da se ostvare sredstvima koja se prikupe
2. Napisati strateški plan organizacije i plan prikupljanja sredstava
3. Napraviti procenu troškova aktivnosti prikupljanja sredstava (Internet, putovanja, prezentacije, plate ljudi)
4. Razviti vremenski plan prikupljanja sredstava
5. Prepoznati izvore finansiranja
6. Redovno evaluirati plan prikupljanja sredstava³

U situaciji kada postoji grupa donatora koja se okupila oko ideje da podrži neku organizaciju čije postojanje je prepoznato da je od strateškog značaja, dolazi do dogovora predstavnika donatora sa menadžmentom pomognute organizacije. U takvoj situaciji, prvi korak koji menadžment organizacije treba da preduzme je strateško planiranje koje uključuje pravljenje strategije budućeg razvoja, definisanje misije i vizije i razvijanje biznis plana odnosno razvojnog plana.

U ovoj situaciji nema mnogo razlike između organizacije koja pravi razvojni plan budućeg perioda i traži podršku od donatora i kompanije koja pravi biznis plan da bi dobila podršku od investitora ili kreditora. Poslovni plan nije bitan samo radi privlačenja potencijalnih donatora, već predstavlja smernice o budućem radu organizacije, kako za menadžment tako i za sve trenutno zaposlene, ali i za sve buduće zaposlene.

U okviru razvojnog plana organizacije koje traže pomoć donatora su pored uvodnih informacija o tome čime se organizacija generalno bavi i koja je njena trenutna pozicija takođe specificirane planirane aktivnosti i ukupan budžet koji je potreban za budući period (koji uobičajeno bude u intervalu od godinu do 3 godine). Takođe, ako se radi o organizaciji koja ima potencijal da u budućnosti implementira velike projekte i ima veliki obrt sredstava, tada donatori dodatno insistiraju i da **organizacija pristane da sprovede određene promene u poslovanju, uspostavi bolju strukturu organizacije i unapredi unutrašnje procese.**

³ Fritz, *Basic of fund raising, 6 Steps to a Fundraising Plan for a New Nonprofit*, Internet

U nastavku procesa, po usaglašavanju finalnih verzija ovih strateških dokumenata, menadžment organizacije okuplja predstavnike donatora i predstavlja im svoje strateške dokumente očekujući da će svako od njih izneti konstruktivne komentare i dati dobre predloge kako bi i sama strategija budućeg delovanja i dokumenti koji to opisuju mogli da budu poboljšani. Ova razmena stavova i mišljenja sa potencijalnim donatorima ima dva cilja:

- Da omogući participativni proces uključenja potencijalnih donatora u formiranje krajnje strategije razvoja organizacije čime dolazi do približavanja stavova u vezi budućnosti svih koji bi mogli da finansijski podrže organizaciju osećajući da su i sami bili uključeni u pravljenje plana,
- Da iskoristi sinergiju različitih iskustava koje predstavnici donatora u kombinaciji sa stručnjacima iz same organizacije imaju i stvori plan koji na najbolji mogući način odgovara na sve izazove sa kojima se organizacija sreće u tom trenutku i sa kojima bi mogla da se sretne u bliskoj budućnosti.

Po dobijanju komentara i predloga od strane grupe donatora, organizacija ponovo prolazi kroz strategiju i revidira je, a zatim kroz dokumente i unapređuje ih, posle čega organizuje zvaničnu skupštinu na kojoj dolazi do usvajanja zvaničnih verzija strateških dokumenata.

Kada su strateški dokumenti usvojeni, održava se novi sastanak sa donatorima na kome dolazi do preliminarne dogovora o tome koji donator će podržati koje aktivnosti. Od tog trenutka menadžment organizacije počinje da, sa svakim od donatora, kroz nekoliko razmena ideja i dokumenata, dogovara preciznije budžete i aktivnosti koje će se sprovesti pod svakim od grantova koje dobije od njih.

Ovakva situacija gde jedna organizacija u isto vreme može da implementira i po 10 grantova od kojih neki mogu da budu u vrednosti 30 hiljada eura i da traju par meseci dok drugi mogu da budu u vrednosti od po nekoliko stotina hiljada ili čak miliona eura i da traju do 3 godine, zahteva posebno planiranje ulaganja ljudskih i finansijskih resursa koje uključuje i realnu strategiju razvitka i pravu strukturu organizacije, i razvijene i definisane unutrašnje procese organizacije. Cilj ovih promena je da podržana organizacija postane funkcionalnija i da njeni kapaciteti postanu dovoljno veliki kako bi zaista mogli da budu centralne figure u svojim sektorima.

Ovakav pristup je bitan iz nekoliko razloga:

- Kako bi se sve zacrtane aktivnosti završile na vreme,
- Kako bi asistencija donatora izgledala ne kao tek haotični priliv sredstava, već kao usinhronizovana podrška koja će tokom određenog perioda omogućiti stabilnost u postojanju organizacije,
- Kako bi se limitana sredstva iskoristila na pravi način pokrivajući samo one troškovi koji su zaista bitni,
- Kako ne bi došlo do dupliranja prikazivanja istog troška različitim donatorima (ovo se smatra prevarom),
- Kako bi se uskladio sistem poslovanja po kome bi bila poštovana i pravila izveštavanja koje svaki od donatora ima sa pravilima poslovanja koje svaka od organizacija koja posluje u Srbiji mora da poštuje.

Samo sa dobrom strukturom i unapređenim unutrašnjim procesima podržana organizacija će stvoriti osnovu za budući rast i biti na putu cilja Evropske delegacije i ostalih donatora: da će organizacija podići svoje kapacitete na nivo sličnih institucija koje postoje u Evropskoj Uniji.

Cilj ovog magistarskog rada je da istraži kako izgleda ceo proces kroz koji mora da prođe organizacija u Srbiji (fokusiraćemo se na organizacije srednje veličine, koja ima od 30 do 60 stalno zaposlenih) kada je podržana sredstvima donatora i uslovljena da implementira unutrašnje promene strukture i uvođenje novih aktivnosti koje bi omogućile buduću veću samostalnost organizacije. Pre ulaska dublje u analizu promena, stiže se utisak da se ovaj proces promena veoma malo razlikuje od procesa promena kroz koji prolaze kompanije u želji da unaprede poslovanje i ostvare profit i da tok promena sledi poznate teorijske modele koji su karakteristični za profitne organizacije. Kroz analizu promena koje se dešavaju u stvarnosti kod organizacija koje deluju u Srbiji, namera ovog rada je da dokaže da ovakva sličnost postoji i time doprinese generalno boljoj informisanosti o neprofitnom sektoru.

Razlog više za pokrivanje ove teme je i to što ona u sebi sadrži i analizu donatorske asistencije, sa posebnim osvrtom na EU IPA fondove. U ovom momentu, broj ljudi u Srbiji koji dolaze u kontakt sa donatorskim sredstvima je sve veći i veći: gotovo svaka od opština je formirala svoje projektne

timove, većina nevladinih organizacija i medija se javljaju na konkurse, veći broj državnih institucija prolazi kroz period koji karakterišu dugotrajne obuke i tehnička asistencija koju pružaju donatorski programi kako bi u budućnosti institucije bile sposobne da samostalno raspisuju konkurse i sprovode monitoring implementacije odobrenih projekata. Pored toga, sve je veći broj kompanija koje se prijavljuju za sredstva pod IPA fondovima i koji će biti u situaciji da planiraju i upravljaju finansijskim resursima u projektima koji su finansirani iz IPA i drugih donatorskih fondova.

Konačno, ovaj rad će takođe analizirati i situaciju u kojoj se nalazi organizacija koja želi da dobije sredstva iz IPA i drugih donatorskih fondova i da istraži i sažme pravila kojih organizacija mora da se pridržava kako bi u potpunosti i na pravilan način iskoristila sva odobrena sredstva kroz podržane donatorske projekte.

1. Identifikovanje i istraživanje problema

Istraživački problem bi sumirali na sledeći način:

Donatori imaju želju da podrže organizacije koje su prepoznali kao strateški bitne, ali pod uslovom da organizacija pristane da u saradnji sa donatorima razvije bolji sistem poslovanja (transparentniji u vođenju finansija, sa organizacionom strukturom koja bolje odgovara okolnostima u sredini i sektoru u kome posluje, sa timovima koji po svojim kvalifikacijama odgovaraju na potrebe aktivnosti koje će se sprovoditi u budućnosti, sa razvijenim odnosima i unutrašnjim procesima koji adekvatno odgovaraju obimu poslovanja i definišu odgovornosti svakog od zaposlenih). Ovakva težnja za unapređenjem poslovanja po mnogo čemu liči na težnju kompanije iz profitabilnog sektora koja kroz promene pokušava da podigne svoju konkurentnost na tržištu.

Čak i u Srbiji, situacija u svim sektorima ekonomije je izuzetno dinamična i kompanije treba da budu neprestano podložne promenama ukoliko žele da ostanu u igri, a pogotovo ako žele da ostvare pobedu. Znamo da kompanije moraju da se takmiče jer tržište i konkurencija to određuju. Nema mesta za sve, to je pravilo dobre tržišne ekonomije. Čak i da u jednom trenutku tržište ima toliku potražnju da postojeće kompanije koje proizvode određeni proizvod ne mogu da postignu da zadovolje tržište, u veoma kratkom roku će se to primetiti i doći će do pojave novih igrača na tržištu koji će nadoknaditi nedostatak i stvoriti višak proizvodnje čime opet počinje konkurencija. U konkurentnoj atmosferi, svi će razmišljati šta mogu da urade bolje i drugačije od drugih što će podstaći promene u poslovanju. U slučaju da neka kompanija ne uspe u tome, vremenom će sigurno propasti.

Majkl Porter je identifikovao dva osnovna načina da se ostvari kompetitivna prednost:

- Troškovna prednost
- Prednost bolje ponude

Kompetitivna prednost postoji kada je kompanija u mogućnosti da ponudi istu korist za kupca (isti proizvod ili uslugu) po nižoj ceni (troškovna prednost), ili da ponudi veću korist za kupca u odnosu na konkurente (prednost bolje ponude). Kada se ostvari kroz oba načina, kompetitivna prednost omogućuje kompaniji da stvori superiornu vrednost za svoje klijente i superioran profit za sebe.

Nije samo uticaj i pritisak donatora razlog zbog čega će i neprofitne organizacije biti prinuđene da prolaze kroz promene koje bi vodile ka unapređenju poslovanja. Konkurencija postoji i u neprofitnom sektoru, samo naizgled nije tako jako izražena jer se rad neprofitnih organizacija od strane šireg društva posmatra kao dobrovoljni. Situacija je ipak malo kompleksnija, jer je po zvaničnim podacima u Srbiji trenutno registrovano preko 2,000 nevladinih organizacija i udruženja građana. S obzirom da je veoma mali broj njih u mogućnosti da dobijaju sredstva za finansiranje projekata kroz neki oblik članarine (asocijacije donekle uspevaju), to praktično znači da sve one moraju da se međusobno takmiče za ograničena sredstva koja su dostupna kroz domaće i inostrane fondove, a to stvara situaciju vrlo ozbiljne konkurencije i u neprofitnom sektoru.

Problem neprofitnog sektora je što za razliku od kompanija koje su stalno u borbi za opstanak na tržištu među mnogim konkurentima, organizacija u neprofitnom sektoru nema tako jasno prepoznatljivu kaznu za svoju neodlučnost ili neznanje o potrebama da se unapređuje i može da stagnira neograničeno jer nema nikakve troškove postojanja a po potrebi može da angažuje tim ljudi kada joj neki projekat bude odobren. Čak i kada je neprofitna organizacija zapravo udruženje koje zastupa interese svojih članova (kompanija, medija, opština i drugih oblika), i dalje nije ničim apriori prinuđena da se menja ili bar ne da se menja u skladu sa modelima dobre prakse, jer takvi modeli traže radikalne poteze. Taj nedostatak pritiska je u Srbiji dugo bio velika mana, ali se i tu situacija pozitivno menja prevashodno zbog postojećih i budućih fondova EU. Mogućnost da će se u skorije vreme organizacije prijavljivati za sredstva koja će biti dovoljno velika da im finansira aktivnosti tokom cele godine a da će dobro postavljene organizacije moći da sprovedu veći broj projekata ozbiljno motiviše neprofitne organizacije na konkretne poteze ka unapređenju poslovanja.

Kroz istraživanje praktičnih primera organizacija iz neprofitnog sektora koje pod uticajem donatora prolaze kroz promene i upoređivanjem sa postojećim teorijskim modelima promena unutar profitabilnih organizacije, probaćemo da dokažemo sličnost ovih procesa promena.

1.1. Teorijsko zasnivanje projekta i istraživanja

1.1.1. Uspostavljanje funkcionalne organizacije

Ideja svake transformacije je da se uspostavi funkcionalna organizacija. Da bi to moglo da se postigne, organizacija mora da se unapredi na tri načina:

- Mora da se razvije strategija organizacije (misija, vizija, strateški i razvojni planovi).
- Mora da se formira prava struktura organizacije.
- Svi procesi unutar organizacije moraju da se unaprede.

1.1.1.1 Razvijanje strategije organizacije

Razvijanje strategije organizacije počinje sa definisanjem misije, vrednosti i vizije organizacije.

Misija najavljuje gde organizacija želi da ide i šta želi da postane u budućnosti, dok vrednosti opisuju ponašanje organizacije koje će organizaciju dovesti tamo gde želi.

Džek Velč smatra: „Određivanje misije je odgovornost najvišeg rukovodstva. Misija se ne može delegirati nikom do ljudima koji su konačno za nju i odgovorni.“⁴

Pre nego što organizacija krene u razvijanje delotvorne misije, menadžment mora da se zapita u kojim oblastima organizacija može da bude bolja od konkurencije. Tek potom dolazi do procesa definisanja misije koja mora da odgovori na pitanje:

Na koji način nameravamo da budemo bolji od konkurencije u onome čime se bavimo?

Misija mora da bude smela i ambiciozna, konkretna i specifična, ali je zadatak menadžmenta da prilikom definisanja misije odredi granicu između onoga što je moguće i onoga što nije realno.

Džek Velč navodi primer:

⁴ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 20

Misija Dženeral Električka (General Electric) od 1981 do 1995 godine je bila: Želimo da budemo najkonkurentnije preduzeće na svetu tako što ćemo zauzeti prvo ili drugo mesto na svim lokalnim tržištima – popravljajući, prodajući ili zatvarajući svako preduzeće koje ne postiže vrhunske rezultate i koje nije u stanju da osvoji leadersku poziciju. Nije bilo nikakve sumnje šta je ova misija podrazumevala. Bila je određena i opisana, bez ijedne apstrakcije. A bila je i ambiciozna i to u globalnim razmerama⁵

Jednom kada se misija donese i kada se usvoji, dužnost je menadžmenta da kontinuirano sprovodi aktivnosti koje doprinose ostvarenju misije, čak i kada to uključuje davanje otkaza zaposlenima koji i posle određenog perioda prilagođavanja i dalje ne mogu da se uklope u „novu organizaciju“ i prihvate novu misiju. Menadžment treba da bude potpuno otvoren prema zaposlenima i misija mora da bude nešto što je u svakom trenutku poznata zaposlenima u kompaniji, kako bi razumeli određene odluke rukovodstva, ali i da svoj trud usmeravaju na one aktivnosti koje doprinose ostvarenju misije.

Vizija je širi pojam i odnosi se više na generalni cilj kome organizacija želi da doprinese u nekom budućem periodu.

Internet enciklopedia o misiji i viziji kaže:

- Misija određuje koje je primarni razlog postojanja organizacije. Definiše kupca (klijenta) i kritične procese. Ona obaveštava o željenom nivou učinka
- Vizija naglašava šta organizacija želi da bude ili kakvim želi da napravi svet u kome organizacija egzistira. Vizija se koncentriše na budućnost. Ona je izvor inspiracije. Ona omogućuje jasne kriterijume za donošenje odluka.

Vrednosti su zapravo pravila ponašanja kojih će organizacija i njeni zaposleni da se pridržavaju da bi doprineli realizaciji zacrtane misije i vizije. Ako vrednosti organizacije već nisu definisane ili ako se pristupa redefinisavanju osnovnih vrednosti organizacije, u procesu je potrebno učešće svih ljudi koji svojim radom doprinose organizaciji. O vrednosti Džek Velč kaže:

„Sam proces stvaranja vrednosti mora da bude interaktivan. Menadžment može da iznese prvu verziju, ali to bi trebalo da bude baš to, prva verzija. Takav dokument bi trebalo izneti da ga ljudi

⁵ Velč DŽ, Ibid, str 19

iz cele organizacije detaljno izanaliziraju. A rukovodeći tim ne sme da bude prepreka već mora da stvori atmosferu u kojoj osećaju da je njihova obaveza da daju svoj doprinos“⁶

Jednom kada su definisane, one služe kao uputstvo kako za postojeće, tako i za sve buduće radnike o tome kako radnici treba da se ponašaju, bilo da je u pitanju odnos prema:

- Klijentu: Svaki klijent treba da dobije fer tretman i da dobije dovoljno pažnje.
- Kolegama: Poštujte vreme i obaveze kolega.
- Okolini: Štampajte samo ono što je neophodno, vodite računa o otpadu koji bacate.
- Poslu: Upoznajte svoj posao, istražujte van granica onoga što radite.

Sve usvojene vrednosti organizacije treba da podržavaju njenu misiju, ali organizacije tokom vremena često budu u situaciji da moraju da prave kompromis i povremeno odustaju od usvojenih vrednosti verujući da će time lakše doći do ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Do ovoga najčešće dolazi usled kriza u normalnom poslovanju do kojih pre ili kasnije dolazi ili zato što je nepovoljna ekonomska kriza u regionu u kome organizacija posluje ili ponekad zbog ulaska novih konkurenata na tržište koji nude manje kvalitetnu robu po nižoj ceni, pa i organizacija bude prinuđena da ide sa nižom cenom proizvoda ili usluga na uštrb kvaliteta čime odustaje od svojih vrednosti koje je do tada poštovala.

U takvim situacijama, na duži vremenski period dolazi do pada u radu organizacije sa potencijalno vrlo negativnim rezultatima.

1.1.1.2. Razvoj strateških dokumenata

Sa usvojenim misijom, vizijom i vrednostima, menadžment ima osnovu na kojoj je moguće postaviti strategiju budućeg razvoja.

Internet nudi sledeće objašnjenje termina strateško planiranje: „Jednostavno rečeno, strateško planiranje određuje gde organizacija treba da ide tokom sledeće godine ili dužeg perioda i kako će do tamo doći. Uobičajeno je da je ovo proces koji se odnosi na celu organizaciju, mada može i da se odnosi na pojedinačne glavne komponente organizacije kao što su divizije, odeljenja ili neke druge“⁷

⁶ Velč DŽ, Ibid, str 21

⁷ Internet, Basic description of strategic planning, http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/basics.htm

Ovaj dokument se najčešće odnosi na period od 3 do 5 godina, mada se dešava da bude i na duži period, s tim da što je vremenski period duži, pogled na budući razvoj je generalniji i uopšteniji i uglavnom se fokusira na ciljeve koji treba da se postignu dok se manje navode načini na koji će se ciljevi ostvariti. U takvim dokumentima je bitniji kontinuirani pristup situaciji, dok se navođenje konkretnih i specifičnih aktivnosti ostavlja za godišnje planove rada (biznis planovi, poslovni planovi).

U svojoj knjizi „Korporativne finansije i poslovni plan“, Bojović i Senić kažu:

„Bez obzira da li se radi osnivanju nove firme ili o razvojnim promenama postojeće, neophodan je unapred smišljen plan delovanja. Pomoću dobrog biznis plana vuku se pravi potezi u pravo vreme i izbegavaju iznenađenja i neplanirane aktivnosti. Osnovna svrha biznis plana je da se definisani ciljevi poslovanja pretvore u stvarnost. Osnovni cilj biznis plana je kvantitativno definisanje budućih aktivnosti preduzeća uz analizu neophodnih resursa za ostvarivanje postavljenog cilja i sagledavanje mogućih prepreka i stvarnih mogućnosti preduzeća da se ostvari postavljeni cilj. Biznis plan je prva provera i ocena poslovne ideje i neophodan dokument za obezbeđivanje izvora sredstava.⁸

Biznis plan bi trebao da ponudi rešenje o tome kako se organizacija uklapa na odgovarajuće tržište koje želi da osvoji. Bade i Parkin u svojoj knjizi navode koja su tri osnovna pitanja mikroekonomije: „Ekonomski izbori koji individue, kompanije i vlade prave i interakcija tih izbora odgovaraju na tri najbitnija pitanja:

- Šta?
- Kako?
- Za koga?“⁹

Svaka organizacija koja želi da sistematično gradi svoju poziciju mora u svojim strateškim dokumentima da odgovori na ova tri pitanja: Šta želi da ponudi, kako misli da to uradi i kome želi da ponudi, sve vreme uzimajući u obzir realno stanje na tržištu na kome radi.

⁸ Bojović P. i Senić V. (2005), *Korporativne finansije i poslovni plan*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, str 175

⁹ Bade R. i Parkin M. (2002), *Foundation of Microeconomics*, Pearson Education, Inc, Boston, USA, str 6.

Strateški (razvojni) dokument koriste i profitne i neprofitne organizacije da privuku dodatne izvore finansiranja, jer se veoma retko dešava (i u profitnom i u neprofitnom sektoru) da se lako nađe investitor koji pokriva sve troškove koji su predviđeni u razvojnom planu. Tada se menadžment dodatno i kontinuirano posvećuje prikupljanju sredstava, tzv „fund raising-u“, a kao što se da videti, strateški plan predstavlja osnovu fund-raisinga. Bez tog dokumenta, nijedan investitor ili donator neće ozbiljno shvatiti predloge organizacije niti ozbiljnije finansirati organizaciju.

O razlikama između profitne i neprofitne organizacije Internet izvori nude sledeće informacije: „Profitno preduzeće je orjentisano ka profitabilnosti i maksimiziranju vrednosti kompanije za svoje akcionare. Primarni cilj neprofitne organizacije nije da poveća vrednost akcije, nego da se novac iskoristi na način koji će omogućiti organizaciji da na stalnoj bazi implementira aktivnosti koje su potrebne društvu. Neprofitna organizacija nema finansijsku fleksibilnost koja krasi komercijalno preduzeće jer joj priliv sredstava zavisi od donatora koji nemaju finansijski interes u podržavanju organizacije već imaju programski cilj koji žele da ostvare, bilo kroz svoje aktivnosti ili kroz davanje grantova neprofitnim organizacijama. Zbog toga, neprofitna organizacija mora da pokaže sposobnost upravljanja dobijenim sredstvima: novac dobijen za specifičan cilj mora da bude iskorišćen za postizanje tog specifičnog cilja. Taj specifičan cilj je ili određen od strane donatora ili je definisan u strateškim dokumentima same neprofitne organizacije“¹⁰

Jednom usvojeni, strateški dokumenti (bilo da su na duži ili na kraći rok) imaju višestruku važnost za organizaciju. U ovoj situaciji, kada je u pitanju traženje izvora finansiranja nema mnogo razlike između organizacije koja pravi razvojni plan budućeg perioda i traži podršku od donatora i kompanije koja pravi biznis plan da bi dobila podršku od investitora ili kreditora.

Poslovni plan nije bitan samo radi privlačenja potencijalnih investitora, već predstavlja smernice o budućem radu organizacije, kako za menadžment tako i za sve trenutno zaposlene, ali i za sve buduće zaposlene.

¹⁰ Blackbaud, White paper *“Financial Management of Non-for-Profit Organizations”*, Internet

Ron Johnson smatra:

Poslovni plan ima kritičan značaj za:

- ljude, koji će u svojstvu investitora, uložiti novac u poslovnu aktivnost
- ljude koji će tu aktivnost kreditirati, očekujući vraćanje sredstava u predviđenom roku i kamatu na zajam, i
- ljude koji će tom aktivnošću upravljati iz dana u dan ¹¹

Profesor Bojović kaže:

Razvojni plan se odnosi na ideje, viziju, elemente koji omogućavaju promene uz sagledavanje mogućnosti i korišćenje sposobnosti u uslovima neizvesnosti. Brze društvene, tehnološke, ekonomske, naučne, tržišne i informacione promene zahtevaju permanentno učenje. Promene se odnose na suštinske transformacije ukupnih u pojedinačnih društvenih procesa. Rešenja se traže u svim segmentima organizacije. Organizacija je nosilac transformacija i strukturise se tako da je sposobna za konkurenciju. Horizontalna struktura treba da omogući povezivanje i rast, a vertikalna se oslanja na znanje. Na širinu znanja, uključujući i nova zanimanja i na dubinu znanja, uključujući viši nivo specijalističkih znanja. Suština promena je u tome, da se znanjem pokrenu sva znanja i resursi organizacije kako se ostvario uspeh“¹²

Kada je razvojni plan usvojen, od tog trenutka menadžment organizacije počinje da, sa svakim od investitora kroz nekoliko razmena ideja i dokumenata, dogovara preciznije budžete i aktivnosti koje će se sprovesti po dobijanju sredstava od investitora. Cilj menadžmenta je da što pre obezbede sredstva koja bi pokrila:

- pokretanje kompanije i minimum prvih godinu dana poslovanja (ako je u pitanju start up kompanija)
- pokretanje proizvodnje određenog proizvoda
- Uvođenje nove usluge koju kompanija želi da ponudi na tržištu
- Bilo koji drugi razvojni projekat

¹¹ Johnson R. (2002), *Perfect Business Plan*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, str 35

¹² Bojović P. i Senić V. (2005), *Korporativne finansije i poslovni plan*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, str 179

1.1.2. Idealna struktura organizacije

Ne postoji univerzalna struktura organizacije, jer svaka organizacija (bilo da je profitna kompanija ili neprofitna nevladina organizacija) mora da prilagodi strukturu u skladu sa aktivnostima kojima se bavi i uslovom da struktura po svojoj funkcionalnosti mora da omogućí dobar protok informacija i obavljanje posla na najefektivniji način.

U razvoju nauke o organizaciji, postoji nekoliko najznačajnijih teorija:

- **Tradicionalne teorije i pristupi**

- Frederick Taylor: Teorija naučnog menadžmenta,
- Henry Fayol: Administrativna doktrina,
- Max Weber: Teorija birokratije,
- Elton Mayo: Teorija humanih odnosa i
- Kvantitativna teorija

- **Savremene teorije i pristupi**

- Sistemska teorija,
- Situaciona teorija,
- Bihejvioristička teorija,
- Procesna teorija,
- Teorija kulturnog sklada

Kratak pregled osnovnih postavki ovih teorija je sledeći:

1.1.2.1. Tradicionalne teorije i pristupi

1.1.2.1.a. Frederick Taylor: Teorija naučnog menadžmenta

Naučni menadžment karakteriše korišćenje naučnih metoda kako bi se odredio „najbolji način“ da posal bude određen.

Robbins i Coutler navode četiri ključnih Taylorovih principa u menadžmentu:

- Razvijajte strategiju za svaki element rada pojedinca koja će da zameni staro pravilo metode korišćenja palca
- Izaberite, a potom vežbajte, učite i razvijajte radnika
- Svesrdno sarađujte s radnicima da biste osigurali obavljanje u saglasnosti s već razvijenim naučnim principima
- Podelite ravnomerno posao i odgovornosti između menadžmenta i radnika. Menadžment preuzima na sebe sve poslove za koje radnici nisu kvalifikovani¹³

Osnovni elementi teorije su:

- Podela rada i specijalizacija izvršilaca
- Funkcionalna specijalizacija rukovodilaca
- Podsticanje efikasnosti pojedinaca putem diferenciranog sistema nagrađivanja

1.1.2.1.b. Henry Fayol: Administrativna doktrina

Karakteristike ove doktrine su:

- Raščlanjavanje poslovanja preduzeća na 6 osnovnih funkcija: tehnička, komercijalna, finansijska, računovodstvena, sigurnosna i administrativna funkcija
- Administrativna funkcija: predviđanje, organizovanje, komandovanje, usklađivanje i kontrola – Menadžerske funkcije
- Principi organizacije:

o Podela rada

o Autoritet

o Disciplina

o Jedinstvo komande

o Jedinstvo ciljeva

o Podređivanje interesa opštim interesima organizacije

o Centralizacija

o Linija autoriteta

o Red

o Pravičnost

o Stabilnost personala

o Inicijativa

o Nagrađivanje

o Korporativni duh¹⁴

¹³ Robbins P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str 28

¹⁴ Robbins P. i Coulter M. Ibid, str 30

1.1.2.1.c. Max Weber: Teorija birokratije

Početkom XX veka, Weber je opisao idealan tip organizacije koju je nazvao birokratija – oblik organizacije koja je karakterizovana podelom rada i jasno definisanom hijerarhijom, s detaljnim pravilima i propisima i nepristrasnim odnosima.¹⁵

Osnovni elementi ove teorije su:

- Specijalizacija
- Hijerarhija
- Formalizacija ponašanja
- Impersonalni odnosi

Osnovni nedostaci prethodnih klasičnih teorija su:

- Samo jedan ispravan način organizacije (idealna organizacija)
- Uticaj okruženja zanemaren
- Ljudski faktor zanemaren

1.1.2.1.d. Elton Mayo: Neoklasična teorija

Osnovne postavke neoklasične teorije su:

- Ponašanje radnika se ne može objasniti samo ekonomskim motivima, već je ponašanje povezano sa stavovima ljudi
- Grupa značajno utiče na individualno ponašanje
- Grupni standardi postavljaju učinak individualnog radnika
- Novac je manji faktor u određivanju učinka nego što su grupni standardi, grupni odnosi i bezbednost.¹⁶

¹⁵ Robbins P. i Coulter M. Ibid, str 30

¹⁶ Robbins P. i Coulter M, Ibid, str 34

1.1.2.1.e. Kvantitativna teorija

Kvantitativni pristup uključuje primenu statistike, optimiziranje modela, informativne modele i kompjuterske simulacije aktivnosti menadžmenta. Na primer, linearno programiranje je tehnika koju menadžeri koriste da bi unapredili odlučivanje o alokaciji resursa. Raspored rada može biti efikasniji kao rezultat kritičkog puta analize rasporeda. Ekonomski redosled kvantitativnog modela pomaže menadžerima da odrede optimalne inventorne nivoe. Svaki od njih je primer kvantitativne tehnike koja se primenjuje da bi se pospešilo donošenje odluke menadžera.¹⁷

Osnovni karakteristike ove teorije su:

- Bavi se aspektima organizacije koji se mogu kvantitativno iskazati
- Uvodi matematiku i informatiku kao alat za rešavanje organizacionih problema
- Koristi se kao pomoćno sredstvo osnovnim teorijama

1.1.2.2. Savremene Teorije

1.1.2.2.a. Sistemska teorija

Tokom 1960-ih godina, istraživači su počeli da analiziraju organizaciju iz sistemske perspektive, koncepta koji je preuzet iz prirodnih nauka. Sistem je set međusobnih i međuzavisnih delova aranžiranih na način koji daje jedinstvenu celinu. Osnovni tipovi su otvoreni i zatvoreni sistemi. Zatvoreni sistemi nisu pod uticajem drugih i ne utiču jedan na drugoga u svom okruženju. Suprotno tome, otvoreni sistemi dinamično utiču jedni na druge u svom okruženju. Danas, kada opisujemo organizacije kao sisteme, mislimo na otvorene sisteme.¹⁸

Osnovni karakteristike ove teorije su:

- Preduzeće kao kompleksan, dinamičan i otvoren sistem, sastavljen od određenog broja podсистema, ali i sam podсистem nekog sistema
- Kategorije sistemske teorije:
 - o Sistem i podсистemi

¹⁷ Robbins P. i Coulter M, Ibid, str 32

¹⁸ Robbins P. i Coulter M. Ibid, str 34

- o Interakcija (horizontalna i vertikalna)
- o Okruženje
- o Multiciljevi

1.1.2.2.b. Situaciona teorija

Osnovni karakteristike ove teorije su:

- Nema jednog idealnog oblika organizacije
- Situacioni faktori kao determinanta
- Obeležja situacione teorije:
 - o Perspektiva otvorenog sistema
 - o Praktična istraživačka orijentacija
 - o Multivarijaciona analiza

1.1.2.2.c. Bihevioristička teorija

Cilj teorije je da:

- sagleda i razume unutrašnju stranu upravljanja
- Gleda na ponašanje kao značajan faktor efikasnosti
- Planira promene organizacije

Postoje dva teorijska koncepta ove teorije:

- Koncept organizacionog ponašanja
- Koncept organizacionog razvoja

1.1.2.2.d. Procesna teorija

Ova teorija je bazirana na misli da je organizacija mreža poslovnih procesa kroz koje organizacija funkcioniše i ostvaruje svoje ciljeve

Po teoriji, postoje dve vrste poslovnih procesa:

- Osnovni procesi
- Pomoćni procesi

Praktična primena teorije se ostvaruje kroz:

- Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM).

Menadžment kvaliteta je je filozofija menadžmenta do koje se dolazi neprestanim poboljšanjem zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata. Termin klijent proširio se u odnosu na izvornu definiciju kupca izvan organizacije i uključuje bilo koga ko utiče na proizvod organizacije ili na unutrašnje ili spoljne usluge. Cilj je da se stvori organizacija koja bi bila posvećena neprekidnom poboljšanju procesa rada.¹⁹

- Reinženjering poslovnih procesa (BPR)

1.1.2.2.e. Charles Handy: Teorija kulturnog sklada

- Svaka kultura ima svoje specifičnosti koje se reflektuju na ponašanje ljudi i određuje njihove sisteme vrednosti
- Poštovanje različitosti među kulturama
- Nadgradnja situacione teorije

1.1.2.3. Strukture modernih kompanija

Većina modernih kompanija u svojoj strukturi sadrži sledeća odeljenja:

- Menadžment (Rukovodioci)
- Odeljenje za ljudske resurse
- Operativne timove (Izvršioci - sektor proizvodnje, sektor pružanja usluga ili u slučaju neprofitne organizacije sektor koji implementira aktivnosti)
- Odeljenje za finansije
- Administraciju

¹⁹ Robbins P. i Coulter M., Ibid, str 43

1.1.2.3.1. Menadžment (Rukovodioci)

Da bi neka organizacija mogla da ostvari strategiju koja je navedena u dokumentu, mora da postavi „prave ljude na pravo mesto“, što između ostalog uključuje i odabir ljudi koji će zauzeti menadžerske pozicije.

U tradicionalno postavljenim organizacijama, takozvanim **formalnim organizacijama** (često opisanim u obliku piramide, u kojima je broj zaposlenih veći na najnižim organizacionim nivoima, tj. na dnu piramide, dok se broj zaposlenih smanjuje kako se ide ka višim organizacionim nivoima manje glavnih menadžera, a odgovornost se povećava), menadžeri se najčešće dele na menadžere prve linije, menadžere srednjeg nivoa i top menadžere.

Robbins i Coulter smatraju da:

- su **menadžeri prve linije** na najnižem nivou menadžmenta i upravljaju radom zaposlenih koji ne pripadaju menadžerima, a koji su direktno ili indirektno uključeni u proizvodnju ili kreiranje proizvoda organizacije. Njih često nazivaju supervizori, ali oni takođe mogu da se zovu menadžeri smene, menadžeri po oblastima, sektorski menadžeri ili čak predradnici.
- **menadžeri srednjeg nivoa** uključuju sve nivoe menadžmenta između najnižih i najviših nivoa funkcija u organizaciji. Oni upravljaju radom menadžera s najnižom funkcijom i njihova zvanja mogu biti na primer regionalni menadžer, vođa projekta, šef pogona ili menadžer odeljenja.
- su na vrhu ili blizu vrha u organizaciji **top menadžeri**, koji su odgovorni za donošenje odluka za celu organizaciju i utvrđivanje planova i ciljeva koji utiču na celokupnu organizaciju. Takvi pojedinci obično imaju titule (zvanja), kao što su izvršni potpredsednik, predsednik, generalni direktor, glavni operativni rukovodilac, glavni izvršni rukovodilac ili predsednik odbora.²⁰

Ovako postavljena hijerarhija odgovornosti omogućava **tradicionalni pristup u određivanju ciljeva kompanije**, gde se ciljevi utvrđuju na vrhu organizacije a onda se dele na podciljeve koji se odnose na svaki od nižih organizacionih nivoa.

²⁰ Robbins P. i Coulter M., Ibid, str 6.

Isti autori navode kao glavni problem ovakvog pristupa u određivanju ciljeva to što se može desiti da se ciljevi prilikom prenošenja na niže nivoe loše prenesu i postanu nejasni ili nekompletni i nastavljaju:

“Međutim, kada je hijerarhija ciljeva jasno definisana, ona stvara integrisanu mrežu ciljeva, ili lanac “sredstva-ciljevi”. Ovo znači da su ciljevi na višem nivou (ili krajnji ciljevi) povezani sa ciljevima na nižem nivou, i ta veza omogućava njihovo ostvarivanje. Drugim rečima, postizanje ciljeva na nižim nivoima postaje sredstvo za postizanje ciljeva na višem nivou (krajnji cilj), a postizanje ciljeva na tom nivou postaje sredstvo za postizanje ciljeva na još višem nivou (krajnji cilj), i tako dalje, kroz različite nivoe organizacije”²¹.

Iako je ova klasična podjela menadžera, odgovornosti i tradicionalni pristup određivanju ciljeva još uvek dominantno zastupljen u kompanijama, činjenica je da je razvoj biznisa u poslednjih 30 godina u kontekstu otvaranja velikih broja podružnica kako unutar jednog grada ili države, tako i na svim kontinentima u slučaju velikih korporacija nametnuo situaciju gde je nemoguće kroz celu strukturu kompanije nametnuti ovakav pristup.

Ako pogledamo realno situaciju, koja je šansa da bi ovakav pristup opstao na recimo principu korporacije Berkšir Hatvej Holding (*Berkshire Hathaway Holding*) koju je osnovao i do skora je bio najveći akcionar veliki mag biznisa, “prorok iz Omahe” Voren Bafet, koja trenutno okuplja 68 različitih kompanija u 100% vlasništvu i mnogo veći broj kompanija u dominantnom vlasništvu?

Ili recimo, Wal Mart koji samo u SAD ima 1,400 prodavnica, da ne spominjemo da u Kini trenutno imaju 200 prodavnica i da kao glavni izazov ispred njih trenutno stoji potpuna promena usluge koju nude u svojim prodavnicama, i prilagođavanje tradiciji i potrebama Kineza. **Da li i u tom slučaju top menadžment u centrali Wal Marta može donositi sve odluke i zacrtavati sve precizne ciljeve svim podružnicama?**

Sigurno da u takvim slučajevima treba da se nadje neki modifikovani princip funkcionisanja koji će dozvoliti izvesnu slobodu zasebnim celinama na nižim organizacionim nivoima u planiranju i izvođenju planova.

²¹ Robbins P. i Coulter M., Ibid, str 165.

Robbins i Coulter navode primer:

„*Svenska Haldensbanken*, prva švedska banka koja postoji više od 130 godina, jedna je od najvećih banaka u nordijskom regionu sa mrežom od 540 filijala u Švedskoj, Danskoj, Finskoj i Norveškoj, kao i u devet evropskih zemalja i šest država van Evrope, ima drugačiji strukturalni model u poređenju sa konkurentima koji joj omogućava poseban princip funkcionisanja gde menadžeri filijala imaju veliki stepen autonomije: “Oni mogu da biraju svoje klijente i vrste proizvoda. Oni takođe određuju broj osoblja i odlučuju o nivoima plata. Za sve klijente, privatne i korporativne, bez obzira na veličinu, odgovorne su lokalne filijale. To znači da je čak i veliki globalni klijent, kao što je Volvo, pod nadležnošću lokalne filijale. Svaki menadžer filijale je takođe odgovoran za poslovanje filijale koje se meri prema koeficijentu troškova podeljenim s prihodima, i sve filijale banke se upoređuju jedna sa drugom. Ukoliko filijala počne da zaostaje u poslovanju, regionalna kancelarija će joj ponuditi savet i pokazati šta su druge filijale učinile. Broj centralizovanog osoblja Handelsbanken je mali u odnosu na njene konkurente, a centrala retko daje uputstva. Vodoravna struktura menadžmenta u Handelsbanken, isticanje lične odgovornosti i konsenzuski pristup sasvim odgovaraju švedskoj kulturi”.²²

Jedna od klasifikacija u menadžmentu kaže:

(1) Top menadžment (*senior menadžment*) je generalno tim individualaca u vrhu organizacionog menadžmenta čiji je svakodnevni posao upravljanje korporacijom (kompanijom, organizacijom). Obično u vrhu svake kompanije postoje i viši nivoi odgovornosti, kao što su odbor (*bord*) direktora i akcionari, ali se oni fokusiraju na kontrolisanje top menadžera koji su zaduženi za obavljanje poslova.

(2) Srednji menadžment (*middle level management*) je deo menadžmenta u organizaciji čiji je primarno zaduženje da nadgleda aktivnosti podređenih i da podnose izveštaj višem top menadžmentu. **Srednji menadžment prevodi strategiju organizacije u akciju i rezultate.** Oni su zaduženi za egzekuciju i predstavljaju link između planova i rezultata. Uspešni menadžeri srednjeg nivoa pomažu svojim podređenima da ostanu fokusirani na primarne zadatke dajući im instrukcije šta se od njih očekuje i šta je značajno, stalno dajući informacije o poslu ne samo svojim podređenima nego i top menadžmentu takođe. Efektivni menadžeri srednjeg nivoa pomažu u

²² Robbins P. i Coulter M., Ibid, str 233

razvitku drugih menadžera stvarajući okolinu koje gaji i podržava konstantno učenje kroz obavljeni posao; zadaju jasan očekivani učinak podređenih počinjući sa objašnjavanjem kako će predstavljena zaduženja pomoći strateškim ciljevima i misiji; i povezuju individualce i timove sa misijom da grade entuzijazam i motivaciju za visok učinak.

Robbins i Coulter daju prikaz koji pokazuje odnos između nivoa menadžera u organizaciji i vrste izvršenog planiranja. Većinom, operaciono planiranje dominira nad menadžerskim planiranjem na nižim nivoima. Na višim organizacionim nivoima, planiranje postaje u većoj meri strateški orjentisano:



Prikaz 1: Planiranje u organizacionoj hijerarhiji²³

Bez obzira kom nivou menadžmenta pripadaju, svi menadžeri u kompaniji učestvuju u vođenju kompanije, samo je razlika u kojoj meri. Od njih najviše zavisi šta će kompanija uraditi u nekom budućem vremenskom periodu, uključujući tu i pravljenje plana kao i njegovo puno ostvarivanje.

1.1.2.3.2. Odeljenje za ljudske resurse

U poslednjih nekoliko decenija, usled evolucije modela struktura organizacija i unapređenja uslova zaposlenja i prava radnika, došlo do **dodatnog jačanja sektora za ljudske resurse** (*human resources department*) u formalnim organizacijama čime je sistem selekcije ljudi prilikom zaposlenja, pa i sam proces otpuštanja zaposlenih takoreći oduzet od strane menadžera srednjeg i nižeg nivoa. Do tada je vertikalna hijerarhija bila toliko naglašen princip u svim aspektima

²³ Robbins P. i Coulter M., Ibid, str 168

funkcionisanja organizacije, da se moglo smatrati da su menadžeri maltene gazde unutar svojih jedinica. Otprilike slično odnosima u vojsci. U svakom slučaju su imali prejake instrumente u svojim rukama čime je još više naglašavana razlika između njih i nižih nivoa radnika. Od 90 tih godina, kombinacijom kompjuterizacije, postaje moguće da svi članovi tima rade na istom projektu i stalno razmenjuju nove podatke što uključuje sve članova tima u problem i pojačava timski duh i razmenu ideja a samim tim i potencira promenu strukture timova sa strogo vertikalne ka više horizontalnoj hijerarhiji. Jačanjem HR sektora, odluka o primanju novih radnika i davanju otkaza postojećim postaje daleko složenija i više ne zavisi samo od nezadovoljstva menadžera. Menadžer postaje više trener i lider koji sagledava situaciju iz više perspektive i pre svega samo osoba koja svojim iskustvom barata sa više informacija i lakše podnosi teret podnošenja izveštaja šefovima. Takođe, on igra i ulogu dobrog advokata celog tima, ima dobre pregovaračke sposobnosti, štiti tim, vodi ga kroz teškoće sprovođenja projekata, dobro delegira poslove, vodi računa o dobroj atmosferi i o rokovima za završavanje posla.

Uspešno vođenje organizacije se zapravo bazira na dobrom vođenju ljudi koji, ako su postavljeni u pravu strukturu, kao rezultat dobro rade svoje posao i doprinose boljem rezultatu organizacije.

Džek Velč u svojoj knjizi navodi značaj upravljanja ljudima:

„Upravljanje ljudima pokriva široku lepezu aktivnosti, ali se u osnovi, svodi na šest temeljnih iskustava. Da bi se dobro upravljalo ljudima, trebalo bi u kompaniji:

1. Uzdignuti ljudske resurse do pozicije moći i visokog značaja u organizaciji i postaraju se da zaposleni u ljudskim resursima poseduju posebne kvalitete da pomognu menadžerima da izgrade lidere i karijere. U stvari, najbolji tipovi su kombinacija sveštenika i roditelja.
2. Koristiti rigorozan, nebirokratski sistem procene, prateći integritet sa istim intenzitetom sa kojim se pridržavate Sarbejns-Oksijevog zakona²⁴
3. Stvoriti efektivne mehanizme – što podrazumeva: novac, priznanje i obuku – da bi se motivisao i zadržao neko.
4. Suočiti se sa odnosima punim elektriciteta – sa sindikatima, zvezdama, „istrošenima“ i „huškačima“.

²⁴ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 98

5. Suprostaviti se gravitaciji i umesto onih 70 procenata iz sredine uzimati „zdravo za gotovo“, prema njima se ponašati kao da su oni „duša i telo“ organizacije.
6. Osmisliti organizacionu šemu koja je što je moguće jednostavnija, sa kristalno jasnim odnosima izveštavanja i odgovornostima.

Sajbejns-Oksijev zakon je donet 2002. godine u SAD, pokriva širok spektar pitanja iz oblasti korporativnog računovodstva. Ovim zakonom se odgovornost za tačnost i bezbednost podataka u firmi prenosi direktno na generalnog direktora i članove upravnog odbora).

Neophodno je da ljudski resursi imaju podjednako istu važnost i tretman kao i najznačajnije funkcije u kompaniji. Ljudi koji rade u ljudskim resursima poznaju kompaniju do najsitnijih detalja. Oni razumeju zašto dolazi do tenzije između marketinga i proizvodnje ili između dva rukovodioca koji su nekada pokušali da dobiju isti posao. Oni najbolje sagledavaju skrivene hijerarhije u glavama ljudi – nevidljivu organizacionu šemu projektovanih veza koja postoji u svakoj kompaniji. Bez sumnje, menadžer ljudskih resursa bi trebalo da bude druga najvažnija osoba u svakoj organizaciji. Sa stanovišta generalnog direktora, direktor ljudskih resursa treba da bude važan koliko i finansijski direktor.²⁵

Ostalih pet pravila Džeka Velča su podjednako bitni ako se želi da se organizacija postavi na zdrave noge, ali ćemo njih pokriti u odeljku koji se tiče unapređenja procesa unutar organizacije.

1.1.2.3.3. Operativni timovi – sektor proizvodnje

Ovo „odeljenje“ obuhvata sve zaposlene koji su direktno, na različite načine, uključeni u proizvodnju, direktno sprovođenje aktivnosti, odnosno pružanje usluga. Zaposleni u ovom sektoru su vođeni od strane menadžera srednjeg i nižeg nivoa.

1.1.2.3.4. Odeljenje za PR, marketing, informacije

Bez sumnje, čime god da se organizacija bavi, u 21 veku, sve je u vidljivosti, promociji, dostupnosti većeg broju posmatrača, gledaoca, klijenata, saradnika. Da bi se stvorila dobra slika o radu

²⁵ Velč DŽ, Ibid, str 103

organizacije, zaduživanje nekog da se time bavi ili formiranje odeljenja za PR je svakako najbolji korak. Ovo je podjednako bitno i za kompanije koje žele da se njihovi proizvodi i usluge lako prepoznaju među klijentima, kao i za neprofitni sektor gde je jedan od najbitnijih ciljeva upravo uključanje što je većeg broja ljudi u aktivnosti i ostvarivanje težnje same organizacije.

1.1.2.3.5. Odeljenje za finansije

Od esencijalne je važnosti da iskusni ljudi rade u odeljenju finansija, kao i da softver koji služi za praćenje troškova bude u skladu sa obimom poslovanja koji ima organizacija.

Ako je organizacija relativno mala (ima do 10 angažovanih ljudi i relativno mali broj ulaza i izlaza sa računa, odnosno plaćanja) ovakvu tabelu troškova je moguće napraviti u excel bazi jer troškovi koji se prate i preseki troškova koji su potrebni da se izvuku, po svojoj komplikovanosti ne prevazilaze mogućnosti koje nudi excel ako se napredno koristi. Međutim, ako se radi o organizaciji koja ima više projekata i veći broj zaposlenih, troškovi planiranih aktivnosti po svojoj strukturi postaju dosta komplikovani i potrebno je nabaviti odgovarajući softver koji bi bio prilagođen potrebama organizacije:

- u svom korisničkom delu kako bi finansijsko odeljenje moglo da ažurira podatke,
- U vizuelnom aspektu kada su pitanju različite tabele preseka stanja koje bi bile dostupne finansijskom odeljenju i menadžmentu organizacije.
- Trebalo bi da ima različite stepene ovlašćenja pristupa podacima i tabelama.

Korisnički deo softvera mora da ima mogućnost da više ljudi unosi podatke o troškovima koji su nastali tokom rada organizacije i implementiranju više različitih aktivnosti gde ponekad troškovi tih pod-aktivnosti moraju da se vode odvojeno od ukupnih troškova koje organizacija prati.

Što se tiče kapaciteta ljudi koji rade u odeljenju finansija pored finansijskog direktora, svakako da mora da postoji barem jedan blagajnik i jedan knjigovođa (iako je u sektoru malih i srednjih preduzeća u Srbiji trend da se angažuje knjigovodstvena agencija koja je zadužena za vođenje finansijskih knjiga i pravljenje finansijskih izveštaja). Ovo predstavlja minimum broja funkcija koje su neophodne za normalno funkcionisanje, a sve preko ovoga apsolutno zavisi od ukupnog broja zaposlenih u organizaciji, obima i strukture poslovanja organizacije pa odeljenje finansija može da broji daleko više ljudi jer je od izuzetne važnosti da odeljenje finansija ima kapacitet da isprati sve promene bez greške i da celo poslovanje bude u skladu sa pravilima poslovanja koja važe u zemlji.

Upravljanje promenama u organizacijama podržanim donatorskim programima sredstvima EU IPA fondova

Bez obzira koliko je još ljudi u timu, direktor (menadžer) finansija je zadužen da kontroliše rad njegovog tima, da ima sveukupnu sliku o troškovima cele organizacije i da priprema plan troškova poslovanja za sve buduće aktivnosti.

Tabele preseka stanja koje bi trebalo da budu dostupne su svakako:

- presek troškova za svaki od projekta
- Ukupni presek troškova na kraju svakog meseca, na kraju svakog kvartala i na kraju godine gde svi izveštaji mogu da se uporede sa planom troškova koji je uključen u strateške dokumente.

Administracija

U okviru ovog odeljenja se nalaze vozači, sekretarice, osobe zadužene za nabavke materijala za potrebe organizacije, IT sektor i slično. Može se reći da se u sektoru administracije nalazi podrška za sve ostale sektore. Zaposleni u administraciji su tu da omoguće ostalim timovima i odeljenjima da imaju prave resurse u pravom trenutku kako bi mogli svoj posao da obavljaju neometano.

1.1.3. Unapređenje procesa unutar organizacije

Unapređenje procesa unutar organizacije se radi sistematično, uključuje više faza i postoji nekoliko metoda kojima se ovo radi. Jedna od najpoznatijih je „šest sigma“. Šest sigma metoda teži da unapredi kvalitet rezultata procesa kroz identifikovanje i uklanjanje razloge grešaka i minimiziranje nekonstantnost poslovnih procesa. Ova metoda koristi set metoda koje se oslanjaju na menadžment kvaliteta uključujući i statističku metodu i stvara unutar organizacije infrastrukturu zaposlenih koji su eksperti u ovim metodama. Svaki „Šest sigma“ projekat koji se sprovodi u organizaciji sledi definisani redosled koraka i ima zacrtane kvantifikovane ciljeve. Ovi ciljevi mogu biti finansijski (smanjenje troškova ili povećanje prihoda) ili šta god drugo što je kritično unutar organizacija (sigurnost procesa, razmena informacija između timova i odeljenja itd.)

Svako unapređenje procesa će biti kratkog veka, ako je kroz usvajanje svih važnih dokumenata koji precizno opisuju procese unutar organizacije ne institucionalizuje i postane deo normalnih procesa unutar te organizacije.

1.2. Promene u organizacijama

Govoreći o upravljanju za vreme krize, Isak Adižes je napravio jednu analogiju sa činjenicom da ako bi on probao da, kao i Finci, prvo ode u saunu i da se oznoji a zatim probuši rupu na zamrznutom jezeru i da se okupa, verovatno bi umro, dok Fince to okrepljuje. Kao objašnjenje ove razlike u podnošenju velikih ekstrema u temperaturi, Adižes nastavlja:

„Moramo da shvatimo da se mi ne razboljevamo zbog hladnoće, već zbog brzog prelaska iz vrućeg u hladno. U pitanju je snaga ili nedostatak snage našeg organizma. Ako je vaš organizam jak i izdržljiv, promena će ga činiti još jačim. Ali ako ste slabi, možete da umrete. Ne radi se o fizičkoj snazi, već o sposobnosti da se izbori sa promenom.

Ovaj fenomen se ne odnosi samo na ljude već i na organizacije. Organizacije koje su spremne da se uhvate u koštac s promenom, promena krepí. One koje nisu spremne, postaju bolesne i izlažu se riziku stečaja.“²⁶

Predinamična promena okoline po pravilu uklanja sve one koji ne mogu da se prilagode. Ovo pravilo važi kako u biologiji (na primeru životinjskih vrsta koje su izumrle) tako i u ekonomiji (što je svakako dobar primer okruženja gde kompeticija dovodi do uništenja onih koji su u donjoj polovini po slabosti, nesposobnosti, neinventivnosti, neoriginalnosti): prilagodljivost okolini je ključ uspeha.

Jedini način da organizacija opstane je da shvati neophodnost konstantnih promena i unutrašnjeg prilagođavanja stalnih promenama u okolini. Profesor Mašić naglašava značaj spremnosti na promene: živimo u vremenu sve bržih, dramatičnih, kompleksnih i nepredvidljivih promena, koje sve značajnije utiču na ponašanje, poslovanje i upravljanje u organizacijama. Autori za takve procese upotrebljavaju izraze: hiperpromene (*hyperchange*), hiperkonkurencija (*hypercompetition*), i hiperturbulentnost (*hyperturbulens*). Fenomen “zgrušavanja” prostora, vremena, pa i materije sve više je na delu i, kako navodi Tom Peters, jedan od vodećih autora konsultanata i gurua

²⁶ Adižes I. (2009), *Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći*, ASEE, Novi Sad, str 14

menadžmenta, suština je u “sažimanju 10-godišnje vrednosti promene, po standardima od juče, u jednu godinu, ako ne u nekoliko meseci”²⁷

Sigurno je da će neke organizacije i pored toga što su shvatile da je do promene potrebno da dođe, napraviti ishitrene, pogrešne ili jednostavno preuranjene poteze koji će i pored dobre namere da se napravi nešto novo dovesti do propasti organizacije. Jer na kraju krajeva, nije bitno samo napraviti promenu, bitno je prepoznati trenutak, shvatiti tokove tržišta, svoje mesto na tržištu i pre svega spoznati svoje kvalitete i mane, kako u odnosu na konkurenciju tako i u odnosu na krajnjeg korisnika, potrošače.

Džek Velč u svojoj knjizi kaže: “Prava je propast kada kompanije bukvalno shvataju svu gungulu oko promene i grabe svaki hir menadženta koji izađe na videlo. Previše promena! Pojedine velike kompanije usvajaju deset različitih inicijativa odjednom i idu u osam različitih pravaca. Ništa korisno ne može da se izrodi iz ovih situacija, zagušenim trenutnim omiljenim konceptima osim što, većini radnika, rad postaje frenetičan i neorganizovan. **Svaku inicijativu da se nešto promeni treba staviti uz jasno definisanu svrhu i cilj. Promena radi same promene je besmislena i čisto rasipanje energije.**”²⁸

Nije zakasnela reakcija na promene u okolini jedini razlog propadanja kompanija. Tijana Mandić u svojoj knjizi “Komunikologija - psihologija komunikacije” (literatura, broj 8) navodi da po istraživanju američkih analitičara postoji 5 grešaka zbog kojih firme propadaju:

- (1) bez temeljnog razumevanja ciljeva i svrhe korporativnog identiteta kormilari firme utiču na sve veću krizu identiteta i mogu da je odvedu u propast. Gubitak orijentacije i zaboravljanje suštine svog postojanja imali su kobne posledice** – u vezi sa ovim u knjizi “*Mastering the Merger*”, autori navode primer Vivendija, ogromne korporacije koja je 1953. godine počela kao (*Compagnie Generalen des Eaux (CGE)*) i bavila se vodovodom, da bi 1983. godine počela da proširuje svoju delatnost na internacionalne operacije sa vodoprivredom, obradom smeća, energijom, transportom i telekomunikacijama i medijima. Godine 1998. je promenila ime u Vivendi i posle 34 milijarde dolara vrednog spajanja sa

²⁷ Mašić B. (ur.) (2004) Naučni skup “*Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*”, Zbornik radova, Beograd, str 271.

²⁸ Mašić B. (2006), *Dvodecenijska Transformacija “General Electric”-a: Liderstvo Džeka Velča*, skripta, Fakultet za Finansije, Menadžment i Osiguranje, Beograd, str 131.

kanadskom firmom *Canal Plus* i *Seagram* (vlasnici Universal studio i Universal music), postala Vivendi Universal. Godine 2001, Vivendi je završio godinu sa 13.6 milijardi dolara gubitka, najvećim gubitkom neke kompanije u istoriji Francuske.²⁹

Mnogi ekonomisti još uvek koriste primer ove kompanije kao dokaz da čak i kada žele da se šire, kompanije ne smeju da biraju toliko različite delatnosti, od one kojima se inače bave.

- (2) **odstupanje od vrednosnog sistema organizacije** - Mnogo je primera za ovakav slučaj. Džek Velč u knjizi “Veština pobeđivanja” navodi primere revizorske kuće Artur Andersen i Enron, čuvene energetske kompanije. Obe su na svoj način izgubile vezu između misije i vrednosti, što je kao rezultat dalo gubitak poslova hiljada nedužnih ljudi, a mnogi od radnika su izgubili i celu svoju penziju.³⁰
- (3) **sposobnosti zaposlenih, npr. robovanje tradiciji, strah od promena i neodlučnost u ključnim trenucima**
- (4) **stil ponašanja i komuniciranja:** loš i neiskren stav menadžmenta prema zaposlenima je razlog zbog koga su mnoge uspešne firme propale.
- (5) **konteksts realizacije jedne organizacije,** npr. zapostavljanje kupaca, kritičko planiranje, neuspeh u predstavljanju. Tokom poslednjih 20-30 godina. kratkovidost u poslovanju je koštala mnoge firme, bilo da nisu vodili računa o zastarelim tehnologijama (PC računarima naročito ako trguju informacijama), bilo previđanje uloge zelenih (naročito ako prodajete cigarete), potcenjivanje konkurencije među mnogim avio kompanijama ili potcenjivanje Japana u globalnom kontekstu.³¹

1.2.1. Tipovi promena u organizacijama

U zapadnim, kapitalističkim ekonomijama u poslednjih 50 godina izdvojila su se dva osnovna koncepta promena u organizacijama, oba sa idejom prilagođavanja promenama uslova na tržištu. Ta dva koncepta su:

²⁹ Harding D., Rovit S. i ostali (2004), *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str 43

³⁰ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 25.

³¹ Mandić T. (2003), *Komunikologija – Psihologija komunikacije*, Klio, Beograd, str 56

- **koncept strategijskog (organizacionog) razvoja**
- **koncept organizacione transformacije**

1.2.1.1. Koncept strategijskog (organizacionog) razvoja

Profesor Mašić objašnjava da je menadžment teorija razvila, uglavnom, tri paradigme ili modela strategijskih (organizacionih) promena: **model evolutivnih promena; model prekinute ravnoteže; model revolucionarnih promena.**

- a) **model evolutivnih promena** doživeo je punu afirmaciju u vremenu kada je poslovna sredina organizacije bila relativno stabilna, a promene su bile spore, predvidljive na bazi ekstrapolacije prošlih trendova i dešavale se se postepeno, korak po korak. Evolutivno ili inkrementalno ponašanje organizacije usmereno je na minimiziranje odstupanja od istorijskog ponašanja kako unutar organizacije, tako i odnosa organizacije i njenog okruženja.
- b) **model prekinute ravnoteže** zasniva se na pretpostavci da promene u sredini po svojoj učestalosti, obimu i nivou turbulencije prevazilaze okvir koji se može popuniti adaptiranjem putem stalnih inkrementalnih promena. Organizacije postižu adaptivnost promenama iz okruženja tako što koriste smenjivanje dugih perioda inkrementalnih sa kratkim periodima radikalnih – revolucionarnih promena. Organizacije u periodu evolutivnih promena kroz promene prvog reda osciluju samo oko svog ravnotežnog modela, dok u periodu evolutivnih promena one doživljavaju radikalne promene, izlaze iz postojećeg modela ravnoteže i zato se takav model i označava kao model prekida (razbijanja) ravnoteže.
- c) **Model revolucionarnih promena** se zasniva na radikalnim promenama ili promenama drugog reda (beta i gama promene). Akteri revolucionarnih promena u preduzeću su svi zaposleni. Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost. Zbog toga je potrebno, da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije. Promene u ovom modelu su kvantne, kvalitativne, kreativne i inovativne.³²

³² Mašić B. (ur.) (2004) Naučni skup "*Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*", Zbornik radova, Beograd, str 12.

1.2.1.2. Koncept organizacione transformacije

Dok se prethodni koncept organizacionog razvoja odnosi na parcijalne, inkrementalne i evolutivne promene, dotle organizaciona transformacija znači krupne, radikalne promene, ne samo u operacijama i ostalim aktivnostima lanca vrednosti organizacije, već i promene u njenim outputima i tržišnim pozicijama.

Organizacije, koje su, ili žele da budu globalno konkurentne, moraju biti sposobne za brzu transformaciju. Ovo podrazumeva sposobnost da se u okviru kompanije formira ubeđenje o neophodnim hitnim promenama, borbu sa onim koji su protiv promena, stvaranje nove vizije, potpuno predavanje cilju i rekonstrukciji kompanije u skladu sa novom vizijom.

Profesor Mašić navodi tipične metode transformacije koje je razvio John Kotter:

- **Reinženjering (*Reengineering*)**
- **Restruktuiranje (*Restructuring*)**
- **Programi kvaliteta (*Quality programs*)**
- **Merdžeri i akvizicije (*Mergers and Acquisitions*)**
- **Promene kulture (*Cultural Change*)**³³

Svaka od ovih metoda na drugačiji način menja organizaciju a samim tim ima i drugačiji uticaj na celu organizaciju, kao i očekivanja koje ljudi moraju da ispune. Zato ćemo ukratko objasniti svaku od ovih metoda.

1.2.1.2.1. Reinženjering

Najpopularnija i do sada naprihvaćenija definicija reinženjeringa je ona koju su dali njeni gurui Hammer i Champy:

Reinženjering predstavlja fundamentalno promišljanje (*rethinking*) i radikalni redizajn poslovnih procesa – da bi se postigla dramatična poboljšanja u krutičnim, bitnim merama performansi, kao što su troškovi, kvalitet, usluga i brzina³⁴

³³ Mašić B., Ibid, str 12.

³⁴ Mašić B, Ibid, str 14.

Reinženjering se razlikuje od koncepata koji se zalažu za unapređenje performansi kroz inkrementalne promene. Inkrementalne promene su rezultat kontinuiranog poboljšanja onoga što preduzeće već radi. Da bi se performanse unapredile, potrebna je brza i radikalna promena koju afirmiše reinženjering, a koje je u skladu sa zahtevima okruženja. To jest, što brže odgovoriti na zahteve potrošača i zadovoljiti konkurenciju.

Mašić objašnjava:

Za razliku od poboljšanja kvaliteta (TQM) koji teži stalnom inkrementalnom poboljšanju performansi procesa, reinženjering teži “rušenju” postojećih procesa, njihovom napuštanju i zameni sa potpuno novim procesima.

Predmet reinženjeringa predstavljaju, dakle, procesi, a ne organizacije. Kompanije ne redizajniraju svoju prodaju ili proizvodno odeljenje, one redizajniraju poslovne procese koje ljudi u tim odeljenjima obavljaju.³⁵

Reinženjering (*reengineering*) je radikalni redizajn procesa neke organizacije, posebno njenih biznis procesa. Umesto da firmu organizujemo po njenim specijalizovanim funkcionalnim specijalnostima, odnosno sektorima (kao što su proizvodnja, računovodstvo, marketing itd), i da pratimo ispunjavanje zadataka koje svaki od sektora obavlja, trebali bi, po teoriji reinženjeringa, da gledamo kompletne procese od kupovine sirovina, preko produkcije, do marketinga i distribucije. Kompanija mora da se reinženjeruje u seriju procesa.

Profesor Mašić citira profesora Dušana Ristića koji kaže:

Promene koje nastaju kada se sprovodi reinženjering su: radne jedinice se menjaju – od funkcionalnih delova ka radnim timovima, posao se menja – od prostih zadataka u višedimenzionalni (interdisciplinarni) rad, uloga se menja – od toga da su instruirani i kontrolisani do toga da sami nose odgovornost za svoj posao, priprema za poziv se menja – od obučenosti do obrazovanosti, kriterijumi napredovanja se menjaju sa izvršenja zadataka na sposobnosti za dela, vrednosti se menjaju – od zaštitnih ka produktivnim, rukovodioci se menjaju – od supervizora do učitelja (trenera, vođe), organizaciona struktura se menja od hijerarhijske do ravne, izvršni direktori se menjaju – od sakupljača poena (rezultata) do lidera.³⁶

³⁵ Mašić B, Ibid, str 16

³⁶ Mašić B., Ibid, str 42 - 45.

Ipak, postoje i oni koji ne vole mnogo reinženjering i kritikuju njegovu primenu. Jedna od najvećih zamerki je što na osnovu prošlih primena, sprovođenje reinženjeringa u nekoj kompaniji apsolutno sa sobom povlači pitanje “koliko će radnika ovog puta biti otpušteno?”

Treba reći da se reinženjering se nije baš pokazao punim sjajem u prošlosti, jer je svakako imao i neke negativne aspekte. Glavni razlozi su:

- reinženjering po ključu pretpostavlja da su je faktor koji limitira uspeh nekog preduzeća neefikasnost procesa unutar kompanije (što može da bude ali ne mora da znači) i ne daje nikakve dokaze za tu pretpostavku.
- Reinženjering nameće potrebu da je jedini način da se počne sa poboljšanjem krenuti od početka u građenju procesa, potpuno zanemarujući trenutno stanje,
- Prema Eliyahu M. Goldratt (i njegovoj teoriji ograničenja), reinženjering ne nudi efikasan način da se trud za poboljšanjem fokusira na druga ograničenja koja koče kompaniju.

Mašić citira i zaključak Dušana Ristića:

„konačno, reinženjering je trenutno najšire prihvaćen sinonim za novu revoluciju u menadžmentu koja se odgirava pod uticajem informatičkih tehnologija i odnosi se na transformaciju proizvodnje i to će imati uticaja na ljudsko društvo u celini.“³⁷

1.2.1.2.2. Restruktuiranje

Restruktuiranje je postalo jedno od glavnih oružja menadžmenta neke kompanije, i upotrebljava se kao metod i strategija radikalnih promena u preduzećima. Restruktuiranje se primenjuje kako u organizacijama razvijene tržišne privrede, tako i u zemljama u tranziciji i brzo rastućim tržištima (*emerging markets*).

Restruktuiranje je proces delimičnog rasklapanja (rasturanja na sastavne delove) neke kompanije u cilju poboljšanja njene efikasnosti i samim tim njene vrednosti i profitabilnosti. Uobičajeno je da uz restruktuiranje ide i prodaja delova kompanije i ozbiljno smanjivanje radne snage. Najčešće se restruktuiranje sprovodi od strane novog menadžmenta bilo da se radi o kompaniji koja je prethodno

³⁷ Mašić B., Ibid, str 43

bankrotirala, otišla pod stečaj ili da je jednostavno nasilno preuzeta od strane druge firme. Takođe, do restrukturiranja može i da dođe i kada dođe novi izvršni direktor (CEO) sa drugačijom vizijom kompanije u budućnosti.

U jedno od uobičajenih pod-aktivnosti restrukturiranja spadaju i **dowsizing** i **downscoping**. Profesor Mašić objašnjava razliku:

„(1) **Dowsizing** (smanjenje, umanjeње) organizacije je metod radikalnih promena restrukturiranja organizacija koji se sprovodi uglavnom putem redukcije radne snage i smanjenja broja organizacionih jedinica.

Dowsizing obično uključuje smanjenje broja zaposlenih, iako se ne ograničava samo na to. Širok spektar strategija smanjenja zaposlenih, povezan je s dowsizingom, kao što su: premeštaji, transferi, povoljnosti za penziju, otkupni paketi (otpremnina), otpuštanja, osipanje (fluktuacija) itd. Dowsizing ne uključuje uvek smanjenje zaposlenih, npr., kada se razvijaju novi proizvodi, novi izvori prihoda, tj. novi dodatni poslovni i sl. Tada se menja broj radnika zaposlenih po jedinici outputa, poredeći sa prethodnim nivoom zaposlenih.

Dowsizing se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije.

(2) **Downscoping** je strategija i metod radikalnih promena u organizacijama koje se svode na set akcija koje utiču da se firma restrukturiira i svodi organizaciju na jezgro poslova. Dakle, downscoping se odnosi na lišavanje sporednog proizvoda strategijom spin-off, ili eliminiše poslove koji nisu u vezi sa primarnim ciljevima organizacije. Američke kompanije češće koriste downscoping kao strategiju restrukturiranja nego evropske kompanije. Koristeći downscoping, organizacije se koncentrišu na jezgro biznisa i time poboljšavaju svoju konkurentnost.“³⁸

1.2.1.2.3. Programi kvaliteta (*Quality programs*)

Tokom 80-tih i 90-tih godina, menadžment kvaliteta je bio veoma zastupljen koncept unapređenja organizacije.

Robbins i Coulter objašnjavaju:

³⁸ Mašić B., Ibid, str 17 - 18

“Menadžment kvaliteta je filozofija menadžmenta do koje se dolazi neprestanim poboljšanjem zadovoljavanja potreba i očekivanja klijenata. Termin *klijent* proširio se u odnosu na izvornu definiciju kupca izvan organizacije i uključuje bilo koga ko utiče na proizvod organizacije ili na unutrašnje ili spoljne usluge. On obuhvata zaposlene i dobavljače, kao i ljude koji kupuju usluge ili proizvode organizacije. Cilj je da se stvori organizacija koja bi bila posvećena neprekidnom poboljšanju procesa rada“³⁹

1.2.1.2.4. Spajanja, kupovine i preuzimanja

Sva tri naziva predstavljaju proces uvećavanja postojeće firme dodavanjem neke druge firme.

Profesor Branislav Mašić objašnjava razliku:

„**Merdžer** (*Merger*) je strategija i metod radikalnih promena pri kome “dve firme dogovorno integrišu svoje aktivnosti na relativno ravnopravnoj osnovi. Ne postoji puno istinskih merdžera, jer je uglavnom, uvek jedna strana dominantna (Hitt. M.A. Ireland, R.D. Hoskison, *Strategic Management*, 2003, str 215). Merdžeri (spajanje, integracije) se uvek rade na dobrovoljnoj osnovi.

Akvizicija (pripajanje) je strategija kroz koju jedna firma kupuje kontrolni paket ili 100% učešće u drugoj firmi, praveći pri tom pripojenu firmu kao supsidijarnu jedinicu u okviru portfolija postojećih jedinica. Pripojena firma gubi svoju pravnu samostalnost. Dok su merdžeri, uglavnom, prijateljske transakcije, akvizicije uključuju i neprijateljska preuzimanja (*tejkoveri*), mimo odobrenja preuzete firme.“⁴⁰

Iako se kompanije odlučuju na merdžere i akvizicije nadajući se da će taj potez biti profitabilan i pri tom koristeći više različitih prognoza i proračuna napravljenih specijalno da pokažu isplativost ovih inače jako skupih poduhvata, istina je da jako mali broj integracija uspeva.

Džek Velč napominje rizik koji postoji:

³⁹ Robbins P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str 43

⁴⁰ Mašić B. (ur.) (2004) Naučni skup "*Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*", Zbornik radova, Beograd, str 17.

„Integracije zaista često propadaju. Posebno je to težak put za udruživanja koja su sklopljena prvenstveno da bi se zgrabila korist od konvergentne industrije ili prihodi koji nastaju sinergetskim efektom. Lakše je uspeti kad se udruživanje zasniva na smanjenju troškova ostvarenih integracijom, a da se svaki rast prihoda uz pomoć sineretskog efekta smatra čistim bonusom. Ali u bilo kom slučaju, uspeh spajanja nije lak. Pa ipak, kompanije se uporno udružuju – a tako i treba. Spajanja i akvizicije vas brže vode do profitabilnog razvoja jer brzo proširuju geografske i tehnološke granice i donose nove proizvode i nove kupce. Podjednako važno je i što spajanja momentalno omogućavaju kompaniji da popravi igrače – odjednom se dobija dvostruko veći broj ljudi “koji se bore” da uđu u tim. Sve u svemu, uspešna spajanja stvaraju dinamiku u kojoj formula $1 + 1 = 3$, doslovno preko noći lansira konkurentsku prednost kompanije. Jednostavno, integracija se mora vešto sprovesti.“⁴¹

David Harding i Sam Rovit su u svojoj knjizi “Mastering the Merger” pojasnili kako se meri da li je uspešna akvizicija ili merger i daju interesantne podatke istraživanja:

„1999. godine revizorska kuća *KPMG International* je napravila presek uspešnosti mergera u poslednjih godinu dana. Poredeći dobit akcionara firme koja je napravila akviziciju ili merger posle godinu dana u poređenju sa prosečnom dobiti koju su ostvarili akcionari u drugim firmama koje se bave istom industrijskom granom, došli su do zaključka da je čak 83% mergera ispod proseka i samim tim nisu ostvarili osnovni cilj zbog čega su i napravljeni. Zatim je KPMG postavio pitanja svim menadžerima kompanija koje su uradile preuzimanje da ocene poduhvate koje su napravili. Interesantan je podatak da su čak 82% od njih bili ubeđeni da su poduhvati bili uspešni.“

Zato pisci knjige zaključuju:

„menadžeri su koristili drugi reper pri proceni. U zavisnosti od toga šta uzmete kao reper uspeha, rezultati istraživanja će pokazati potpuno različite rezultate, čak potpuno suprotne. Zato oni navode da je uobičajeni metod da se izračuna uspešnost preuzimanja upravo dobit akcionara u poređenju sa prosečnom dobiti sličnih firmi na tržištu. **Uobičajena granica za proglašenje uspešnog preuzimanja je barem 10% veća dobit na akcije od konkurencije.** Autori navode još jednu metodologiju za merenje uspešnosti i njega koriste u daljoj obradi podataka: total

⁴¹ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 208

povećanje dobiti minus troškovi obavljenog mergera (gde se troškovi mere koristeći *capital asset pricing model* – **CAPM**).“⁴²

1.2.1.2.5. Sprovođenje radikalnih promena u organizacijama (John Kotterov doprinos radikalnim promenama u organizaciji)

Na osnovu analize transformacionih poduhvata u velikom broju organizacija iz tzv. razvijenih tržišnih privreda, Kotter sugerise da uspešnu promenu bilo kog obima treba obavljati logičkim redosledom koji se sastoji iz 8 faza:

1. kreirati osećaj urgentnosti za promenom,
2. sastaviti tim koji će voditi promene,
3. kreirati viziju i strategije,
4. efektno uspostaviti vezu između vizije i strategija,
5. otkloniti barijere da bi se stupilo u akciju,
6. postići kratkoročne pobede,
7. kreirati talas za talasom promena, sve dok vizija ne postane stvarnost, i na samom kraju,
8. kreirati novu kulturu ne bi li se stvorio novi kodeks ponašanja.

Prve četiri faze u procesu transformacije su neophodne da bi se omekšao okamenjeni status quo. Promene nisu laka stvar. Zato se i javlja potreba za razvijanjem svesti o neophodnosti promene, ili kako to Gouillart-Kelly piše: ostvarenje mobilizacije zaposlenih da ovladaju mentalnom energijom da bi se "nahratio" transformacioni proces. Od pete do sedme faze uvode se mnogi novi oblici prakse. Poslednja faza odnosi se na usađivanje promene u kulturu organizacije.

Glavni izazov u svih osam faza predstavlja **promena ljudskog ponašanja**.

Kada se radi o promeni ponašanja, promena je u manjoj meri stvar pružanja mogućnosti analize ljudima ne bi li uticali na njihove misli, odnosno njihova razmišljanja, a više je stvar pomaganja ljudima kako bi oni videli istinu, i uticali na njihova osećanja.

⁴² Harding D., Rovit S. i ostali (2004), *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str 5 – 6

I razmišljanje i osećanje su bitni i od suštinske važnosti, i na oba nailazimo u uspešnim organizacijama, **ali srce promene je u osećanjima.**

Tok promene **videti-osećiti** je snažniji od onoga **analizirati – misliti – promeniti.**⁴³

Radikalni poduhvati u organizacijama doživljavaju neuspehe iz više razloga. Kotter je naveo sledeću listu najčešćih grešaka:

Greška br. 1. Prepuštanje prekomernom zadovoljstvu

Greška br. 2. Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije

Greška br. 3. Potcenjivanje snage vizije

Greška br. 4. Podbačaj komuniciranja vizije

Greška br. 5. Dopuštanje preprekama da blokiraju novu viziju

Greška br. 6. Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha

Greška br. 7. Prevremena objava pobe

Greška br. 8. Promene koje nisu čvrsto usađene u kulturu organizacije (Ibid).

Postojanje bilo koje od navedenih 8 grešaka u procesima transformacije može imati dalekosežne posledice.

⁴³ Mašić B. (ur.) (2004) Naučni skup *"Metode Radikalnih Promena u Organizacijama"*, Zbornik radova, Beograd, str 17 – 19.

2. Funkcionisanje organizacije kroz implementiranje projekata

2.1. Pregled donatorskih programa i praćenje konkursa

Svaka od organizacija, opština ili kompanija koja je zainteresovana za donatorske sredstva treba da bude upoznata sa programima podrške koji su trenutno aktuelni i otvoreni za saradnju. S obzirom na veliki različitih mogućnosti za dobijanje kredita i nepovratnih sredstava, pokušavajući da olakša ovaj proces traženja, tim potpredsednika Vlade za implementaciju Strategije za smanjenje siromaštva je zajedno sa Ministarstvom finansija i domaćim i međunarodnim partnerima koji učestvuju u sprovođenju Strategije, pripremio nekoliko izdanja Vodiča kroz potencijalne domaće i inostrane izvore finansiranja, za projekte NVO, lokalnih samouprava, MSP i preduzetnika u Srbiji. Ovaj vodič može da se nađe na internet stranici <http://www.prsp.gov.rs/>

Vodič predstavlja skup najbitnijih osnovnih informacija o potencijalnim domaćim i inostranim izvorima finansiranja i treba ga prihvatiti kao polazni korak u istraživanju, pogotovo uzimajući u obzir da se ovaj vodič priprema na polugodišnjoj bazi i da neke informacije o konkursima mogu da bude zastarele. Ipak, vodič u potpunosti služi svojoj svrsi jer mu je cilj ne da pruži sve informacije već da samo usmeri zainteresovane ka pravoj adresi. Jednom kada se napravi selekcija interesantnih programa, s obzirom da je uobičajeno da programi i generalno donatori objavljuju više konkursa za aplikacije godišnje, zainteresovani aplikant je u mogućnosti da kroz redovno praćenje internet sajteva tih programa, kao i kroz redovan kontakt sa njihovim predstavnicima bude informisan o novim prilikama za konkurisanje.

Kao što mu i ime kaže, vodič nudi informacije i o domaćim i o inostranim izvorima finansiranja. Okvir ovog rada usmerava istraživanje na EU fondove što je u okviru vodiča predstavljeno kao grupa potencijalnih prilika za apliciranje među inostranim izvorima finansiranja.

Za potencijalne aplikante koji žele da saznaju više o radu Delegacije Evropske Unije u Republici Srbiji, najbolja internet adresa je svakako www.europa.rs, njihov zvaničan sajt na kome između ostalog postoji i sekcija **tenderi, konkursi i ugovori**. Ova sekcija je vrlo bitna, s obzirom da su

konkursi uobičajeno otvoreni 2 do 3 meseca i potrebno je imati informacije na vreme i znati kada je neki od konkursa otvoren, što ovaj sajt svakako nudi.

2.2. Proces konkurisanja za donatorska sredstva

2.2.1. Razvoj ideje i povezivanje ciljeva i potreba organizacije sa ciljevima donatora

Jednom kada se nadje interesantan konkurs, potrebno je skinuti svu dokumentaciju sa odgovarajuće Internet adrese i upoznati se sa osnovnim ciljevima koje EU želi da postigne kroz podršku projektima koji će biti podržani kroz taj specifičan konkurs. Te informacije mogu da se nađu u dokumentu pod nazivom „Guidelines“ odnosno Smernice (uputstvo) za apliciranje. Na osnovu ciljeva koji program želi da ispuni, aplikant treba da razvije ideju koja bi uključivala aktivnosti koje mogu da postignu rezultate koji bi makar donekle doprineli opštim ciljevima konkursa.

Phil Bartle kaže da „treba krenuti sa definisanjem ciljeva (goals) koji su opšti, dugotrajni i odnose se na uopštene želje. Od tako postavljenih ciljeva, treba generisati specifične prioritete (objectives) koji su proverljivi, merljivi, konačni i imaju precizirane datume do kada bi mogli da budu ostvareni. Na primer: „Da se smanji nepismenost“ je cilj (goal), dok je u tom slučaju „da se 20 klijenata obuči iz osnova pismenosti do 2 marta“, prioritet (objective). Prilikom navođenja prioriteta (objectives) u projektu treba biti što konkretniji i treba da budu napisani u stilu konačnih rezultata koji se očekuju u projektu, a ne kroz opis kako će rezultati biti postignuti. Takođe, tako definisani rezultati moraju biti potvrdljivi (na primer: da možete očigledno pokazati da su postignuti i da mogu biti potvrđeni od strane neutralnog posmatrača).⁴⁴

Pored toga, informacije koje treba uzeti u obzir prilikom pripremanja aplikacije, a koje se nalaze u svakim smernicama za prijavljivanje su sledeće:

- Region, odnosno teritorija na kojoj aktivnosti treba da budu sprovedene.

Ovde postoji nekoliko različitih mogućnosti. U nekim konkursima, aktivnosti treba da se sprovedu samo u nekim delovima Srbije jer je program koji je raspisao konkurs ograničen svojim ciljevima na taj specifičan region. Druga mogućnost je da aktivnosti mogu da budu

⁴⁴ Phil Bartle, PhD, *Proposals for Funding – How to Get Money from Donor Organization*, www.scn.org/cmp/modules/res-prp.htm

sprovedene bilo gde na teritoriji Srbije. Treća mogućnost je da barem jedan deo aktivnosti treba da bude sproveden na određenoj teritoriji Srbije dok drugi deo aktivnosti treba da bude sproveden u nekoj od zemalja sa kojima se Srbija graniči (ovo su tzv programi prekogranične saradnje i za odnos sa svakom od zemalja sa kojima se Srbija graniči postoji po jedan program: Bugarska – Srbija, Mađarska – Srbiji, BIH-Srbija, itd). Četvrta mogućnost uključuje razmenu iskustva i znanja sa nekom od zemalja članica EU i tada se jedan deo aktivnosti sprovodi u Srbiji dok se drugi deo uz pomoć partnera iz EU sprovodi kod njih u zemlji.

- Informacije o tome koliko dugo aktivnosti treba da traju. Konkursi uobičajeno nude vremenski raspon koliko aktivnosti treba da traju. Najčešće to bude između 9 meseci i 12 meseci (godinu dana).
- Informacije o tome koji tip organizacije je kvalifikovan za sredstva. Ovo je svakako jedan od kriterijuma koji eliminiše dobar deo zainteresovanih aplikanata jer se retko dešava da isti konkurs poziva i ne vladine organizacije i na primer kompanije da se jave na konkurs. Program koji raspisuje konkurs unapred zna koji tip organizacija može da izvede aktivnosti koje su potrebne za postizanje cilja. U skladu sa tim, često se dešava i da se stave dodatni kriterijumi poput: da organizacija (ili kompanija) postoji duže od 3 godine, da je do momenta prijavljivanja na konkurs sprovela makar 2 projekta slične vrednosti itd.
- Informacije o ukupnom iznosu koji je odvojen za projekte pod konkursom
- Informacije o minimalnoj i maksimalnoj vrednosti donacije
- Informacije o potrebnoj vrednosti učešća samog aplikanta u ukupnoj vrednosti predviđenih troškova (ukupnoj vrednosti projekta), najčešće izražen kroz procenat. Iako se trenutno taj procenat učešća kreće između 10 i 20%, gledajući iskustva zemalja koje su ispred nas u implementiranju IPA fondova, u budućnosti će se procenat učešća aplikanta u predviđenim troškovima povećavati i do 50%.

2.2.2. Troškovi za koje je moguće konkurisati

Zasebnu grupu uslova prijavljivanja predstavljaju troškovi za koje je moguće konkurisati. Svaki od donatora ima neka svoja pravila u vezi sa troškovima koji mogu da budu uključeni u budget predloga projekta. Nekad je kompjuterska oprema nedostupna u potpunosti a nekad se odredi maksimalan iznos koji bi mogao da se odvoji za opremu. Takođe, svaki donator ima određeni način

Upravljanje promenama u organizacijama podržanim donatorskim programima sredstvima EU IPA fondova

na koji se obračunavaju troškovi puta (USAID projekti prihvataju 0.3 USD dok EU projekti prihvataju 0.3 EUR po jednom kilometru pređenog puta). Neki donatori dele troškove projekta na troškove organizacije (plate zaposlenih za stalno i kroz honorarni ugovor) i troškove aktivnosti (svi ostali troškovi), da bi zatim limitirali da je projekat prihvatljiv ako ukupan iznos određen za troškove organizacije ne prelazi 40 ili 50% od ukupne vrednosti projekta. Slično tome je bilo i pravilo da bez obzira na to koliko je zahtevna aktivnost pod projektom, projektna sredstva ne mogu da pokrivaju 100% uobičajenih plata ljudi koji angažovani na projektu.

Iako je u poslednje vreme pristup donatora malo fleksibilniji i uglavnom se svodi na dva ili tri pravila (ne može da se kupuje oprema, da se pokrivaju troškovi gradnje i da se rade podugovaranja sa drugim podizvodjačima aktivnosti), u jednom zahtevu se svi donatori slažu: uključeni troškovi moraju da budu logični, racionalni, realni i u vezi sa predloženim aktivnostima kako u tipu troška tako i u veličini predloženog troška.

Naravno, iako ponekad donatori odluče da stave samo minimalan broj pisanih pravila koja se tiču prihvatljivih troškova to ne znači da ne postoje i nepisana pravila koje projektne aplikacije treba da ispune jer sve organizacije i dalje moraju da prođu sistem bodovanja kvaliteta predloženog projekta pri čemu evaluatori posebno uzimaju u obzir kvalitet i balans predloženih troškova u odnosu na predložene aktivnosti.

Jedna od mnogih Internet stranica koje su posvećene ovoj tematici, „Free management library“ u sekciji „Osnovna uputstva za menadžment neprofitnih organizacija“ objašnjava:

„Uobičajeno, troškovi mogu da se podele na dve velike grupe: indirektne troškove i direktne troškove. Indirektni troškovi su ono što ponekad zovemo i „administrativni“ ili „opšti“ troškovi, na primer troškovi kancelarije. Direktni troškovi su oni koji direktno stvaraju uslugu za klijenta, na primer materijali za knjige koje će biti napisane za klijenta, ili plate samo osoba koje su direktno angažovane na projektu. Generalno gledano, što su administrativni troškovi niži u totalu, izgleda kao da više resursa ide direktno za usluge klijentu. Povrh toga, većina grantova su limitirani grantovi (odnosno, grantovi koji su povezani sa konkretnim programskim aktivnostima), koji traže da finansijski izveštaj precizira koliko je potrošeno na „opšte“ troškove, a koliko na direktne troškove.

Glavni izazov dolazi u momentima kada se implementira više projekata odjednom i kada svaki od budžeta treba tako isplanirati da se opšti troškovi dobro podele na više ugovora“⁴⁵

Da bi se napisao dobar projekat, nije dovoljno samo smisliti dobru ideju, potrebno je i dobro je objasniti na papiru. Konkurencija u broju organizacije koje se prijavljuju primorava da se ovom poslu priđe jako ozbiljno.

2.2.3. Podela troškova u skladu sa klasifikacijom koju koristi konkretan donator i priprema finalne forme budžeta

Da bi olakšao proces pripreme projekta, svaki od donatora ima unapred pripremljen formular za budget koji u sebi ima već navedene tipove troškove i potrebnu strukturu. Ovaj rad će se fokusirati na EU model koji se koristi za sve EU programe. Model EU budžeta je sledeći:

Annex III. Budget for the Action¹				
Troškovi	Jedinica	Broj jedinica	Jedinična cena (u EUR)	Ukupni troškovi (u EUR)
1. Ljudski resursi				
1.2. Plate (bruto iznos, lokalno osoblje)				
1.3 Dnevnice				
1.3.1 U inostranstvu	Dnevno			
1.3.2. U zemlji	Dnevno			
1.3.3 Seminari/konferencije	Dnevno			
Međuzbir Ljudski resursi				
2. Putni troškovi				
2.1. Međunarodna putovanja	Povratna karta			
2.2. Lokalni prevoz	Mesečno			
Međuzbir Putni Troškovi				
3. Oprema i pribor				
3.1 Kupovina ili iznajmljivanje vozila	Po vozilu			
3.2 Nameštaj, kompjuterska oprema				
3.3 Mašine, alat...				
3.4 Rezervni delovi				

⁴⁵ Carter McNamara, PhD, *Basic Guide to Non-Profit Financial Management*, http://managementhelp.org/finance/np_fnce/np_fnce.htm

3.5 Ostalo (navesti)				
Međuzbir Oprema i pribor				
4. Troškovi kancelarije				
4.1 Troškovi vozila	Mesečno			
4.2 iznajmljivanje poslovnog prostora	Mesečno			
4.3 Kancelarijski material	Mesečno			
4.4 Ostali troškovi kancelarije (tel/fax, struje/grejanje, održavanje)	Mesečno			
Međuzbir Troškovi kancelarije				
5. Ostali troškovi, usluge				
5.1 Publikacije				
5.2 Studije, istraživanja				
5.3 Troškovi evaluacije				
5.4 Prevod, prevodioci				
5.6 Finansijske usluge (troškovi usluge banke itd.)				
5.7 Troškovi organizacije konferencija, seminara				
5.8. Troškovi vidljivosti (PR aktivnosti)				
Međuzbir Ostali troškovi, usluge				
	All Years			
Expenses	Unit	# of units	Unit rate (in EUR)	Costs (in EUR)
6. Ostalo				
Međuzbir Ostalo				
7. Međuzbir direktni opravdani troškovi aktivnosti (1-6)				
8. Rezerva za nepredviđene troškove (maximum 5% of 7, Međuzbir direktni opravdani troškovi aktivnosti)				
9. Total direktni opravdani troškovi aktivnosti (7+ 8)				
10. Administrativni troškovi (maximum 7% od pozicije 9, Total direktni opravdani troškovi aktivnosti)				
11. Ukupni opravdani troškovi (9+10)				

U ovoj fazi pripreme projekta, pre nego što se krene sa pravljenjem budžeta, pisac projekta bi trebao da već ima ideju o tome koje aktivnosti će biti uključene u projekat. Bez obzira što je uputstvo za pisanje projekta sa svoje dve glavne odrednice (dužina trajanja projekata i ukupna vrednost projekta) već dosta usmerilo i ograničilo i budžet, ipak nema smisla praviti budžet bez razvijenog plana aktivnosti, jer samo osnovno da sagledamo: bez znanja o obimu i intenzitetu aktivnosti, ne može se ući u planiranje broja ljudi koji su potrebni da bi aktivnosti izvršile u zadatom roku.

EU programi su dosta fleksibilni po pitanju broja ljudi koji mogu da budu uključeni u projekat, pa je normalna pojava da medijske ili nevladine organizacije sa 6 zaposlenih uključe troškove celih plata za sve zaposlene tokom celog perioda projekta (na primer 10 meseci). Ovo je svakako veoma dobra okolnost pa ne treba da čudi što mnoge organizacije (pa i kompanije) u vreme teške finansijske situacije smatraju dobijanje EU projekta spasom za poslovanje.

Ipak, u svakom trenutku treba imati na umu da je prošlo zlatno doba donatorske pomoći kada je malo organizacija bilo uključeno u programe i da EU programi otvaraju tendere na kojima je tokom 2009 godine odnos prijavljenih u odnosu na očekivani broj dobijenih projekata bio 4 na prema 1. U skladu sa tim, mnogo je racionalnije da se unesu samo troškovi koji su realno potrebni da se projekat izvede nego da se nerealno optimistično pravi budžet. U realan pristup pravljenju projekta spadaju i sledeće preporuke:

- Nikad ne treba uključivati pune plate ljudi koji će biti angažovani na projektu, a pogotovo ne ako su svi zaposleni u organizaciji uključeni u projekat. Bruto iznosi plata u Srbiji su zaista veliki pa kada se pomnoži sa prosečnim trajanjem projekta od 9 ili 10 meseci, to veoma opterećuje budžetsku tabelu u sekciji 1. Takođe kada se unese puna plata, onda praktično ispada da će angažovana osoba tokom mesec dana 100% vremena biti posvećena realizaciji projekta. A ako su svi zaposleni predloženi da budu uključeni u projekat, evaluator će to posmatrati kao da organizacija koja se prijavljuje praktično ništa drugo tokom perioda od 10 meseci neće raditi jer će svi zaposleni biti 100% angažovani na projektu. Takva situacija svakako nije realna i generalno bi ih trebalo izbegavati jer se najčešće završavaju sa dobijanjem malo bodova na realnosti predloženog budžeta.
- Nikad ne treba uključivati pune troškove kancelarije (sutra, voda, telefon, mobilni telefon, postanske usluge, Internet pretplata). Iz istog razloga kao i za plate, prilikom određivanja troškova kancelarije koji će biti pripisani projektu, treba realno sagledati koliko se zaista resursa troši za aktivnosti pod projektom. Takođe, ovde treba biti objektivan i uzeti u obzir ako se neki drugi projekat već implementira i da li su ovakvi troškovi već uključeni u taj projekat. Pravilo donatora je da isti trošak ne bi trebao da bude pripisan na više od jednog projekta. Ovo pravilo naročito postaje bitno kada dođe do okupljanja donatora i dogovora oko podrške određene organizacije pa organizacija u isto vreme implementira više velikih projekata koji po pravilu uključuju i finansijsku reviziju (ovo su obično grantovi za podizanje

kapaciteta i daju se isključivo institucionalnim partnerima poput: asocijacija i velikih udruženja).

- Oprema koja se uključuje u projekat i za čiju kupovinu se traži finansijska podrška mora da bude u vezi sa aktivnostima koje se predlažu, ali i tada aplikant rizikuje da dobije manju ocenu na kapacitetu da se sprovede određena aktivnost, jer će svaki evaluator da dobro razmisli i da se zapita „da li će aplikant biti u mogućnosti da sprovede akciju i bez te opreme koju je tražio pod projektom“.
- Na tačkama 8 (contingency reserve) i 10 (administrative cost) ne treba juriti maksimum mogućih sredstava jer je to evaluatoru znak da aplikant ili ima pogrešnu perspektivu i pokušava da samo uzme što je više sredstava ili nije sposoban da dobro predvidi buduće troškove i hoće da se zaštiti sa dodatnim sredstvima koja bi možda mogla da mu budu potrebna. Šta god da je od ta dva, signal je slabosti i potencijalna je situacija za dobijanje manje poena tokom evaluacije projekta.

S obzirom na temu pristupnog rada, preskočićemo deo koji se tiče same evaluacije projekta jer taj proces svakako ne zavisi od aplikanta i potpuno je van njegove kontrole. Treba samo spomenuti da se sve evaluacije sprovode u prostorijama Evropske delegacije ili ministarstva finansija i da se sprovodi tako što svaku aplikaciju čita barem dvoje evaluatora koji nezavisno daju ocene i gde u slučaju da aplikacija ispunji kriterijume u svakoj od sekcija evaluatorskog dokumenta krajnje ocene iste aplikacije od strane oba evaluatora ne treba da se razlikuje za više od 10%. Računanjem aritmetičke sredine dolazi se do konačne ocene aplikacije. U daljem toku rada, posvetićemo se situaciji gde je aplikant dobio sredstva i treba da dobijena sredstva uključi u redovno poslovanje.

2.3. Proces finansijske realizacije odobrenih projekata

Situacija u kojoj organizacija dobije sredstva od donatora predstavlja ostvarivanje inicijalnog plana menadžmenta te organizacije, ali time posao tek počinje. Pravljenje troškova po pravilima koja postoje, kao i vođenje troškova u skladu sa procedurama koje postoje često mogu da predstavljaju izazov jer nisu pod obavezno usklađeni sa internim finansijskim procedurama organizacije aplikanta. U skladu sa tim, potrebno je usaglasiti što je više procedure tako da osoba koja vodi finansije može

da uspostavi jedinstven pristup troškovima koji nastaju tokom perioda realizacije projekta, bilo da troškovi nastaju kroz uobičajene aktivnosti organizacije ili da su u vezi sa projektnim aktivnostima.

Takođe, posebno treba obratiti pažnju da kako većina donatorskih programa tako i EU programi ne prihvataju PDV kao opravdan trošak i da u skladu sa tim postoje dve opcije za organizaciju koja sprovodi projekat kada planira trošak koji po svojim karakteristikama uključuje i obračun PDV-a:

- Ili da računa na to da će se osloboditi plaćanja PDV-a kroz odgovarajuću proceduru koja uključuje i dobijanje odobrenja od poreske službe Srbije
- Ili da svesno prihvati da će plaćanje PDV-a biti neodobren i nenadoknađen trošak koji se prema tome ne može pripisati projektu.

2.3.1. Uvođenje projektnih troškova u finansijsko poslovanje organizacije

Pošto EU programi insistiraju na otvaranju zasebnog namenskog podračuna koji bi se koristio samo za troškove projekta, prvi korak za uvođenje projektnih troškova u finansijsko poslovanje organizacije je svakako da se otvori namenski podračun, a zatim da se obavesti osoba koja je zadužena za davanje naloga banci za isplatu plata i honorara da će tokom budućeg perioda morati izvestan broj troškova da se plaća direktno sa podračuna, dok će deo troškova prvo da se plati sa osnovnog računa a zatim da se nadoknadi prebacivanjem izračunate sume sa projektnog namenskog podračuna na osnovni račun organizacije. Pravilan pristup u planiranju plaćanja zavisnosti od tipa troška bi bio sledeći:

- Plate: u slučaju da su pune mesečne plate uključene u budžet odobrenog projekta, tokom trajanja granta je moguće prebaciti plaćanje plata sa projektnog računa. Ipak, većina organizacija će pribeći pristupu po kome će plate plaćati sa svog uobičajenog računa a zatim mesečni iznos koji je u vrednosti mesečnih plata celog tima koji je uključen na projektu prebaciti sa projektnog podračuna na osnovni račun. Osnovni razlog za ovakav pristup se krije u činjenici da se mesečni doprinosi obično plaćaju za sve zaposlene odjednom i menjanje ustaljene procedure komplikuje situaciju finansijskom direktoru. U slučaju da je samo deo mesečne plate jednog zaposlenog prikazan u budžetu projekta (npr 80%), onda će svakako njegova plata biti uobičajeno uplaćena sa osnovnog računa organizacije a iznos koji predstavlja 80% njegove plate će biti prebačen na kraju meseca. U zavisnosti od platežne sposobnosti organizacije implementatora, prebacivanje novca sa projektnog na osnovni račun može da se radi i ređe tokom trajanja projekta, na primer na dva meseca, kvartalno ili na pola

perioda najkasnije kako bi se napravio presek realnih troškova u obaveznom periodičnom izveštaju.

- Honorari: Iako je i ovde moguće da se u budžet projekta uključi samo deo ukupnih honorara angažovanih eksperata, ovo obično nije slučaj i gotovo uvek se ide sa ukupnim iznosom honorara kada nema nikakvih prepreka da se celokupni honorari isplaćuju sa projektnog podračuna.
- Troškovi kancelarije: Troškovi kancelarije bi trebalo da budu plaćeni sa normalnog računa organizacije, a potom nadoknađeni sa projektnog podračuna u procentu (ili iznosu) koji je pripisan projektnom budžetu.
- Kupovina roba i usluga će se kompletno obavljati plaćanjem sa projektnog predračuna po dobijanju odobrenja na zahtevu za oslobodjenje od PDV-a.

2.3.2. Vođenje troškova u skladu sa zahtevima donatora sa posebnim osvrtom na opravdane i neopravdane troškove na projektu

U osnovi celog pristupa vođenja troškova je poštovanje pravila o opravdanim i neopravdanim troškovima na projektu. Prilikom revizije finansijskog izveštaja, auditor će posebno obratiti pažnju na poštovanje ovih pravila i svaki trošak koji ne poštuje zacrtana pravila neće biti priznat kao legitiman i samim tim neće biti nadoknađen prilikom isplaćivanja zadnje rate granta (uobičajeno je da ona bude između 10 i 20% od ukupne vrednosti projekta).

Opravdani direktni troškovi su:

- 1 Neophodni za realizaciju projekta
- 2 Proverljivi - postoji dokumentacija za sva plaćanja, poput: različitih računa, avionskih karata, izvoda o platama i honorarima. Potrebno je čuvati originale sve propratne dokumentacije.
- 3 Direktno doprinose projektu.

Da bi bili opravdani, troškovi moraju da:

- ☐ budu stvarni troškovi glavnog nosioca projekta i partnerskih organizacija napravljeni tokom perioda realizacije projekta i zabeleženi na njihovom računu (nosioca i partnera);
- ☐ ovo se ne odnosi na troškove revizije projekta (koji su opravdani troškovi, više u poglavlju 9);

Opravdani direktni troškovi uključuju:

- Troškove plata za zaposlene na realizaciji projekta, koji odgovaraju neto iznosima plata, plus socijalno-zdravstveno osiguranje i ostali troškovi koji spadaju u bruto plate. Plate i troškovi ne smeju da prelaze uobičajene plate u organizaciji koja je krajnji korisnik odobrenih sredstava ili plate u organizaciji koja je njihov partner.

U slučaju da se opština prijavljuje za projekat, mnogi EU programi preciziraju da troškovi plata zaposlenih u javnoj administraciji (opštinski službenici) ne mogu biti pokriveni iz donacije Evropske Delegacije. Ali ovi troškovi mogu biti prikazani kao doprinos opštine (minimum 10%) ukoliko su uključeni u odobreni budžet. Svi ovi troškovi treba da budu predstavljeni u finalnom izveštaju.

- Troškove puta i dnevnica za zaposlene koji učestvuju u realizaciji projekta (uz uslov da ne prelaze uobičajene troškove koje pokriva opština ili partner).
- Troškove kupovine opreme (nove ili korišćene) i plaćanja usluga, uz dokaz da cene odgovaraju tržišnim vrednostima (mada, kao što smo rekli, većina donatora gleda da limitira ili potpuno izbací mogućnost kupovine opreme).
- Troškove materijalnih sredstava (na primer, kancelarijski materijal, poput papira, tonera, registratora i slično).
- Troškove podugovaranja (na primer, angažovanje privatne škole kompjutera za potrebe održavanja treninga za zaposlene);
- Troškove koji proističu direktno iz uslova ugovora sa Evropskom Delegacijom, na primer
 - distribucija informacija (reklame),
 - evaluacija određenih aktivnost
 - obavezna revizija,
 - troškovi prevođenja (u zemlji i inostranstvu),
 - troškovi štampanja (flajeri, brošure, priručnici i sl.).
 - Troškovi finansijskih usluga (troškovi finansijskih transfera i finansijskih garanta).

Pored ovih postoji i grupa specifičnih troškova koji **NE** predstavljaju opravdane troškove na ovom projektu. Drugim rečima, ukoliko aplikant napravi neki od ovih troškova, oni ne mogu biti pokriveni iz donacije.

Primeri neopravdanih troškova su:

- o Dugovi ili pokrivanje gubitaka i zaduženja;
- o Kamatna zaduženja;
- o Stavke koje su već finansirane iz nekog drugog projekta;
- o Troškovi kupovine zemljišta ili zgrada, osim u slučajevima kada je to apsolutno neophodno za realizaciju projekta: u tom slučaju vlasništvo nad zemljištem ili zgradom treba da bude preneto finalnim korisnicima sredstava po isteku donacije;
- o Troškovi gubitka zbog fluktuacije valuta na finansijskom tržištu;
- o *In kind* učešće korisnika donacije;
- o Porezi, uključujući PDV, sem ukoliko aplikant (ili partner) ne mogu da ih povrate u skladu sa odgovarajućim regulativama koje predviđaju povraćaj novca.

Korisnik donacije će morati da iz sopstvenih izvora pokrije ove troškove ukoliko oni nastanu tokom realizacije projekta.

2.3.3. Specifičnosti finansijskog izveštavanja za EU projekte

Finansijsko izveštavanje na EU projektima se može podeliti na dve glavne aktivnosti:

1. Pripremanje dve tabele nastalih troškova na pola perioda i na kraju implementacije projekta
2. Pripremanje prateće dokumentacije kojom se dokazuju nastali troškovi koji su uključeni u tabele

U nastavku ćemo prikazati modele tabela koje se koriste pri pravdanju troškova EU projekta.

Pripremanje tabela nastalih troškova uključuje popunjavanje dve tabele:

- 2.3.4. tabela hronoloških troškova i
- 2.3.5. Tabela troškova po budžetskim linijama

Tabela hronoloških troškova ima sledeći izgled:

BALANCE (INCOME AND EXPENDITURE) SHEET - Chronological order									
Datum	Budžetska grupa	Budžetska linija	Opis troška	Iznos pridošlih sredstava	Iznos troška	Valuta (RSD ili EUR)	Zvanični mesečni kurs ED	Iznos u EUR	Preostali iznos na računu u EUR
27-Jul-07			80% EAR grant	42.055,50		EUR	1,0000	1,00	42.055,50
29.08.2007.	3	3.2.1.	Computer / editing unit (with sound forge)		142.982,60	RSD	80,65930	1.772,67	40.282,83
30.08.2007.	5	5.8.	Visibility (Agencija)		67.796,61	RSD	80,65930	840,53	39.442,30
31.08.2007.	5	5.8.	Visibility (Tup Radio)		60.000,00	RSD	80,65930	743,87	38.698,43
31.08.2007.	5	5.8.	Visibility (Jump Radio)		52.000,00	RSD	80,65930	644,69	38.053,74
31.08.2007.	4	4.3.	Office supplies		25.702,55	RSD	80,65930	318,66	37.735,08
31-Aug-07	5	5.6.	Bank fee		500,00	RSD	80,65930	6,20	37.728,88
03.09.2007.	5	5.8.	Visibility (TV 18)		120.000,00	RSD	78,97960	1.519,38	36.209,51
03.09.2007.			Applicant contribution for July [financial administrator, agency + editor]	86.884		RSD	78,97960	1.100,08	37.309,59
03.09.2007.	1	1.1.1.	July salary, Editor and coordinator		75.404,23	RSD	79,90450	943,68	36.365,91
03.09.2007.	1	1.1.2.	July salary, senior journalist		54.778,05	RSD	79,90450	685,54	35.680,37
05.09.2007.	3	3.2.2.	Digital sound recorder		84.457,63	RSD	79,9045	1.056,98	34.623,38
14.09.2007.	1	1.1.6.	July payment to the bookkeeping agency		11.480,00	RSD	79,90450	143,67	34.479,71
14.09.2007.	1		Applicants contribution for August [financial administrator, agency strelac + editor + presenter]	128.011,74		RSD	79,90450	1.602,06	36.081,77
14.09.2007.	1	1.1.6.	August payment to the bookkeeping agency		11.480,00	RSD	79,90450	143,67	35.938,10

Hronološka tabela troškova je sumarni pregled svih ulaza i izlaza sa projektnog podračuna koji su napravljeni tokom perioda trajanja projekta. Kao sastavni deo celog paketa uz ovu tabelu idu i fotokopije izveštaja iz banke koji dokazuju sve promene koje su navedene u tabeli.

Treba naglasiti da se iznosi unose u dinarskoj valuti onako kako su i nastali, a da se radi obračunavanja vrednosti tih iznosa u valuti EUR u kojoj je i sam odobreni budžet izražen koristi

valutni kurs EUR: RSD koji se određuje na poseban način: Evropska delegacija tokom meseca objavi na svom sajtu koji će biti kurs koji će se koristiti za obračunavanje vrednosti svih uplata koje su korisnici grantova napravili tokom tog meseca. Taj kurs, korisnik granta upotrebljava da bi u gornjoj tabeli izračunao vrednosti uplata i pretvorio ih u EUR iznose.

Tabela troškova po budžetskim linijama ima sledeći izgled:

Annex III. Budget for the Action¹						
Troškovi	Jedinica	Broj jedinica	Jedinična cena (u EUR)	Ukupni troškovi (u EUR)	Potrošeno	Preostalo
1. Ljudski resursi						
1.2. Plate (bruto iznos, lokalno osoblje)						
1.3 Dnevnice						
1.3.1 U inostranstvu	Dnevno					
1.3.2. U zemlji	Dnevno					
1.3.3 Seminari/konferencije	Dnevno					
Međuzbir Ljudski resursi						
2. Putni troškovi						
2.1. Međunarodna putovanja	Povratna karta					
2.2. Lokalni prevoz	Mesečno					
Međuzbir Putni Troškovi						
3. Oprema i pribor						
3.1 Kupovina ili iznajmljivanje vozila	Po vozilu					
3.2 Nameštaj, kompjuterska oprema						
3.3 Mašine, alat...						
3.4 Rezervni delovi						
3.5 Ostalo (navesti)						
Međuzbir Oprema i pribor						
4. Troškovi kancelarije						
4.1 Troškovi vozila	Mesečno					
4.2 iznajmljivanje poslovnog prostora	Mesečno					
4.3 Kancelarijski material	Mesečno					
4.4 Ostali troškovi kancelarije (tel/fax, struje/grejanje, održavanje)	Mesečno					
Međuzbir Troškovi kancelarije						

5. Ostali troškovi, usluge						
5.1 Publikacije						
5.2 Studije, istraživanja						
5.3 Troškovi evaluacije						
5.4 Prevod, prevodioci						
5.6 Finansijske usluge (troškovi usluge banke itd.)						
5.7 Troškovi organizacije konferencija, seminara						
5.8. Troškovi vidljivosti (PR aktivnosti)						
Međuzbir Ostali troškovi, usluge						

Ova tabela pokazuje koliko su stvarno napravljeni troškovi različiti od troškova koji su bili predviđeni u odobrenom budžetu. S obzirom da postoje stroga pravila koliko stvarni troškovi mogu da odstupaju od predviđenih, ova tabela je veoma bitna za pripremu periodičnog i finalnog izveštaja.

2.3.4. Pripremanje prateće dokumentacije kojom se dokazuju nastali troškovi koji su uključeni u tabele

Prikazane tabele samo predstavljaju tvrdnju organizacije o ostvarenim troškovima, ali oni nemaju značaj izveštavanja dok nisu podržani pratećom dokumentacijom koja ih dokazuje. Tipovi minimuma proratne dokumentacije koje je potrebno čuvati u zavisnosti od tipova troškova su:

- (1) Plate radnika koji su angažovani na projektu: (a) platni listić i (b) izvod iz banke kojim se dokazuje uplata zarade.
- (2) Honorari projektnog tima (ukoliko nisu zaposleni u organizaciji), lokalnih eksperata i prevodilaca: (a) autorski ugovor (ili ugovor o delu) i (b) izvod iz banke kojim se dokazuje isplata.
- (3) Troškovi dnevnica za službeni put u inostranstvo: (a) odluka, (b) obračun dnevnica, (c) hotelski računi, (d) računi za putne troškove na lokalnu (taksi, autobuske karte i sl), i (e) izvod iz banke kojim se dokazuje uplata.
- (4) Troškovi dnevnica na lokalnu: (a) nalog za službeni put i (b) izvod iz banke kojim se dokazuje isplata dnevnice.
- (5) Troškovi puta: (a) karte (avionske, vozne, autobuske) i (b) izvod iz banke kojim se dokazuje uplata. Ukoliko je korišćen sopstveni automobil: (a) odluka projektnog menadžera, (b) nalog

za korišćenje putničkog automobila za službene svrhe (može se nabaviti u Savremenoj administraciji), (c) obračun troškova i (d) izvod iz banke kojim se dokazuje isplata.

- (6) Troškovi EU partnera: (a) time-sheet (za honorare i dnevnice), (b) avionske, vozne karte ili, ukoliko koristi sopstveno vozilo nalog za korišćenje putničkog automobila za službene svrhe (može se nabaviti u Savremenoj administraciji) i (c) izvod iz banke kojim se dokazuje uplata EU partneru.
- (7) Nabavka opreme, kancelarijskog materijala, štampanja i ostalih usluga: (a) ugovor o nabavci ukoliko je u pitanju nabavka iznad 5,000€, (b) račun i (c) izvod iz banke kojim se dokazuje uplata, (d) oslobođenje od PDV-a, (e) Tenderska dokumentacija koja uključuje poziv za dostavu ponuda, minimum 3 ponude i potpisana odluka o odabranom najboljem ponuđaču.
- (8) Opravdani indirektni troškovi (administrativni troškovi): (a) potvrda opštine o iznosu koji je potrošen. Napomena: administrativni troškovi moraju biti opravdani.

2.4. Uklapanje budžeta različitih projekata

2.4.1. Godišnje planiranje prihoda i rashoda pri sprovođenju više različitih projekata

“Upravljanje finansijama neprofitne organizacije je u mnogim aspektima slično kao i u komercijalnom sektoru. Ipak, nekoliko razlika pomeraju fokus menadžera finansija neprofitne organizacije. Profitno preduzeće je orjentisano ka profitabilnosti i maksimiziranju vrednosti kompanije za svoje akcionare. Primarni cilj neprofitne organizacije nije da poveća vrednost akcije, nego da se novac iskoristi na način koji će omogućiti organizaciji da na stalnoj bazi implementira aktivnosti koje su potrebne društvu. Neprofitna organizacija nema finansijsku fleksibilnost koja krasi komercijalno preduzeće jer joj priliv sredstava zavisi od donatora koji nemaju finansijski interes u podržavanju organizacije već imaju programski cilj koji žele da ostvare, bilo kroz svoje aktivnosti ili kroz davanje grantova neprofitnim organizacijama. Zbog toga, neprofitna organizacija mora da pokaže sposobnost upravljanja dobijenim sredstvima: novac dobijen za specifičan cilj mora da bude iskorišćen za postizanje tog specifičnog cilja. Taj specifičan cilj je ili određen od strane donatora ili je definisan u strateškim dokumentima same neprofitne organizacije“⁴⁶

⁴⁶ Blackbaud, White paper “*Financial Management of Non-for-Profit Organizations*”, www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_FinancialManagementForNPO.pdf

S obzirom da smo u prethodnom delu rada pokrili situaciju kada donator definiše željeni cilj i kroz organizaciju konkursa traži neprofitne organizacije koje mogu da doprinesu postizanju cilja, u daljem nastavku rada, ćemo se skoncentrisati na pro-aktivni pristup organizacije koje želi da dobije sredstva van konkursa, dakle direktnu pomoć jednog ili više donatora.

Internet sajt About.com proces prikupljanja sredstava za aktivnosti ne profitne organizacije (fund raising) raščlanjuje na 6 koraka:

1. Definirati ciljeve koji žele da se ostvare sredstvima koja se prikupe
2. Napisati strateški plan organizacije i plan prikupljanja sredstava
3. Napraviti procenu troškova aktivnosti prikupljanja sredstava (Internet, putovanja, prezentacije, plate ljudi)
4. Razviti vremenski plan prikupljanja sredstava
5. Prepoznati izvore finansiranja
6. Redovno evaluirati plan prikupljanja sredstava⁴⁷

U situaciji kada postoji grupa donatora koja se okupila oko ideje da podrži neku organizaciju čije postojanje je prepoznato da je od strateškog značaja, dolazi do dogovora predstavnika donatora sa menadžmentom pomognute organizacije. U takvoj situaciji, menadžment organizacije mora da se bavi strateškim planiranjem koje uključuje pravljenje strategije budućeg razvoja, definisanje misije i vizije i razvijanje biznis plana odnosno razvojnog plana.

„Jednostavno rečeno, strateško planiranje određuje gde organizacija treba da ide tokom sledeće godine ili dužeg perioda i kako će do tamo doći. Uobičajeno je da je ovo proces koji se odnosi na celu organizaciju, mada može i da se odnosi na pojedinačne glavne komponente organizacije kao što su divizije, odeljenja ili neke druge“⁴⁸

U ovoj situaciji nema mnogo razlike između organizacije koja pravi razvojni plan budućeg perioda i traži podršku od donatora i kompanije koja pravi biznis plan da bi dobila podršku od investitora ili kreditora.

⁴⁷ Fritz, *Basic of fund raising, 6 Steps to a Fundraising Plan for a New Nonprofit*, Internet

⁴⁸ Internet, Basic description of strategic planning

U svojoj knjizi „Korporativne finansije i poslovni plan“, Bojović i Senić kažu:

„Bez obzira da li se radi osnivanju nove firme ili o razvojnim promenama postojeće, neophodan je unapred smišljen plan delovanja. Pomoću dobrog biznis plana vuku se pravi potezi u pravo vreme i izbegavaju iznenađenja i neplanirane aktivnosti. Osnovna svrha biznis plana je da se definisani ciljevi poslovanja pretvore u stvarnost. Osnovni cilj biznis plana je kvantitativno definisanje budućih aktivnosti preduzeća uz analizu neophodnih resursa za ostvarivanje postavljenog cilja i sagledavanje mogućih prepreka i stvarnih mogućnosti preduzeća da se ostvari postavljeni cilj. Biznis plan je prva provera i ocena poslovne ideje i neophodan dokument za obezbeđivanje izvora sredstava.⁴⁹

Poslovni plan nije bitan samo radi privlačenja potencijalnih donatora, već predstavlja smernice o budućem radu organizacije, kako za menadžment tako i za sve trenutno zaposlene, ali i za sve buduće zaposlene.

Ron Johnson smatra: Poslovni plan ima kritičan značaj za:

- ljude, koji će u svojstvu investitora, uložiti novac u poslovnu aktivnost
- ljude koji će tu aktivnost kreditirati, očekujući vraćanje sredstava u predviđenom roku i kamatu na zajam, i
- ljude koji će tom aktivnošću upravljati iz dana u dan⁵⁰

U okviru razvojnog plana organizacije koje traže pomoć donatora su pored uvodnih informacija o tome čime se organizacija generalno bavi i koja je njena trenutna pozicija takođe specificirane planirane aktivnosti i ukupan budžet koji je potreban za period od sledećih godinu dana. Po usaglašavanju finalnih verzija ovih strateških dokumenata, menadžment organizacije okuplja predstavnike donatora i predstavlja im svoje strateške dokumente očekujući da će svako od njih izneti konstruktivne komentare i dati dobre predloge kako i sama strategija budućeg delovanja i dokumenti koji to opisuju mogu da budu poboljšani. Ova razmena stavova i mišljenja sa potencijalnim donatorima ima dva cilja:

⁴⁹ Bojović P. i Senić V. (2005), *Korporativne finansije i poslovni plan*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, str 175

⁵⁰ Johnson R. (2002), *Perfect Business Plan*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, str 103

- Da omogući participativni proces uključenja potencijalnih donatora u formiranje krajnje strategije razvoja organizacije čime dolazi do približavanja stavova u vezi budućnosti svih koji bi mogli da finansijski podrže organizaciju osećajući da su i sami bili uključeni u pravljenje plana,
- Da iskoristi sinergiju različitih iskustava koje predstavnici donatora u kombinaciji sa stručnjacima iz same organizacije imaju i stvori plan koji na najbolji mogući način odgovara na sve izazove sa kojima se organizacija sreće u tom trenutku i sa kojima bi mogla da se sretne u bliskoj budućnosti.

Profesor Bojović kaže: Biznis plan se odnosi na ideje, viziju, elemente koji omogućavaju promene uz sagledavanje mogućnosti i korišćenje sposobnosti u uslovima neizvesnosti. Brze društvene, tehnološke, ekonomske, naučne, tržišne i informacione promene zahtevaju permanentno učenje. Promene se odnose na suštinske transformacije ukupnih u pojedinačnih društvenih procesa. Rešenja se traže u svim segmentima organizacije. Organizacija je nosilac transformacija i strukturiše se tako da je sposobna za konkurenciju. Horizontalna struktura treba da omogući povezivanje i rast, a vertikalna se oslanja na znanje. Na širinu znanja, uključujući i nova zanimanja i na dubinu znanja, uključujući viši nivo specijalističkih znanja. Suština promena je u tome, da se znanjem pokrenu sva znanja i resursi organizacije kako se ostvario uspeh“⁵¹

Razvojni plan treba da bude prilagodljiv i na situaciju kada postoji perfektно razvijeno konkurentsko tržište i na situaciju kada iz bilo kog razloga tržište odstupa od svog idealnog modela konkurencije.

Frank H.R. kaže:

„Mi smatramo da su sledeće 4 odlike perfektно razvijenog konkurentskog tržišta: 1) postojanje standardizovanog proizvoda ili usluga, 2) Ponašanje u vezi sa cenom od strane proizvođača, 3) savršena mobilnost na duže staze faktora proizvodnje, 4) Potpuna informisanost i prodavca i kupca. U praksi, pokazalo se da ni u jednoj industriji ne postoji perfektно razvijeno konkurentsko tržište“⁵²
U skladu sa tim, razvojni plan mora da usvoji i sve faktore zbog kojih tržište na kome se organizacija nadmeće nije potpuno konkurentno i da u skladu sa tim sadrži određene korake.

⁵¹ Bojović P. i Senić V. (2005), *Korporativne finansije i poslovni plan*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, str 179

⁵² Frank H. R. (2000), *Microeconomics and Behaviour*, Mc Graw Hill, SAD, str 347

Po dobijanju komentara i predloga od strane grupe donatora, organizacija ponovo prolazi kroz strategiju i revidira je, a zatim kroz dokumente i unapređuje ih, posle čega organizuje zvaničnu skupštinu na kojoj dolazi do usvajanja zvaničnih verzija strateških dokumenata.

Kada su strateški dokumenti usvojeni, održava se novi sastanak sa donatorima na kome dolazi do preliminarne dogovora o tome koji donator će podržati koje aktivnosti. Od tog trenutka menadžment organizacije počinje da, sa svakim od donatora, kroz nekoliko razmena ideja i dokumenata, dogovara preciznije budžete i aktivnosti koje će se sprovesti pod svakim od grantova koje dobije od njih.

Ovakva situacija gde jedna organizacija u isto vreme može da implementira i po 10 grantova od kojih neki mogu da budu u vrednosti 30 hiljada eura i da traju par meseci dok drugi mogu da budu u vrednosti od po nekoliko stotina hiljada ili čak miliona eura i da traju do 3 godine, zahteva posebno planiranje ulaganja ljudskih i finansijskih resursa. Planiranje je bitno iz nekoliko razloga:

- Kako bi se sve zacrtane aktivnosti završile na vreme,
- Kako bi asistencija donatora izgledala ne tek haotični priliv sredstava, već kao usinhronizovana podrška koja će tokom određenog perioda omogućiti stabilnost u postojanju organizacije,
- Kako bi se limitana sredstva iskoristila na pravi način pokrivajući samo one troškovi koji su zaista bitni,
- Kako ne bi došlo do dupliranja prikazivanja istog troška različitim donatorima (ovo se smatra prevarom),
- Kako bi se uskladio sistem poslovanja po kome bi bila poštovana i pravila izveštavanja koje svaki od donatora ima sa pravilima poslovanja koje svaka od organizacija koja posluje u Srbiji mora da poštuje.
- Kako bi se što više očekivanih troškova u narednom periodu uključilo u zacrtani budžet i predstavilo donatoru, jer ako se bilo šta zaboravi ili tokom budućeg perioda iskrasne kao neplanirani trošak, organizacija će morati da uzme kredit da bi pokrila taj deo poslovanja. Za neprofitne organizacije ovo je situacija koju posebno treba izbegavati, jer su tada praktično stavljene pred svršen čin i zavise od mnogo faktora od kojih je svakako i referentna kamatna stopa u Srbiji.

Nadia Macdonald objašnjava pojam referentne kamatne stope i kako utiče kada je ona velika ili kada dođe do povećavanja:

„Za organizaciju/kompaniju koja pozajmljuje novac od banke, referentna kamatna stopa predstavlja trošak novca, cenu kredita. Što je viša kamatna stopa, sve je skuplji kredit. Organizacije koje su mislile da pozajme novac da bi finansirale svoju ekspanziju ili da pokrenu novu aktivnost će dva puta razmisliti. Organizacije koje su već pod kreditom banke će u slučaju povećanja kamatne stope tokom trajanja kredita videti kako im se povećavaju troškovi tog kredita i smanjiće im se profit iz poslovanja.“⁵³

Zato je za menadžment neprofitne organizacije od velikog značaja da dobro isplanira aktivnosti u budućem periodu, realno i što preciznije predvidi sve moguće troškove i uz pravilno raspologanje svim dostupnim sredstvima nađu donatore koji će zajedno finansirati sve predviđene troškove.

Kada se naprave inicijalni dogovori sa donatorima, menadžment priprema projektne aplikacije i šalje ih donatorima. Po odobravanju projekata i potpisivanju ugovora sa donatorima, odobreni iznosi budžeta se unose u tabelu ukupnih troškova. Ako je organizacija relativno mala (ima do 10 angažovanih ljudi i ne više od 3 ili 4 projekta koji se paralelno sprovode) ovakvu tabelu je moguće napraviti u excel bazi jer troškovi koji se prate i preseca troškova koji su potrebni da se izvuku, po svojoj komplikovanosti ne prevazilaze mogućnosti koje nudi excel ako se napredno koristi. Međutim, ako se radi o organizaciji koja ima više projekata i veći broj zaposlenih, troškovi planiranih aktivnosti po svojoj strukturi postaju dosta komplikovani i potrebno je nabaviti odgovarajući softver koji bi bio prilagođen potrebama organizacije:

- u svom korisničkom delu kako bi finansijsko odeljenje moglo da ažurira podatke,
- U vizuelnom aspektu kada su pitanju različite tabele preseka stanja koje bi bile dostupne finansijskom odeljenju i menadžmentu organizacije.
- Trebalo bi da ima različite stepene ovlašćenja pristupa podacima i tabelama.

Korisnički deo softvera mora da ima mogućnost da više ljudi unosi podatke o troškovima koji su nastali tokom rada organizacije i implementiranju više projekata. Jedna od domaćih organizacija kojatrenutno ima preko 60 angažovanih ljudi i implementira više od 10 projekata, ima 5 ljudi

⁵³ Macdonald T.N. (1999), *Macroeconomics and Business - An Interactive Approach*, International Thomson Business Press, London, UK, str 4

zaposlenih u odeljenju finansija: menadžera finansija, blagajnika, 2 saradnika za projektno finansiranje i jednog knjigovođu. Ovo je optimalan broj jer je kod velikog broja projekata gde svaki projekat ima svoj podračun u banci i pod svakim projektom je moguće da bude preko 100 unosa (ulaza i izlaza sa računa). Od izuzetne je važnosti da odeljenje finansija ima kapacitet da isprati sve promene bez greške i da celo poslovanje bude u skladu sa pravilima poslovanja koja važe u zemlji. Dok su saradnici za projektno finansiranje zaduženi da prate i unose troškove na specifičnim projektima koji su im dodeljeni, menadžer finansija je zadužen da kotroliše rad i da ima sveukupnu sliku o troškovima cele organizacije.

Tabele preseka stanja koje bi trebalo da budu dostupne su svakako:

- presek troškova za svaki od projekta
- Ukupni presek troškova na kraju svakog meseca, na kraju svakog kvartala i na kraju godine gde svi izveštaji mogu da se uporede sa planom troškova koji je uključen u strateške dokumente

Primer tabele preseka stanja je sledeći:

Troškovi	Jedinica	Broj jedinica	Jedinična cena (u EUR)	Ukupni troškovi u 6 meseci (u EUR)	Prvi Kvartal 2010												Ukup an trošak Q1	Plan Ukupan trošak Q2	Preostal o nepokri veno
					Jan 2010				Febr 2010				Mart 2010						
					Don 1	Don 2	Don 3	Sopst učešće	Don 1	Don 2	Don 3	Sopst učešće	Don 1	Don 2	Don 3	Sopst učešće			
1. Ljudski resursi																			
1.2. Plate (bruto)				60.000	5K	2K	2K	1K	5K	2K	2K	1K	5K	2K	2K	1K	30K	30K	0K
1.3 Dnevnice																			
1.3.1 U inostranstvu	Dnevno																		
1.3.2. U zemlji	Dnevno																		
1.3.3 Seminari / konfer.	Dnevno																		
Međuzbir Ljudski resursi																			
2. Putni troškovi																			
2.1. Međunar. putov	Povr kar																		
2.2. Lokalni prevoz	Mesečno																		
Međuzbir Putni Troškovi																			
3. Oprema i pribor																			
3.1 Kupovina ili iznajmlj. vozila	Po vozilu																		
3.2 Nameštaj, komp. op																			
3.3 Mašine, alat...																			
3.4 Rezervni delovi																			
3.5 Ostalo (navesti)																			
Međuzbir Oprema i pribor																			
4. Troškovi kancelarije																			
4.1 Troškovi vozila	Mesečno																		
4.2 iznajmljivanje poslovnog prostora	Mesečno			30.000	1K	1K	1K	2K	1K	1K	1K	2K	1K	1K	1K	2K	15K	12K	3K
4.3 Kancel. material	Mesečno																		
4.4 Ostali trošk. kanc.	Mesečno																		
Međuzbir Troškovi kancelarije																			
5. Ostali troškovi, usluge																			
5.1 Publikacije																			
5.2 Studije, istraživanja																			
5.3 Evaluacija, audit																			
5.4 Prevodi																			
5.6 Finansijske usluge																			
5.7 Konferencije, semin																			
5.8. Troškovi PR aktiv)																			
Međuzbir Ostali troškovi, usluge																			
TOTAL TROŠKOVI																			

Tabela pokazuje ukupan budžet organizacije za period od 6 meseci koji je podeljen na mesečne troškove tako da se troškovi tokom perioda od 6 meseci finansiraju iz tri donatorska projekta i sopstvenim učešćem.

Prilikom pravljenja projektnih aplikacija i dogovaranja sa donatorima o finansiranju aktivnosti, menadžment organizacije uzima u obzir troškove koji su planirani u akcionom planu i za svaki od predviđenih troškova pravi raspored finansiranja koji je u skladu sa odobrenim troškovima od strane donatora.

U tabeli je dat primer pod linijom „1.2. Plate“ gde je od planiranih 30,000 EUR za period od 6 meseci (5,000 Eur svakog meseca), iz grantova 3 donatora obezbeđeno 4,000 Eur mesečno, dok organizacija mora da pokrije iz svog učešća 1,000 Eura mesečno. Ovako kako je plan napravljen, organizacija je sigurna da će ta sredstva moći da obezbedi.

Sa druge strane, često može da se desi da sredstva iz dobijenih grantova budu nedovoljno velika u odnosu na planirane troškove i da u toj situaciji organizacija posle sagledavanja mogućih prihoda tokom sledećih 6 meseci, zaključi da preostala potrebna sredstva ne može da obezbedi iz sopstvenih sredstava. Primer takve situacije je dat u tabeli pod linijom „4.2. Iznajmljivanje poslovnog prostora“. U ovakvoj situaciji, menadžment organizacije ima 5 mogućih solucija kako da reši problem finansiranja:

- 1) da kroz kontakte sa predstavnicima donatora traži sredstva od nekog novog donatora koji bi podržao dalji razvoj organizacije kroz takozvani „capacity building assistance - asistenciju daljeg razvoja kapaciteta organizacije“. Ovakve aktivnosti privlačenja sredstava donatora za direktnu podršku organizacije se naziva „funds raising“. Ovde treba naglasiti da u svetu aktivnost fund raisinga pored predstavljanja svog programa institucionalnim donatorima takođe uključuje i pokušaj privlačenja sredstava od strane korporacija i kompanija. Džon Vord navodi neke od razloga zašto su porodične kompanije u svetu motivisane da ulažu u društvenu zajednicu:

„Kada porodične kompanije investiraju u socijalnu pomoć u svojoj zajednici, monog toga dobijaju za uzvrat. Jedna korist je što grade gudvil koji ih štiti i pomaže im da se održe tokom promena u okruženju, kao što su promene na vlasti. S obzirom da su dobri građani, interesi takvih kompanija se uzimaju u obzir kada se donose odluke na nivou vlade – čak i jednostavne odluke kao što

je parcelisanje zemljišta. Razvile su pozitivnu reputaciju koja im uzvraća tako što mogu da privuku zaposlene i kupce. I konačno, vlasnici kompanija se osećaju bolje u vezi sa svojim vlasništvom i ponosni su na svoje kompanije jer one dovode do vidnog, pozitivnog pomaka u okruženju.“

Pojam Korporativne društvene odgovornosti u Srbiji još uvek mlad i nivo sredstava koji se doniraju od strane korporacija i kompanija jako nizak, uglavnom usled ne postojanja adekvatne svesti u društvu i nedostatka razumevanja predstavnika vlasti koji bi trebali da regulišu poresku politiku na način koji bi ovakve porive kompanija podržao.⁵⁴

- 2) Da se prijavljuje na nove konkurse sa projektima koji zadovoljavaju kriterijume novih konkursa a u strukturi budžeta projekta uključuju i troškove za koje do tog momenta nisu obezbeđena sredstva.
- 3) Da pokuša da u narednom periodu poveća prihode iz postojećih sopstvenih izvora finansiranja. Neke od organizacija predstavljaju asocijacije odnosno udruženja čiji članovi plaćaju članarine što predstavlja izvor prihoda. U slučaju da je organizaciji u budućem periodu potrebno više sredstava da sprovedu aktivnosti koje će doneti nove pogodnosti i za članove udruženja (asocijacije), organizacija će predložiti članicama da privremeno ili za stalno povećaju članarine kako bi se delom ili u celini pokrio nedostatak sredstava.
- 4) Da pokuša da iskoristi deo znanja koje njihov tim ima i da pokuša da izađe „na tržište“ nudeći svoje usluge širem krugu ljudi, kompanija i drugih organizacija. Ovo je čest slučaj u praksi kod organizacija koje tokom svog delovanja okupe veliki krug stručnjaka iz raznih oblasti, pa je i ovakva tranzicija od podržavane organizacije ka delom i pružaocu usluga logična. Uglavnom se radi o otvaranju trening centara i generalno držanju treninga i pružanju konsultantskih usluga iz raznih oblasti.
- 5) Da uzme kredit kod banke ili da kupi određenu opremu na lizing. Ovo je solucija kojoj pribegavaju samo velike asocijacije koje imaju relativno siguran priliv sredstava kroz članarine ili organizacije koje veruju da u bliskoj budućnosti mogu

⁵⁴ Vord Dž. (2006), *Razvoj porodičnih kompanija*, ASEE, Novi Sad, str 107

da obezbede još donatorske podrške pa je menadžment relativno siguran da u svojoj finansijskoj strategiji može da se osloni da će tokom dužeg perioda uspeti da vrati novac banci. Ovakvi potezi su uglavnom vezani za kupovinu motornih vozila, različite opreme koja bi unapredila usluge koje organizacija nudi ili sređivanje (renoviranje) poslovnog prostora.

2.4.2. Operativno uklapanje različitih budžeta i troškova, podela finansiranja istog troška iz više budžeta tokom realizacije projekata

Ovu situaciju smo već donekle objasnili na primeru koji je prikazan u prethodnoj tabeli gde organizacija implementira 3 projekta dok ostatak sredstava organizacija obezbeđuje iz sopstvenih izvora. Međutim, kod troškova koji su preveliki da budu podržani samo iz jednog ili dva, tri projekta, potrebno je da se izvrši podela troškova na nekoliko različitih grantova i da se taj odnos doprinosa projekata prati sve dok projekti traju. Iako ovo može izgledati lako za planiranje na početku podrške neke organizacije, kasnije situacija postaje daleko komplikovanija jer organizacija raste i može da ima i do 70 do 80 zaposlenih, da tekući mesečni troškovi rada organizacije budu i do 100,000 eura, a da organizacija implementira i preko 20 projekata u isto vreme. Konačno, kao da ovo nije dovoljno, pošto projekti imaju različit period trajanja (neki mogu da traju samo 3 meseca, neki traju i 2 do 3 godine) kako vreme odmiče dolazi do zatvaranja jednog projekta i počinjanja drugog u isto vreme, ali isto tako i do preklapanja gde se tokom na primer perioda od 3 meseca tri projekta gasu dok 4 nova projekta počinju.

Autori Bojović i Senić kažu: „Finansijski deo razvojnog plana predstavlja najznačajniji i najsloženiji deo tog dokumenta. On pokazuje finansijsku opravdanost ulaska u posao. Organizacija kao podnosilac razvojnog plana mora da pripremi i prezentuje svoje finansijske izveštaje na način na koji će biti razumljivi, uverljivi i pouzdani za investitore, za banke, za preduzetnike“⁵⁵

⁵⁵ Bojović P. i Senić V. (2005), *Korporativne finansije i poslovni plan*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, str 197

Ako dođe do lošeg planiranja prihoda i rashoda, gde god da se pogreši u računu (bilo na platama ili na pokrivanju troškova kancelarije), posledice se najviše osećaju na platama i honorarima ljudi koji rade u organizaciji s tim da su prvo na udaru oni koji rade u organizaciji, a u slučaju da je potrebno još sredstava onda na udar dođu i honorari onih ljudi koji su angažovani na projektima. Razlog za ovo se krije u logici da računi za kancelariju, otplata kredita ili lizinga svakako moraju da se plate, čak i po cenu da angažovani tim sačeka plate. Ovo svakako nije popularno rešenje situacije i može izazvati negodovanje ljudi ako se desi jednom ili par puta, a ako potraje može dovesti do odlaska ljudi čime se značajno gubi na kvalitetu jer praktično uvek prvo odlaze kvalitetni ljudi. Zato je menadžment organizacije prinuđen da podigne nivo koordinacije troškova u budućem periodu na visok nivo kako bi se troškovi pravilno rasporedili i kako ne bi bilo iznenađenja.

Posebno interesantna situacija koja pritiska menadžment da strateški razmišlja o troškovima je vezana za pravilo donatorskog finansiranja projekata po kome je maksimum sredstava koji može da se dobije unapred 90%, dok poslednjih 10% sredstava od svakog grantu organizacija mora da prefinansira, odnosno da potroši unapred, pa tek kada pripremi finalni narativni i finansijski izveštaj, podnese ga donatoru i donator ga odobri, može da računa na dobijanje sredstava od donatora. Ponekad, u zavisnosti od donatora, između početnog plaćanja troškova kroz prefinansiranje i refundiranja troškova od strane donatora može da potraje i do dva meseca. Cela situacija postaje još interesantnija sa donatorima koji sva sredstva pod grantom šalju organizacijama po principu nadoknade potrošenih sredstava u nekoliko tranši (na primer, u 5 tranši po 20% od ukupne vrednosti projekta), po podnošenju izveštaja u kome se dokazuju ostvareni rezultati i potrošena sredstva. Tada praktično, organizacija uvek mora da prefinansira troškove u vrednosti od 20% ukupne vrednosti projekta pa da čeka refundiranje troškova.

2.4.3. Priprema periodičnog i godišnjeg finansijskog izveštaja organizacije

Kao što smo već spomenuli, pored uobičajenih izveštaja koji se tiču implementiranja svakog od pojedinačnih projekata, svaka organizacija koja ima podršku nekoliko donatora je dužna da redovno prati sve troškove koji nastaju tokom jedne godine kako bi u svakom trenutku menadžment mogao da napravi presek troškova ali i kako bi menadžment mogao da priprema redovne godišnje izveštaje koji uključuju i narativni deo u kome se objašnjava dokle se stiglo u postizanju strateških ciljeva i finansijski deo u kome se sublimira celo finansijsko stanje organizacije na kraju godine.

Ako se prethodno pokazana tabela troškova redovno ažurira, pravljenje preseka troškova u određenim vremenskim periodima ne predstavlja problem za menadžment. Sa druge strane, narativni izveštaj je veći problem jer pored dobro izvedenih aktivnosti, često treba da objasni zašto se neke od promena ili aktivnosti koje su najavljene, nisu uradile. Kada je pripremljen izveštaj, menadžment organizacije šalje izveštaj najvećim donatorima i zakazuje zvaničnu prezentaciju izveštaja sa ciljem da dobije zvaničnu saglasnost donatora. Pored ovoga, velike organizacije redovno organizuju i generalne skupštine ili sastanak upravnog odbora kojima se prezentuju redovni izveštaji. Po dobijanju odobrenja i saglasnosti od strane svih strana, menadžment organizacije može da smatra da su obaveze po pitanju prošlog perioda ispunjene i da može u potpunosti da se okrene budućnosti.

Veoma često, a naročito pre odobravanja novih velikih projekata (od 500.000 EUR) donatori insistiraju i na sprovođenju systemske revizije i finansijske revizije poslovanja cele organizacije. Takođe, po pravilima EU grantova, svaki pojedinačni projekat čija je ukupna vrednost veća od 100.000 EUR na kraju projekta mora da prođe kroz finansijsku reviziju. U oba slučaja (i kada se radi revizija cele organizacije i kada se radi revizija samo jednog projekta), angažuje se nezavisna revizorska kuća koja sprovodi kontrolu poslovanja organizacije.

U slučaju revizije pojedinačnih projekata, uspešno prolaženje revizije je uslov za prihvatanje izveštaja od strane donatora i uplata poslednje rate odobrenog projekta (između 10 i 20% od ukupne vrednosti odobrenog projekta). S obzirom da je u pitanju refundacija već napravljenih troškova, u interesu je organizacije da dobije pozitivnu ocenu i da joj se svi troškovi proglase kao opravdani kako bi joj donator nadoknadio sve pripisane troškove.

Sa druge strane, kada se radi o reviziji poslovanja cele organizacije, tada je uspešno prolaženje revizije preduslov za novu podršku jer garantuje da je organizacija zaista i sprovela aktivnosti koje su dogovorene sa donatorom, čak i kada one uključuju i ponekad teške unutrašnje promene u strukturi organizacije, promenu politike plata, strateško opredeljenje u aktivnostima ili ciljevima koje će slediti organizacija u budućem periodu.

3. Sprovođenje promena u skladu sa razvojnim planom i praćenje rezultata

Izazovi sprovođenja promena

Sa usvojenim razvojnim planom, čini se da je veći deo posla gotov. Organizacija zna šta treba da radi i ima na papiru napisano šta želi da postigne. Međutim, sprovođenje promena u organizaciji zapravo uopšte nije lak posao, jer su ljudi generalno skloni inerciji, rutini i obrascima. Ljudi mrze kada njihovi šefovi objavljuju “inicijativu da se počne sa transformacijom”. Trče u svoje kancelarije i frenetično počinju jedni drugima da šalju poruke u kojima iznose razloge da će pokrenute inicijative sve pokvariti.

Kada je u pitanju neka **nova inicijativa u organizaciji**, bilo da se radi o uvođenju novog “*time sheeta*” koji će preciznije ili preglednije dati informaciju o provedenom vremenu na poslu, ili o novim procedurama u pravljenju finansijskog izveštaja, nema ništa gore za timove koji implementiraju te promene od neshvatanja zašto se to uopšte radi. Pitanja koja tada prolaze kroz glave članova tima su veoma slična ovim: Zašto dodatne ili drugačije procedure, ako su i prethodne dobro radile posao? Šta se novo dobija? Da li je zaista moguće da će otežavanjem procedura i dodavanje jos 20% dodatnih obaveza na već postojeće, na neki način unaprediti rad organizacije?

Ovakve reakcije stvaraju prepreku promenama, jer ljudi nevoljno pristaju na nešto za šta smatraju da nema smisla raditi, naročito ako je došlo u obliku suvoparnih instrukcija iz centrale negde daleko (bilo da se radi o fizički „daleko“ kada je centrala negde u drugom gradu ili čak drugoj državi ako je u pitanju internacionalna kompanija, ili “daleko” u kontekstu od ljudi iz top menadžmenta koji spadaju u nedodirljive, daleke i nedostupne ljude).

Reakcije članova tima postaju proporcionalno mnogo gore kada su u pitanju značajnije i veće promene. Na primer, davanje otkaza jednom od članova tima, ma koliko da je to

opravdano iz ugla menadžera, gotovo nikad neće biti shvaćeno na pravi način od strane ostalih članova tima, naročito ako je bio u pitanju omiljena osoba. Jedini način da se negativni efekat umanji je da jednu takvu promenu prati detaljno objašnjenje razloga za otkaz i da naravno sama odluka bude zasnovana na objektivnim razlozima. A jedina dva objektivna razloga za to mogu biti: loš učinak i nemar otpuštenog ili strateška odluka menadžmenta da mora da dođe do smanjenja ljudstva usled promene na tržištu. Ako je tim makar delimično upoznat sa situacijom u kojoj se firma nalazi i položajem celog tima u kompaniji u odnosu na konkurentske timove i ako je menadžer nametnuo jasan sistem evaluacije radnog učinka, zaista ne bi trebalo da dođe do većih problema prilikom ovakvih situacija.

Zbog toga Džek Velč navodi da je jedan od najvažnijih poteza za dobro implementiranje promena da se „svaka inicijativa da se nešto promeni stavi uz jasno definisanu svrhu ili cilj. Promena radi same promene je besmislena i čisto rasipanje energije“.⁵⁶

Implementiranje promena u organizaciji se oslanja na veliki trud i rad srednjeg menadžmenta (menadžere timova). Top menadžment treba da se trudi da organizaciju drži u stanju neprekidne promene ne bi li ostali konkurentni. Sa druge strane, niži nivoi organizacije, zaposleni na kojima će se te promene najviše slomiti, će uvek pružati mnogo otpora bilo kojim promenama, naročito većim. Srednji menadžment će uvek morati da implementira zamišljene ideje, da ih sprovodi u delo ma kako one bile nepopularne po zaposlene, da ulaže dodatni trud da objasni svojim timovima smisao promena da ne bi došlo do pada motivacije za obavljanjem čak i postojećih obaveza a kamoli dodatnim promenama i primenjivanjem novih procedura. Na kraju, mora da drži svoj tim na okupu, jedinstven i funkcionalan i da ne dozvoli osipanje tima usled nezadovoljstva zbog nametnutih promena.

Implementiranje promena ma koliko bilo neophodno zaista stresno za celu kompaniju, uključujući i top menadžment i zahteva mnogo truda i volje.

⁵⁶ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 130

Podnoseći raport o stanju kompanije i daljim ambicijama, generalni menadžer Fijata, Serđo Markione je 8 novembra 2006 sumirao svoj uspeh u poslednjih 2 godine od kako je izvadio Fijat iz ponora:

“nema nikakvog čuda, samo mnogo usklađenog rada i želje za uspehom” i na kraju govora citirajući Makijavelija: “mada, nema ničeg težeg, ničeg rizičnijeg za ostvarivanje i nesigurnijeg nego uvoditi novi poredak stvari”.⁵⁷

Drugi bitan potez se tiče stalnog obraćanja pažnje na kvalitet ljudi koji rade u organizaciji i težnje da tim ljudi bude adekvatan u odnosu na izazove pred kojima se organizacija nalazi, uvek uzimajući u obzir argument da je sprovođenje promena moguće samo ako se u organizaciji nalaze ljudi koji razumeju potrebu da time i koji ne opstruiraju ovakve inicijative.

Zbog toga Džek Velč preporučuje dve mere:

“Zapošljavati i dati unapređenja samo onima koji su istinski posvećeni poslu koji obavljaju i spremni su da preduzmu inicijative”

“Pronaći i rešiti se onih koji pružaju otpor, čak i ako njihov rad zadovoljava”.

Obe mere predstavljaju dve strane jedne medalje jer se ne može istovremeno gajiti pravilo da se unapređuju oni koji su spremni na prihvatanje inicijative a da se ne oslobađa organizacija od onih koji opstruiraju promene, čak i ako postiže dobre rezultate. Problem je što bez obzira koliko dobre ili bitne promene treba da se naprave, mnogim organizacijama, postoji grupa ljudi koja ni po koju cenu neće prihvatiti promenu, bez obzira koliko ona bila neophodna.

Džek Velč kaže da ovi ljudi moraju da odu:

„Možda zvuči pomalo grubo, ali nikome ne činite uslugu ako u svojoj organizaciji zadržite one koji pružaju otpor. Oni podstiču tajni pokret otpora i umanjuju moral onih koji podržavaju promene. Oni traće sopstveno vreme u kompaniji čiju viziju ne

⁵⁷ Ekonomist magazin, broj 341, (decembar 2006), Novinsko izdavačko preduzeće Ekonomist media group, Beograd, str 45.

doživljavaju kao svoju i treba ih ohrabriti da pronađu kompaniju čiju će viziju prihvatiti.”⁵⁸

Pogodnost rada u neprofitnom sektoru je da su moguće češće izmene u organizaciji kroz prirodan prestanak angažmana na projektu koji se završio. Iako ne treba menjati tim koji dobro radi, u situacijama kada tim nije dobro uspostavljen ili ako postoji neki pojedinac koji se nije uklopio u organizaciju, završetak implementacije jednog projekta je pogodan momenat da se nekima zahvali za dotadašnji rad i da se dovedu novi ljudi.

3.1. Uspostavljanje osnovne strukture (sistematizacija radnih mesta)

Uspostavljanje prave strukture je osnova rada svake organizacije, bilo da se radi o građenju nove strukture ili restrukturiranju postojeće koja ne pokazuje prave rezultate. U zavisnosti od veličine organizacije, ovo može da bude dugotrajan i zahtevan posao. U situaciji kada organizacija postoji već neko vreme, vrlo je bitno da se u postavljanju nove strukture i sistematizaciji radnih mesta napravi emotivni otklon od ljudi koji već rade u organizaciji. Zbog toga je veoma česta pojava da se za ovaj posao angažuju ljudi sa strane koji će biti neutralni prilikom procene postojećih kapaciteta i pravljenju prave strukture koja će dobro odgovarati prilikama u kojima organizacija posluje, što predstavlja prioritetnu misao prilikom pravljenja nove strukture.

Prvi korak u pravljenju nove strukture je sagledavanje odnosa između organizacije i njenog borda osnivača kao i dobrih praksi poslovanja u sektoru u kome se organizacija bavi. Sve ovo će bitno uticati na određivanje ukupnog broja ljudi koji će predstavljati vrh organizacije. Uz preporuku da je uvek dobro ne skupljati svu moć odlučivanja u jednoj osobi, treba predvideti barem dve ili tri pozicije koje će na različite načine odlučivati o tekućim aktivnostima organizacije i sprovoditi strategiju u cilju ostvarivanja misije.

Kada se taj deo postavi, ulazi se u analizu postojećih aktivnosti organizacije i definišu se prioritetne sfere delovanja za budućnost. Cilj aktivnosti osmišljavanja strukture je da se napravi takva sistematizacija radnih mesta da nova struktura može podjednako dobro da

⁵⁸ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 137.

odgovori na trenutno stanje u poslovanju organizacije kao i da omogući dalju ekspanziju poslovanja bez opasnosti da će to narušiti postavljenu strukturu.

Na osnovu analize ulazi se u formiranje odgovarajućih odeljenja.

Već smo napominjali da postoje velike sličnosti između struktura nekih profitnih kompanija i većih neprofitnih organizacija. Ova sličnost potiče od činjenice da oba tipa organizacija posluju u istom ekonomskom ambijentu Srbije. Potreba da se implementira određena strategija kao i da se o tome izveštavaju osnivači ili donatori o napretku u implementiranju određuje postojanje nekog vrhovnog menadžerskog tela koje upravlja poslovanjem. U situaciji sprovođenja većeg broja različitih i komplikovanih aktivnosti, neophodno je angažovati više različitih timova i odrediti ljude koji će voditi timove što nameće vertikalnu strukturu od barem 3 nivoa. Takođe veliki broj aktivnosti utiče na činjenicu da je potrebno administrativno brinuti o njima što utiče na formiranje određenih administrativnog odeljenja dok će odeljenje ljudskih resursa stalno brinuti o tome da se vrši adekvatan izbor novih kadrova koji su u skladu sa razvijenom sistematizacijom radnih mesta. Konačno, veliki broj aktivnosti i veći broj zaposlenih utiče na značajne prilive i odlive novca sa računa što mora biti u skladu sa pravilima poslovanja države gde organizacija radi. Uzevši sve u obzir, većina neprofitnih organizacija koje broje više od 40 stalno angažovanih ljudi i veći broj povremeno angažovanih stručnjaka u svojoj strukturi sadrži sledeća odeljenja:

- Menadžment (Rukovodioci)
- Odeljenje za ljudske resurse
- Operativne timove (Izvršioci - sektor pružanja usluga ili sektor koji implementira aktivnosti)
- Odeljenje za finansije
- Administraciju

Treba naglasiti da je veoma često da se u manjim organizacijama poslovi administracije, odeljenja za ljudske resurse i odeljenja za finansije spoje u aktivnosti jednog većeg odeljenja za administrativne poslove u kome će pojedinci biti zaduženi za svaki od ovih poslova. Time će onda struktura te organizacije izgledati ovako:

- Menadžment (Rukovodioci)
- Odeljenje za administrativne poslove (gde su pojedinci zaduženi za poslove administracije, ljudskih resursa, brige o transportu ljudi i robe i poslove vezane za finansije)
- Operativne timove (Izvršioci - sektor proizvodnje, sektor pružanja usluga ili u slučaju neprofitne organizacije sektor koji implementira aktivnosti)

Jednom kada se usvoji osnovna struktura neprofitne organizacije, kreće se sa pisanjem opisa odgovornosti za:

- Rukovodioce,
- Najbinije pozicije u odeljenju administrativnih poslova,
- Za sve menadžere timova koji će sprovoditi aktivnosti za koje je obezbeđena finansijska podrška (za aktivnosti za koje su potpisani donatorski ugovori).

A zatim i u traženje pravih osoba za ove poslove.

Razlog zbog čega se ne ide dalje u pisanje opisa poslova za svaku od pozicija u svakom od timova je što se prepušta menadžerima timova da naprave sistematizaciju unutar svojih timova koja bi na najbolji mogući način odgovorila na potrebe sprovođenja zacrtanih aktivnosti. Takođe, pravi opis poslova može da se napravi tek kada se razviju sve interne procedure organizacije. Zbog toga će se prvo napraviti odabir kadrova za gore navedene pozicije, pa tek u sledećoj fazi pristupiti određivanju dovoljnog broja pozicija u svakom od timova i definisanju njihovih uloga.

Kada je u pitanju odabir menadžera, osnovni posao menadžera je da organizuje svakodnevni posao, delegira poslove, rešava probleme i posreduje između ljudi kad dođe do neslaganja. Ako je organizacija u usponu i razvija se dobro, menadžer treba da prenosi dovoljno informacija svojim radnicima kako bi bili upućeni u tok razvitka i kako bi mogli da predstavljaju stabilan oslonac daljeg razvitka. Kada dođe do krize u organizaciji, menadžeri treba da ponovo ubede svoj tim u potrebu za delovanjem i akcijom kao i da usmere aktivnost tima u pravom smeru, smeru koji će promeniti sadašnje stanje. Očito je odnos menadžera sa svojim timom od esencijalne važnosti za uspeh menadžera u rađenju

zadatog posla, zbog čega se i prilikom sistematizacije radnih mesta i prilikom odabira kadrova naglašava da ljudi koji budu primljeni na ove pozicije moraju da imaju i iskustvo i znanje o menadžmentu i sklonosti ka ovom poslu. Konačno moraju da imaju poriv da rade i dodatnu energiju da ulože u momentima kada je to potrebno.

Ta dodatne energija je upravo ono što stvara razliku između prosečnih i lidera, bez obzira da li rade u profitnom ili neprofitnom sektoru.

Isak Adižes kaže:

„Da bi se stvorila uspešna kompanija, potrebno je više od dobre ideje, tržišta i novca da to potpomogne. Ono što je novoj kompaniji potrebno je šampion rada, neko ko noću neće spavati kad kompanija bude rođena.“⁵⁹

Od momenta kada su odabrani vodeći ljudi gore spomenutih timova, oni će zajedno sa rukovodiocima aktivno učestvovati u definisanju odgovornosti koje će njihovi timovi preuzeti i tako početi da formiraju interne procedure cele organizacije. U ovoj fazi se pristup ovom poslu razlikuje kod menadžera odeljenja za administrativne poslove od menadžera operativnih timova, jer menadžer odeljenja za administrativne poslove mora da sve vreme ima na umu težnju organizacije da raste i ne bi trebalo da celu situaciju posmatra jednokratno, dok menadžeri operativnih timova prilikom određivanja i formiranja strukture timova moraju pre svega da uzmu u obzir dužinu trajanja i veličinu projekta koji se implementira:

- U slučaju sprovođenja kraćeg (do godinu dana) i manjeg projekta potreban je **mali broj ljudi u timu i ne javlja se potreba za vertikalnom diferencijacijom, što je** definitivno lakša opcija za vođenje projekta. Obično se za tu potrebu napravi tim od ljudi čije uske specijalnosti zajedno daju dovoljno sposobnosti i znanja da se odradi posao. Menadžer će u svakom slučaju biti osoba koje je i sama radila slične specijalizovane poslove i do sada učestvovala na većem broju projekata te stoga je upućen u sve sitnice koje implementacija projekata sa sobom vuče. Takođe, najčešće zna većinu stvari koje moraju da se odrade iako na

⁵⁹ Adižes I. (1994), *Životni ciklusi preduzeća: Kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti*, Prometej, Novi Sad, AGORA, Beograd, str 13

komplikovanijim projektima najverovatnije po tehničkom znanju ne može u potpunosti da parira u svim aspektima posla angažovanim ekspertima. To znači da će biti sposoban da prati, kontroliše i u većom meri sagleda šta sve svako od članova tima mora da odradi kao krajnji rezultat. Ovakva struktura tima će omogućiti dobru implementaciju manjeg projekta, zadovoljstvo celog tima i relativno pojednostavljen posao samog menadžera projekta.

Ova situacija je lakša i za pisanje opisa poslova za ljude koji će biti angažovani jer je i u delu opisa koji se tiče potrebnih kvalifikacija i u delu koji se tiče glavnih zaduženja fokus na ekspertske tehničko znanje.

- Kod većih i dužih projekata koji obiluju različitim aktivnostima, gde je ponekad potrebno angažovati i do 10 stalno zaposlenih i 15 do 20 eksperata na kraći period, **potrebno je uvesti i vertikalnu diferencijaciju pozicija** u timu kako bi se ostvarila bolja koordinacija među članovima tima. Definisane strukture celog tima i pisanje opisa poslova za svako radno mesto u jednom timu od 15 ljudi je veoma zahtevan posao (i značajno multiplikuje ako na primer organizacija sprovodi više ovakvih većih projekata) pa ne čudi što se često odredi samo osnovna struktura tima, dok se pisanje opisa posla pribegava postepeno kako projekat napreduje i kad se javi potreba za otvaranjem specifične pozicije pa se za potrebe traženja odgovarajućih kadrova napravi opis i za tu poziciju.

Jednom postavljena struktura cele organizacije bi trebalo da ima mogućnost širenja bez gubljenja na funkcionalnosti u slučaju uvođenja novih projekata i dodavanja novih timova u strukturu.

Kada se napravi struktura organizacije i uradi sistematizacija radnih mesta, tada se ulazi u dublju analizu kapaciteta ljudi koji već rade u organizaciji i uklapanje svakog od njih na pravo mesto. U slučaju da se zaključi da neko ne odgovara nijednoj poziciji u novom sistemu, potrebno je toj osobi ili omogućiti prekvalifikaciju tokom određenog vremenskog perioda ili se zahvaliti na saradnji i potražiti adekvatnu radnu snagu na tržištu radne snage.

3.2. Odabir kadrova u timovima

Prilikom odabira najboljih kadrova za odgovarajuće pozicije, organizacija treba da se vodi pravilima da kandidati treba da:

- imaju iskustvo i obrazovanje što sličnije karakteristikama koje su postavljene u opisu za svaku od pozicija,
- imaju pozitivan pristup poslu i radu u timu
- su spremni ponekad da ulože više kako bi se posao završio.

U ovoj fazi postavljanja organizacije gotovo da nema nikakve razlike u odnosu na postavljanje i vođenje firme. Cilj je primiti ljude koji će svojim znanjem uspeti da odrade zadati posao u ograničenom vremenskom periodu pri tom ne ulazeći međusobno u sukobe.

Kada dođe do biranja kadrova, jedno je sigurno: ne postoji savršen tim. Ne postoji tim gde članovi tima ne dolaze u sukobe. Skup ljudi na istom mestu u dovoljno dugom vremenskom periodu garantovano prouzrokuje nesuglasice, makar one bile oko najbeznačajnijih stvari. Ljudske sujete, životni problemi, međugeneracijski jazovi, razlika u obrazovanju, politički stavovi, potpuno različita logika života, stav o pušenju i lošem uticaju posrednog udisanja dima; sve to može, i najčešće jeste razlog za nesuglasice u timu koje mogu biti samo uvod u mnogo veće probleme. Ako se radi o timu koji čine i ljudi iz različitih zemalja, treba uzeti u obzir i istorijske odnose između zemalja i proveriti da li potencijalni kandidati za tim imaju predrasude o drugim članovima tima.

Konflikte tokom rada je nemoguće izbeći ma kako dobro da se tim odabere na početku. Ali je zato vrlo bitno po kom osnovu dolazi do konflikta a to je već nešto što može da se kontroliše dobrim odabirom ljudi.

U situaciji sve veće kokurencije, čak i među neprofitnim organizacija, može da se desi da će posao morati da se nosi kući ili da će svaki od zaposlenih morati da ulaže više truda kako bi posao bio završen na adekvatan način. Zato je sigurno jedan od kvaliteta koji

prilikom odabira pravih ljudi treba da se uzme u obzir i spremnost da se uloži veća količina rada ili više radnog vremena na poslu. Već je navedeno da postoji kompetitivnost i među neprofitnim organizacijama. Pobeđiće onaj koji bude ponudio bolje, više, drugačije i privućiće više novca što će im omogućiti i da najbolji stručnjaci rade za njih. Organizacije koje budu neuspešnije u borbi će prirodno gubiti na kvalitetu i polako nestajati.

Zbog toga je jako bitno da na vodeća mesta dođu ljudi koji su svesni te situacije, prihvataju kompetitivnost kao motiv i imaju poriv u sebi da se trude više i mogu da prenesu taj poriv i na svoj tim.

Uspeh u ovom zadatku će zavisići kako od umešnosti osobe koja je odabrana da vodi tim, tako i od personalnih kvaliteta svakog od članova tima i dinamike odnosa u timu. Zbog toga je jako bitno da prilikom odabira ljudi za timove koji će sprovoditi projekte pravi ljudi dođu na prava mesta. Pola posla je odrađeno prilikom sistematizacije, kada su većine potrebnih pozicija već određene i kada je postavljen set kriterijuma i kvalifikacija koje potencijalni kandidati treba da ispune kako bi svojim znanjem i iskustvom mogli da odgovore na izazove budućeg posla.

Ono što je nepoznanica i na šta posebno mora da se obrati pažnja su kvaliteti koji se ne prepoznaju iz pisanih biografija: pristup poslu, psihička stabilnost, mogućnost dobrog rada u stresnim situacijama, osećaj da posao mora da se završi, pozitivan pristup životu.

Dakle, kako za samog menadžera tima, tako i za celu organizaciju je veoma bitno da se **pri formiranju tima, dobro odaberu ljudi za sve pozicije**, vodeći računa kako i njihovoj radnoj navici tako i njihovim ličnim karakteristikama poštujući strukturu tima koja najbolje odgovara poslu kojim se bave i sektoru u kome se projekat sprovodi.

Pravljenje tima

Pre nego što krene u odabir ljudi za pravljenje tima, menadžer treba prvo da proceni kakvu atmosferu želi da postigne **u narednom periodu: stalnu konkurenciju u timu ili dobro i mirno funkcionisanje u ograničenom periodu vremena**. Oba modusa imaju svojih prednosti i mana. Stalna konkurencija tokom vremena iznedri kvalitet koji je

neophodan za budući rast organizacije, ali dovodi do čestih nesuglasica i nervoze u timu koja utiče na brzinu i kvalitet kojima se trenutni projekat implementira. Sa druge strane, mirno funkcionisanje tima gde svako ima svoje mesto bez ikakvih preplitanja maksimizira trenutni učinak, ali ne izvlači maksimum iz svakog pojedinca niti omogućava otkrivanje skrivenih potencijala koji postoje u većini ljudi.

A u zavisnosti od toga šta menadžer želi, kompeticiju ili stabilnost, zavisice i kako će sastaviti tim.

Odabir pojedinaca za tim će zavisi i od dužine trajanja i veličine projekta koji se implemmentira. U slučaju kraćeg (do godinu dana) i manjeg projekta gde je potreban mali broj ljudi u timu i gde se ne javlja potreba za vertikalnom diferencijacijom, prilikom odabira ljudi naglasak treba da bude na njihovoj uskoj specijalizaciji i stručnosti za tu specifičnu poziciju dok se kvaliteti u vođenju ljudi, prenošenju znanja i odnosa sa drugim ljudima stavljaju u drugi plan. Takav odabir će omogućiti postavljanje jasnih granica zadatka svakog od njih. Uz davanje podjednakog značaja svakome od članova tima i davanje jasnih instrukcija po pitanju njihovih pojedinačnih zaduženja posla što uključuje i realno isplanirane rokove za završetak međufaza aktivnosti, ovo bi trebalo da bude dovoljno da se posao privede kraju.

Kod većih i dužih projekata koji najčešće uključuju i angažovanje stranih eksperata bilo na kraći ili duži period i postojanje vertikalne diferencijacije u sistematizaciji tima, prilikom odabira pravih ljudi treba u zavisnosti od pozicije za koju se biraju ljudi voditi računa o dodatnim kvalitetitima koje ljudi poseduju. Svakako da će za pozicije menadžera tima biti potrebno i da se odaberu ljudi sa iskustvom i znanjem u menadžmentu, dok će za više specijalizovane pozicije biti angažovani ljudi koji su fokusirani na svoju struku i nemaju ambicija prema menadžmentu. Ali pored toga treba voditi računa i o tome da li će i koliko dobro moći da sarađuju jedni sa drugima. Konačno, za budući rast organizacije jako je bitno da se tim tako odabere da obezbedi građenje instucionalnog znanja, odnosno da na projektu rade i ljudi iz organizacije koji će tokom projekta sticati znanje od angažovanih eksperata i polako graditi svoje iskustvo kako bi u budućnosti organizacija imala to u svojim redovima.

Prilikom odabira tima, menadžer ne treba da izbegava da odabere ljude koji bi mogli da znaju više od njega u svojoj oblasti specijalnosti. O takvoj situaciji Džek Velč kaže:

“Iskoristite to što vaši radnici znaju dosta. Učite od njih. U najboljem scenariju, svi vaši ljudi će biti pametniji od vas. To ne znači da niste u stanju da ih vodite.”⁶⁰

Odabir ljudi za veći tim nije lak posao. U slučaju da je organizacija u mogućnosti da ponudi plate ili honorare koji su veći od konkurencije, u situaciji velike nezaposlenosti u Srbiji veoma često se dešava da su radnici spremni da prihvate poslove koji su ispod nivoa njihovih kvalifikacija. Ako menadžer želi stabilnost u timu i ako njegova koncepcija tima ima podelu na više i niže funkcije, odnosno sadrži **diferencijaciju** menadžer mora da razmisli da li želi da napravi tim koji kipti od znanja. Sa jedne strane to je dobro, svi u timu postaju zamenjivi jer ima drugih koji mogu da preuzmu posao. Sa druge strane, previše ljudi može da ima čvrst stav o tome šta i kako treba raditi.

Drugi pristup je da se odaberu mlađi ili znatno manje iskusni ljudi na slabije pozicije i time dodatno naglasi razlika između jačih i slabijih pozicija. Šta je bitnije, znanje o poslu ili atmosfera i dobro usklađen tim? Koliko je menadžera pomislilo da je ipak bolje sastaviti tim od zvezda, a da će svojim umećem ubeđivanja uspeti da iskontroliše lične sujete i uklopi pojedince u savršen tim?

Uzmimo dva primera iz sporta. Real Madrid je najveći i najbolje organizovan fudbalski klub koji je 2002 godine sastavio tim svetskih fudbalskih zvezda, koji do momenta do kada je tim u tom sastavu postojao (2006) nisu osvojili nijedan trofej. U isto vreme njihov najljući rival, Barselona, sa dve mega zvezde, Ronaldinjom i Etoom i velikim brojem dovoljno dobrih i pouzdanih igrača osvajaju pehar za peharom u Španskom prvenstvu a 2006 su osvojili i Kup Šampiona. Diferencijacija u timu na zvezde i one koji ih prate i gajenjem fenomenalne atmosfere gde zvezde dele znanje i čine ostale igrače mnogo boljim je bila njihova formula za uspeh.

⁶⁰ Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad, str 77.

Drugi primer daje Džek Velč koji apsolutno zastupa diferencijaciju u kompanijama i timovima kako tokom primanja ljudi na pozicije, tako i tokom funkcionisanja tima. Kako diferencijacija po pitanju funkcija, tako i selekcija po učinku. Na komentar nekih menadžera da “diferencijacija čini da se ljudi takmiče jedni protiv drugih i podriva timski rad”, Džek Velč daje primer ekipe bejzbol tima New York Jenkija i njihovog menadžera Džozefa Tora i kaže:

“Ekipa Jenkija besprekorno funkcioniše kao tim (na veliku žalost obožavaoca Red Soksa poput mene) sa veoma transparentnim sistemom diferencijacije. Zvezde se izdašno nagrađuju; lošim igračima se pokazuje na koja vrata mogu da izađu iz kluba. A ako to nije dovoljno, da bi sistem diferencijacije bio kristalno jasan, plate igrača su veoma javne! Bez sumnje, diferencijacija je na delu kada neki članovi tima zarađuju i 18 miliona dolara godišnje, a drugi u istom dresu zarađuju minimalan iznos koji se plaća u američkoj bejzbol ligi i iznosi 300,000 dolara. **A opet svi zajedničkim snagama dovode tim do pobede.** Njihov timski uspeh je jasan pokazatelj dve stvari. Prvo, to je rezultat uspešnog liderstva. Trener Džo Tor očigledno razume koji su izazovi upravljanja u okruženju u kojem se vrši diferencijacija. Drugo, povezanost Jenkija, kao i kod mnogih drugih sportskih ekipa, pokazuje pozitivan uticaj otvorenog, iskrenog sistema upravljanja koji je izgrađen na iskrenoj proceni radnog učinka i podobnih nagrada. Na taj način, diferencijacija ne podriva timski rad, ona ga unapređuje.⁶¹

Naravno da Džek Velč ne predlaže da plate u kompanijama ili ne profitnim organizacijama budu javne, jer ipak mnogo toga zavisi i od sektora kojim se kompanija bavi ili zemlje u kojoj radi i ostalih faktora, ali definitivno zastupa diferencijaciju, konkurenciju, jasan sistem procene radnog učinka i nagrađivanja. Upravo uvođenjem termina konkurencija dolazimo do razlike između vođenja tima po projektu i vođenja tima u formalnim organizacijama koje broje veći broj zaposlenih (velike kompanije, korporacije, velike ne profitne organizacije), jer je to osnovna razlika u pristupu formiranja tima u ove dve situacije.

⁶¹ Velč Dž., Ibid, str 49 – 50.

3.3. Zapošljavanje i davanje otkaza

O zapošljavanju je dosta rečeno u prethodnim poglavljima. U slučaju da se sistematizacija radnih mesta odradi kako treba i opis radnih mesta pripremi na pravi način i u skladu sa strateškim planom i aktivnostima koje predstoje u budućem periodu, zapošljavanje se praktično svodi na uklapanje sposobnosti kandidata koje se ogledaju kroz njihovo prethodno iskustvo i fokusiranje na ličnost pojedinaca, mogućnost da rade solo i u grupi i pozitivan pristup radu i životu uopšte.

Sa druge strane, davanje otkaza se svodi na prepoznavanje onih članova tima koji nisu uspeli da se uklope u tim ili celokupnu viziju organizacije i traženje načina da im se, u skladu sa internim pravilima i zakonu u radu u Srbiji zahvali na prethodno odrađenim poslovima i poželi sve najbolje. Dodatak tome je i prihvatanje činjenice da oni ljudi koji su zaposleni na honorarno i po projektu će biti slobodni da odu po okončanju projekta i da postoji velika šansa da će možda otići i ranije, odnosno pre završetka projekta. Ovo može da bude i problem (pogotovo ako se radi o radniku koji je dosta doprinio uspešnom sprovođenju projekta) i pogodnost (u slučaju kada se radi o radniku za koga su menadžeri procenili da počinje da opterećuje budžet projekta i da bi tim mogao preostali deo projekta da sprovede i bez njega).

Zadatak menadžmenta je da nađe najbolju varijantu uzimajući u obzir sve okolnosti.

3.4. Uspostavljanje procedura rada

Procedure rada bi trebalo posmatrati kao regulator svih aktivnosti koje svi zaposleni u organizaciji prave sa ciljem da organizacija tokom svog postojanja poštuje pravila zemlje u kojoj radi (finansijskog izveštavanja, pravila uslova zapošljavanja i rada, zakona o nabavkama), maksimizira svoj učinak kroz optimizaciju i kanalisanje unutrašnjih komunikacija i odnosa, minimizira pojavu nepotrebnih troškova, odredi generalna pravila povlastica koje idu sa odgovarajućim pozicijama u strukturi organizacije. Trebalo bi da se procedure rada posmatraju kao sredstvo koje svim zaposlenim olakšavaju rad dajući im direktive kako treba da se postave i šta treba da rade kako bi pomogli organizaciji da

postigne što manji trošak i izgubi što manje vremena na unutrašnje odnose kako bi sva preostala kreativnost i energija zaposlenih doprinela da se ostvari što bolji rezultat.

Međutim procedure rada niko od zaposlenih ne voli. Veoma često ih ima mnogo i ponekad izgleda kao da je svaka inicijativa zaposlenog određena limitima procedura, a mnoge inicijative, ma koliko izgledale dobro u trenutku ideje, su onemogućene da se ostvare jer ih procedure sputavaju. Procedure rada se smatraju limitima, odredbama koje obične radnike sputavaju da pokažu maksimum kreativnosti u idejama i radu gubeći dragocenu energiju na vođenje računa o tome da sve što urade, urade na pravi način ne kršeći ni jedno od mnogobrojnih pravila koje postoje.

Da li je zaista tako i šta je pravi pristup? Jedinstveni odgovor na ovo pitanje je teško naći jer shvatanje i pozitivan pristup prema procedurama rada zavisi od toga na kojoj je poziciji u organizaciji osoba koja se suočava sa procedurama:

- Osobe koje čine menadžment organizacije bi trebale da bude najveći zagovornici striktnog poštovanja procedura jer je to jedini garant da će limitirani resursi koje organizacija poseduje biti iskorišćeni na pravi i zakonit način, a samim tim će i konačni rezultat organizacije na nivou godine biti pozitivan što znači da je menadžment dobro odradio svoj posao. Međutim, postoje mnogobrojni primeri da su se mnoge procedure uvele upravo zato što su zaposleni sa višim nivoom dozvoljenih povlastica ponašali raskalašno, neetički i neodgovorno. Zbog toga čak i menadžment često nalazi da su procedure previše krute i ne daju dovoljno slobode u trošenju sredstava i upravljanju resursima.
- Administracija (finansije, HR, logistika odnosno vozači) mora da bude telo koje u onom aspektu poslovanja za koje su zaduženi sprovodi procedure koje postoje. Dakle, oni su zaduženi da beleže troškove na način kako treba, nabave opremu i usluge poštujući procedure nabavke, zaposle i otpuste poštujući zakone o radu, prate da li ostali radnici poštuju procedure i usmeravaju i pomognu ostalim zaposlenima kako da se snađu u procedurama rada. Zbog toga se često dešava da ovi zaposleni budu pokretači da se procedure rada dodatno razrade, usložne, preciziraju i upotpune. Ponekad je to utemeljeno jer doprinosi boljem

usaglašavanju poslovanja sa pravilima koje važe u zemlji gde organizacija postoji. Ali se često dešava i da se razlog nalazi i u želji da se saseku krila onima koji i dalje nalaze rupe u pravilima i negoduju usled nejasnih odredbi procedura.

- Proizvodno odeljenje odnosno u slučaju neprofitne organizacije programsko odeljenje gde se nalaze zaposleni koji zapravo stvaraju proizvod ili uslugu koja donosi priliv sredstava ili opravdava prethodno dobijen novac. Za ove ljude, procedure rada su kočnica ka stvaranju vrhunskih rezultata i najčešće se primedbe odnose na: previše fomulara koje moraju da se popunjavaju prilikom korišćenja vozila ili opreme, premale dnevnice, veliki broj izveštaja koji se čine nepotrebnim, predug period za najavu unapred kad god je potrebno da se dobije neka potvrda ili iskoristi neki od resursa preduzeća itd.

Koliko god nepopularne bile procedure rada moraju da postoje, kako u kompanijama tako i u neprofitnim organizacijama. Dok je u organizaciji angažovano mali broj zaposlenih i dok je obim aktivnosti mali, organizacija rada može da se bazira na usmenim dogovorima i individuama koje poznaju svoj posao i dobro ga odrađuju bez potrebe da svoje uobičajene postupke i pristupe beleže na papir. Međutim, kako dolazi do uvećavanja broja zaposlenih i usložnjavanja aktivnosti, individualnost postaje previše naglašena na svim poljima i dolazi stvaranja haosa usled čega je na neki način potrebno uvesti pravilnost. Uzimajući u obzir mnogo puta dokazano pravilo „reči lete, ono što je napisano ostaje“, menadžment pribegava artikulisanju pravila rada koja bi uzela u obzir:

- postojeću ili planiranu strukturu organizacije,
- pravila poslovanja, stvaranja i pravdanja troškova i finansijskog izveštavanja koja važe u zemlji gde organizacija postoji,
- Pravila sprovođenja projektnih aktivnosti koje svaki od donatora ima.

Tako napisan dokument predstavlja uputstvo koje daje svakom zaposlenom dovoljno informacija o tome koje su osnovne odredbe kojih treba da se pridržava. Sa druge strane, kada su u pitanju neprofitne organizacije, postojanje ovog dokumenta i poštovanje odredbi koje su napisane u procedurama rada su jasan znak stranim

donatorima da je u pitanju ozbiljna organizacija koja ima jasnu strukturu i razvijenu svest o neophodnosti uspostavljanju procedura u svakodnevnom poslovanju što je garant da će organizacija moći da sprovede dogovorene aktivnosti.

Iako su procedure rada kao dokument različite za svaku od organizacija, ugrubo se može reći da one uključuju sledeće grupe procedura:

- Finansijske procedure
- Procedure zapošljavanja i otpuštanja
- Procedure korišćenja opreme i vozila
- Procedure nadoknade troškova za prevoz i dnevnice

Pored ovih, u slučaju kada organizacija ima veći broj zaposlenih, komplikovaniju strukturu i sprovodi veći broj različitih projekata, obično se razviju i:

- **Procedure izveštavanja unutar same organizacije**, koje bi trebalo da doprinesu da se bolje sumiraju sve aktivnosti koje su obavljene od strane programskih timova. Ovo je naročito važno kada zaposleni u neprofitnoj organizaciji koja predstavlja asocijaciju i ima svoje članove sprovode aktivnosti koje uključuju pružanje usluga svom članstvu ili aktivnosti podizanja kapaciteta određenog sektora. Tada je i rad većine članova programskih timova kompleksan i čini deo plana o ostvarenju zacrtanih ciljeva zbog čega je neophodno da njihov rad i ostvareni rezultati budu zabeleženi na adekvatan način.
- **Procedure monitoringa i beleženja ostvarenih rezultata od strane partnerskih organizacija** koje implementiraju deo aktivnosti ili su dobili podršku kroz grant šemu koju je posmatrana organizacija raspisala. Primer ovoga bi bio kada je u sektoru medija EAR dala Medija Centru da raspiše grant šemu za medije i kada je 19 medija dobilo sredstva u visini od 50,000 do 150,000 EUR za odgovarajuće produkcije koje su morale da se sprovedu tokom perioda od godinu dana. U takvim situacijama je neophodno uvesti aktivnosti monitoringa i razviti sistem izveštavanja o napretku koji tokom vremena prave implementatori grantova.

3.5. Redovno izveštavanje donatorima kroz sastanke nadzornog odbora i pisane izveštaje

Procedure (preporuke) o redovnom izveštavanju donatora o napretku koji je organizacija napravila ka unapređenju sopstvenih kapaciteta ili u kontekstu sprovođenja nekih podržanih aktivnosti ili odobrenih projekata. Značaj razvijenih procedura dolazi do pravog izražaja u situaciji kada nekoliko različitih donatora donosi sa sobom i različita očekivanja o redovnom izveštavanju. Stavljaajući pre njih već postojeće procedure, organizacija ima snažan argument u pregovorima koji bi im omogućio da ne moraju da menjaju procedure i na neki način tera donatora da se prilagodi. Ipak, u situaciji kada donator ipak insistira na različitom pristupu, posmatrana organizacije će naći način da se prilagodi. Uobičajeno je da se kvartalno organizuju sastanci nadzornog odbora na koji bi bili pozvani predstavnici svih donatora i kada bi bio predstavljen kvartalni međuizveštaj dok bi na svakih 6 meseci bio predstavljen obiman polugodišnji izveštaj.

Ovi kvartalni izveštaji se pripremaju za poslovanje cele organizacije dok se pored njih za svaki od projekata koji je organizacija dobila pripremaju i 6-mesečni projektni izveštaji i šalju donatorima.

Pored praćenja rada organizacije, odnosno sprovođenja dogovorenih aktivnosti, kroz periodične izveštaje o sprovođenju projekata, donatori često primenjuju i dva dodatna načina praćenja rada – to su monitoring i evaluacija. Monitoring podrazumeva redovno praćenje toka realizacije projekta (najčešće na mesečnoj osnovi) od strane donatora (osobe koje su direktno zadužene za sprovođenje projekta ili posebna odeljenja) i predlaganje korektivnih mera ukoliko je potrebno. Za potrebe evaluacije se angažuju spoljni agenti (eksperti u određenoj oblasti) koji periodično (nakon završetka značajnijih faza ili po završetku projekta) prate ostvarene rezultate i porede ostvarene sa planiranim ciljevima. U skladu sa principima dobrog partnerstva, najčešće se i monitoring izveštaji i evaluacije dele sa korisnicima donacija kako bi rukovodstvo organizacija moglo da unapredi rad na sprovođenju projekata u skladu sa preporukama.

4. Teorijske postavke istraživanja

4.1. Izvor i formulacija predmeta istraživanja

Šire definisan predmet istraživanja:

Bilo da se radi o profitnom ili neprofitnom sektoru, organizacije koje žele da napreduju i da se usavršavaju moraju da prolaze kroz unutrašnje promene, često pri tom nailazeći na probleme tokom toka promena, bilo da su prepreke izazvane spoljašnjim uticajem ili unutrašnjim otporom. Dok je glavni podstrekač promena u profitnom sektoru opstanak na tržištu među mnogim konkurentima, organizacija u neprofitnom sektoru nema tako jasno prepoznatljivu kaznu za svoju neodlučnost ili neznanje o potrebama da se unapređuje i može da stagnira neograničeno jer nema nikakve troškove postojanja a po potrebi može da angažuje tim kada joj neki projekat bude odobren. Čak i kada je neprofitna organizacija zapravo udruženje koje zastupa interese svojih članova (kompanija, MSPa, medija, opština i drugih oblika), i dalje nije ni sa čim prinuđena da se menja ili bar ne da se menja u skladu sa modelima dobre prakse, jer takvi modeli traže radikalne poteze. Takva situacija najčešće vodi ka stanju u kome posle nekontrolisanog i neumerenog rasta, organizacija stagnira bez prave strategije šta dalje.

Medjutim, šta ako organizacija u neprofitnom sektoru želi da napreduje kako bi u ovom trenutku u Srbiji privukla što je više sredstava pre svega od strane internacionalnih donatora i pripremi sebe za značajnije korišćenje IPA fondova?

Uže definisan predmet istraživanja:

Upravljanje promenama u organizacijama podržanim donatorskim programima sredstvima EU IPA fondova.

4.2. Određivanje ciljeva istraživanja

Cilj našeg istraživanja je naučna deskripcija sa klasifikacijom elemenata u upravljanju promenama u organizacijama podržanim donatorskim programima sredstvima EU IPA fondova.

Istraživanje će prikazati kako izgleda ceo proces kroz koji mora da prođe organizacija u Srbiji koja teži da postane institucionalno sposobna da u budućnosti implementira IPA fondove a koja uz finansijsku i tehničku podršku donatora mora da implementira unutrašnje promene strukture i uvođenje novih aktivnosti koje bi omogućile buduću veću samostalnost organizacije.

Takođe, sagledaćemo i da li donatori svaki oblik finansijske podrške uslovljavaju sprovođenjem ovakvih promena ili je u pitanju određena specifična situacija kada se na ovome insistira.

4.3. Metod istraživanja (KAKO istraživati?)

Ovo istraživanje će se oslanjati na osnovne analitičke i sintetičke metode a od opšte naučnih na hipotetičko deduktivnu, statističku i uporednu, dok će za prikupljanje podataka koristiti analizu sadržaja (primarne i sekundarne građe) i intervju.

4.4. Postavljanje generalne hipoteze i definisanje ključnih izraza

Nema razlike između unutrašnjih promena kroz koje prolaze neprofitne organizacije čiji je razvoj podržan od strane donatora i profitnih organizacija i obe vrste organizacija koriste iste teorijske modele unutrašnjih promena.

Ovo je moguće jer i neprofitne i profitne organizacije karakteriše sledeće (posebne hipoteze):

- Modeli unutrašnje strukture organizacija su univerzalno primenljivi bilo da se radi o neprofitnim ili profitnim organizacijama,

- Potreba racionalnog i efikasnog trošenja raspooživih resursa (ljudskih, finansijskih i ostalih) upućuje menadžment profitnog i neprofitnog sektora na iste modele upravljanja i organizacije
- Srednjoročna i dugoročna održivost organizacije je postala prioritet i u neprofitnom sektoru, što menadžere upućuje na primenu „profitnih“ modela organizovanja i rada.

Na primeru ovog istraživanja varijable su:

- Da li neusaglašenost (do nivoa kontradiktornih inputa) finansijera (velikih donatora) organizacije u pogledu pravaca i modaliteta razvoja može da dovede do stagnacije u reorganizaciji po već usvojenom „profitnom“ modelu, pa čak i do nazadovanja u unutrašnjoj organizaciji organizacije?
- Da li je vrhunsko rukovodstvo organizacije spremno da nastavi sa utvrđenim pravcima reorganizacije u trenutku kada su određene (početne) faze završene i kada „pritisak“ u formi permanentnog praćenja donatora opada i svodi se na periodično (šestomesečno ili godišnje) izeštavanje?
- Da li će dogovorene promene biti sprovedene i kada je prisutan nedostatak razumevanja zaposlenih u organizaciji da prihvate i učestvuju u dogovorenim promenama?
- Da li će dogovorene promene biti sprovedene i kada je prisutan nedostatak spremnosti zaposlenih u organizaciji da prihvate i učestvuju u dogovorenim promenama?
- Da li će planirane promene biti sprovedene i kada dođe do povlačenja jednog od većih donatora usled nezadovoljstva tokom realizacije promena u organizaciji i(ili) promenom opšte strategije donatora prema tipu organizacija i/ili tematskim oblastima koje podržavaju u Srbiji?
- Da li će planirane promene biti sprovedene i kada dođe do promene menadžmenta i uspostavljanja nove upravljačke strukture koja nije upoznata sa logikom i tokom promena, i ima drugačiju strategiju za rešenje problema?

4.5. Izvođenje logičkih posledica iz hipoteze

Svaka od spomenutih varijabli može da dovede do stagnacije u reorganizaciji po već usvojenom „profitnom“ modelu, pa čak i do nazadovanja u unutrašnjoj organizaciji organizacije što će se kao indikator videti po procentu sprovedenih promena u odnosu na zadati i usvojeni akcioni plan. Kao izvor informacija će poslužiti periodični i godišnji planovi koje organizacija podnosi donatorima.

4.6. Izbor istraživačke strategije i sredstava istraživanja

4.6.1. Definisanje prostora istraživanja.

Prostor istraživanja je ograničen na organizaciju u Srbiji koja implementira aktivnosti na celoj teritoriji Srbije i bavi se pružanjem usluga u sektoru lokalnih samouprava i u svom normalnom poslovanju sarađuje sa ministarstvima državne uprave, ne vladinim sektorom, medijima, kompanijama, lokalnim samoupravama, konsultantskim kućama, trening organizacijama.

4.6.2. Definicija vremena istraživanja.

Proces implementiranja promena je duži od 4 godine, krenuo je početkom 2007 godine i trenutno je u fazi kada je pune 2.5 godine prošlo i ostalo je još 1.5 godine da bi se završio ciklus. Istraživanje će se sprovesti tokom perioda od 5 meseci u 2010 godini, od 1. Februara do 30 juna, 2010 godine.

5. Istraživanje

Trenutno u Srbiji postoji veliki broj registrovanih neprofitnih organizacija (ne vladine organizacije, udruženja građana, asocijacije) ali tek nešto više od 200 organizacija zapravo ozbiljno konkuriše za bespovratna sredstva domaćih i stranih donatora.

Istraživanje je uključivalo sledeće najbitnije programe podrške i konkurse:

- EAR, konkurs za NVO iz 2008
- EU, konkurs za NVO iz 2010
- USAID program za građanska društva CSAI koji implementira američka organizacija Institut za održive zajednice (Institute for Sustainable Communities) tokom perioda od 4 godina (2007 – 2011)
- EU program za medije za 2007
- EU program za medije za 2009
- Konkurs Ministarstva omladine i sporta za neprofitne organizacije koje se bave pitanjima mladih objavljen u 2008
- Konkurs Ministarstva omladine i sporta za neprofitne organizacije koje se bave pitanjima mladih objavljen u 2009
- Exchange 1 – konkursi za opštine i gradove u Srbiji iz 2005 i 2006
- Exchange 3 – prvi konkurs za opštine i gradove u Srbiji iz 2009 (drugi planiran za polovinu 2010)
- USAID program za podršku medija ProMedia koji sprovodi američka organizacija IREX
- USAID program za mala i srednja preduzeća iz regiona južne i zapadno-južne Srbije (PPES)
- LEDIB, Program Holandske vlade za razvoj MSP na teritoriji Niškog regiona

Istraživanje je pokazalo da su najveći donatori internacionalni i da nepovratna sredstva dodeljuju u skladu sa grubom podelom na:

- Sredstva koja se daju kroz javne pozive i konkurse, što uobičajeno znači da će sredstva biti dodeljena za podršku specifičnih aktivnosti koje doprinose postizanju ciljeva samog konkursa. Ovaj princip podrazumeva da postoji limit u vrednosti

donacije i da je potrebno da je organizacija u mogućnosti da prati samo troškove sprovođenja tog odobrenog projekta i da poseduje dovoljno ljudskih kapaciteta da sprovede taj projekat. Ovaj princip davanja grantova ne zadire u ostala unutrašnja pitanja kao što je unutrašnja struktura organizacije, postojanje strateških planova i ljudskih kapaciteta koji bi osigurali dugoročni razvoj. Barem do sada nijedan internacionalni donator postavljao ovakve zahteve.

- Sredstva za podizanje kapaciteta i strateški razvoj institucionalno bitnih organizacija. Ovaj princip davanja sredstava se odnosi na situacije kada donatori u okviru svog programa koji sprovode imaju za cilj da osnaže neki sektor pa im je jedan od glavnih ciljeva da uspostave instituciju koja bi bila lider i predvodila ceo sektor. Tada donatori odvajaju značajna sredstva za podizanje kapaciteta potpomognute organizacije i ta sredstva uslovljavaju sprovođenjem disciplinovanih i osmišljenih promena u radu organizacije. U mnogim aspektima te promene su slične promenama koje se dešavaju u profitnim organizacijama, ali ovo nije tako očigledno i često se mistifikuje, uglavnom zbog ne razumevanja situacije. Kako zbog činjenice da je Srbija na pragu velikih EU fondova, tako i zbog razbijanja nepoznanica koja još uvek stoji oko donatorskog sektora i generalno gledano nevladinih organizacija, potrebno je istražiti pojave, procese i odnose do kojih dolazi usled implementiranja promena u neprofitnim organizacijama koje su podržane donatorskim sredstvima.

Uzimajući u obzir lično iskustvo rada na sprovođenju projekata internacionalnih donatora kao i kroz poznanstvo sa većinom konsultanata i lokalnih savetnika koji rade na programima, i kroz razgovore, intervjue sa svima njima, može se reći da strani donatori još uvek većinski dodeljuju nepovratna sredstva za realizaciju individualnih projekata organizacija - čak 90% sredstava dođe do korisnika na ovaj način.

Ipak, kao što je navedeno u uvodnim pretpostavkama, deo lokalnih organizacija koje su u ovom trenutku prepoznate kao lideri u svom sektoru⁶² su u poslednjih nekoliko godina

⁶² Po pravilu nema druge slične organizacije koja bi u ovom trenutku mogla da obavlja iste funkcije na nacionalnom ili regionalnom nivou. Iako je nemoguće sa sigurnošću reći da će situacija biti ista i za 10 godina, pomenuta trenutna uloga ovih organizacija je trend koji su svi glavni donatori u oblasti (sektoru) prepoznali.

dobile značajnu podršku donatora kako za realizaciju većih projekata u delokrugu svog rada, tako i za internu, institucionalnu izgradnju samih organizacija. Primeri ovakve podrške asocijacijama i udruženjima koji su razmatrani u radu su:

- Podrška Stalnoj konferenciji gradova i opština (SKGO)
- Podrška Asocijaciji Nezavisnih Elektronskih Medija (ANEM)
- Podrška Nezavisnom udruženju novinara Srbije (NUNS)
- Udruženje tekstilaca u Novom Pazaru
- NVO „Dostignuća mladih“ iz Beograda
- Agencije za razvoj MSP
- Sve ostale neprofitne organizacije koje su dobile bespovratna sredstva kroz gore navedene programe

U nastavku rada ćemo kroz davanje primera organizacije X u kome je sublimirano najbitnije od svih promena i ključnih faza kroz koje su morale da prođu sve ove organizacije tokom prelaska sa klasičnog neprofitnog funkcionisanja (vođeno idejom) ka principima rada koje u velikoj meri koriste i organizacije u profitnom sektoru. Pokušaćemo da ukažemo na inicijatore, ključne momente i naglasimo koji su elementi preuzeti, a kod kojih je napravljena modifikacija.

6. Primer organizacije X

Neprofitna nevladina organizacija X funkcioniše već dugo godina u našoj zemlji: osnovana pre više od decenije, trenutno realizuje više manjih i većih projekata koje finansiraju različiti donatori. Pored projekata koji pod istim krovom objedinjuju preko 30 zaposlenih i oko 50 stalnih saradnika, domaćih i stranih eksperata, oko organizacije X okupljen je i veći broj članova koji učestvuju u radu organizacije. Članstvo je na dobrovoljnoj bazi i podrazumeva učešće u radu Upravnog odbora i drugih organa, kao i uključenost u različite projektne aktivnosti. Dodatna specifičnost organizacije X koja proističe iz postojanja članstva jeste i plaćanje godišnje članarine na dobrovoljnoj osnovi za svakog od članova – specifičnost koja utiče na svakodnevno funkcionisanje organizacije, ali i na procese donošenja strategije i akcionog plana rada, zatim planiranje godišnjeg, višegodišnjeg i drugih periodičnih budžeta, kao i na proces donošenja odluka koje u skladu sa Statutom organizacije zahtevaju određeni stepen i načine uključivanja članova organizacije.

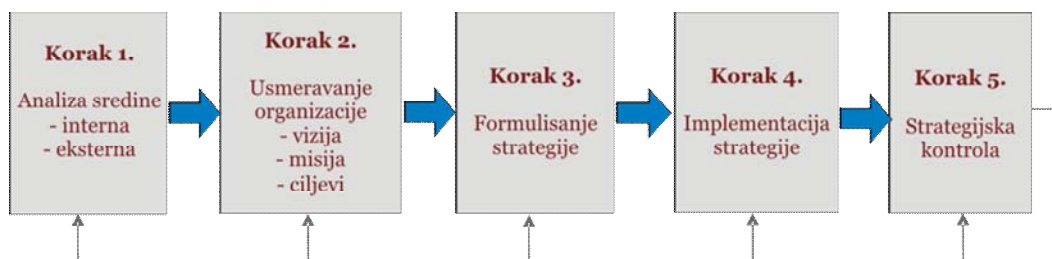
Početkom 2001. godine organizacija X je otvorila saradnju sa donatorskim organizacijama i počela sa realizacijom prvih projekata. Sami počeci ove saradnje su bili dosta skromni: potpisivani su ugovori za direktno finansiranje relativno kraćih projekata – u proseku ne dužih od 6 meseci. Finansijski gledano, vrednost ugovora je takođe bila veoma skromna i pokrivala je ograničen broj troškova: deo plate ili honorara zaposlenih u organizaciji i limitirana sredstva za deo operativnih troškova. Čak i u situacijama kada su donatori želeli da značajnije podrže organizaciju kroz kupovinu opreme ili nekih usluga za nju, donatori su po pravilu te direktne troškove koji su bili vezani za sprovođenje planiranih aktivnosti plaćali direktno sa svojih računa i ova sredstva nisu ulazila u vrednost ugovora i njihovo trošenje, pa samim time i realizacija aktivnosti dobrim delom nije bila u nadležnosti organizacije X već donatora koji finansijski podržao taj projekat.

Situacija se vremenom menjala: jedan uspešno sproveden projekat vodio je drugom, uvek nešto većem i značajnijem – kako u pogledu trajanja, tako i u pogledu vrednosti ugovora. Tokom godina organizacija X je značajno narasla i iznos donatorskih sredstava koja su direktno ili kroz konkurse obezbeđena za sprovođenje projektnih aktivnosti je takođe proporcionalno narastao. Sa rastom sredstava, rastao je i značaj i reputacija organizacije

X ali i odgovornost za sprovođenje projekata ili aktivnosti, kao i zahtevi donatora. U trenutku kada je ovaj rast dostigao značajan stepen, otprilike oko 5 godina nakon što je počela realizacija prvih malih projekata, pojavili su se početni znaci potrebe za unutrašnjim izmenama u cilju uspostavljanja čvršće organizacije koja bi i dalje zadržala neke elemente slabije strukture nevladine organizacije, ali u kojoj bi većina dnevnog funkcionisanja bila zasnovana na značajno čvršćoj strukturi, hijerarhijskoj organizaciji, procedurama i pravilima. Pošto je iskustvo zaposlenih u organizaciji bilo „ograničeno“ okvirima funkcionisanja neprofitnih organizacija, odlučujuću ulogu u ovom procesu transformacije odigrale su donatorske organizacije koje su u velikoj meri diktirale tempo i obim procesa transformacije. Najvažnije za uspeh celog procesa je to što su predstavnici ovih organizacija sebe videli kao partnere u procesu reorganizacije. Ipak, obzirom da nije postojalo prethodno iskustvo unutar organizacije X, donatori su u najvećoj meri odredili i smer transformacije – a to je smer dobro organizovane neprofitne organizacije koja se po principima profitne firme svakodnevno bori na tržištu za nove poslove i oslanja se na dobro organizovanu strukturu i precizne procedure rada. Donatori su praktično želeli da usmere organizaciju ka stanju strategijskog menadžmenta.

Mašić navodi primer autora Certo i Peter koji proces strategijskog menadžmenta organizacije posmatraju kao kontinuirani, iterativni proces koji uključuje:

- analizu sredine,
- usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
- formulisanje strategije,
- implementaciju strategije,
- strategijsku kontrolu.⁶³



Prikaz 2: proces strategijskog menadžmenta

⁶³ Mašić B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str 6

Iako proces donošenja odluke nije tema ovog rada, potrebno je pomenuti da proces uvođenja promena, koji u ovom trenutku još traje, nije tekao bez turbulencija, pokušaja promene pravca i nespremnosti većine zaposlenih (ali u različitim „trenucima“ u zavisnosti od faze uvođenja promena) da prihvate izmene. Takođe, iako je teško svesti razloge donatorskih organizacija da podrže ovaj proces na jedan ili dva glavna razloga, svakako najvažniji razlozi su: sigurnost „investicije“ i obezbeđivanje održivosti organizacije. Kada govorimo o sigurnosti „investicije“ treba napomenuti da, poput svih investitora, ni donatorske organizacije ne žele da se organizacija koju podržavaju, odnosno „ulažu“ u njene aktivnosti u dužem vremenskom periodu, u jednom trenutku počne da stagnira ili nazaduje – ovo bi moglo da znači da odabir organizacije koja će biti podržana nije dobro urađen od samog početka ili da je greška napravljena u procesu praćenja napretka. Povezano sa ovim, donatorskim organizacijama je takođe veoma važna izvesnost opstanka podržane organizacije i nakon odlaska donatora, tako da su često spremni na dodatne investicije u vidu projekata podrške izgradnji internih kapaciteta (ili dodatna ulaganja) kako bi osigurali „dugovečnost“ organizacije.

6.1. Faza 1: Svaki početak je težak

Kao što je pomenuto, u razvoju svake organizacije dođe trenutak kada je promena neophodna kako bi se obezbedio opstanak organizacije. Za razliku od lanca prodavnica Coffee Republic⁶⁴ gde je promena usledila nakon promene menadžmenta (u ovom konkretnom slučaju osnivača), u slučaju nevladine organizacije X promena je od početka dogovarana i planirana sa postojećim rukovodstvom organizacije.

Prvi korak u ovom procesu je predstavljalo planiranje, priprema, a potom i potpisivanje ugovora za prvi projekat čija je jedina svrha bila unapređenje rada organizacije. Za razliku od svih prethodnih projekata koji su za cilj imali da se kroz različite aktivnosti pomogne krajnjim korisnicima koji su se uvek nalazili van organizacije, ovaj projekat je sprovodila organizacija X i krajnji korisnik je bila organizacija X. Time je pred organizaciju postavljeno nekoliko izazova:

- ✓ Zaposleni u organizaciji su morali najvećim delom samostalno da osmisle projekat reorganizacije

⁶⁴ Hašemi Sahar i Bob (2005), Svako to može, Plato, Beograd.

- ✓ Zaposleni su, iako delom podržani od strane eksperata, morali samostalno da sprovedu planirane aktivnosti i uvedu promene
- ✓ Zaposleni su morali samostalno da procene tok reorganizacije, prate i evaluiraju svoj rad i pripreme plan daljih koraka i aktivnosti na unapređenju sopstvenog rada.

Pomenuti projekat je, između ostalih aktivnosti, uključivao sledeće faze:

- (1) Izrada strateškog plana organizacije za narednih pet godina,
- (2) Izrada biznis plana za isti period,
- (3) Reorganizacija rada odeljenje za finansije sa uvođenjem novih pozicija, kao i uvođenje elektronskog i objedinjenog sistema vođenja finansija.
- (4) Uvođenje HR procedura, uključujući novu organizacionu šemu, uvođenje novih pozicija – tzv. *Srednji menadžment*, sistematizaciju radnih mesta sa detaljnim opisom posla za svaku od pozicija, pisanje Pravilnika o radu i nagrađivanju, sistema praćenja rada zaposlenih i periodičnih evaluacija, itd.
- (5) Uvođenje internih procedura rada, poput procedura nabavki, službenih putovanja, izveštavanja, itd.

Pomenuti projekat imao jedan veliki cilj: da postavi osnovu za strategijsko upravljanje organizacijom.

O strategijskom upravljanju, Cvetković kaže:

„Iako se proces strategijskog upravljanja može predstaviti na različite načine, jedinstveno je da, bez obzira na ove razlike, postoji određen broj zajedničkih karakteristika ovog procesa koji se mogu sagledati kroz različite odrednice:

- reč je o procesu kojim se usmerava i formalizuje tok istraživanja i donošenje odluka i na taj način upravlja preduzećem;
- reč je o interaktivnom i kontinuiranom procesu, ispunjenom stalnim kretanjem koje je prilagođeno internim mogućnostima i promenama u okruženju preduzeća;
- ukupna strategija, ciljevi i misija preduzeća dominiraju tim procesom, što podrazumeva njihovo prethodno definisanje;

- strategijsko upravljanje uključuje traganje za mogućnostima sticanja konkurentne prednosti;
- reč je o procesu koji obezbeđuje uslove za implementaciju strategije poslovanja preduzeća.⁶⁵

Da bi se stvorili uslovi za strategijsko upravljanje organizacijom, organizacija X morala da krene od izrade strateškog plana.

6.1.1. Izrada strateškog plana organizacije X

Izrada strateškog dokumenta uz određivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije, kao i rezultata i aktivnosti koje je potrebno postići, odnosno realizovati u kraćem vremenskom periodu predstavlja prvi korak i neophodan preduslov svih narednih faza u reorganizaciji funkcionisanja organizacije X. Ovaj korak se može uporediti sa definisanjem proizvoda i tržišta u poslovnom okruženju. Kao što rukovodstvo bilo koje kompanije koja želi da se razvija i osvoji određeno tržište mora prvo da jasno definiše svoj *proizvod(e)*, *definiše šta je to razdvaja u odnosu na konkurenciju*, *odredi tržište*, *kratkoročni i dugoročni plan razvoja*, tako je i rukovodstvo nevladine organizacije X moralo da se ozbiljno pozabavi ovim pitanjima kako bi organizacija prerasla fazu reagovanja na zahteve okoline i prihvatanja svih projekata (poslova) bez obzira na njihovu međusobnu povezanost, u fazu kada organizacija priprema i prihvata projekte koji doprinose strateškim ciljevima organizacije i koji su usaglašeni sa svima koji doprinose radu organizacije X. U procesu razvoja, kako profitnih firmi, tako i neprofitnih organizacija, proces izrade strateškog plana razvoja je usko povezan sa procesom izrade biznis plana entiteta. Zbog potrebe analize samih procesa i njihovih faza, u okviru ovog rada bavićemo se ovim procesima odvojeno naglašavajući „trenutke“ međupovezanosti. U okviru priprema za izradu strateškog plana određeni su: (i) period koji strategija treba da pokrije; (ii) zaposleni u organizaciji koji će učestvovati u izradi strateškog dokumenta; (iii) način na koji će biti uključeni i konsultovani članovi organizacije – specifičnost za organizaciju X i (iv) napravljen je detaljan plan rada.

⁶⁵ Cvetković N. (2002), *Strategija investicija preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd., str 30

Prva faza izrade – definisanje proizvoda, prednosti u odnosu na konkurenciju i definisanje tržišta – obuhvatila je pre svega SWOT analizu. U okviru analize prednosti, nedostataka, mogućnosti i pretnji definisani su:

- (a) *Proizvodi organizacije*, pre svega kroz definisanje prednosti - u konkretnom slučaju tipovi projekata i projektnih aktivnosti koje organizacija X može da uspešno realizuje uz podršku svojih članova i partnera;
- (b) *Prednosti u odnosu na konkurente*, pre svega kroz analizu nedostataka, mogućnosti i pretnji – za organizaciju X od značaja je bilo da pre svega odredi koje su to komparativne prednosti, odnosno da odgovori zašto bi donatori od većeg broja neprofitnih organizacija koje su trenutno aktivne odabrali upravo organizaciju X.
- (c) *Tržište za svoje usluge*, odnosno projekte koje može da realizuje – definisano je, kao i prednosti u odnosu na konkurente, pre svega kroz analizu nedostataka, mogućnosti i pretnji. Iako kod ovog elementa nije bilo iznenađenja, ideja je bila da se prođe kroz ceo proces.

U sledećem koraku, a na osnovu rezultata SWOT analize definisani su:

- I *Misija i vizija budućeg razvoja organizacije* – odgovor na pitanje gde organizacija želi da bude po isteku perioda koji je pokriven strateškim dokumentom (3 godine)
- II *Strateške oblasti* koje organizacija treba da pokrije u narednom periodu.

Misija i vizija organizacije	<i>Organizacija X želi da zastupa interese svojih članova, pruži kvalitetne usluge i redovno informiše sve zainteresovane na što bolji način i da za 3 godine uveća broj članova i broj projekata za 10%.</i>
Strateške oblasti	<i>Strateška oblast 1: Redovno zastupanje interesa članstva i ciljnih grupa</i> <i>Strateška oblast 2: Pružanje kvalitetnih usluga članovima i krajnjim korisnicima</i> <i>Strateška oblast 3: Redovno informisanje članova, krajnjih korisnika i šire javnosti</i> <i>Strateška oblast 4: Izgradnja sopstvenih kapaciteta u svim oblastima i unapređenje rada organizacije X.</i>

Prikaz 3: Model tabelarnog prikaza strateškog okvira rada organizacije X

Pošto su definisane opšta vizija i misija, kao i strateške oblasti rada, pristupljeno je izradi najznačajnijeg dela dokumenta: akcionom planu. Po uzoru na strateške planove javnog i biznis sektora, akcioni plan je uključio: (i) rezultate i (ii) konkretne projekte koje bi trebalo realizovati kako bi se ostvarili planirani rezultati.

Osetljivi deo ovog procesa je procena potreba „tržišta“: sa jedne strane to su članovi, krajnji korisnici projekata kao konzumenti usluga, a na drugoj strani donatorske organizacije kao potencijalni investitori. Analiza potreba konzumenata zasnovana je razlikama između trenutnog stanja i anticipiranih zakonskih izmena i EU standarda u oblasti. Za analizu potreba donatora (investitora) korišćeni su njihovi višegodišnji planovi rada (za one koji ih pripremaju), kao i mogućnost direktnih konsultacija sa onima koji imaju kancelarije u zemlji.

Kao rezultat ove dve uporedne analize izrađen je akcioni plan projekata koji bi trebalo da budu realizovani u narednom periodu od tri godine. Obzirom da je proces rađen po prvi put, malo pažnje je posvećeno drugim varijablama poput izmena u planovima, nepredviđenim okolnostima, itd.

Ponovo se vraćamo na specifičnosti organizacije X: postojanje članstva. Jedan od izazova koji je pretio celom procesu reformi jeste mogućnost da se članovi uključe previše kasno u proces razvijanja dokumenta i da ne stvore distancu prema pripremljenom akcionom planu. Sa druge strane, prerano uključivanje velikog broja ljudi u razvijanje plana bi otupilo oštricu energije tima i pomutilo fokus kreativnog razmišljanja što bi značajno usporilo proces. Zbog ovoga je organizacija X imala dilemu na koji način i u kojim fazama uključiti članove u izradu i verifikaciju predloga dokumenata. Konkretno, kod izrade strateškog dokumenta, svi pod-procesi su se odvijali u nekoliko koraka.

1. **Korak 1:** Priprema predloga ideja, rešenja, teksta
2. **Korak 2:** Konsultovanje članstva i prikupljanje njihovih ideja, sugestija
3. **Korak 3:** Priprema finalne verzije sa ugrađenim predlozima članova organizacije X.

Po završetku prve verzije dokumenta, organizovana su predstavljanja najvažnijih elemenata. Tokom ovih prezentacija, zainteresovani članovi su mogli da iznesu svoje

predloge, komentare i traže izmene. Predlozi, komentari i izmene koji su dobili podršku više članova tokom prezentacija su uneti u finalan predlog dokumenta.

Finalni predlog dokumenta je stavljen na javnu raspravu preko veb sajta organizacije i potom usvojen u skladu sa Statutom.

Ceo proces izrade prvog strateškog plana razvoja je imao dosta zajedničkih elemenata sa izradom strategije bilo koje biznis kompanije (a već smo pomenuli da se rukovodstvo organizacije na ovaj korak odlučilo i usled zahteva donatora da pređe na principe modernog poslovanja koje je ograničeno efikasnošću i održivošću akcija).

6.1.2. Izrada biznis plana organizacije X

U prethodnom poglavlju smo već pomenuli da je ovaj proces uvek usko povezan sa izradom strateškog dokumenta – ovo je bila i situacija sa organizacijom X. Obzirom da je organizacija po prvi put radila strateški i biznis plan, faze izrade ovih dokumenta se nisu preklapale (što je često slučaj u profitnom sektoru), već su organizovane neposredno jedna nakon druge: odmah po usvajanju strateškog plana započeta je izrada biznis plana, a na osnovu akcionog plana. U izradu biznis plana su bili uključeni viši i srednji menadžment organizacije, kao i zaposleni u službi za finansije.

Obzirom da je ovo bio prvi ovakav plan organizacije, kao i da zaposleni nisu imali prethodnog iskustva u izradi biznis planova, pre nego što se krenulo u proces razvijanja organizovana je obuka za veći broj zaposlenih - kako bi što više njih bilo upoznato sa osnovnim principima i prednostima izrade plana. Takođe je angažovan i spoljni ekspert koji je trebalo da pomogne u izradi dokumenta. Ipak, ceo proces je protekao uz dosta poteškoća i ponavljanje pojedinih koraka, najviše zbog neiskustva zaposlenih koji su bili uključeni u proces izrade biznis plana.

Na samom početku, dosta vremena je posvećeno donošenju odluke o strukturi dokumenta, kao i obimu informacija koje treba da budu uključene na nivou celog dokumenta, kao i u pojedinim poglavljima – konkretno, da li akcenat treba da bude na opisu organizacije, strukture zaposlenih i sumiranju elemenata akcionog plana i koji je

najbolji odnos između ovih delova plana i finansijskog plana. U ovom delu, angažovani ekspert je pružio značajnu pomoć oslanjajući se na prethodno iskustvo u radu sa profitnim organizacijama i ***odlučeno je da će biznis plan organizacija N imati istu strukturu kao i slični dokumenti profitnog sektora / kompanija.***

Uvod	3
Osnovni cilj biznis plana	3
Naslovna strana	4
Rezime	4
Deo 1: Dosadašnji razvoj institucije	7
1.1. Profil	7
1.2. Oblik i struktura svojine	8
1.3. Organizaciona struktura i veza sa drugim subjektima	9
1.4. Upravljanje organizacijom – tela i organi	10
1.5. Obim i elementi aktivnosti i usluga	11
1.6. Numerički i grafički prikaz obima pruženih usluga	14
1.7. Broj i kvalifikaciona struktura zaposlenih	15
1.8. Finansijsko poslovanje u proteklom periodu	16
1.9. SWOT matrica	24
Deo 2: Marketing plan	25
2.1. Analiza tržišta	25
2.2. Analiza konkurencije	27
2.3. Analiza i prognoze buduće prodaje usluga	28
2.4. Promocija i reklama	29
2.5. Lokacija	29
Deo 3: Plan aktivnosti	30
3.1. Strateški prioriteti i ciljevi	30
3.2. Plan i način ostvarivanja strateških prioriteta i ciljeva	30
3.3. Projektne aktivnosti	35
3.4. Politika prema partnerima i donatorima	35
Deo 4: Menadžment plan i plan upravljanja ljudskim resursima	38
Deo 5: Finansijski plan	40
Prilozi	56
Prilog 1: Projektne aktivnosti	56
Prikaz 4: Sadržaj biznis plana organizacije X	

Priprema prvog dela dokumenta koji je obuhvatio istorijat organizacije, pregled strateških prioriteta, strukturu zaposlenih i druge elemente je oduzeo dosta vremena, ali nije bilo većih poteškoća u pogledu izvora informacija, strukture delova i slično. Na prvi pogled, u skladu sa brojem strana, primetno je da veliki deo biznis plana čine ponovljeni elementi strateškog – akcionog plana i drugih odluka organizacije X, što je i logično jer iako akcioni plan proizilazi iz strateškog, ipak mora da ima dovoljno podataka da može da se čita i kao zaseban dokument.

Pravi problemi su počeli sa izradom finansijskog dela dokumenta: tu su se i zaposleni i ekspert našli pred pravim izazovom jer u ovom segmentu standardna praksa obračunavanja prihoda i raspoda profitnog sektora nije imala praktičnu vrednost. Takođe, za razliku od zemalja u kojima neprofitni sektor posluje po dosta uređenim standardima i obavezama⁶⁶, ovo je bio među prvim pokušajima izrade biznis plana neprofitne organizacije u našoj zemlji i stoga jasna uputstva ili obaveze nisu postojali. Iako je ovde bilo dosta lutanja, neki osnovni principi izrade sličnih planova u profitnom sektoru ipak jesu primenjeni:

- (i) Napravljena je projekcija prihoda za period pokriven planom (3 godine),
- (ii) Pripremljena je projekcija operativnih troškova za 3 godine,
- (iii) Pripremljena je projekcija troškova aktivnosti za 3 godine, (iv) posebno su iskazane aktivnosti koje je poželjno (i potrebno) realizovati u skladu sa akcionim planom, ali sredstva za to nisu obezbeđena iz članarina, postojećih ili ugovorenih projekata, već se radi o aktivnostima za koje je potrebno obezbediti dodatna sredstva iz drugih izvora (kroz nove projekte),
- (iv) Napravljena je projekcija sredstava koje bi organizacija X mogla da dobije od prodaje usluga.

Tabela sa projekcijom prihoda je obuhvatila nultu godinu (godina izrade dokumenta), kao i naredne tri godine koje su obuhvaćene planom.

⁶⁶ Videti „Nonforprofit Financial Reporting“, Urban Institute, www.coststudy.org, 2004.

RB	Opis	0	1	2	3
I	Članarina	10	11	11	12
II	Projekti	131	127	131	132
1	Projekat 1	10	11	11	-
2	Projekat 2	15	15	15	-
3	Projekat 3	20	15	11	-
4	Projekat 4	25	5	-	-
5	Projekat 5	-	10	10	5
6	Projekat 6	13	22	12	10
7	Projekat 7	33	24	10	-
8	Projekat 8	15	3	-	-
9	Projekat 9	-	22	22	22
10	Projekat 10	-	-	20	25
18	Planirani projekti	-	-	20	70
III	Ostali prihodi		20	25	30
	Ukupno - prihodi	141	158	167	174

Prikaz 5: Tabela prihoda za ceo period (*brojevi su promenjeni)

U nastavku biznis plana, prihodi od projekata na godišnjem nivou su upoređeni sa rashodima po projektima u istom vremenskom periodu. Svi rashodi su predstavljeni u nekoliko kategorija: (i) direktni troškovi - troškovi aktivnosti koje su planirane i ugovorene u okviru projekata; (ii) troškovi ljudskih resursa - stalni i honorarni saradnici angažovani na realizaciji projekta; (iii) troškovi opreme koja se nabavlja za potrebe realizacije projekta i (iv) administrativni višak – procenat koji organizacija uzima za administrativne troškove i/ili menadžersku podršku tokom realizacije projekta.

		PRIHODI	DIR. TROŠK	LJUDSKI RESURSI	OPREMA	AD.TR. I OVERHEAD.
	PROJEKTI					
		<i>Prihodi</i>	<i>Dir troškovi</i>	<i>Ljudski resursi</i>	<i>Oprema</i>	<i>Ad.troš.i overhe.</i>
1	Projekat 1					
2	Projekat 2					
3	Projekat 3					
4	Projekat 4					
5	Projekat 5					
6	Projekat 6					
7	Projekat 7					
8	Projekat 8					
9	Projekat 9					
10	Projekat 10					
	UKUPNO - prihodi					

Prikaz 6: Model tabele Prihoda i rashoda sa projekata za svaku od godina koje su pokrivena biznis planom

Pošto su prihodi i rashodi za godine 0, 1, 2 i 3 predstavljeni u skladu sa gornjom tabelom, u narednoj tabeli predstavljeni su rashodi za ceo period (model tabele 5).

Potom su u odvojenim tabelama prikazani troškovi ljudskih resursa, zatim troškovi nabavke opreme i administrativni troškovi za ceo period (godine 0, 1, 2 i 3).

Do ovog dela u biznis planu su izražene specifičnosti rada organizacije X kao neprofitne organizacije koja u svom radu zavisi od projektnog finansiranja. U daljem delu dokumenta su prikazani manje-više standardni delovi biznis plana koji postoje i kod profitnih organizacija. Slede troškovi rada organizacije N za ceo period prema izvoru finansiranja – sopstveni prihodi ili donacije.

	2007	2008	2009	2010
<i>Troškovi finansirani iz sopstvenih prihoda</i>				
<i>Kancelarijski materijal</i>				
<i>Gorivo i energija</i>				
<i>PTT</i>				
<i>Komunalne usluge</i>				
<i>Ostali troškovi</i>				
<i>UKUPNO - dinara</i>				
UKUPNO - evra				
<i>Troškovi finansirani iz projekata</i>				
<i>Kancelarijski materijal</i>				
<i>Gorivo i energija</i>				
<i>PTT</i>				
<i>Komunalne usluge</i>				
<i>UKUPNO - dinara</i>				
UKUPNO - evra				
UKUPNO - evra				

Prikaz 7: Model tabele ukupnih troškova rada organizacije prema izvorima finansiranja

U sledećim tabelama prikazani su sledeći parametri za period koji je pokriven biznis planom (godine 0, 1, 2 i 3):

1. Troškovi amortizacije i investicionog održavanja

Obeležje	0	1	2	3
ZEMLJIŠTE				
ZGRADA				
<i>amortizacija</i>				
<i>investiciono održavanje</i>				
OPREMA				
<i>amortizacija</i>				
<i>investiciono održavanje</i>				
AMORTIZACIJA - UKUPNO				
INVESTICIONO ODRŽAVANJE - UKUPNO				
OSNOVNA SREDSTVA - UKUPNO				

Prikaz 8: Model tabele amortizacije i investicionog održavanja organizacije X

2. Potrebna obrtna sredstva

Obeležje	0	1	2	3
novac na žro računu I gotovina				
dani vezivanja				
UKUPNO				

Prikaz 9: Model tabele potrebnih obrtnih sredstava organizacije X

3. Bilans uspeha

Obeležje	0	1	2	3
I UKUPAN PRIHOD				
II UKUPNI RASHODI				
1. DIREKTNI MATERIJALNI TROŠKOVI				
organizacija				
projekti				
ostali				
2. TROŠKOVI RADA				
3. INVESTICIONO ODR.I OST.F.T				
4. AMORTIZACIJA				
5. KAMATE				
III BRUTO DOBIT				
POREZ				
IV NETO DOBIT				

Prikaz 10: Model tabele bilansa uspeha organizacije X

4. Rentabilnost poslovanja organizacije X

periodi	0	1	2	3
neto dobit / ukupna sredstva (%)				
neto dobit / kapital (%)				

Prikaz 11: Model tabele rentabilnosti poslovanja organizacije X

5. Likvidnost poslovanja organizacije X

periodi	0	1	2	3
<i>tekuća sredstva / tekuće obaveze</i>				

Prikaz 12: Model tabele likvidnosti poslovanja organizacije X

6. Prelomna tačka prihoda

periodi	0	1	2	3
<i>prelomna tačka (evri)</i>				
<i>prihod/prelomna tačka (%)</i>				

Prikaz 13: Model tabele prelomne tačke likvidnosti poslovanja organizacije X

7. Novčani tokovi

	0	1	2	3
PRILIVI				
I FINANSIJSKI PRILIVI				
<i>emisija akcija</i>				
<i>kredit</i>				
II INVESTICIONI PRILIVI				
<i>prodaja osn sredstava</i>				
III PRILIVI IZ POSLOVANJA				
<i>članarina</i>				
<i>projekti</i>				
<i>ostali</i>				
ODLIVI				
I FINANSIJSKI ODLIVI				
<i>isplata dividendi</i>				
<i>otplata kredita</i>				
II INVESTICIONI ODLIVI				
<i>kupovina osn sreds.</i>				
III ODLIVI IZ POSLOVANJA				
<i>isplata troškova</i>				
<i>ostali</i>				
IV NOVČANI TOK				
V KUMUL. NOVČ. TOKOVA				

Prikaz 14: Model tabele Novčanih tokova organizacije X

8. Bilans stanja

<i>periodi</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
PRILIVI				
I FINANSIJSKI PRILIVI				
emisija akcija				
kredit				
II INVESTICIONI PRILIVI				
prodaja osn sredstava				
III PRILIVI IZ POSLOVANJA				
članarina				
projekti				
ostali				
ODLIVI				
I FINANSIJSKI ODLIVI				
isplata dividendi				
otplata kredita				
II INVESTICIONI ODLIVI				
kupovina osn sreds.				
III ODLIVI IZ POSLOVANJA				
isplata troškova				
ostali				
IV NOVČANI TOK				
V KUMUL. NOVČ. TOKOVA				

Prikaz 15: Model tabele Bilansa stanja organizacije X

U zaključnom delu finasijske analize se navodi da je funkcionisanje organizacije X u narednom periodu finansijski održivo obzirom da je pokriveno iz članarina i iz ugovorenih projekata.

6.1.3. Reorganizacija rada službe za finansije

Preduslov svih daljih reorganizacija službi u okviru organizacije X je bila reorganizacija rada službe za finansije. Analizom funkcionisanja različitih službi došlo se do zaključka da ova služba „boluje“ od svih „bolesti“ koje prožimaju i celu organizaciju, kao i da je njena reorganizacija neophodan preduslov za dalje restrukturiranje.

Inicijalna procena potreba je bila zasnovana na izmenama koje su predložene u strateškom planu, sekcija 4 koja se tiče unapređanja funkcionisanja organizacije i dalje

izgradnje internih kapaciteta. Osnovni izazov reorganizacije je bio kako od projektno organizovanog finansijskog odeljenja napraviti jedinicu koja je centralno organizovana / koordinirana, ali istovremeno može da podrži i sprovođenje većeg broja projekata i specifičnost ovog načina rada. U skladu sa „vizijom“ razvoja urađena je analiza postojećih resursa – ljudskih i tehničkih i napravljen plan reorganizacije i unapređenja koji je pretočen u **Finansijske procedure** organizacije X, koje su već sadržale deo željenih izmena. U okviru procesa pripreme Finansijskih procedura takođe su angažovani spoljni eksperti, a predložen novi koncept organizacije finansijske službe je bio 100% zasnovan na organizaciji profitnog sektora, uključujući organizaciju pozicija: finansijski menadžer (nova), računovođa (postojeća), saradnici za projektne finansije (postojeća), blagajnik (nova). Reorganizacija službe uz uvođenje novih pozicija – od kojih je svakako najvažnija pozicija finansijskog menadžera, omogućila je koordinirano i objedinjeno funkcionisanje i prerastanje u pravu finansijsku službu u poređenju sa prethodnim radom koji bi se najbolje mogao opisati kao zbir pojedinaca koji su angažovani i rade na projektima.

Paralelno sa reorganizacijom službe i uvođenjem novih pozicija, uvedena je i izmena sistema vođenja bankovnih računa organizacije. Uveden je sistem korišćenja posebnih računa ili podračuna za svaki od projekata, odnosno tipova aktivnosti / usluga.

Sledeći korak je bio vezan za unapređenje sistema sistematskog praćenja i izveštavanja o finansijskom stanju organizacije X kroz uvođenje informativnog sistema. Najveći izazov je bio da se poveže obavezno izveštavanje u skladu sa zakonskim obavezama i redovno praćenje prihoda i rashoda na projektima u skladu sa potrebama donatora.

Ovaj posao je trajao oko 6 meseci i u tom periodu su ispitana različita postojeća rešenja, mogućnosti nadogradnje, kao i opcija korišćenja više paralelnih sistema. Na kraju ovog perioda je pripremljen opis softvera, izvršena nabavka i obuka zaposlenih u službi za finansije.

Do sada opisane promene, kao i one koje su ih sledile su trebale da doprinesu da jedna nevladina organizacija sa relativno labavom unutrašnjom strukturom upravljanja postane dobro organizovana sistematizovana jedinica koja po strukturi i načinu organizacije rada

znatno prevazilazi elemente tipične za udruženje i potpuno se približava profitnoj organizaciji.

6.1.4. Uvođenje HR procedura

Uvođenje HR procedura je obuhvatilo sledeće promene: (i) promenu unutrašnje organizacije od potpuno horizontalne do (labave) piramidalne strukture, (ii) uvođenje srednjeg nivoa menadžmenta, (iii) pripremu opisa poslova za sve zaposlene, (iv) izradu unutar-timskih procedura rada, (v) uvođenje sistema praćenja i evaluacije zaposlenih. Pored izrade strateškog/akcionog i biznis plana, ovo je svakako oblast u kojoj se najbolje primećuje prelazak sa „standardne“ labave strukture i organizacije neprofitnih organizacija ka struktuiranoj organizaciji profitnog sektora u kojoj je upravljanje ljudima zasnovano na učinku, jasno postavljenom sistemu procedura rada i napredovanja.

Slično reorganizaciji službe za finansije, uvođenje HR procedura na nivou cele organizacije određeno je ciljevima i potrebnim izmenama radi ostvarivanja ovih ciljeva, a koji su definisani u strateškom planu razvoja organizacije X. Najznačajnija promena, koja je već pominjana i koja je deo rada i stremljenja same organizacije, ali i deo zahteva donatora kao partnera u celom razvojnem procesu, jeste prelazak sa projektno orjentisanih timova ka odeljenjima koja rade na sprovođenju određenih zadataka u okviru kojih je između ostalog i realizacija projekata. Ova izmena svakako ne znači odustajanje ili udaljavanje od redovne realizacije projekata koje finansiraju donatori, već to da zaposleni više nisu samo deo manjih nepovezanih timova već i deo čvršće strukture koja doprinosi uspostavljanju korporativnog identiteta same organizacije.

U skladu sa oblastima rada koje su identifikovane kao prioritetne za naredni period, zaposleni u organizaciji su grupisani u nekoliko osnovnih odeljenja – ukupno četiri. Postavljeni su koordinatori odeljenja kao vrsta srednjeg menadžmenta i uspostavljene procedure razmene informacija i koordinacije rada između četiri sektora.

Koordinatori odeljenja su u saradnji sa top-menadžmentom organizacije X pripremili liste pozicija, kao i opise za svaku od tih pozicija u skladu sa prioritetima koji su definisani u strateškom planu razvoja. Po prvi put organizacija X nije samo automatski preuzela pozicije koje su planirane postojećim projektima, već je potrebe za ljudskim resursima

„izmerila“ prema potrebama definisanim u razvojnom dokumentu. Zatim je određeno koje pozicije spadaju u grupu osnovnih – bez obzira na broj i tip projekata koji se u određenom trenutku realizuju, a koje pozicije će biti popunjene u zavisnosti od projektnih zahteva i mogućnosti finansiranja. Svi zaposleni su preuzeli ove opise, identifikovane su potrebe za dodatnim obukama.

Na kraju procesa inicijalnog uvođenja HR procedura razrađen je i sistem praćenja i procene (evaluacije) rada zaposlenih. Sistem je zasnovan na mesečnom izveštavanju o radu, kvartalnim evaluacijama koje sprovodi direktno nadređeni za svakog od zaposlenih i godišnje intervju sa svim zaposlenima. Sprovođenje procedura je podržano i izradom Pravilnika o radu i nagrađivanju.

6.1.5. Uvođenje internih procedura rada

U ovoj početnoj fazi reorganizacije rada organizacije N u skladu sa procedurama i sistemom planiranja i rada koji se koristi u profitnom sektoru, a koja je opisana u sekcijama 1.1.1. – 1.1.4., izrađene su i dodatne interne procedure rada. Istraživanje koje je sprovedeno tokom pisanja ovog rada pokazuje da ovo definitivno nije uobičajeno kod neprofitnih organizacija i da se slične procedure ne razvijaju / primenjuju u drugim neprofitnim organizacijama kod nas, a nisu česte ni u drugim zemljama u regionu.

Kod organizacije X, pomenute procedure uključuju:

- (1) Procedure evaluacije i nagrađivanja zaposlenih (navedena pod 1.1.4)
- (2) Poslovnik rada menadžerskog tima
- (3) Pravilnik o organizaciji službe
- (4) Pravilnik o računovodstvu (pomenut pod 1.1.3)
- (5) Pravilnik o radnoj disciplini
- (6) Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta
- (7) Procedura za službeni put
- (8) Procedura zapošljavanja
- (9) Pravilnik o nabavkama
- (10) Pravilnik o radu i nagrađivanju (pomenut pod 1.1.4)

6.1.6. Sistem praćenja

Nakon izrade strateškog plana, a paralelno sa uvođenjem gore navedenih procedura, organizacija X je uvela i procedure za izveštavanje o radu i mehanizme odgovornosti prema Upravnom odboru i partnerima / donatorima.

Izveštavanje organizacije uključuje narativno izveštavanje (periodični i godišnji izveštaji o radu cele organizacije) i godišnje finansijske izveštaje u skladu sa pozitivnim zakonskim odredbama republike Srbije. Takođe, pored navedenih izveštaja koji pokrivaju rad cele organizacije, u skladu sa specifičnim zahtevima donatora pripremaju se i specifični projektni izveštaji koji, u zavisnosti od veličine projekta, takođe mogu da pruže značajne informacije o radu same organizacije X.

Praćenje rada, a na osnovu navedenih izveštaja i drugih formi izveštavanja (usmeni izveštaji, saradnja sa drugim organizacijama, medijima), razmatra se i evaluira na redovnim sednicama Upravnog odbora i okupljanjima članstva. Takođe, deo nadzora je prenet i na Nadzorne odbore koji su vezani za pojedine projekte, ali svaki od donatora je zainteresovan da se što veći deo rada organizacije pokrije radom ovih odbora.

Kao što je više puta napomenuto, promene koje su opisane u Fazi 1 (poglavljja od 1.1.1.- 1.1.6) čine deo „sazrevanja“ organizacije X od projektne ka organizaciji čiji je rad strateški orjentisan. Promene su u velikoj meri „inspirisane“ zahtevima donatora i potrebom za obezbeđivanjem „sigurnosti investicije“ (donacije), a u praksi su značile uvođenje principa i pravila rada profitnog sektora u svakodnevni rad organizacije X.

U Fazi 1 smo opisali početne procese i njihove rezultate, dok ćemo u narednom delu govoriti više o „nadgradnji“, naučenim lekcijama i planovima za naredni period.

6.2. Faza 2: Nadogradnja

Kada je završena faza 1 i ustaljen sistem praćenja i izveštavanja, bilo je vreme za naredni korak u saradnji organizacije X sa partnerima – donatorima. I ova faza je imala zajedničkih elemenata sa razvojem organizacija u profitnom sektoru, uključujući:

- (a) Segmentiranu podršku razvoju pojedinih sektora

- (b) Zahtev za izradom akcionih planova i finansijskih projekcija po odeljenjima
- (c) Finalizaciju internih procedura rada
- (d) Razvoj „usluga“ u cilju finansijske održivosti i pronalaženje novih „tržišta/finansijera“

U nastavku rada ukratko su opisani napredak i izazovi u svakoj od ovih podfaza.

6.2.1. Razvoj odeljenja i ciljana podrška za njihov razvoj

U okviru faze 1 smo opisali modifikaciju u organizacionoj strukturi koja je podrazumevala prelazak sa projektno organizovanih timova koji su funkcionisali manje-više nezavisno i čiji je rad bio usmeravan i/ili koordiniran samo od strane generalnog menadžmenta u strukturno definisane celine – odeljenja sa koordinatorima, internom hijerarhijom i definisanim procedurama rada na nivou cele organizacije. Pomenuta promena u strukturi organizacije je imala za rezultat i promenu u tipu podrške eksternih partnera (donatora): za razliku od prethodne strukture projekata koja je uzimala u obzir najviše specifične ciljeve donatorskih programa i po potrebi kombinovala različite funkcije organizacije, odnosno izvlačila zaposlene u različitim oblastima, projekti koji su razvijeni nakon izmene u strukturi organizacije X su sve više uzimali u obzir novu internu strukturu i fokusirali se na podršku određenim odeljenjima.

Naravno, promenu nisu prihvatili svi donatori u istom trenutku, ali tokom perioda od oko dve godine većina partnera je u potpunosti prihvatila podršku određenom sektoru kao osnovni princip rada. I u onim slučajevima kada je za potrebe ostvarivanja projektnih ciljeva bilo potrebno uključiti zaposlene u drugim odeljenjima, donatori se ponašaju pod pretpostavkom da je interes i obaveza organizacije da obavlja svoje osnovne funkcije i da će podrška projektnom / sektorskom timu biti obezbeđena od rukovodstva organizacije, da li iz sopstvenih ili sredstava drugih donatora. Ovakva promena u sistemu pružanja podrške je već dovela do unapređenja rada po odeljenjima i generalno boljem sprovođenju osnovnih zadataka / ciljeva organizacije. I ovo je bio dobar efekat pomenute promene. Sa druge strane, pojavile su se manje teškoće u finansiranju rada „manje“ atraktivnih službi, koje čine podršku radu organizacije X – opšte službe, uključujući pravnu, finansije, informisanje. U ranijem sistemu pripreme projekata deo ovih troškova je automatski uključivan u budžet projekta. Sa određivanjem osnovnih funkcija rada

organizacije X i obezbeđivanjem operativne podrške za rad odeljenja, novi projekti se finansiraju uz „pretpostavku“ da će operativna podrška biti obezbeđena od strane same organizacije, odnosno iz sopstvenih izvora. Ova promena će u narednom periodu najverovatnije rezultirati potrebom za dodatnim korekcijama interne strukture i organizacije rada.

6.2.2. Izrada akcionih planova i finansijskih projekcija po odeljenjima

U fazi 1 videli smo na koji način se organizacija N suočila sa izazovima izrade prvog biznis plana (ne samo na nivou organizacije, već prilično i na nacionalnom nivou kada se radi o nevladinom, odnosno neprofitnom sektoru). Nakon određivanja strateškog okvira funkcionisanja, interne reorganizacije i novih procedura rada, u sledećoj fazi unapređenja rada organizacije X (faza 2), isti ovaj zadatak je stavljen pred odeljenja unutar organizacije: svako odeljenje je u skladu sa strateškim i akcionom planom organizacije X imalo zadatak da pripremi sopstveni akcioni plan sa podaktivnostima i detaljnim vremenskim okvirom, kao i prateći biznis plan. Ova dokumentacije je u proteklom periodu pripremana za period od godinu dana.

Obzirom da su zaposleni prošli kroz seriju obuka i da je veliki broj bio uključen u izradu strateškog / akcionog / biznis plana organizacije X, pretpostavka je bila da su interni kapaciteti razvijeni i da postoji dovoljno znanja za ovaj proces i da nije potrebna eksterna pomoć u ovim procesima. Ova pretpostavka se pokazala kao potpuno ispravna za izradu akcionog plana – u protekle 2 godine (2008 – 2009) odeljenja su interno pripremala akcione planove koji su potpuno bili usvojeni kao godišnji planovi rada na nivou organizacije.

Za razliku od plana aktivnosti, izrada biznis plana – projekcije prihoda i rashoda po odeljenjima se pokazala kao mnogo izazovniji proces. Neka od pitanja koje je trebalo rešiti su uključila: sama forma dokumenta i tip podataka koji treba uključiti, načina prikazivanja prihoda, mogućnosti postojanja posebnog fonda za *ad-hoc* potrebe odeljenja i druga pitanja. Pošto u međuvremenu (dva ciklusa pripreme akcionih planova po odeljenjima) nije pronađeno adekvatno rešenje, kao prelazna forma prihvaćeno je tabelarno prikazivanje troškova po aktivnostima, odnosno u akcioni plan je dodata kolona

„potrebna sredstva“ u kojoj se unosi okviran iznos specifičnih troškova za sprovođenje aktivnosti (bez plata, operativnih troškova, odnosno troškova podrške). Za one aktivnosti koje nisu uključene u postojeće, odobrene ili pripremljene, projekte unosi se informacija da sredstva treba da budu obezbeđena bez okvirnog iznosa ili kalkulacije troškova.

Iako su i finansijski podaci o aktivnostima koje se sada sprovode po odeljenjima uključeni u biznis plan organizacije X, treba imati u vidu da je ovaj dokument pripremljen u skladu sa prethodnim „projektno orijentisanim“ funkcionisanjem organizacije, tako da ovaj dokument ne daje dovoljno informacija o finansijskom funkcionisanju pojedinačnih odeljenja. Na organizaciji X je da u narednom periodu pronade *modus operandi* za izradu biznis planova ili godišnjih projekcija na nivou odeljenja. U idealnoj varijanti, akcioni i biznis planovi po odeljenjima bi u narednom periodu trebalo da posluže kao osnova za izradu strateškog i biznis plana organizacije X.

6.2.3. Dalja razrada internih procedura rada

Tokom faze 1 razvoja organizacije X je razvijen veći broj internih procedura, uključujući: (i) procedure evaluacije i nagrađivanja zaposlenih, (ii) poslovnik rada menadžerskog tima, (iii) pravilnik o organizaciji službe, (iv) pravilnik o računovodstvu, (v) pravilnik o radnoj disciplini, (vi) pravilnik o sistematizaciji radnih mesta, (vii) procedura za službeni put, (viii) procedura zapošljavanja, (ix) pravilnik o nabavkama i (x) pravilnik o radu i nagrađivanju.

Tokom dvogodišnjeg rada identifikovane su potrebe za dodatnom razradom dela procedura – najviše kroz razvoj formi, modela i slično, odnosno izmene pojedinih pravilnika čije sprovođenje u praksi nije davalo željene rezultate.

Za neke od procedura, poput Procedura evaluacije se pokazalo da su previše zahtevne i predstavljaju nepotrebnii dodatni administrativni teret za samu organizaciju i sve zaposlene, tako je relativno brzo napravljena modifikacija i ostavljena je samo godišnja procena rada, dok su kvartalne procene rada za sve zaposlene izbačene.

Druga grupa procedura je zahtevala dodatnu razradu u vidu pripreme formulara, modela dokumentacije, poput Pravilnika o službenim putovanjima ili Pravilnika o nabavkama. Treća grupa pravilnika se u većini oslanja na postojeće zakonodavstvo u toj oblasti i stoga su moguće izmene vezane za izmene regulative u određenoj oblasti – u periodu

rada u skladu sa ovim procedurama od oko dve godine nije bilo većih izmena. Interesantno je da je najviše potreba za dodatnim usaglašavanjem bilo vezano za Pravilnik o nabavkama, što je i bilo predvidivo obzirom na različite zahteve donatora, odluku organizacije da u meri u kojoj je to moguće uključi regulative domaćeg zakonodavstva u interne procedure nabavki. Imajući u vidu da je u međuvremenu došlo i do izmene Zakona o javnim nabavkama, interne procedure organizacije X su „pretrpele“ najveće izmene i organizacija oko 6 meseci koristi izmenjene procedure bez većih problema u svakodnevnom radu.

Umesto zaključka u ovoj sekciji, konstatujemo da nakon izrade procedura i pravila u fazi 1 i modifikacija u fazi 2, organizacija X ima zaokruženu celinu internih procedura koje su dovoljne za regularno svakodnevno funkcionisanje. Takođe bi podsetili na konstataciju iz sekcije 1.1.5. da su navedene procedure u skladu sa listom internih procedura kompanija u korporativnom sektoru, i možemo zaključiti da u ovom segmentu svog rada organizacija X u potpunosti funkcioniše u skladu sa načinom rada u biznis sferi.

6.2.4. Razvoj „usluga“

Na nekoliko mesta u okviru analize aktivnosti u fazi 2 pomenuto je pitanje obezbeđivanja redovnog priliva finansijskih resursa, odnosno potreba (i očekivanje donatora) da deo aktivnosti, posebno kada se radi o operativnoj podršci, bude finansiran iz sopstvenih izvora. Prvi logičan izvor sopstvenog finansiranja su članarine, ali se sve više razmatra i mogućnost da se deo znanja ponudi i kao usluga usaglašena sa konkretnom situacijom i potrebama konkretnih subjekata koji bi se pojavili kao „kupci“ pomenutih usluga. Iako je ova pojava interesantna sama po sebi i u svojoj esenciji predstavlja iskorak u profitni sektor i čak i ako bi „zarada“ bila korišćena da se finansiraju redovni troškovi organizacije ili dodatne aktivnosti (bez profita na kraju godine), obzirom da je ideja u početnoj fazi razvoja pravi efekti će se videti tek u narednom periodu od 2-3 godine.

Ono što je interesantno i vidljivo na nivou organizacije već u ovom trenutku jeste transformacija stava dela zaposlenih prema spoljnim saradnicima / donatorima / članovima. Slično profitnom sektoru, sve više se pomenute grupe posmatraju kao „klijenti“ i zahtevi koji idu ka njima, odnosno njihovi zahtevi koji su usmereni ka

organizaciji se tretiraju kao zahtevi klijenata u tržišnoj utakmici. Iako je u ovom trenutku teško govoriti ili izmeriti uticaj pomenute promene stava, pretpostavka je da će ova promena imati pozitivne efekte i biće interesatno pratiti razvoj i efekte u narednom periodu.

6.3. Faza 3: Korak dalje...

U skladu sa aktuelnim procesima na nivou organizacije, naša organizacija X u ovom trenutku (prva polovina 2010) ulazi u fazu 3 reorganizacije rada. Ova faza podrazumeva ponavljanje određenih koraka iz faze 1, poput izrade strateškog i biznis plana. U skladu sa naučenim lekcijama iz prethodnog perioda, planirano je više vremena za pripremu i realizaciju ovih aktivnosti. Takođe, razmišlja se o unapređenju pojedinih faza kako bi se olakšao / ubrzao rad. Iako je teško proceniti u ovom trenutku, čini se da će ceo proces biti značajno unapređen, ali takođe je vidljivo da i dalje postoji prostor za unapređenje. Naravno, važno je podvući 100% spremnost organizacije X da ponovo uđe u proces planiranja, odnosno izrade strateškog i biznis plana pošto su prednosti ovakvog nastupa već potvrđene – ovde je već vidljivo da su u ovom segmentu principi rada u profitnom / biznis sektoru u potpunosti prihvaćeni.

Naravno, pred organizacijom X su mnogi izazovi u pronalaženju pravih modela rada koji se zasnivaju na principima profitnog, ali su ipak prilagođeni i specifičnostima neprofitnog sektora. Među pomenutim izazovima su i pomenute teškoće sa izradom planova odeljenja, dodatnim izvorima finansiranja, uvođenjem usluga, odnosno razradom odnosa pružaoc usluga – klijent.

Verujemo da je u analizi koraka i aktivnosti u fazi 1 i 2 izneto dovoljno dokaza da je neprofitna organizacija X već preuzela i premenjuje u svakodnevnom poslovanju modalitete profitnog sektora. Imajući u vidu obim zahvata i transformacije koja je u toku, verujemo da je velika verovatnoća da će ovaj proces biti nastavljen i u narednom periodu, odnosno da je u pitanju proces koji se u ovom trenutku više ne može okrenuti.

Naravno, samo će vreme pokazati da li će ova promena dovesti i do finansijske samostalnosti, odnosno održivosti organizacije koja je, podsećamo, i bila jedan od ciljeva donatora zbog čega su na početku i odlučili da koordinisano pruže podršku organizaciji X.

Zaključak

Osnovna hipoteza koju smo hteli da istražimo je bila: **Nema razlike između unutrašnjih promena kroz koje prolaze neprofitne organizacije čiji je razvoj podržan od strane donatora i profitnih organizacija i obe vrste organizacija koriste iste teorijske modele unutrašnjih promena.**

Tvrdnja iz hipoteze je bila bazirana na sledećim zajedničkim karakteristikama i neprofitnih i profitnih organizacija koje smo definisali kao posebne hipoteze:

- Modeli unutrašnje strukture organizacija su univerzalno primenljivi bilo da se radi o neprofitnim ili profitnim organizacijama.
- Potreba racionalnog i efikasnog trošenja raspoloživih resursa (ljudskih, finansijskih i ostalih) upućuje menadžment profitnog i neprofitnog sektora na iste modele upravljanja i organizacije.
- Srednjoročna i dugoročna održivost organizacije je postala prioritet i u neprofitnom sektoru, što menadžere upućuje na primenu „profitnih“ modela organizovanja i rada.

Da bi istražili ovu hipotezu razmotrili smo sledeće teorijske oblasti: struktura organizacije i postojeći teorijski modeli, promene u organizacijama i tipovi organizacionih transformacija, funkcionisanje organizacija u neprofitnom sektoru i finansiranje kroz projekte (donatorski programi i obezbeđivanje sredstava ili kroz prijavljivanje na konkurse ili kroz institucionalnu podršku donatora, uklapanje budžeta više projekata) i implementiranje promena u skladu sa razvojnim planom. Kroz razvijanje teorije, profisali smo objekte posmatranja (neprofitne organizacije i specifični donatorski programi) i prepoznali okolinu u kojoj objekti rade i njene karakteristike.

Istraživanje je obuhvatilo sve najbitnije internacionalne donatorske programe u poslednjih 5 godina koji su ili bili specijalizovani za razvoj neprofitnog sektora (USAID program CSAI i 2 EU programa za razvoj NVO sektora) ili su u svom radu pored uobičajenog načina davanja podrške kroz konkurse takođe imali i komponentu

institucionalne podrške pojedinim asocijacijama ili udruženjima koja su u određenoj sferi delovanja prepoznata kao bitna za budući razvoj čitavog sektora.

Od tri posebne hipoteze, prva posebna hipoteza je potvrđena još u teorijskom delu rada:

- Teorijski modeli unutrašnje strukture organizacija su univerzalno primenljivi bilo da se radi o neprofitnim ili profitnim organizacijama.

Ova hipoteza je istinita jer teorijski modeli unutrašnje organizacione strukture, ako se usklade sa tipom aktivnosti kojima se određena organizacija bavi, omogućavaju bolje funkcionisanje informacija i uslađivanje potrošnje ljudskih i materijalnih resursa, bez obzira da li je primarni cilj same organizacije da svojim radom stvori ogroman profit ili želi da postigne ravnopravnost između polova. Stoga, u slučaju da zaključe da im je bolja organizacija potrebna, neprofitne organizacije bi trebalo da prođu kroz samoispitivanje i prepoznavanje koji od postojećih teorijskih modela bi najviše odgovarao njima.

Preostale dve posebne hipoteze:

- Potreba racionalnog i efikasnog trošenja raspoloživih resursa (ljudskih, finansijskih i ostalih) upućuje menadžment i profitnog i neprofitnog sektora na iste modele upravljanja i organizacije
- Srednjoročna i dugoročna održivost organizacije je postala prioritet i u neprofitnom sektoru, što menadžere upućuje na primenu „profitnih“ modela organizovanja i rada.

su potvrđene kroz analizu donatorskih programa i njihovog načina rada, dužine trajanja i uslova koje postavljaju prilikom dodele bespovratnih sredstava neprofitnim organizacijama.

Donatori oko 90% svojih slobodnih sredstava dodeljuju kroz konkurse gde je u poslednjih 5 godina izuzetno velika konkurencija, pogotovo među neprofitnim organizacijama: U proseku se po konkursu javlja između 100 i 120 organizacija a bude nagrađeno između 20 i 25 organizacija. Da bi mogli da se nadaju da će u nekom od sledećih konkursa ponovo dobiti sredstva, za svaku od organizacija koje su dobili grant od presudne je važnosti da kroz racionalno i efikasno trošenje raspoloživih resursa

postigne što je bolji rezultat u okviru ciljeva svog projekta, a za tako nešto je potrebna dobra organizacija rada.

Sa druge strane, preostalih 10% sredstava se dodeljuje direktnim odabiranjem organizacija koje su prepoznate kao institucionalno bitne, i te organizacije mogu da očekuju da dobiju sredstva van konkursa i da veličina odobrenih sredstava bude i veća nego iznosi koji se dodeljuju kroz konkurse. Ali, uz takav način dodele sredstava ide i niz uslova koje tokom implementiranja projekta organizacija mora da ispuni kako bi opravdala očekivanja i ulaganje. Činjenica da donatorski programi mahom traju između 2 i 4 godine, kao i da se svake godine i njihovi akcioni planovi proveravaju od strane centrala i često revidiraju, nameće veliku neizvesnost bilo koje organizacije da će dobiti više od podrške jednom projektu. A ti projekti obično traju između 12 i 24 meseca. Zbog toga je od presudne važnosti za svaku ozbiljnu organizaciju da iskoristi vreme „blagostanja“ dok su „pod projektom“ donatora i da urade sve što je u njihovoj moći da obezbede održivost organizacije za makar još godinu dana po završetku projekta institucionalnog razvoja. Dodatni razlog za pravljenje modela organizacije koji bi bio održiv je da bi se održao na okupu isti tim što je u isto vreme prava formula za budući uspeh i jedini ozbiljni pristup činjenici da je nastupilo vreme koje dva švedska autora Jonas Ridderstrale i Kjell Nordstrom nazivaju fanky biznisom a koji karakteriše rečenica „talenat tera kapital da pleše“. Obučeni, obrazovani i kvalitetni ljudi će brzo napustiti organizaciju i otići na neki drugi projekat ili u neku drugu neprofitnu organizaciju ako ne vide da postoji ozbiljan pristup i plan za opstanak na duže staze. Zbog toga je od presudne važnosti da se rad same organizacije isplanira po odgovarajućim, prepoznatljivim modelima koji bi svakako bili prilagođeni specifičnim aktivnostima kojima se bavi neprofitna organizacija.

Glavna hipoteza je dokazana sledećim činjeničnim stanjem do koga smo došli istraživanjem:

- Velika većina domaćih neprofitnih organizacija nema razvijene strateške planove ili napisane procedure rada. Njihov rad bi se mogao okarakterisati kao dovoljan u slučaju sprovođenja jednog do dva projekta, ali takođe i nesređen i neorganizovan prilikom sprovođenja većeg broja projekata u isto vreme. Stiče se utisak da tome

- dosta doprinosi činjenica da donatori ne traže postojanje ovih dokumenata ili jasno postavljenje sktrukture organizacije kao preduslov za dobijanje sredstava preko konkursa. Zbog toga organizacije zapravo nisu motivisane da prođu kroz ponekad naporan proces samopromena i repostavljanja strukture organizacije po modelima koji bi doprinosili boljem funkcionisanju. A time što ne sprovede takve promene, ne može se reći da je ovim hipoteza dokazana. Međutim kada je neprofitna organizacija motivisana na promene ili usmerena ka njima kroz institucionalnu podršku od strane donatora i kada menadžment organizacije prepozna da je sprovođenje promena i poboljšanje strukture i procesa unutar same organizacije taj kvalitet više koji će ih izdvojiti od konkurencije, tada su pristup i porivi menadžmenta veoma slični onima koje ima menadžment profitne organizacije koji ima za cilj da ponudi više, bolje i jeftinije proizvode ili usluge kako bi pobedio konkurenciju. Usled činjenice da je potrebno maksimizirati rezultata rada kroz optimizaciju utroška ljudskih i materijalnih resursa, i neprofitna organizacija će želiti da postigne maksimalnu funkcionalnost i efikasnost rada do koje se jedino dolazi putem promena u organizaciji koje smo opisali, a koje veoma liče na promene koje sprovodi kompanija na putu ka uspehu na tržištu. Donatori svojim pozitivnim uslovljavanjem zapravo pokreću zamajac promena dok obezbeđenim sredstava za početni period zapravo osiguravaju mirnu atmosferu tokom perioda traženja idealne strukture i samospoznaje neprofitne organizacije u odnosu na okolinu. Donatori takođe pružaju i veoma bitno ekspertsko znanje koje doprinosi da sam proces reorganizacije prođe što lakše i da kroz aktivnosti redovnog praćenja aktivnosti obezbede da se promene ne zaustave. Time donatori postaju neophodan sastojak koji doprinosi da hipoteza bude tačna i samo uz učešće donatora u jednačini hipoteza je kompletna.
- Kao samo jedan od dokaza da postoje primeri organizacija koje su se upustile u taj proces, naveli smo konkretan primer organizacije X gde smo pokazali na koji način je pod uticajem donatorskih organizacija kao finansijera aktivnosti započeta reorganizacija i usaglašavanje rada tako da odražava strukturu i način organizacije rada i funkcionisanja profitnih organizacija. Ovaj proces je započet pre oko 2,5 godine i, iako nije do kraja završen već nakon prve faze od oko 1,5 godine je bilo

jasno da organizacija (nepovratno) zauzima pravi stav i uvodi u svoj sistem rada principe koji su standard u profitnom sektoru.

Na kraju bi želeli da naglasimo da ovakav pristup u našoj zemlji i dalje više izuzetak nego pravilo. Za razliku od Srbije, međunarodne organizacije kao i velike nacionalne nevladine organizacije u zemljama zapadne hemisfere su već više od jedne decenije na ovom putu. Već početkom 90ih profilisane su one organizacije koje su lideri u određenim oblastima rada. Ovo više nisu grupe istomišljenika koje su okupljene oko zajedničkog cilja, već organizacije koje se profesionalno i analitički bave određenom temom i najčešće su lideri u određenoj oblasti. Među takvim primerima je i Transparency International koji ne vodi direktnu kampanju protiv korupcije, već analizira ovaj fenomen i daje preporuke kako unaprediti stanje, ili brojni instituti koji se bave pitanjima koja su vezana za zaštitu životne sredine, i sl.

Takođe treba reći da asocijacije u Srbiji uglavnom imaju razvijene strateške planove i da su ih razvili po pravilu uz pomoć donatora.

Konačno, treba naglasiti da iako donatori za sada ne insistiraju na postojanju stabilne i jasne strukture organizacije i razvijenim strateškim dokumentima kao preduslov za dobijanje sredstava kroz konkurse, činjenica je da smo tek na pragu vrata koja bi na otvorila IPA i Strukturne fondove. Jednom kada prođemo kroz ta vrata na putu ka Evropskoj uniji, očekuje se značajno povećanje iznosa fondova koji će nam postati dostupni. Kako zbog negativnih iskustava koje je Evropska unija imala sa neracionalnim i netransparentnim trošenjem sredstava u Bugarskoj tako i zbog same činjenica da se stalno radi na traženju nabezbednijih načina da se izbegne pronevera novca, sigurno je da će se uslovi za dobijanje sredstava vremenom pojačavati i tražiće se dodatni argumenti da organizacija ima plan i strategiju rada. Isto tako, u nekoj daljoj budućnosti, neprofitne organizacije će biti orjentisane i ka privlačenju sredstava od strane društveno odgovornih korporacija ili pojedinaca koji će svakako želeti da procene ozbiljnost rada svake neprofitne organizacije pre nego što im poklone sredstva.

Zbog toga bi menadžment svake neprofitne organizacije trebao već sada da razmišlja o uspostavljanju prave strukture i nalaženju pravog modusa rada i principa poslovanja, a ona neprofitna organizacija koja to bude uradila će sigurno biti u prednosti u budućnosti i

imaće veću šansu da privuče više i donatorskih sredstava, ali i sredstva od domaćih korporacija i pojedinaca.

Korišćena literatura

- 1 Adižes I. (1994), *Životni ciklusi preduzeća: Kako i zašto preduzeća rastu i umiru i kako ih lečiti*, Prometej, Novi Sad, AGORA, Beograd.
- 2 Adižes I. (2009), *Kako upravljati u vreme krize i kako je, pre svega, izbeći*, ASEE, Novi Sad.
- 3 Babić V. (1995), *Strategijsko odlučivanje*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd
- 4 Bade R. I Parkin M. (2002), *Foundation of Microeconomics*, Pearson Education, Inc, Boston, USA.
- 5 Bojović P. i Senić V. (2005), *Korporativne finansije i poslovni plan*, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac.
- 6 Cvetković N. (2002), *Strategija investicija preduzeća*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- 7 Drucker P. (2006), *Managing the non-profit organizations, practices and principles*, Paperback – Reprint.
- 8 Galbraith K. John, (1997), *Novac, odakle je došao, gde je otišao*, PS Grmeč, Beograd
- 9 Frank H. R. (2000), *Microeconomics and Behaviour*, Mc Graw Hill, SAD.
- 10 Harding D., Rovit S. i ostali (2004), *Mastering the Merger*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- 11 Hašemi Sahar i Bob (2005), *Svako to može*, Plato, Beograd.
- 12 Hegstrom G.R. (2006), *Voren Bafet za sva vremena – naslov originala The Essential Buffet*, PLATO, Beograd.
- 13 Hindl T. (2006), *Menadžment, pojmovnik od A do Z – naslov originala Guide to Management Ideas*, ASEE books, Novi Sad.
- 14 Johnson R. (2002), *Perfect Business Plan*, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd.
- 15 Kotter, P.J. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press, London.
- 16 Macdonald T.N. (1999), *Macroeconomics and Business - An Interactive Approach*, International Thomson Business Press, London, UK.
- 17 Mandić T. (2003), *Komunikologija – Psihologija komunikacije*, Klio, Beograd.
- 18 Mašić B. i Lončarević R. (2000), *Menadžment-škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka.

- 19 Mašić B. (2001), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd.
- 20 Mašić B. (ur.) (2004) Naučni skup "*Metode Radikalnih Promena u Organizacijama*", Zbornik radova, Beograd.
- 21 Mašić B. (2006), *Dvodecenijska Transformacija "General Electric"-a: Liderstvo Džeka Velča*, skripta, Fakultet za Finansije, Menadžment i Osiguranje, Beograd.
- 22 Milićević V. (2001), *Strategijsko poslovno planiranje, Menadžment pristup*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- 23 Predić B. (2004), *Planovi preduzeća, Osnov za biznis plan*, IDP Naučna „KMD“, Beograd.
- 24 Pynes E. Joan (2004), *Human Resources Management for public and non-profit organizations*, Wiley, John & Sons, Incorporated.
- 25 Robbins P.S. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd.
- 26 Stoner A.F. Džejms, Friman R. Edvard, Daniel R. Gilbert, Jr. (2002), *Menadžment*, Zelnid, Beograd.
- 27 Thompson A. i Strickland A.J. (2001), *Strategic Management – Concepts and Cases*, McGraw-Hill Inc., New York.
- 28 Velč Dž. (2005), *Veština pobeđivanja*, ASEE, Novi Sad.
- 29 Vord Dž. (2006), *Razvoj porodičnih kompanija*, ASEE, Novi Sad.

E-linkovi:

1. On line Business Dictionary, www.businessdictionary.com
2. Blackbaud, White paper "*Financial Management of Non-for-Profit Organizations*", www.blackbaud.com/files/resources/downloads/WhitePaper_FinancialManagementForNPO.pdf
3. Joanne Fritz, *Basic of fund raising, 6 Steps to a Fundraising Plan for a New Nonprofit*, <http://nonprofit.about.com/od/fundraisingbasics/tp/basicfundraisingtips.htm>
4. Small and Minority Owned Business Assistance Program – *What is a business plan?*: <http://www.tnsmob.org/www/docs/118>
5. Wikipedia, Strategic planning, http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning
6. Writing the Executive Summary of the Business Plan, <http://sbinfoCanada.about.com/od/businessplans/a/execsummary.htm>
7. Official Internet site of European Commission, <http://ec.europa.eu/>

8. Phil Bartle, PhD **“Proposals for Funding – How to Get Money from Donor Organization”**, www.scn.org/cmp/modules/res-prp.htm
9. The International Development Research Centre **“Enhancing Organizational Performance – A Toolbox for Self-Assessment”**, http://www.idrc.ca/en/ev-9370-201-1-DO_TOPIC.html
10. Carter McNamara, PhD, **“Basic Guide to Non-Profit Financial Management”**, http://managementhelp.org/finance/np_fnce/np_fnce.htm
11. Carter McNamara, PhD, **“Strategic Planning (in non-profit or for-profit organizations)”**, http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor320170
12. Urban Institute, A Guide for Financial Professionals, **“Nonprofit Financial Reporting”**, <http://nccsdataweb.urban.org/kbfiles/540/Financial%20Guide.pdf>
13. Kelly Bourgeois **“Nonprofit Financial Statements”**, http://aad.uoregon.edu/icas/project_thesis_pdf/bourgeois_k.pdf
14. International Institute for Educational Planning **“Donors Relations and Funding Mechanisms” – Chapter 37**, http://www.iiep.unesco.org/fileadmin/user_upload/Research_Highlights_Emergencies/Chapter37.pdf
15. OECD **“Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery”**, <http://www.oecd.org/dataoecd/0/48/20896122.pdf>

Smernice za prijavljivanje aplikanata za EU fondove iz CARDS i IPA programa

1. Za program „Exchange“, podrška opštinama u periodu 2004 – 2007 godine, grantovi od 100.000 do 150.000 EUR, CARDS program
2. Za program „Medijski fond“, podrška medijima u periodu 2007 - 2009, grantovi od 50.000 do 150.000 EUR
3. Za program „Medijski fond“, podrška medijima u periodu 2009 – 2011, grantovi od 50.000 do 100.000 EUR, IPA program
4. Za program „Exchange 3“, podrška opštinama u periodu 2010 – 2012, grantovi od 100.000 do 300.000 EUR, IPA program
5. Za program „susedski programi Srbija – Bugarska“, objavljen 2008 godine
6. Za program „Jačanje dijaloga između civilnog sektora u Srbiji i EU“, objavljen 2009 godine, grantovi od 50.000 do 150.000 EUR, IPA program

Dodatna literatura

1. Harung, H., (1999) *Invincible Leadership. Building Peak Performance Organizations by Harnessing the Unlimited Power of Consciousness*. MUM Press, Fairfield.
2. Kotter, P.J. (1996), *Leading change*, Harvard Business School Press.
3. Rose, P.S., and Hudgins, S.C., (2005) *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data Status, Beograd.
4. Vasiljević B. (2005), *Osnovi finansijskog tržišta*, Zavet, Beograd.
5. Vunjak N. (1999), *Finansijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Subotica.
6. Krasulja D. I Ivanišević M. (2004), *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.