

Македонски центар за меѓународна соработка

Никола Парагунов 66 • П.Ф. 835 • 91000 Скопје • Република Македонија
Тел. 091/365 381 • Факс 091/365 298 • E-mail mcmms@mcmms.mk

Редовна обука ИР/ОЈ ***24-29 септември 2001***

ПРОГРАМА ЗА РАБОТА	
1 Дел	
Сесија А	Запознавање на учесниците со обучувачиге
Сесија Б	Очекувања на учесниците и обучувачите Програма, цели и задачи на обуката
Сесија В	ИР/ОЈ концепт и рамка
Сесија Г	Претставување на процеси во организацијата Практична вежба
2 Дел	
Сесија А	ИОМ - Интегриран организациски модел
Сесија Б	Животен циклус на организацијата Карактеристики на ефикасна организација
Сесија В	Формулација на "основно прашање"
Сесија Г	Институционална анализа Вмрежување
3 Дел	
Сесија А	Институциограм Практична вежба Прашања и дискусија
Сесија Б	"Скенирање" на околината Практична вежба Прашања и дискусија
Сесија В	Матрица на опфатеност Прашања и дискусија
Сесија Г	Матрица на соработка Прашања и дискусија

4 Дел	
Сесија А	Визија и мисија на организацијата
Сесија Б	Мотивација и стил на раководење
Сесија В	Култура на организацијата
	Структура на организацијата
	Минцбергова печурка
Сесија Г	Стратешка ориентација
	COP матрица
	Презентација на ориентација на својата група
5 Дел	
	COP матрица
Сесија А	Презентација на работните групи (изработени за време на вежбата) Дискусија
Сесија Б	Презентација на COP матриците (изработени за време на вежбата) Развивање на логичка рамка од COP матрица Презентација Дискусија Практична вежба
Сесија В	Презентација на логичките рамки Дискусија
Сесија Г	Организација што учи-организација што се менува
Сесија Д	Индивидуален план за акција
6 Дел	
Сесија А	Индивидуален план за акција
	Презентации
Сесија Б	Затворање на обуката

Сесија А	09:00- 10:30	
Сесија Б	11:00- 12:30	
Сесија В	14:00- 15:30	
Сесија Г	16:00-	17:30
Сесија Д	19:30- 21:30	
Времетраење на една сесија: 90 минути		

1 Дел

Чекори во формулирање на основно прашање

1.Одредете ја организацијата, секторот на делување, опкружувањето и.т.н

2. Објаснете се за организацијата

- минато
- мисија
- основни продукти и услуги
- корисници и/или целна група и останати вклучени страни
- влијанието
- внатрешни карактеристики
- надворешни услови

3. Одредете ја начелно посакуваната состојба во иднина (во квалитет и квантитет)

4. Одредете го фокусот на понатамошната анализа или планирање (може да биде некој проблем или пак план за развој)

5. Размислувајте за интересот, очекувањата, позициите, прифаќањето и перспективите на:

- Вие
- организацијата или лицата засегнати од проблемот
- консултантот, фацилитаторот, донаторот
- внатрешни и надворешни вклучнеи страни
- целната група

ИНСТИТУЦИОНАЛЕН РАЗВОЈ И ОРГАНИЗАЦИСКО ЈАКНЕЊЕ (ИР/ОЈ): Концепти и рамка

1. Вовед

Во текот на минатата деценија концептот за институционален развој и Организациско јакнење (ИР/ОЈ) стануваше се позначаен во однос на развојните проекти. Се повеќе и повеќе развојни организации зборуваат и ги решаваат прашањата како што се институционален развој, институционално јакнење, институционално градење на капацитет и организационен развој. Иако се употребуваат различни зборови, сето тоа се сведува на зголемено внимание на организационата поставеност на проектните и развојните активности. Постојат различни причини за ова зголемено внимание.

Зголемено внимание за одржливоста

Главна причина е зголеменото незадоволство од резултатите на развојните проекти. Премногу проектни активности пропаднале откако завршила помошта на надворешните партнери. Со други зборови, развојниот проект, неговите активности и постигнатите резултати не биле одржливи. Лошата организациона поставеност, вклучувајќи и нејасно позиционирање на проектот во постојната институционална поставеност се смета дека е една од главните причини за проблемот на неодржливоста.

Зголемено внимание на локалниот капацитет за изградба

За недостигот на одржливост меѓу другото причина е занемарувањето на инкорпорирањето на локалните институции и организации во развојниот процес. Се разбира, локалните организации не се занемарувани намерно, но нивната важност не се сфаќала или нивниот капацитет за апсорбирање се сметал за недоволен за структурно да се вклучат во проектот. Оттука се сметало дека развојните активности може да се извршуваат поефикасно без вклучување на локалните структури. Постапувајќи така, не бил воспоставуван локален капацитет за продолжување со развојните активности. Така, одржливиот развој не само што бара вклучување на локалните институции и организации, туку исто така, ако е потребно, и подобрување на нивното функционирање. Дури, активностите за развојниот проект често ќе ги преземаат релативно млади организации со нови структури. Затоа се потребни дополнителен напор и внимание за да се вклопат овие организации и структури во својата оперативна средина.

Брзи промени

Развојните проекти и организации често не само што се соочуваат со брзо променета средина туку исто така се попречувани на својот пат да се фатат во костец со тие промени поради брзината на плановите за проектите. Политиката на донаторот и економските, општествените и политичките промени преставуваат предизвик за развојот. Организациите што работат во вакви услови бараат инструменти и орудја за соодветна анализа на тие промени и за проценување на своите сопствени способности за изнаоѓање соодветни одговори.

Професионализирање на раководството

Се повеќе и повеќе се сфаќа дека прашањата за раководење и за организација се од првостепена важност за зголемена одржливост на

интервенциите за развој. Не техничката супериорност на проектниот дизајн туку повеќе организационата поставеност и вештините за раководење со кои се располага се решаваачки за успех на развојните интервенции. Во тој поглед се повеќе и повеќе внимание му се посветува на професионализирањето на раководењето на развојните проекти, на барањето инструменти, орудја и пристапи за подобрување на проектната поставеност.

Координирање на развојните активности

Неопходен но усложнувачки фактор во развојот е тоа што често многу организации од различна природа се вклучени во специфична развојна активност, така што е потребно најголемо внимание за координација и меѓусебно приспособување. Затоа раководните и организационите работи не треба да се решаваат само на ниво на одделни организации туку исто така и на ниво на група или мрежа од организации.

2. Концепти

Во извлекувањето на дефиниции за различни термини се потпираме на прифатените толкувања во литературата. Меѓутоа, од практични причини тие дефиниции ги формулираме колку што е можно поостварливо и поконкретно, за да ги избегнеме недоразбирањата во поглед на користената терминологија.

Организација

Организацијата може да се дефинира главно како **комплекс од луѓе и/или групи кои, според заеднички усогласени правила и процедури, се стремат да остварат една или повеќе однапред поставени цели.**

Организациите се формираат за речиси секаков вид цели или активности што бараат вложувања на неколку луѓе. Една организација не мора да биде формална, со пишани статuti, цели, процедури итн. ако постои заедничко разбирање меѓу нејзините членови за целите и начинот на кој треба да се постигнат. Како таква, некоја женска група што произведува кошници е организација, сеедно дали е или не е регистрирана и дали има или нема статут.

Кога зборуваме за развојни организации мислиме на организации (од земјите што примаат и земјите донатори) што имаат посебна цел да придонесат за развојот на едно население што им е цел во земјата, во група земји или дел од една земја.

Институција

Најцитирана дефиниција за институција веројатно е онаа формулирана од Упхоф: **„Комплекс од норми и однесувања што опстојуваат во времето служејќи за колективно вреднувани цели“.**

Користејќи ја оваа дефиниција може да се направи разлика меѓу конкретни и апстрактни институции. Конкретните институции вклучуваат влада, училишта, судови итн.; тие имаат организациона структура. Тие се ентитети кои заеднички се вреднуваат и имаат извесна трајност. Конкретните институции би можеле да се наречат актери вклучени во една (развојна) поставеност. Анализата на нивната позиција и (потенцијална) улога може да биде од голема важност во планирањето на развојните интервенции. Конкретната институција може да се рече дека е организација која добија извесен степен вредност и стабилност, така што може да се нарече трајна.

Примери на апстрактни институции се правото, пазарниот систем, непишаните општествени правила во една заедница, бракот, парите итн. Пак тие

се трајни и заеднички прифатени. Прифатеноста може да се засновува врз спогодба, заедничко разбирање во општеството, договор или дури сила. Апстрактните институции би можеле да се наречат" фактори кои влијаат на поставеноста. Тие поставуваат граници за развојните активности. Во планирањето на развојните интервенции тие треба сериозно да се земаат предвид бидејќи нивното влијание врз развојните активности може да биде од голема важност.

Развојните интервенции кои користат ИР/ОЈ пристап може да ги опфаќаат двата вида институции. Ако сакате да унапредите една пазарна заедница (конкретна институција) во некоја селска област ќе морате исто така да го земете предвид правото (апстрактна институција) кое влијае врз правната поставеност на таквите заедници.

Организација наспроти институција

Термините институција и организација изгледа дека се речиси исти. Меѓу гоа, постојат организации кои не се институции, институции кои не се организации и групи луѓе кои не се ни организации ни институции. Табелата подолу ја покажува разликата меѓу организациите и институциите во неколку примери. Од оваа табела можеме да видиме дека една организација е институционализирана кога може да се гледа како трајна или долготрајна. Една група не е ни организација ни институција кога нема заеднички цели и договорени процедури.

Табела 1 Сличности и разлики меѓу организациите и институциите

	Не е институција	Институција
Не е организација	Луѓе на улица Поединци Коктел забава	Брак Јазик Пари
Организација	Претпријатие Проект НВО	Црква Граѓански сервис Совет на родители

Институционален развој (ИР)

Во согласност со поранешните дефиниции ние зборуваме за институционален развој во однос на актерите и факторите што влијаат врз извесен напор за развој.

Работна дефиниција за институционален развој е следнава:

Создавање или јакнење на мрежа од организации за ефективно да создаваат, доделуваат и користат човечки, материјални и сринасиски ресурси за постигање на посебни цели врз одржлива основа.

Мрежата може да се состои од неколку организации и нивните меѓусебни зависимости да работат заедно за постигање на една или повеќе посебни цели. Институционалниот развој не е ограничен само на институции. Тој има цел подобро (и потрајно/поодржливо) вклопување на развојните интервенции во средината во која двете организации и институции имаат улога.

ИР ја истакнува средината (актерите и факторите) во која се врши развојната интервенција. Одржливоста на развојните активности и вклопувањето на (развојни) организации во нивната средина се клучните прашања во ИР. Како таков, ИР е заинтересиран за позицијата на организацијата во нејзината средина и ги дефинира целите и активностите врк кои ќе се концентрира.

Организациско јакнење (ОЈ)

Концептот на ОЈ е во согласност со ИР, но двете не се слични. Предуслов за ИР е организацијата да е способна да ги извршува бараните активности. ОЈ се концентрира на подобрувањето на организациониот капацитет. ОЈ може да снабдува средства за да помогне да се анализираат постојните организации и да се проценат потребите и мерките за подобрување на функционирањето на тие организации и потоа да се применат тие промени.

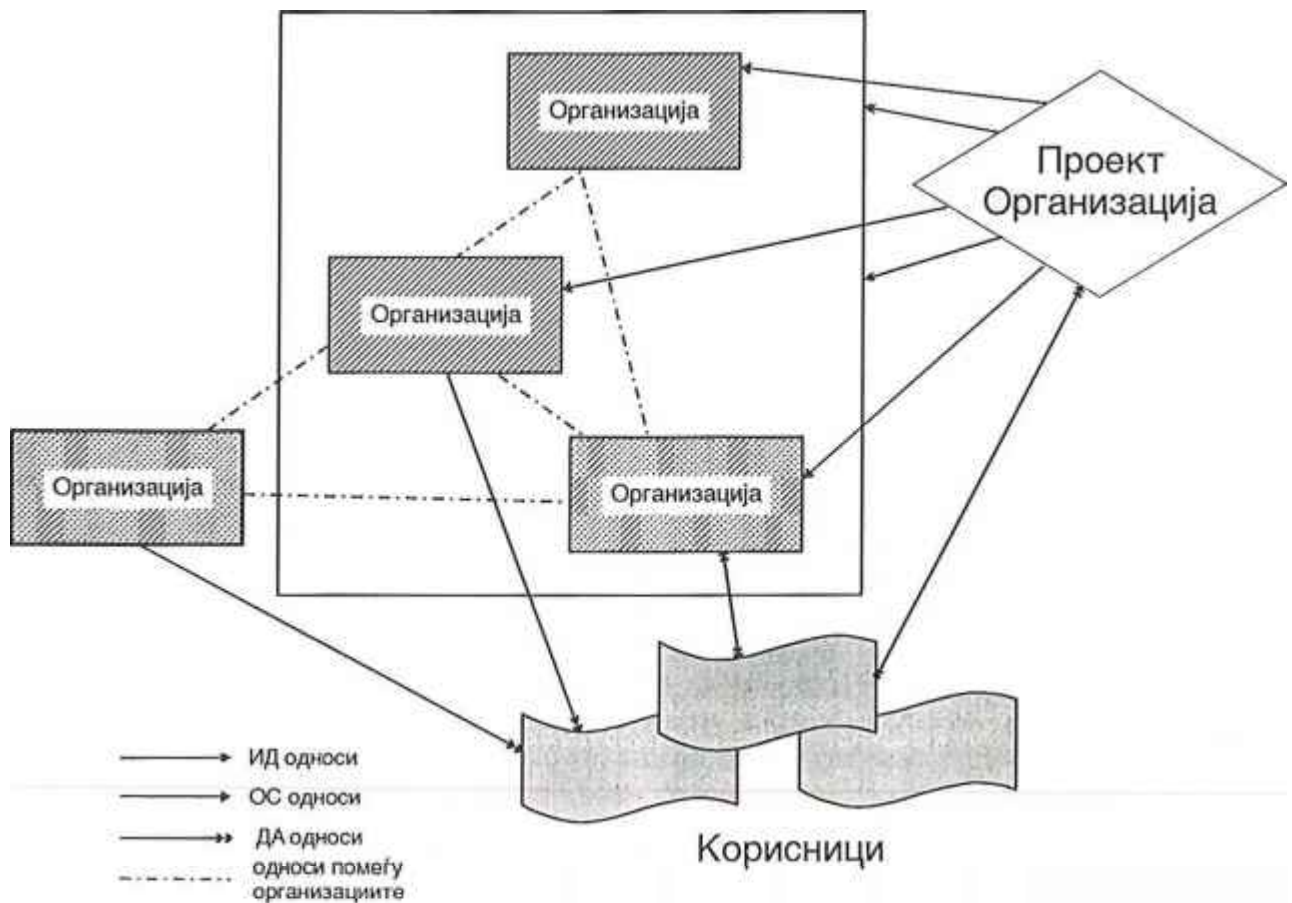
Сега можеме да го дефинираме Организациско јакнење како **мерки за подобрување на перформансата на една организација**; или во контекстот на една развојна интервенција: **Мерки за подобрување на способноста на организацијата да врши избрани активности стремејќи се да ги постигне целите на таа интервенција.**

1. Развојни интервенции

Сите развојни интервенции, вклучувајќи ги ИР/ОЈ, се конечно управени кон некоја целна група. Сите развојни напори треба на крајот да им користат на корисниците. Свкупната цел или задача на развојните напори е задоволување на потребите на целната група. Развојните активности може да се поделат во три категории на интервенции:

1. Директна помош
2. Организациско јакнење
3. Институционален развој

Сл. 1: Односот меѓу ИР, ОЈ и ДА интервенциите



Трите категории интервенции се комплементарни. Тоа не значи дека можеме да ги категоризираме развојните проекти и/или програми само како ИР, ОЈ или ДА. Спротивно, повеќето развојни проекти вклучуваат две или повеќе категории на интервенција. Меѓутоа, во секоја категорија може да се применуваат различни инструменти и пристапи.

Табела 2: Фокус на различните типови развојни

интервенции

Вид на асистенција	Фокус	Бара
Директна асистенција(ДА)	Конкретни активности кон целната група	Има потреба од анализа
Организациско јакнење (ОЈ)	Подобрување на способноста на проект/организација	Организациска анализа
Институционален развој (ИР)	Мрежа, подобрување на соработката, подобрување на вметнатоста	Институционална анализа

Еден од феномените што можат да ја загрозат одржливоста на резултатите на проектот е едностран фокус врз проектните цели, содржините на активностите така да се рече. Тоа би можело да значи дека не е посветено доволно внимание на изведувачката организација и на нејзиното функционирање во оперативната средина. Со зголемената свест за често слабата одржливост на проектните резултати вниманието сега се свртува кон капацитетот на замешаните организации, односите меѓу организациите и вклопувањето на посебни проектни активности внатре во тие организации. Донаторите станале свесни за важната улога на вклучените организации како посредници за постигање на извесни развојни цели. Се предлага тие посреднички организации, покрај посебните проектни активности да бидат примарниот фокус на активностите на ИР/ОЈ поврзани со проектот.

Кога се зема развојот на малите претпријатија (ССЕ) во еден регион како пример, активностите на ДА може да вклучуваат обезбедување кредит, обука за раководење и советнички услуги на претприемачите. Активностите на ОЈ може да вклучуваат обука на банкарскиот персонал во работењето со малите претпријатија (ССЕ) и обука на обучувачите и советниците на ССЕ. Активностите на ИР може да вклучуваат координација на активностите за поддршка на ССЕ меѓу раните вклучени организации и создавање на мрежна структура.

Напорите на ИР/ОЈ може да се концентрираат на посредничките организации како локалните и подрегионалните управи, задругите, сојузите на претприемачите, институциите за обука, кредитните институции итн. Крајната цел за подобрување на продуктивноста на ССЕ може да се постигне побрзо со помагање и јакнење на мрежата од посреднички организации одошто со концентрирање на проектните активности директно кон самите мали претпријатија, додавајќи уште еден посредник а занемарувајќи го потенцијалот на постојните посредници.

ИР/ОЈ пристап

Концептот на ИР и ОЈ подразбира специфичен пристап на развојните интервенции. Во оваа глава ќе расправаме за водечките принципи што ја претставуваат основата за тој пристап.

Долгорочен процес

ИР/ОЈ е процес кој не може успешно да се заврши преку единствени краткорочни проекти или програми. Вклопувањето на организациите и на нивните цели во средината и структурирањето на една мрежа од односи меѓу овие организации е речиси по дефиниција процес кој бара прилично трпение и време.

Еластичност

Освен тоа, процесот е динамичен. Ситуацијата и условите се менуваат со текот на времето. Затоа, покрај долгорочната преданост, ИР/ОЈ процесот исто така бара еластична преданост во која разните страни можат да ги проценуваат своите работни односи одвреме навреме.

Пристап чекор по чекор

Ние цврсто се застапуваме за пристап кон планирањето и примена на развојните интервенции кој ја потцртува потребата од еластичност наместо стриктно придржување до однапред дефинираните цели и планови за акција. ИР/ОЈ програмите не може да се планираат според конвенционалните стереотипни методи туку треба да се доволно еластични за да дозволуваат суштинско приспособување и модификација во текот на примената. Специфичноста во целите и еластичноста во средствата изгледа дека се згодни карактеристики на долгорочните програми.

Учество

ИР/ОЈ пристапот се засновува врз концептот дека е потребна широка поддршка за успешни развојни интервенции. Тој е водич како да се дизајнира една интервенција што може да опфати таква поддршка со сите заинтересирани страни. ИР/ОЈ програмите стануваат ефективни кога оние што се одговорни за нивното извршување и нивните наменети корисници учествуваат сите во планирањето, раководењето и проценувањето. Според нашето гледиште, потребно е да се консултираат сите релевантни корисници, посреднички организации и развојни агенции заинтересирани во извесни фази на една развојна интервенција. Правејќи го тоа, се развива подобро и општоприфатливо разбирање на проблемите и целите.

Одржливост

Развојните проекти може да се наречат одржливи кога „даваат извесно ниво користи за подолг период време кога ќе заврши главната финансиска, раководна и техничка помош од надворешен донатор[^] ИР/ОЈ орудија и инструменти помагаат во проценувањето и формулирањето на одржливи развојни активности во однос на (потенцијалниот) институционален капацитет на организациите.

[^] Дефиниција како што ја формулира Комитетот за помош на развојот.

ИР/ОЈ е ориентиран кон проблемот (основното прашање)

Основно за секоја анализа е појдовната точка, проблемското поле или основното прашање што некој го има во однос на својата сопствена работа. Бидејќи реалноста е (премногу) комплексна, таква појдовна точка е потребна за да ја води анализата и да ги ограничи информациите што ќе бидат вклучени. ИР/ОЈ ја истакнува важноста од формулирање на правилно прашање. Уште повеќе, појдовната точка на секоја ИР/ОЈ анализа е средината: положбата и функционирањето на проектот/организацијата визави целната група и другите организации што соработуваат/конкурираат. Дури откако таа положба е јасна, може да се разгледува капацитетот на организацијата. Подоцна, ИР/ОЈ интервенцијата треба да придонесе за подобро исполнување на потребите на целната група/корисниците.

Релевантните ИР/ОЈ прашања може да се формулираат на разни начини. Извесен број проблематични прашања со нивните дефиниции се наброени во табелата 3.

Суштинско прашање	Дефиниција
Легитимност	Прифаќање и вклопување на организацијата во нејзиното опкружување
Ефективност	До каде производителите/услугите ги исполнуваат потребите на целната група
Ефикасност	Употреба на ресурсите (влоговите) во однос на добивки
Погодност	Дали една организација е "спремна" да достави одредени добивки, базирани на нејзиниот интерес, нејзината достапност и нејзиниот афинитет кон активноста
Континуитет (одржливост)	Веројатноста дека една организација е способна да ги продолжи (одржи) нејзините суштински активности
Флексибилност	Способност на организацијата да се прилагоди кон променливото опкружување

ИР/ОЈ е процес на промена

Процесот ИР/ОЈ како што е објаснет досега подразбира промена: понекогаш мали промени, на пр. приспособувања на процедурите, понекогаш големи промени, на пр. реструктурирање. Во сите случаи луѓето, единки или групи ќе бидат вклучени во овие промени. Промените, иако заеднички се сфатени како неопходни, влијаат врз луѓето на различни начини. Тие може да подразбираат подобрување, подобар поглед во иднината, но исто така закани, страв од губење на бенефиции, работа, престиж или, со други зборови, влеваат страв од иднината. Агентот за промена на ИР/ОЈ (консултант, надворешен, раководен тим на проектот итн.) ќе мора да биде свесен за овие компликации кога ги планира интервенциите.

Згора на тоа, треба да се сфати дека ИР/ОЈ интервенциите ќе ги засегнат проектот/организацијата на различни нивоа: системите и структурите како и промени во поединците и односите меѓу овие поединци. Во дизајнот на ИР/ОЈ интервенциите, овие промени на различни нивоа треба да се објаснат, подесат и олеснат. Премногу често организационите промени ја земаат предвид дамо структуралната гледна точка, занемарувајќи ја важноста на промената за поединците (што учат) и нивната интеракција. Ако во фазата на дизајнирање ефектот на промените врз човечкиот фактор не се зема предвид, примената на неопходните промени може да води кон противење на заинтересираните поединци или групи. Ова често води кон (погрешна) концепција дека извесни поединци се

причина за отпорот и имаат негативно или барем спречувачко влијание врз саканите промени. Отпорот исто така може да се смета за позитивен, како можност да се подобри дизајнот на ИР/ОЈ интервенцијата, користејќи ја изразената критика. Позитивното опфаќање на сите заинтересирани страни на конструктивен начин е вистински предизвик за ИР/ОЈ.

5. Чекори во дизајнирањето на ИР/ОЈ интервенциите

Основна рамка

Врз основа на горното можеме да речеме дека секоја ИР/ОЈ интервенција има две компоненти за анализа: анализа на средината и анализа на (внатрешната) организација, синтетизирани во еден план што ќе ја направи организацијата или мрежата посposобна да ги врши развојните активности. Шематски, оваа рамка може да се прикаже вака:

Сл. 2: ИР/ОЈ основна рамка



ИР/ОЈ концептот се засновува врз идејата дека подготовките и примената на интервенциите треба да ги земат предвид вистинските потреби на целната група, капацитетот на постојните организации да ги задоволат тие потреби и важноста на разните комплементарни организации кои работат заедно за да дадат целосен пакет услуги и производи. ИР/ОЈ анализата може да се врши на различни нивоа: проект, одделение, организација, сектор, локална управа итн. Обемот може да биде широк или ограничен, но секогаш бара учество на вложувачите.

Чекор 1: Институционална анализа

Дизајнот на ИР/ОЈ интервенциите ја има својата појдовна точка во описот и анализата на средината (контекстот) на развојната активност. ИР/ОЈ пристап се однесува на планирањето и примената на развојните активности и ги дефинира вистинските актери или мрежа од актери за реализација на овие активности.

Контекстот може грубо да се подели во два предмета за анализа:

1. Фактори што влијаат на развојот на интервенцијата (оперативната средина). Овие фактори може да бидат географски (регионални), општествено-политички, културни, економски итн. Тие може да се поврзани со влоговите, процесот или производствата на развојната интервенција. Важно е да се анализира дали на нив може да се влијае или не и кој може да влијае на нив.

2. Актерите опфатени во развојната интервенција, (целни групи, приватни претпријатија, владини организации и НВО во најширока можна смисла). Важните компоненти на анализата вклучуваат:

- актерите и нивните односи
- опфатеноста, празнините и преплетувањата
- поврзувачките/неповрзувачките фактори во односите меѓу организациите

Важно е да се земат предвид потребите на целната група и како тие потреби се задоволуваат преку постојните развојни интервенции.

Чекор 2: Организациона анализа

Институционалната анализа води кон фокусната точка, влезна точка за организационата анализа. Таму каде што институционалната анализа обезбедува увид во можностите и заканите, организационата анализа обезбедува поглед во силните страни и слабостите на проектот/организацијата. Станува јасно каква улога игра проектот и што го попречува подобрувањето на перформансите. Општата процена обезбедува увид во главните силни или слаби аспекти на организацијата како и индикација на рамнотежата меѓу разликните организациони компоненти. Општата процена обезбедува насока за поподробна анализа на релевантните компоненти на внатрешната организација како стратегиите и планирањето, системите и процесите на работа, структурата, стилот на раководење, мотивираноста на персоналот и организационата култура. Оваа подробна анализа обезбедува конкретни идеи за то акако да се подобрат слабите компоненти.

Чекор 3: Организирање на интервенцијата

Фазата на анализа води кон идеи за подобрување на организацијата и нејзините меѓусебни врски со другите. Овие идеи треба да се преведат во конкретен ИР/ОЈ план за интервенција. Бидејќи таквиот план бара промена, ќе биде неопходно да се идентификува како разните вложувачи ќе бидат засегнати од промената и каде би можел да се очекува отпор. Треба да се идентификува како одделни вложувачи би учествувале и како би се расподелиле одговорностите за активностите за промена.

Натаму би можело да биде важно да се анализира дали ентитетите што учествуваат навистина се способни за примена на бараните нови задачи. Кои ќе бидат тесните грла?

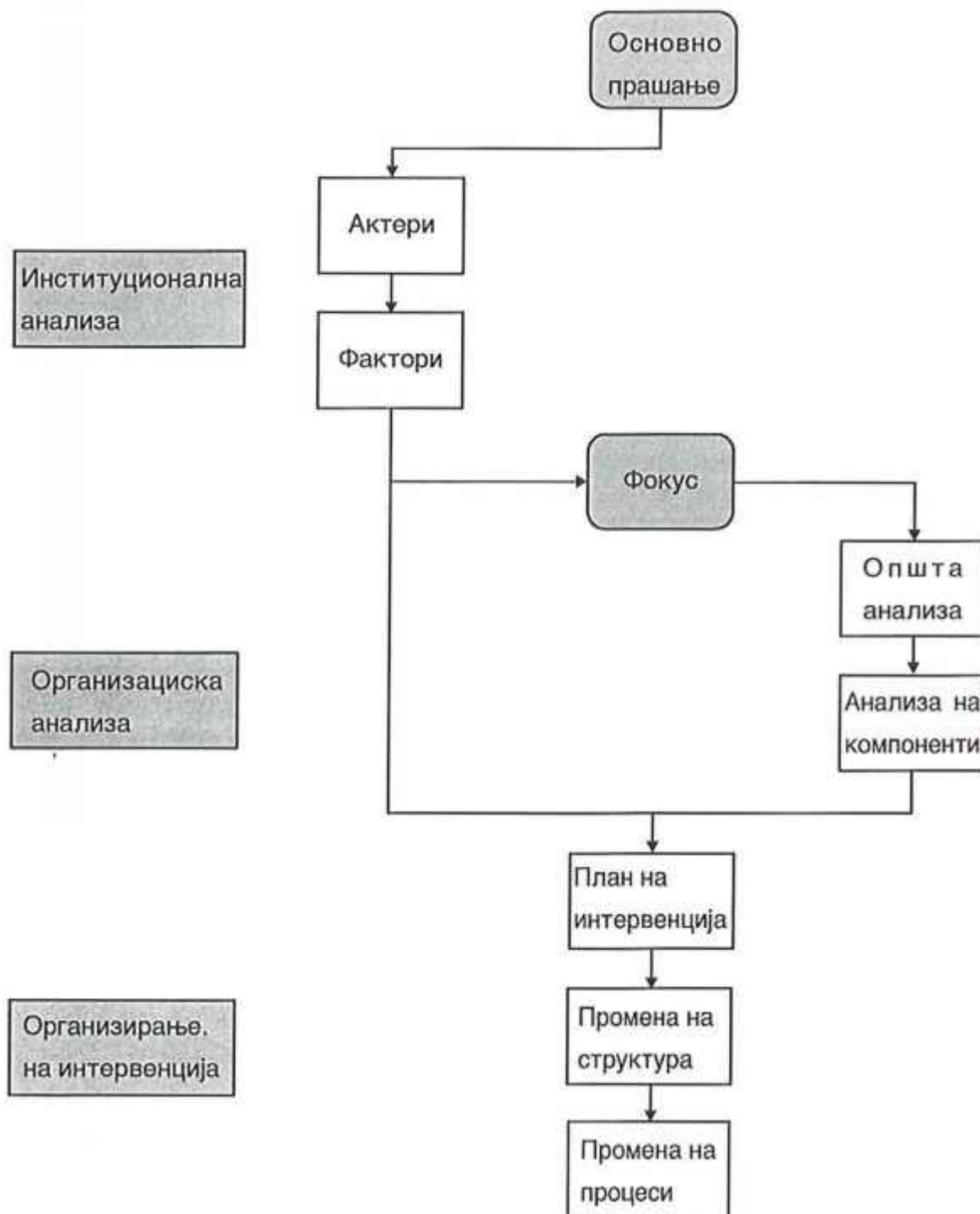
Промената бара учење. Затоа ќе биде важно да се идентификуваат можните пречки за учење и за примена на промените. Ќе биде потребно да се дизајнира процес на промена кој ќе се справи со појавениот отпор, ќе ги задоволи барањата за учество и за учење на разните вложувачи.

Види слика 3 за целосен преглед на ИР/ОЈ чекори за дизајн.

6. Заклучок

Институционалниот развој и Организациското јакнење станаа важни активности во тековните развојни активности. Бидејќи градењето на локален капацитет се очекува да стане уште поважно во блиска иднина, успехите на развојните активности ќе се потпираат врз правилно планирани и изведени ИР/ОЈ интервенции. Учесничкиот пристап е предуслов за таква интервенција. Комбинацијата со практични методи и инструменти што помагаат во анализирањето и дизајнирањето на ИР/ОЈ интервенции ќе бидат основни во тој поглед.

Сл. 3 Чекори во дизајнирање и интервенција на ИР/ОЈ



2 Дел

ИНТЕГРИРАН МОДЕЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈА

1. Вовед

Интегрираниот модел на организација (ИМО) е модел кој може да се примени за опишување, анализирање и дијагностицирање организации. Како и секој модел, ИМО е симплификација на комплексната реалност во која многу различни аспекти влијаат еден на друг. Моделот треба да помогне да се одговорат релевантните прашања што се поставени. Понатаму, корисноста на еден модел зависи во голем дел од специфичната ситуација, поставените прашања и вештината и способноста на корисникот.

ИМО е интегриран (интегрален) модел за акцентирање на меѓуврските на различни лица од една организација: иако елементите во одредена мера можат да третираат засебно, сите се поврзани еден со друг и - идеално - се во рамнотежа. Кога нема баланс или кога нема јасен баланс меѓу различните елементи во една организација или организациона единица, организацијата нема да функционира оптимално и потребата за промена во организацијата ќе стане очигледна.

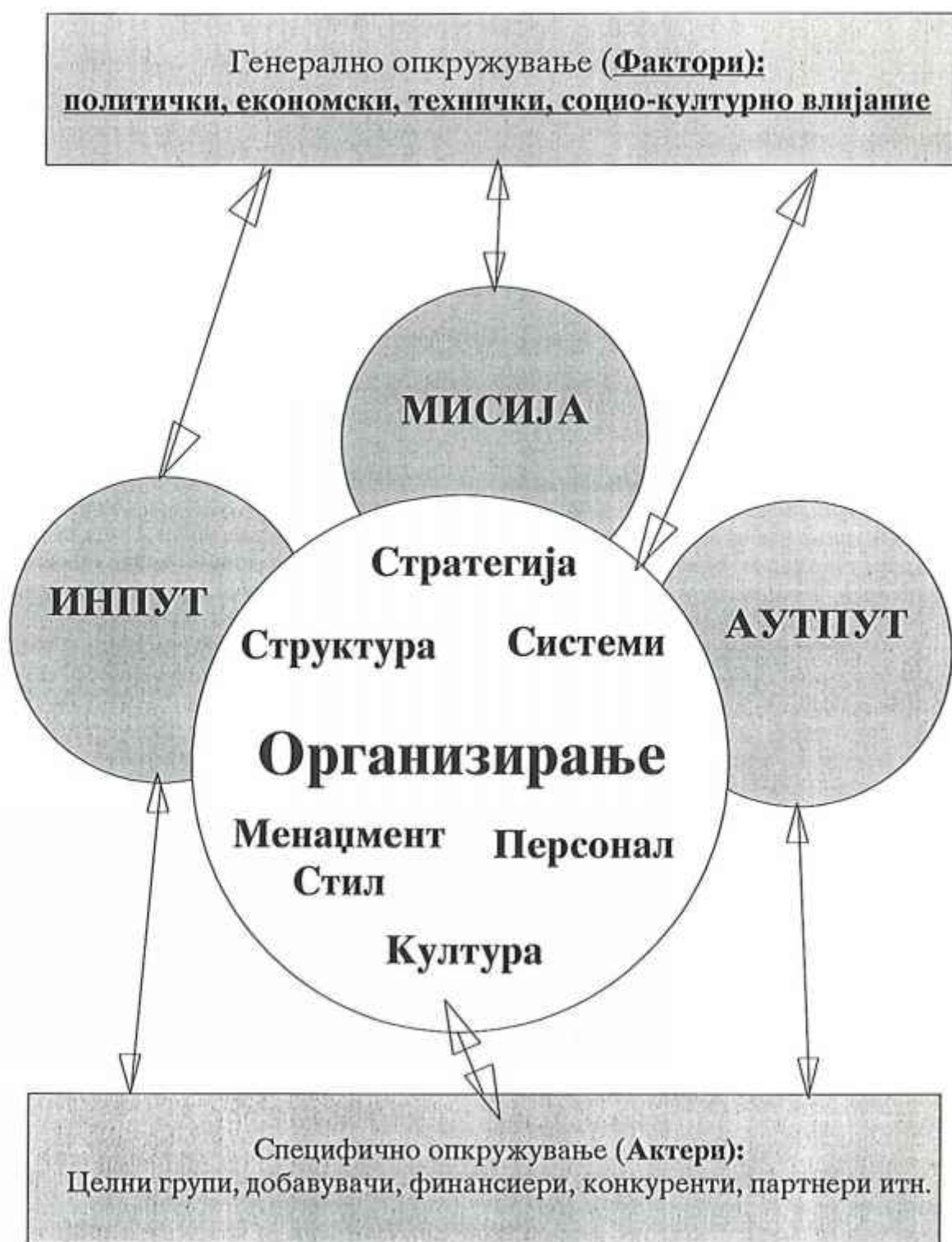
ИМО нуди целокупно средства за различните елементи од една организација да се стават на свое место, било да се работи за владин сектор, НВО, локална управа, јавна организација или приватна фирма каде било во светот. Ако ги погледнете организациите кои го користат овој модел, не би ги превиделе најбитните елементи. Сепак, тоа е целокупен модел, и наместо да се гледа како средство може да се означи како организациски концепт. За длабинска анализа на една организација може да ви требаат поспецифични средства во зависност од целта на анализата. Во дополние, дали е точен "имиџот на организацијата кој ќе се добие со примената на овој модел во голема мера зависи, секако, од квалитетите и искуството на корисникот.

2. ИМО: опис на моделот

2.1. Вовед

ИМО се состои од пет надворешни компоненти: мисија, аутпут, инпут, општо опкружување и посебно опкружување и шест внатрешни компоненти. Надворешните компоненти, мисија, аутпути, инпути, фактори и актери го опишуваат опкружувањето на организацијата или имаат силни врски со ова опкружување. Внатрешните компоненти ги опишуваат внатрешните организациски избори. Моделот се нарекува интегриран бидејќи има рамнотежа меѓу компонентите.

Табела 1. Интегриран модел на организација



2.2. Надворешни компоненти на ИМО

2.2.1. Мисијата на една организација

Мисијата на една организација е нејзиниот "раисон джетре" или со други зборови, севкупните цели и главниот пристап кој објаснува зошто организацијата постои, што сака да постигне и со кои средства.

Во стратегијата севкупната цел е преведена во конкретни, оперативни цели и активности. Мисијата е важна затоа што и дава насока на организацијата. Добрата мисија укажува на монес анд схорт-терм сецуритиес маркет, можностите и ограничувањата: што организацијата би требало да прави, а што не би требало да прави. Организациите постепено обраќаат повеќе внимание на формулирањето на нивната мисија. Изјавите за мисијата се подготвуваат и дистрибуираат меѓу персоналот, за да создадат чувство на заедничка идеологија и насока, заедничка парадигма на вредности. Обично не се ориентирани надвор или кон клиентот (видот на продукти / услуги кои се испорачуваат), но вклучуваат и аспекти од внатрешното функционирање на организацијата (пр. учеството и самореализацијата на персоналот).

Пример за изјава за мисијата од Меѓународниот институт за обука за менаџмент: да се придонесе за подобрената ефективност на развојни организации преку обезбедување менаџмент обука и совети.

Возможни клучни проблеми со изјава за мисија

- Мисија којашто не е поддржана од персоналот
- Задачи кои се конфликтни со мисијата (пр. вклученост на независен ревизор во финансиските служби. Вмешаноста на јавен институт во комерцијални активности)

2.2.2. Аутпутот на една организација

Аутпутот на организација се состои од сите материјални и нематеријални продукти и услуги кои се прават од таа организација за нејзините различни целни групи (клиенти или муштерии).

За да може јасно да се разбере една организација, неопходно е да се опише нејзиниот аутпут во поглед на продуктите и услугите кои таа ги произведува и испорачува на нејзините целни групи (клиенти / муштерии). Успехот на организацијата се мери преку квалитетот и квантитетот на овие аутпути. Производи и услуги можат да бидат, на пример, колачиња направени во пекарница; понатамошни услуги испорачани на фармери, знаење, вештини и ставови пренесени преку институт за обука или здравствени услуги дадени од оддел на локалната самоуправа. Важни аспекти при описот и оценката на аутпутите се следните:

Квалитетот на производот или услугата одлучува во која мера производите и услугите се совпаѓаат со потребите/барањата на целната група. Во која мера целната група е задоволна од испорачаните производи и услуги.

Квантитетот се однесува на количината испорачани производи или бројот на услужени клиенти.

Покривањето може да се опише како географско покривање или како различни видови целни групи (приход, социјален статус, пол итн.).

Искуството се однесува на тоа колку долго произвоците и услугите веќе се испорачуваат од организацијата. Дали со тоа се развило специфично знаење за овие специфични производи и услуги?

Специјализацијата ја покажува мерата во која организацијата е специјализирана за одредени продукти и услуги и дали има широк спектар на различни аутпути.

Клучни проблеми со аутпутите:

од целните групи

- Нејасна дефиниција на аутпутите

2.2.3 Инпути

Инпутите на една организација ги вклучуваат сите достапни ресурси за генерирање на производите и услугите на организацијата.

Може да се направи поделба на следниве категории на инпути и ресурси:

- **Персонал**

Во ова е вклучен достапниот персонал со оглед на квантитет, квалификации, возраст и искуство, географска дистрибуција, однос мажи-жени, етнички групации, постојан и привремен персонал.

- **Згради и инсталации**

Тип, квантитет и квалитет на зградите и инсталациите кои се користат за испорака на производи и услуги.

- **Опрема, средства и материјали кои се користат**

Опис на достапната опрема, средствата и материјалите кои се користат за производство на продукти или испорака на услуги со оглед на квантитет, квалитет, состојба итн.

- **Услуги на трети лица**

Пример: струја, вода, осигурување, сметководство итн.

- **Информации**

Информации од институти за истражување и статистика итн. кои се користат за раководење на организацијата.

- **Финансии**

Како се финансира организацијата? Дали има проблеми со ликвидност? Каква е структурата на капиталот? Дали финансирањето е фиксно (фиксен буџет) или променливо? До која мера му е дозволено на раководството да (ре)алоцира средства?

- **Ресурси на природното опкружување**

Природни ресурси (тие што се претвораат во производи и тие што се фрлаат во процесот на претворањето). Каков е ефектот врз животната средина од организацијата? Кои природни ресурси се користат во процесот на производство и кои ресурси (земја, вода, воздух) се засегнати?

Клучни проблеми кои можат да се јават во однос на инпутите се:

кредити итн.)

2.2.4. Генералното опкружување на една организација (сите големи фактори):

Под генерално опкружување се мисли на комплексниот состав од политички и економски, технички, социјални и културни фактори кои влијаат на (ваков тип) организацијата.

Генералното опкружување влијае врз перформансите, создава можности и проблеми, влијае врз побарувачката на производи/услуги, обезбедувањето на инпути, внатрешната организација и можностите за соработка и конкуренција.

Негативни надворешни фактори кои често се појавуваат:

- Ограничени правила и прописи
- Недоволна контрола на правилата и прописите.
- Неадекватна инфраструктура
- Социо-културен отпор (пр. пол)

2.2.5 Специфичното опкружување (АКТЕРИ)

Специфичното опкружување ги вклучува односите со оние актери со кои организацијата директно работи.

Овие односи може да вклучуваат:

- Формални/вертикални поврзувања
Со главни канцеларии, ограноци, регионални службеници, други оддели. Кои се формалните и неформалните поврзувања, хоризонтални како и хиерархиски.
- Клиентски и целни групи

Какви видови односи постојат со клиентите и со целните групи? Каков е ставот на организацијата кон клиентите и целните групи? Како последниве ја гледаат организацијата (дали организацијата има легитимитет од аспект на клиентите или целните групи)?

Има ли конкуренти во опкружувањето кои испорачуваат исти (видови) производи и услуги)? Каков е односот меѓу организацијата и нејзините конкуренти? Како е пазарот поделен меѓу нив?

Финансиери, добавувачи на материјални инпути, институти за истражување итн.

- Креатори на политика и регулатори
Локални владини организации, политичари, групи за притисок и организации од интерес (пр. синдикати).

Некои вообичаени проблеми со актерите вклучуваат:

2.3. Внатрешните компоненти на ИОМ

2.3.1. Стратегија

Стратегијата се однесува на начинот со кои мисијата се преведува во конкретни цели и пристапи.

Стратегијата на една организација може да се дефинира како долгорочен план за делување на една организација, за издавање на нејзините цели со достапните средства (инпути). Една стратегија цели кон давање насока на активностите на менаџментот и персоналот. Услов за давање насока на организацијата е целите и активностите да бидат, јасни, конкретни, реални и прифатливи за различните вклучени странки. Воглавно, можеме да разликуваме долгорочни (5-10 години), среднорочни (1-5 години) и краткорочни (до една година) стратегии.

Не е секогаш вистинито дека стратегијата е резултат на планиран процес. Стратегиите може да се развиваат спонтано заради тоа што менаџерите во организацијата станале свесни за промените во опкружувањето, и како резултат на тоа го менуваат начинот за постигнување на целите. Со регуларни соотаноци на ниво на персонал може да се постигне истиот резултат: промена на стратегии. Стратегиите треба постојано да еволуираат кога се менува опкружувањето.

Клучни проблеми во однос на стратегијата:

- Плановите се компромитирани или компромитирачки

адекватна анализа

2.3.2. Структура

Структурата на една организација може да се дефинира како формална и неформална поделба и координација на активности и одговорности.

Во оваа компонента на структурата на организацијата влегува поделбата на организацијата во групи (единици/тимови, одделенија, сектори итн.), поделбата на задачи, одговорности и моќ меѓу луѓето и групите и начинот на кој се одвива координацијата на активностите меѓу луѓето и групите.

Формалната структура се однесува на одговорностите и моќноста како што се формално опишани. Во неформалната структура влегуваат одговорностите и моќта во практика, вклучувајќи ги неформалните односи за комуникација и координација.

Воглавно, релативно многу внимание се обрнува на формалните организациски структури (педантно опишани во **органиграми**), а многу помалку на неформална комуникација и приспособување меѓу групи и поединци во организации. Иако формалната структура може да даде впечаток на една организација, често вистинското функционирање на една организација не може да се сфати без експлицитно обраќање кон неформализираните поврзувања внатре во организацијата.

Важни структурални промени можат да бидат:

2.3.3. Системи

Аспектот на системите се состои од внатрешните процеси со кои се регулира функционирањето на организацијата

Процес е секвенца на активности кои се насочени кон одреден резултат. Систем е збир на договори кои имаат за цел регулирање на активностите на управување и персонал со еден или повеќе поврзани организациски процеси. Како такви, системите се договори за внатрешните процеси и даваат насоки за нив.

Овие интерни процеси можат да се поделат на:

Примарни процеси: директно насочени кон трансформирање на инпути во аутпути. Во овие се вклучени работните методи и техники.

Контролни процеси: насочени кон контролирање на други процеси. Во овие се вклучени повратни информации, мониторинг, комуникација, процеси на донесување одлуки итн.

Процеси за формулирање стратегија (политика): насочени кон формулирањето и приспособувањето на стратегиите на организацијата. Процесите за планирање се вклучени во овие процеси.

Процеси за поддршка: насочени кон поддржување на примарните и други процеси. Во ова се вклучени финансиско-административните и логистичките системи.

Процеси за подобрување: насочени кон подобрување на квалитетот во други процеси. Во овие спаѓаат истражување и развој, грижа за квалитетот и активности за проценка.

Системите можат да се опишат, врз основа на јасни договори, во една процедура. Еден систем не мора да биде формално опишан. Неформални договори исто така можат да создадат систем кој е понекогаш поважен од формалните системи. Во добрите системи е јасно што треба да се направи кога и од кого. Со добрите системи се зголемува ефикасноста на процесите и се намалуваат проблемите во координацијата и комуникацијата. Се повеќе добри системи се гледаат како нематеријална сопственост на организацијата и тие се со подеднаква важност како и материјалната сопственост.

Проблеми со системите во организацијата:

- Неефективни процедури засновани врз нацрт-планови од други организации
- Преголем акцент на процедурите и на контролата врз сешто во организацијата (бироократија)
- Неефективни процедури, со непотребна и двојна работа
- Системи кои премногу ја ограничуваат флексибилноста на персоналот и ги оневозможуваат во изнаоѓањето нови и креативни решенија за непредвидени проблеми.

системите) _____

2.3.4 Персонал

Составниот персонал се однесува на сите активности, правила и прописи поврзани со мотивација на персоналот и примена и развој.

Однесувањето на луѓето во една организација е од клучно значење. Во некои организации се потребни покреативни личности, а во други "поформални и процедурални" луѓе, обично, најплодни се комбинациите. Однесувањето на луѓето е резултат од комплексен процес во кој личните карактеристики се интегрираат или адаптираат на организацијата и нејзиното опкружување. Доброто функционирање на луѓето внатре во организациите во многу е одлучено од добра рамнотежа и интеграција на двата фактори: организација/опкружување и личност.

Некои главни елементи во кадровските политики се:

Некои вообичаени проблеми:

работното место _____

2.3.5 Стил на менаџмент

Стилот на менаџмент може да се опише како карактеристична шема на однесување во менаџментот.

Функцијата менаџмент вклучува формулација на стратегија, организирање, управување/контролирање/ мониторинг и решавање на проблеми. Менаџерот ги спојува целите, стратегијата, луѓето и средствата. Планираните активности мора да бидат реализирани и главната задача на менаџерот е да управува и координира, користејќи ги системите, процедурите и прописите, но и неформалната комуникација.

Еден менаџмент стил се состои од две главни компоненти:

Каде менаџерот ги става приоритетите? Кои аспекти мисли дека се важни и како менаџерот го минува неговото/нејзиното време:

Каков е неговиот/нејзиниот став за донесувањето одлуки? Пр:

Проблеми во менаџмент стилот можат да бидат:

2.3.6 Култура

Културата на една организација е дефинирана како заедничките вредности и норми на луѓето во организацијата.

Воглавно, организационата култура се изразува на начин на кој организацијата е структурирана, преку односите меѓу менаџментот и персоналот, односите меѓу персоналот и како организацијата се справува со надворешните играчи (целни групи, добавувачи, финансиери итн.). Аспектот "култура" се однесува на причините (нормите и вредностите) зошто "работите се прават како што се прават". Во овој смисол, културата влијае на сите други аспекти на организацијата.

Организациската структура ги одразува нормите и вредностите на индивидуалците, групите или организацијата како целина. Може да не постои само една организациона култура, туку повеќе различни суб-култури кои може да се комплементарни или конфликтни и да се стремат кон примат. Проблеми во различни елементи од организацијата ќе се појават ако има премногу луѓе со различни погледи на организацијата и нивното функционирање во истата организација. Истото важи ако организационата култура не се приспособи со културата на националното, регионалното или специфичното организациско опкружување на организацијата. Одредени организации имаат доста силна колективна култура: или во корпоративната култура се инкорпорираат различни суб-култури или се тотално отсутни.

Став кон	Примери или приоритети
Влијание врз надворешни фактори	Акцент на можности или закани
Други учесници	Кој има првенство: сопственици, целни групи, финансиери, добавувач, влада
Инпути	Акцент на луѓе или средства
Аутпути	Акцент на квалитет или квантитет
Стратегија	Акцент на долг или краток рок
Структура	Формална или неформална; централна (контрола) или децентрална (довеерба)
Системи	Сите прописи или сите слободни (флексибилност)
Менаџмент стил	Авторитативен или партиципативен
Персонал	Врски или перформанси
Внатрешни односи	Преземање одговорност/одбегнување одговорност Точност Отвореност Давање и добивање повратна врска Толеранција

Во важните средства за креирање силна култура влегува селекцијата на нов кадар и намерни процеси за социјализација во кои луѓето се учат како се очекува да мислат и да се однесуваат внатре во организацијата.

Некои проблеми во врска со организациската култура:

- Првенство на неформални врски со силна формална структура и системи
- Невнимавање на плановите и стратегијата на организацијата
- Соработка меѓу силната хиерархиска организација и партиципативниот пристап на партнерските организации
- Допир меѓу културата на организацијата и културата на целните групи

3. Оценка на организаци: критериуми за проценка**3.1 Вовед**

За да се процени една организација може да се применат повеќе критериуми користејќи го описот на организацијата под различните параметри. Подолу се предложени шест критериуми: погодност, легитимност, ефективност, ефикасност, континуитет и флексибилност. Во принцип, организацијата може да се процени за секој посебен параметар од претходно опишаните. Во пракса, проценката се прави врз основа на комбинација од параметри. Како индикација, за секој критериум се дадени најрелевантните параметри кои ќе бидат вклучени.

3.2 Погодност

Погодноста оценува дали организацијата е или не е способна да извршува барани активности за испорака на специфицирани производи/услуги.

Не сите организации се еднакво погодни да преземат одговорност за одржување на профитот од развојните напори. Улога имаат видот на активностите во кои организацијата била вклучена досега, нејзината големина (треба да се внимава да се одбегне преоптоварување на успешни, но мали организации со премногу ресурси и одговорности), а со тоа и абсорпциониот капацитет, природата на организацијата и разни други фактори.

При примената на овие критериуми важно е да се погледне:

Мисија	Дали планираната активност се вклопува во генералните цели на организацијата
Инпути	Дали организацијата има доволно ресурси (човечки, материјални итн.) да ги изврши овие активности? Дали организацијата има доволно основно ниво на ресурси за да може да расте?
Аутпути	Дали организацијата има доволно основно искуство и афинитет со планираните активности?

3.3. Легитимност

Легитимноста работи со прифаќањето и поставувањето на организацијата во нејзиното опкружување.

Една организација мора да се вклопи во своето опкружување и бара адекватни односи со разни други организации, институции, јавност, целни групи итн.

При проценката на легитимноста треба да се обрне внимание на:

Мисија	Дали целокупните цели се прифатени од страна на општеството
Аутпути	Како целната група го согледува квантитетот и квалитетот на производите и услугите? Колку долго организацијата веќе работи со овие производи и услуги? Какви ефекти имаат аутпутите на околината?
Односи	Каков е имиџот на организацијата? Каква позиција има организацијата меѓу другите актери? Дали се адекватни врските со финансиерите, добавувачите, партнерите и владата?
Фактори	Кои социјални, културни и политички унапредувања влијаат на имиџот? Кои прописи влијаат на позицијата на организацијата и нејзините активности?

3.4. Ефективност

Ефективноста на една организација може да се дефинира како мерата во која производите и услугите се соодветни со потребите на целните групи (муштерии/клиенти).

Ефективноста се разликува од квалитетот на производот или услугата. На пример, продолжителната обука може да биде високо квалитетна (добро обучен службеник, добро подготвени прирачници, приспособени кон публиката), но многу неефективна ако неопходните губрива за употреба на знаењето не се испорачани навреме; или ако на обуката присуствуваат само мажи, додека посевот за кој се работи го култивираат жените.

Аутпути	Каков е квалитетот, квантитетот и диверзитетот на производите и услугите во поглед на мисијата?
Актери: целните групи	Во која мера производите и услугите ги задоволуваат потребите на целната група?

3.5 Ефикасност

Ефикасноста се однесува на искористување на ресурсите (инпутите) во однос на аутпутите.

Прашањето е да се открие дали инпутите се користат економично за да се произведат услуги или производи. Организационската компонента ја одредува оваа релација меѓу инпутите и аутпутите. Колку села се под одговорност на еден работник, колку чини одделот за продолжување за да покрие еден регион, каква е релацијата меѓу непродуктивните наспроти продуктивните делови од организацијата, итн.? Во дополнително на нормите, кои не секогаш постојат во овие полиња, споредбите со други слични типови на организација може да дадат индикација на постигнатата ефикасност. Цената и добивката се споредуваат на финансиски, економски и социјален план. Тешко е да се фиксираат норми за проценка на една организација, особено за владини институти или развојни организации. Тие делуваат на посебно поле кое тешко може да се спореди со полето на комерцијални организации кои имаат пазари, продажби и цени на чинење кои можат полесно да се измерат. Цврстите норми се ретко применливи бидејќи цифрите како оние презентирани во билансот или сметките за профит и загуба ретко постојат во развојниот свет.

Аутпути	Дали организацијата може да произведува повеќе со истите средства?
Инпути	Дали организацијата може да ги произведува истите производи и услуги со помалку средства и со трошење помалку време?

3.6. Континуитет

Континуитетот (одржливоста) е веројатноста дека една организација е способна да ги продолжи (одржи) клучните активности во текот на еден продолжен период.

Континуитетот е важен целокупен критериум, особено што една од главните цели во соработката со постоечки организации е одржлив оптек на приходи по прекинот на посебно внимание или надворешна помош. Се сака да се знае дали е веројатно организацијата да опстане и, затоа, дали вреди да се инвестира во соработка со

Аутпути	Во која мера е организацијата способна да испорача производи и услуги кои се потребни?
Инпути	Колку е организацијата способна да ги обезбеди своите инпути?
Актери	Во која мера други актери ја поддржуваат организацијата?
Фактори	Има ли големи закани за организацијата?
Стратегија	Има ли организацијата адекватна стратегија да се справи со големи закани и можности.

3.7. Флексибилност

Флексибилноста е способност на организацијата да се адаптира на променливо опкружување.

Развојните интервенции често се со намера да обезбедат нови, дополнителни производи и услуги. Друга карактеристика на развојните интервенции е тоа што се бара иновација, хоризонтална соработка и координација меѓу повеќе организации. Последователно, неопходно е да се утврди дали една организација ја има флексибилноста да се адаптира за да игра улога во интервенцијата.

Во главните аспекти за справување со флексибилноста спаѓаат:

Инпути	Во која мера можат зградите, машините и инсталациите да се адаптираат на промените во ситуацијата? Во која мера е адаптибилен капацитетот на персоналот?
Аутпути	Во која мера може организацијата да ги измени своите производи и услуги?
Структура	Во која мера може да се адаптира структурата на организацијата?
Системи	Во која мера е можно да се променат системите?

1.2.3. Животен циклус на една организација

Живот и смрт на НВО

Четвртиот пристап во оценка на НВО е базиран на животниот циклус на организацијата. НВО се како и луѓето. Тие се раѓаат, растат и, евентуално, умираат. Исто како и луѓето НВО, поминуваат низ кризи, менуваат насока...

Организациите имаат обичај да следат одредени теркови низ целиот свој животен циклус. Следниов дијаграм е базиран на модел развиен во Мантоба институтот за менаџмент, Канада.



Раѓање

Секоја НВО почнува со својот сон: една мала група на ентузијастички започнуваат редовни состаноци за на крај да одлучат да основаат организација која ќе им овозможи спроведување на определена програма или пружање на одреден сервис на локалната заедница. Во младите денови основачите работат се самите, заедно и хоризонтално: тие ги спроведуваат активностите, се грижат за обезбедувањето финансиски средства, пишуваат извештаи. Одлуките најчесто ги носат колективно и на голем број од нив целата работа ја спроведуваат волонтерски.

Адолесценција и адолесцентни кризи

Со растењето на организација таа станува и поуспешна. Нормално, тоа е времето кога организацијата се соочува со "болките на растењето". Се појавува потребата од ангажирање на професионален персонал. Основачите најчесто се обидуваат да задржат максимум на контрола врз организацијата, но тоа станува се понесоодветно од аспект на правилниот развој на НВО. Се јавува потреба од "деперсонализација" на организацијата како и од јасно водство и етаблирање на соодветни административни системи и процедури. Некои од основачите не можат да се помират со таквиот развој на настаните и се случува да ја "раскинат" организацијата.

Консолидација

Доколку организацијата успешно ги надмине "адолесцентските" кризи, најчесто таа доаѓа во фаза кога постојат соодветен административен и управувачки систем. Позицијата

на персоналот е институционализирана и приоритет е даден на стратешкото и долгорочно планирање и координација.

Созревање

Следната фаза во животниот циклус на организацијата е периодот на најефикасно работење: јасни цели, добро етаблирани системи, посветен персонал. За жал, циклусот продолжува и организацијата оди понатаму на својот пат...

Зрелост

Ефикасноста на НВО е сеуште присутна, можеби овае периодот кога програмите се најефикасни и нивната имплементација најпродуктивна. Но визијата, посветеноста и ентузијазмот почнуваат да се тенчат. Голем дел од енергијата во организацијата се троши на личните релации. Општо гледано на организацијата и треба "подмладување", враќање во фазата на созревање. Доколку тоа не се случи...

Бироократизација

Организацијата почнува декадентен процес на запаѓање во аристократско-биро-кратски води кога визијата на организацијата е целосно исчезната, програмите се занемарени и целата енергија е насочена кон внатрешните системи. Било која интервенција за за живување на организацијата треба да е радикална и брза. Во спротивно...

Смрт

Организацијата ги губи своите позиции во пошироката јавност, пред целната група и кај донаторите - и умира.

Можни индикатори за различни критериуми

Критериуми	ИОМ-аспект	Можни индикатори(во зависност од организацијата и контекстот)
Поволност	Мисија	Дали планираните активности се во склад
	Влез	Број на луѓе, ниво на способности, буџет и материјални средства
	Исход	- Сегашна големина на релевантни производи и услуги - Години на искуство со производот/услугата - Резултати од проценката(позитивни и негативни) - Препораки од други организации
Легитимност	Мисија	% на клиенти/целна група што ја поддржуваат мисијата % на популација што не ја поддржува мисијата - политичари кои (не)ја поддржуваат мисијата
	Исходи	- Години на искуство со производитите/услугите - Задоволство на целната група со производитите/услугите
	Учесници	- Број на локални партнерски организации - Разни финансиери - Конфликти со владата
Ефективност	Исход	- Обем на производи/услуги - Резултати наспроти цели(остварен %)
	Учесници/ Целна група	% на целни групи кои ги корисат производитите/услугите % на клиенти/целна група која е задоволна

Критериуми	ИОМ-аспект	Можни индикатори(во зависност од организацијата и контекстот)
Ефикасност	Исход наспроти влез	• Трошоци по производ/услуга • Трошоци по клиент • Просечно време по производ/услуга • Просечно траење на производ/услуга • Обем на клиенти по персонал • Обем на производи/услуги по персонал • % на "отпад", "оштетени" производи/услуги
Флексибилност	Влез	• % на средства во постојана актива • внатрешна мобилност на персоналот • % од персоналот со соодветно професионално искуство/фактичко знаење
	Исходи	• Број на нови производи/услуги воведени во минатиот период
	Структура	• Просечно време потребно за донесување/имплементирање на стратешка одлука
	Системи	• Број на промени во методите за работа воведени во минатиот период • Време потребно за промена на еден основен метод за работа(примарен процес)
Критериуми	ИОМ-аспект	Можни индикатори (во зависност од организацијата и контекстот)
Континуитет	Исходи	• Обем и квалитет на резултатот
	Влезови (одржливост)	• Финансиски резултати • % на сопствени генерирани фондови • 5 на гарантирани фондови во годишниот буџет • % на обврски
	Учесници	• % на задоволени целни групи • разновидна поддршка од политички партии
	Фактори	• Политичка стабилност, економски индикатори
	Стратегија	• Постојанство на јасен и реален долгорочен план

Одговорност	Структури	• Јасни одговорности во прибирањето информации и известувањето • Присуство на внатрешен/надворешен контролор/монитор • Јасна улога и задача на надворешниот контролор
	Системи	• Информацијата е комплетна и веродостојна • Целосна отвореност на средствата и работата • Рокови за известување • Постоене на мониторинг систем со информации за резултатите и користењето на средствата

Критериуми за оценка на организација

Погодност

Ова е критериум кој одредува дали организацијата е соодветна (адекватна) за реализација на зададените или предвидените активности.

Релевантни параметри за проценка на погодноста се комбинација од: мисијата, резултатите, продуктите (и искуството) и влезните елементи.

Легитимност

Легитимноста е значајна во врска со прифаќањето и позицијата на организацијата во нејзината околина.

Релевантни параметри кои овозможуваат проценка на легитимитетот на организацијата се комбинација од: мисијата, релациите СО актерите во специфичната околина и резултатите (нивниот квалитет и квантитет).

Ефективност

Ефективноста на една организација се дефинира како степен до кој продуктите и услугите на организацијата навистина ги задоволуваат потребите на целните групи (корисниците).

Релевантни параметри кои ја проценуваат ефективноста се: продуктите (излезните елементи) на организацијата гледани од аспект на барањата / потребите на целните групи и мисијата на организацијата.

Ефикасност

Ефикасноста упатува на степенот на искористеност на ресурсите (влезните елементи) во однос на резултатите (излезните елементи).

Релевантни параметри за проценка на ефективноста се продуктите на организацијата анализирани во поглед на побарувачката / потребите на целните групи и мисијата на организацијата.

Континуитет

Континуитетот (одржливоста) е веројатноста организацијата да остане способна да ги продолжи своите главни активности за одреден временски период.

Релевантни параметри за оценка на континуитетот на една организација е комбинацијата на : мисијата на организацијата, продуктите, ресурсите и стратегијата.

Флексибилност

Флексибилност е способноста организацијата да се адаптира кон промените во средината.

Релевантни параметри кои ќе ја оценат флексибилноста се добиваат со комбинација на: влезните елементи, системите, структурите, стилот на раководење и културата.

Бидејќи невладините организации најчесто работат во полето на развојните активности од особена важност е тие да бидат динамични и да се проверуваат дали се во согласност со средината. На тој начин не само што организацијата ќе биде флексибилна, туку и нејзините продукти ќе бидат адекватни на состојбата и побарувачката на средината.

Изготвување на институциограм

- Чекор 0: Кое вашето основно прашање? Што саката да анализирате?
- Да одредите која е позицијата на вашиот проект
 - Да ги одредите можностите и јаките страни на соработката помеѓу актерите
 - Да ги одредите можностите за понатамошно проширување на Вашите услуги
- Чекор 1: Дефинирајте го полето на анализа
- Сектор: водоснабдување, здравство, развој на претпријатија
 - Географско подрачје(регион, држава, провинција, град и сл.)
 - Сегашни или идни активности и операции
- Чекор 2: Одредете ја ориентацијата
- Фокусирана на проектот (релации меѓу проектите/организацијата и останатите актери)
 - Фокусирано на релациите (релациите меѓу сите актери)
- Чекор 3: Одредете го типот на актерите кои се вклучени:
- Организации (јавен/приватен сектор)
 - Ниво на анализа (службеник, единица, оддел, организација)
 - Целна група (земјоделци, претприемачи)
- Чекор 4: Одредете го типот на релации кои ќе ги разгледувате:
- Хиерархиска линија (кој издава наредби и на кого)
 - Комуникација (кој со кого комуницира)
 - Соработка (кој со кого соработува)
 - Делување (кој за кого обезбедува влезни елементи/услуги)
 - Финансии (кој за кого финансира/плаќа)
- Чекор 5: Нацртајте мапа на која ќе ги претставите сите вклучени актери користејќи различни линии за да претставите различни релации;
- Нацртајте ја моменталната ситуација, не посакуваната
- Чекор 6: Означете го интензитетот на релацијата
- Фреквенција/интензитет
 - Важност
- Чекор 7. Одредете ја адекватноста (квалитетот) на релациите
- Временски
 - Доволен квалитет/интензитет
 - Прифатлив квалитет
- Чекор 8: Анализирајте ја изготвената мапа
- Кои се можностите да се подобрат релациите помеѓу актерите во насока на подобрување на квалитетот, ефективностa и ефикасноста на обезбедување на услуги
 - Кои се опасностите за моменталниот квалитет на релациите
 - што може да се направи за да се надминат овие опасности

ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОСТАВЕНОСТ

1. Вовед и дефиниција

Секое општество и секоја географска област е карактеристична според бројот на организации и институции кои извршуваат одредени активности. Тие можат да работат заедно ако активностите им се надоврзуваат, или може да си конкурираат ако имаат спротивставени интереси. Честопати организациите си одат по својот пат без многу да се грижат за другите. Како и да е, за ефективни и ефикасни интервенции неопходно е да се знае што прават другите во истата област и тоа да го вметнат во стратегијата.

Познавањето на околината, сцената на која играат сите актери, вклучувајќи ги и односите меѓу актерите е корисно и за фазата на дизајнирање и за фазата на спроведување на една развојна интервенција. Важно е да се знае кој што прави, кој со кого комуницира, кој за кого извршува услуги тин. Ова може да се нарече познавање на институционалната поставеност:

Институционалната поставеност на една развојна интервенција е збирот на организации и институции, вклучувајќи ги и нивните меѓусебни релации, кои на разни нивоа влијат врз функционирањето на интервенцијата.

2. Важноста од анализирањето на институционалната поставеност

Во една развојна интервенција може да се претпостават следниве основни прашања кои ќе мора да се одговорат:

- Која организација изведува активности поврзани со секторот(ите) од интерес (на пр. здравство, земјоделие итн.)?

- Какви се постојните односи меѓу ове организации?

Одговорите на овие прашања можат да помогнат во:

- Лдекватно позиционирање на проектот.

- Идентификување на можностите за соработка меѓу проектот и другите актери.

2.1 Позиционирање на проектот

Честопати владите на земјите-донатори и партнери повеќе сакаат проектот да и го доделат на една, обично владина организација. Така земјата-донатор има подобра контрола врз техничкиот и монетарниот аспект на проектот, додека партнерот може подобро да ги контролира новите структури на организација и моќ кој треба да се развијат. Сулцер заклучува дека билатералната развојна соработка не е структурирана да ја фаворизира разноликоста на институциите и кристализацијата на мрежите на автономните организации - соработнички, кој функционално се надградуваат при утврдувањето на зададените задачи[^]

Интеграцијата или асоцијацијата на еден проект со една единствена постоечка структура (министерство или НВО) е многу честа појава во развојната соработка. Секако, има предности во поедноставувањето на интервенцијата и врзувањето на надворешната помош за една единствена организација: полесно се раководи и на кратки патеки најверојатно е и поефикасно. Како последица на тоа, во текот на спроведувањето честопати се приметувва дека проектите функционираат како острови во океан, без правилни, структурни врски со другите организации. Исто така, од изолацијата може да има последици и одржливоста на проектот. Кога организацијата - донор ќе престане да обезбедува финансиски средства, активностите може да престанат. Опасноста е во тоа што во текот на проектот исполнети се сите услови за изведување на проектот, но по проектот "сите се браќаат на старото" и не се донесуваат никакви дефинитивни подобрувања.

Општо земено, одржливоста бара вклопување на развојната интервенција во постоечката институционална поставеност.

[^] Овој параграф е базиран врз Sulzer.R., Organizational palaces and tents; institutional arrangements in technical cooperation. GTZ, 1992

2.2 Соработка со други организации

Познавањето на институционалната поставеност ви овозможува да ги структурирате подолгорочните интервенции по ефективно и поодржливо. Честопати е особено корисно да соработувате со извесни организации кои можат да изведуваат извесни "оперативни" активности. Овие организации веќе работат, имат свои контакти и најверојатно ќе останат и по завршувањето на надворешната помош.

Исто така, многу е корисно да се соработува со организации во фазите на анализа и дизајнирање, и на "неоперативните" активности во текот на спроведувањето (на пример, доесувањето одлуки, координацијата, решавањето на проблеми или измени во стратегијата). Наместо да се создаваат нови тела во организацијатаби требало да се употребат неколку постоечки организации, и секоја од нив да игра специфична, комплементарна улога. Основните претпоставки при ваквиот пристап се, прво, дека најверојатно интервенцијата во целост ќе добие поголема поддршка и, оттаму, ќе функционира полесно и.второ, дека вројатноста интервенцијата да биде одржлива е поголема.

Една интервенција обично има односи со многу организации и институции, како владата (од локална до национална), министерствата и нивните национални подканцеларии и агенциите-донатори (вклучувајќи ги амбасадите). Други организации вклучуваат организации и проекти активни во иста географска област и/или во исто развојно поле. Натаму, можат да се разликуваат формалните и неформалните организации на ниво на корисници.

3. Институциограм за да се визуелизира институционалната поставеност

Во фазите на дизајн и анализа, но особено кога интервенцијата е веќе спроведена, многу е корисно да се визуелизира институционалната поставеност на интервенцијата. Резултатот на визуелизацијата го нарекуваме институциограм. Институциограмот е одраз на односите меѓу институциите кои се активни во одредено поле.

Како таков, институциограмот содржи:

а. Релевантните актери во одредено поле за анализа:

Овие актери можат да бидат формални или неформални организации, институции и важни личности (на пример, гувернер на провинција, кој може да биде пајакот во мрежата од организации и активности во провинцијата, или религиозен водач на ниво на село, кој има силно влијание врз развојот на селото). Општо земено, институциограмот ги вклучува сите организации кои играат некаква улога во планирањето, одобрувањето, поддршката, координацијата или изведбата на една интервенција. Институциограмот обично содржи најмалку:

- **Организациите на целните групи**

Бидејќи сите интервенции (на крајот) се наменети да им бидат од корист на целните групи, неодминливо е да се разјасни на кој начин целните групи се организирани, со цел да се знае како да се допре до нив и како да се соработува со нив.

- **Постоечки организации кои обезбедуваат услуги и активности во истото поле на развој како и интервенцијата**

Ове е неопходно за да се идентификува кои активности можат да се изведат со постоечките организации и за да се спречи помалку продуктивното преклопување и конкуренција (иако малку конкуренција честопати е корисна). Исто така може да се идентификуваат можностите за соработка и додатни извори на знаење.

- **Политички, економски, социо-културолошки и технолошки организации и актери кои имаат влијание**

Општо земено, одредени владини организации треба да се вклучат во институциограмите, бидејќи тие секогаш играат некаква улога, барем во одлучувањето и во одобрувањето.

Организациите вклучени во институциограмот може да се активни на различни нивоа: од национално, па дури и меѓународно ниво, до локално ниво. Не сите нивоа се еднакво релевантни. На пример, кога треба да се справиме со земјоделски проект во специфичен регион, ќе биде релевантно да ги одредиме разните сектори со регионалната

ИНСТИТУЦИОНАЛНА ПОСТАВЕНОСТ

1. Вовед и дефиниција

Секое општество и секоја географска област е карактеристична според бројот на организации и институции кои извршуваат одредени активности. Тие можат да работат заедно ако активностите им се надоврзуваат, или може да си конкурираат ако имаат спротивставени интереси. Честопати организациите си одат по својот пат без многу да се грижат за другите. Како и да е, за ефективни и ефикасни интервенции неопходно е да се знае што прават другите во истата област и тоа да го вметнат во стратегијата.

Познавањето на околината, сцената на која играат сите актери, вклучувајќи ги и односите меѓу актерите е корисно и за фазата на дизајнирање и за фазата на спроведување на една развојна интервенција. Важно е да се знае кој што прави, кој со кого комуницира, кој за кого извршува услуги тин. Ова може да се нареше познавање на институционалната поставеност:

Институционалната поставеност на една развојна интервенција е збирот на организации и институции, вклучувајќи ги и нивните меѓусебни релации, кои на разни нивоа влијат врз функционирањето на интервенцијата.

2. Важноста од анализирањето на институционалната поставеност

Во една развојна интервенција може да се претпостават следниве основни прашања кои ќе мора да се одговорат:

- Која организација изведува активности поврзани со секторот(ите) од интерес (на пр. здравство, земјоделие итн.)?

- Какви се постojните односи меѓу ове организации?

Одговорите на овие прашања можат да помогнат во:

- Адекватно позиционирање на проектот.
- Идентификување на можностите за соработка меѓу проектот и другите актери.

2.1 Позиционирање на проектот

Честопати владите на земјите-донатори и партнери повеќе сакаат проектот да и го доделат на една, обично владина организација. Така земјата-донатор има подобра контрола врз техничкиот и монетарниот аспект на проектот, додека партнерот може подобро да ги контролира новите структури на организација и моќ кој треба да се развијат. Сулцер заклучува дека билатералната развојна соработка не е структурирана да ја фаворизира разноликоста на институциите и кристализацијата на мрежите на автономните организации - соработнички, кој функционално се надградуваат при утврдувањето на зададените задачи[^]

Интеграцијата или асоцијацијата на еден проект со една единствена постоечка структура (министерство или НВО) е многу честа појава во развојната соработка. Секако, има предности во поедноставувањето на интервенцијата и врзувањето на надворешната помош за една единствена организација: полесно се раководи и на кратки патеки најверојатно е и поефикасно. Како последица на тоа, во текот на спроведувањето честопати се приметувa дека проектите функционираат како острови во океан, без правилни, структурни врски со другите организации. Исто така, од изолацијата може да има последици и одржливоста на проектот. Кога организацијата - донор ќе престане да обезбедува финансиски средства, активностите може да престанат. Опасноста е во тоа што во текот на проектот исполнети се сите услови за изведување на проектот, но по проектот "сите се браќаат на старото" и не се донесуваат никакви дефинитивни подобрувања.

Општо земено, одржливоста бара вклопување на развојната интервенција во постоечката институционална поставеност.

[^] Овој параграф е базиран врз Sulzer R., Organizational palaces and tents; institutional arrangements in technical cooperation. GTZ, 1992

2.2 Соработка со други организации

Познавањето на институционалната поставеност ви овозможува да ги структурирате подолгорочните интервенции по ефективно и поодржливо. Честопати е особено корисно да соработувате со извесни организации кои можат да изведуваат извесни "оперативни" активности. Овие организации веќе работат, имат свои контакти и најверојатно ќе останат и по завршувањето на надворешната помош.

Исто така, многу е корисно да се соработува со организации во фазите на анализа и дизајнирање, и на "неоперативните" активности во текот на спроведувањето (на пример, доесувањето одлуки, координацијата, решавањето на проблеми или измени во стратегијата). Наместо да се создаваат нови тела во организацијатаби требало да се употребат неколку постоечки организации, и секоја од нив да игра специфична, комплементарна улога. Основните претпоставки при ваквиот пристап се, прво, дека најверојатно интервенцијата во целост ќе добие поголема поддршка и, оттаму, ќе функционира полесно и.второ, дека вројатноста интервенцијата да биде одржлива е поголема.

Една интервенција обично има односи со многу организации и институции, како владата (од локална до национална), министерствата и нивните национални подканцеларии и агенциите-донатори (вклучувајќи ги амбасадите). Други организации вклучуваат организации и проекти активни во иста географска област и/или во исто развојно поле. Натому, можат да се разликуваат формалните и неформалните организации на ниво на корисници.

3. Институциограм за да се визуелизира институционалната поставеност

Во фазите на дизајн и анализа, но особено кога интервенцијата е веќе спроведена, многу е корисно да се визуелизира институционалната поставеност на интервенцијата. Резултатот на визуелизацијата го нарекуваме институциограм. Институциограмот е одраз на односите меѓу институциите кои се активни во одредено поле.

Како таков, институциограмот содржи:

а. Релевантните актери во одредено поле за анализа:

Овие актери можат да бидат формални или неформални организации, институции и важни личности (на пример, гувернер на провинција, кој може да биде пајакот во мрежата од организации и активности во провинцијата, или религиозен водач на ниво на село, кој има силно влијание врз развојот на селото). Општо земено, институциограмот ги вклучува сите организации кои играат некаква улога во планирањето, одобрувањето, поддршката, координацијата или изведбата на една интервенција. Институциограмот обично содржи најмалку:

- **Организациите на целните групи**

Бидејќи сите интервенции (на крајот) се наменети да им бидат од корист на целните групи, неодминливо е да се разјасни на кој начин целните групи се организирани, со цел да се знае како да се допре до нив и како да се соработува со нив.

- **Постоечки организации кои обезбедуваат услуги и активности во истото поле на развој како и интервенцијата**

Ове е неопходно за да се идентификува кои активности можат да се изведат со постоечките организации и за да се спречи помалку продуктивното преклопување и конкуренција (иако малку конкуренција честопати е корисна). Исто така може да се идентификуваат можностите за соработка и додатни извори на знаење.

- **Политички, економски, социо-културолошки и технолошки организации и актери кои имаат влијание**

Општо земено, одредени владини организации треба да се вклучат во институциограмите, бидејќи тие секогаш играат некаква улога, барем во одлучувањето и во одобрувањето.

Организациите вклучени во институциограмот може да се активни на различни нивоа: од национално, па дури и меѓународно ниво, до локално ниво. Не сите нивоа се еднакво релевантни. На пример, кога треба да се справиме со земјоделски проект во специфичен регион, ќе биде релевантно да ги одредиме разните сектори со регионалната

канцеларија на Министерството за земјоделство, и најверојатно нема да мораме да ги идентификуваме сите оддели во министерството во главниот град.

б. Односите помеѓу актерите

Во институциограмот може да има различни релации на кои треба да се фокусираме, на пример:

- хиерархиски линии: кој кому дава наредби
- соработка: кој со кого соработува
- оперативни: кој кому обезбедува влогови/услуги
- финансиски: кој кого финансира/плаќа

Институциограмот може да биде посветен на проектот/организацијата, прикажувајќи ги само односите помеѓу проектот/организацијата и другите, или посветен на односите, прикажувајќи ги сите односи помеѓу сите релевантни актери.

Уште поважно е да се свати дека институциограмот би требало да ја отсликува реалноста и како таков би требало да содржи формалните (вертикални, договорни/официјални), како и неформалните (хоризонтални, неофицијални) односи помеѓу организациите и поединците. И формалните и неформалните односи треба да бидат отсликани во истиот институциограм, со употреба на различни стрелки за да се обележи нивната посебност.

в. Интензитетот на односите

Честопати е корисно да се прикаже интензитетот на односите: на пр. кој со кого редовно комуницира, на кои организации проектот им извршува најмногу услуги. Интензитетот може да се идентификува во смисла на обем (број на добрата, сума на пари во оптек), фреквентност (на пр. фреквентноста на пораките, бројот на контакти) и/или важноста на односите (корисност за практичните операции).

г. Адекватност на односите

Адекватност на односите отсликува дали односот е добар (адекватен за неговите цели) или напат (неадекватен за неговите цели).

Неадекватните односи можат да имаат проблеми со:

- времето (доцнење во доставата на добра/пораки итн.)
- недоволен обем/количина на услуги/протек на информации
- недоволен квалитет на услугите/информациите

4. Заклучок

Институционалната поставеност ги содржи сите релевантни актери и нивните односи во едно одредено развојно поле.

Институциограмот а слика на институционалната поставеност покажувајќи ги релевантните актери и нивните односи.

Институциограмот прикажува:

- сите релевантни актери
- сите релевантни односи
- сиот интензитет на односите
- сета адекватност на односите

Институциограмот може даим помогне на оние кои се вклучени во развојни интервенции со:

- позиционирање на развојниот проект
- идентификување на можностите за подобрување на односите со цел да се направи мрежата од организации поефективна и поефикасна.

Поконкретно кажано, цртањето на институциограм може да помогне:

- Да се разбере комплексноста на опкружувањето;
- Да не се исклучуваат важните организации и актери премногу рано во процесот на планирање и дизајнирање;

- Целосно да се свати дека другите организации може да обезбедат услуги и производи во истото поле како и интервенцијата, нудејќи и можност за соработка и надминување на ограничувањата;
- Да се идентификуваат организациите и индивидуалците кои имаат многу формални и неформални односи и можат да бидат клучни за успехот на интервенцијата;
- Да им се објасни на другите институционалната поставеност, и да се создаде заедничко разбирање на институционалната поставеност на интервенцијата.

ЧЕКОРИ за формулирање на ОСНОВНО ПРАШАЊЕ

1. Идентификувајте ја организацијата, нејзиниот сектор и поставеност итн.
2. Опишете (кратко) организацискиот:
 - историска заднина
 - мисија
 - главните производи и услуги
 - клиенти и/или целни групи и (други) вложувачи
 - влијание
 - внатрешни карактеристики
 - надворешни услови
 - итн.
3. дефинирајте ја посакуваната глобална идна ситуација (во квалитет и квантитет)
4. одредете ја точката на фокусот (проблем и/или потенцијалО за понатамошна анализа и/или планирање
5. Земете ги предвид интересите, очекувањата, позициите, перцепциите и перспективите на:
 - (вие)
 - сопственикот на проблемот
 - консултант, олеснивач, истражувач
 - внатрешни и надворешни вложувачи
 - целна група
 - итн.



Формулирајте го ОП = директното прашање за ИДОС на вашиот случај

3 Дел

Работење во мрежа и анализа на работата во мрежа

1. Вовед

Во светот на бизнисот концептот за работење во мрежа потекнува од 1970-те во контекст на барање работа и "ловење на глави". Денес, работата во мрежа се дефинира како активен процес на градење и раководење на продуктивните односи: широка мрежа од лични и организациони односи[^] Тоа ги вклучува односите со муштериите, снабдувачите, конкурентите, инвеститорите и заедниците и односите со и меѓу единиците на организацијата. Градителот на односите ги поврзува оние што имаат проблеми и оние што ги решаваат проблемите, ги снабдува со ресурси што им се потребни и ги ослободува да ја вршат работата. Вашата лична мрежа е голем извор. Вашата организација е „јазол“ во една мрежа на односи. Светот е мрежа на односи.

Територијата на мрежата, како во сл. 1, ги опфаќа односите внатре и надвор од организацијата. Внатрешните односи ги вклучуваат оние со единките како снабдувачи, директори на одбори, членови на екипите, потчинети, потчинети на потчинетите итн. и оние со или меѓу групите како тимови, одделенија, луѓе со иста функција. Надворешните односи ги вклучуваат оние со снабдувачите, потрошувачите, конкурентите, инвеститорите, донаторите, агенциите за регулирање, локалните заедници, трговските асоцијации.

Сл. 1: Територијата на мрежата

	Внатре	Надвор
Персонал	претпоставени еднакви потчинети членови на тимот директори итн.	муштерии снабдувачи инвеститори синдикални лидери владини службеници итн.
Група	работни единици тимови оддели отсеци помошници канцеларии	Организации на: • клиенти • снабдувачи • инвеститори • заедници • итн.

Градењето мрежа се засновува врз следниве принципи:

- односите се фундаментална (човечка) потреба;
- луѓето (организациите) се стремат да го прават она што се очекува од нив;
- луѓето (организациите) се стремат да се здружуваат со други слични на нив;
- повторуваната интеракција ја охрабрува соработката;
- светот е мал: сечија мрежа се состои од зони на контакти: „директни контакти“ и „контакти на контакти“.

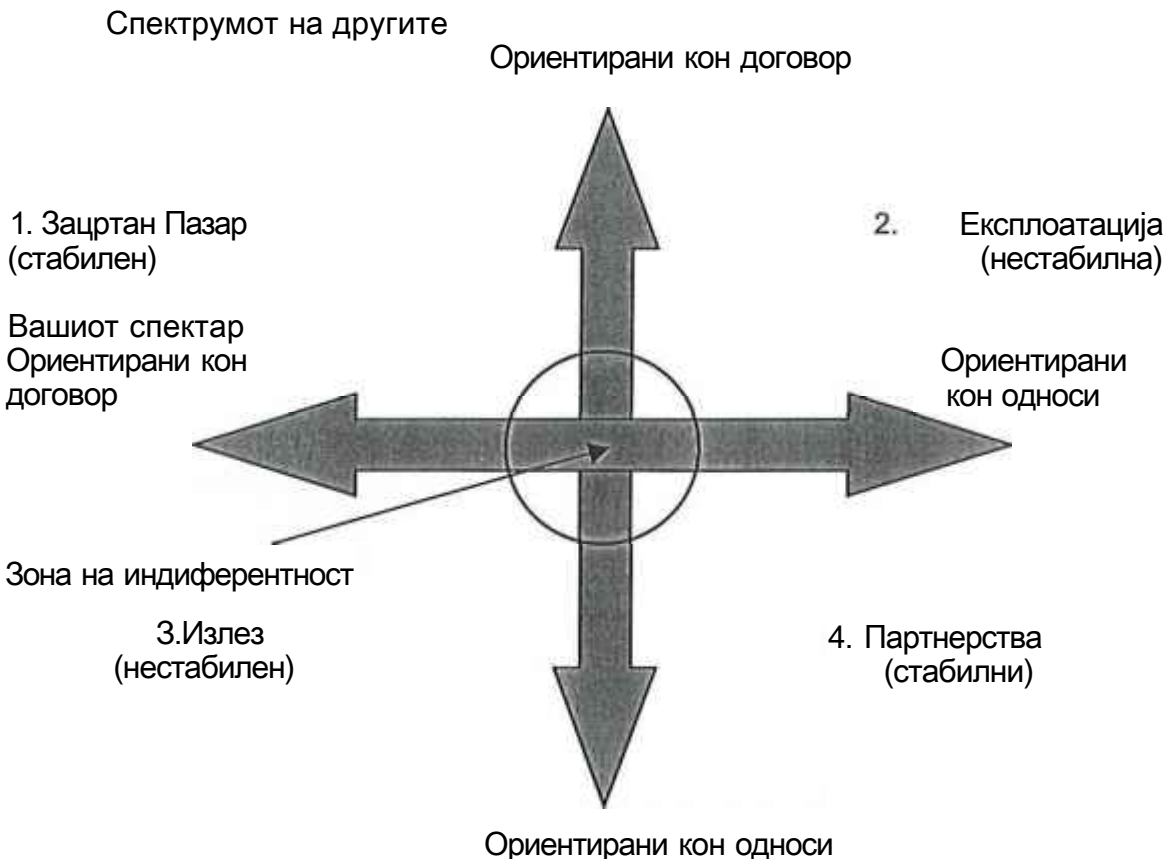
Врските меѓу организациите (човечките суштества) можат да бидат или јаки или слаби. Може да бидат „ориентирани кон договор“ или „ориентирани кон односи“. Луѓето ориентирани на работа се стремат да ги зголемат користите на секоја единечна

[^] Baker, Wayne E. (1994): *Networking Smart. Now to build relationships for personal and organizational success?*

трансакција. Добрите работни односи биле, се и секогаш ќе бидат главен начин за извршување на работите. Се додека односите се автентични и вистински двете страни имаат корист. Пријатели им помагаат на пријателите насекаде. Антрополозите ни кажуваат дека размената на материјали и економската помош е највообичаената функција на пријателството во сите култури.

Заснована врз својата ориентација, мрежата на односите подолу ви дозволува да ја анализирате силата и/или слабата на односите и врските. Хоризонталната димензија е вашиот спектар; вертикалната димензија претставува спектарот на „другиот“. Двете димензии создаваат четири квадранти, од кои секој претставува соодветност или несоодветност на двете страни на еден однос.

Сл. 2 Мрежа на односи



Првиот квадрант, „зацртаниот пазар“, типизира една арена во која и вие и другите сте ориентирани на зделка. Односите се краткорочни. Нема историја и нема очекување на или преданост кон нови интеракции. Овие односи се одржливи бидејќи ориентациите се совпаѓаат.

Во вториот квадрант вие сте ориентирани на односи, но другиот е ориентиран на зделка. Вие сте „експлоатирани“ од другиот кој не вложува во односот и кој ја користи предноста на односите што ги правите вие. Овој вид односи не се одржливи бидејќи ориентациите се несоодветни. Можете или да се заштитите или да се повлечете, или можете да се обидете да ја убедите другата страна во вредностите на односите.

Третиот квадрант претставува спротивност на експлоатацијата. Другиот е расположен да инвестира во односите но вие не сте. Другиот ќе „излезе“ порано или подоцна. Овие видови односи исто така се неодржливи. Најдобрата опција што ја имате е да ја промените ориентацијата кон подобра, што одговара на очекувањата на другата страна.

Четвртиот квадрант претставува лојални, заемно корисни, долгорочни односи. Овие „односи“ се одржливи и пожелни, поради личните користи и користите на

организацијата. Тоа е состојба во која повеќето луѓе и организации постигнуваат највисока перформанса.

Ако сакате да инвестирате во односите, можете првин да направите „формална проверка на односите“. Проверката на односите е систематско и периодично проценување на перформансата, силата и слабоста и областите за подобрување во односите. Покрај критериумот ориентиран на зделка (цели, сектор на заинтересираност, обем на работа, целна група итн.), следниве фактори на односи може да се разгледаат во проверката на организацијата со која сакате да ги зајакнете врските:

- покажана ориентација на односи (каде на лидерската стрелка во слика 2?);
- водство ориентирано на квалитет (каков квалитет и нуди другиот на својата целна група?)
- тимска преданост или односите зависат од една или две личности;
- квалитетот и нивото на луѓето што контактираат;
- зачестеност на комуникацијата;
- вграденост, тоест колку силно врските се персонализирани;
- инвестиции во односите во термини на луѓе, технологии, политика, процедури итн.;
- очекувања за континуитет и
- инвестирања/подобрувања за да се одржат односите.

Градењето на цврсти односи меѓу две единки и организации зависи од истата формула на заемно разбирање и заемна корист. Шест фактори може да се земаат предвид во градењето на односи:

1. долгорочна преданост и од оперативното и од највисокото ниво;
2. цврсти очекувања со постојан поглед за нови патишта за создавање заеднички користи;
3. повторувана интеракција и постојани комуникации;
4. утврдување, охрабрување на личните односи и соодветно идентификување на проблемот и решавањето;
5. вистинска меѓусебна корист во смисла на, на пример, јакнење на внатрешната сила, подобрување на конкурентноста и менување на стратегискиот правец;
6. флексибилност и автономија на двајцата партнери и на сојузот.

Добрите сојузи зависат од изнаоѓањето на меѓусебни користи. Што ви треба вам, а другиот може да ви обезбеди? Или што ним им треба, а вие можете да го обезбедите? Какви предности и ресурси имате што може да му користат на новиот сојузник? Примери за такви предности и ресурси се:

- о пристап до фондовите
- пристап до надолните или нагорните способности на раководството да информира, комуницира, донесува решенија и/или застапува
- пристап до новите технологии (знаења)
- пристап до нови (странски) пазари
- пристап до посебни целни групи
- пристап до креативноста
- пристап до сразмерните економии
- пристап до политичката власт
- пристап до разузнавачките (информативни) мрежи

Мрежите се развиваат со текот на времето во зависност од специфичната ситуација во една земја или во зависност од специфичните карактеристики внатре во земјата. Во анекс 1 е даден еден пример како се развивало создавањето на мрежи на Филипините.

1. Анализа на мрежата

Во организационата анализа организацијата се зема како појдовна точка. Во анализата на мрежата односите меѓу организациите се земаат како предмет на проучување. Како таква, таа обезбедува друг агол на гледање на анализираната реалност.

Анализата на мрежата може да се користи за:

- идентификување на можностите за јакнење на соработката
- идентификување на потенцијалните опасности спрема соработката;
- идентификување на можностите за подобри/нови производи/услуги спрема целната група.

Во Вебстеровиот речник мрежата е дефинирана како „размена на информации или услуги меѓу единици, групи или институции“. Тука ние ја користиме следнава попрецизна дефиниција: Мрежата може да се опише како формална или неформална соработка меѓу три или повеќе организации со заеднички интерес заедно да се постигне извесна, имплицитно или експлицитно формулирана, заедничка цел.

Забележете го тоа во оваа дефиниција:

- односите меѓу само две организации не се сметаат за мрежа;
- соработката не мора да се формализира во смисла на напишан договор;
- треба да постои некаков вид заеднички интерес кој води кон активности што се стремат кон извесна заедничка цел;
- организациите имаат извесна независност која подразбира дека не постои јасна хиерархиска структура;
- тука има области во кои организациите зависат една од друга или се дополнуваат една со друга (едната ја информира другата, едната ја услужува другата);
- по заедничкиот интерес може да постојат и конфликтни интереси;
- мрежата има ограничен обем (географски, секторски или тематски).

2. Односи на соработка

Во делот 1 односите се диференцирани од раководителска гледна точка за човечки ресурси. Меѓутоа, односите може исто така да се диференцираат врз основа на нивното ниво на нормализација и засновани врз специфичните области на соработка. Покрај тоа, се идентификуваат неопходните компоненти на договорот.

3.1 Типови на односи во мрежата: формален/неформален карактер

Следниве типови на односи може да се разликуваат во зависност од нивното ниво на нормализација:

1. Лични односи

Овие односи се неформални, со нагласка на размена на информации и заеднички користи. Пример можат да бидат консултантите кои разменуваат информации врз (не)редовна основа.

2. Неформални организациони односи

Во овој тип односи соработката се врши на ниво на организацијата. Фокусот е врз меѓусебна размена на услуги, без плаќање. Тој се засновува врз неформални договори. Пример е состанокот на Организацијата за меѓусебна поддршка на мали претпријатија на секои три месеци.

3. Формални организациони односи

Тука соработката е формализирана во експлицитни договори и давањето на производи/услуги е засновано врз плаќање. Договорите може да бидат краткорочни или долгорочни. Пример се две организации кои одржуваат заеднички курс за обука.

4. Институционализирани односи

Институционализиран однос е долгорочен однос, со посебна организациона одредба која го управува односот.

Институционализираниот однос може да има различни форми како:

- заеднички потфати (заедничка сопственост)
- извршна агенција: заеднички услуги на целната група
- услужна организација: заеднички услуги на учесниците во мрежата
- демократска организација на врвот: заедничко создавање политика со влијание на учесниците
- хиерархиска врвна организација: создавање политика со ограничено влијание на учесниците

Овие различни односи може да постојат едни покрај други: лични неформални контакти во една област на соработката може да одат заедно со формален договор во друга.

2.2 Области на соработка

Постојат четири области на соработка;

а. Соработка во стандардизација

Размена на информации/комуникација;

- за потенцијалните муштерии/целни групи/ клиенти
- за производи/услуги/квалитет
- за процеси и методологии
- за опрема/средства/технологии
- за извесни економски сектори
- заеднички базични/информациски системи за податоци (на пр. Трговски комори)

б. Соработка во производството

Испораки или услуги на целна група:

- запирање/пополнување на празнините: упатување на клиентите
- координирање на активностите кон извесен клиент, итн.
- заедничка испорака на производи/услуги на целна група/заеднички проекти
- заедничко планирање на активностите
- заедничко/координирано унапредување
- заеднички стандарди во производите/услугите/производството и унапредувањето

в. Соработка во влоговите

Заедничка/координирана испорака на производи/услуги едни на други:

- заедничко планирање
- купување на материјали/опрема
- складирање
- производство/вештини
- развој на истражување/производство/методологија
- маркетинг (унапредување/продажба)
- испорака на добра/услуги
- развој на персоналот
- консултантски услуги на раководството
- технички услуги
- (пристап до) финансиски услуги

г. Заедничка или координирана политика за влијание/притисок

- политика за совет/политика за притисок
- заеднички работни односи/услови (гранка/работодатели организации)
- застапување
- лоби

2.3 Компоненти на договорите

Општо земено, во договорите (формални или неформални) меѓу партнерите треба да се имаат предвид барем следниве теми:

- цели

3. Опфат на мрежата

Во анализирањето на опфатот на мрежата постојат две главни точки на анализа:

а. Активности што се вршат во контекст на мрежата; активности во врска со комерцијално/некомерцијално снабдување со влогови, производства, поддржувачки функции, институционален развој итн. Кои организации во мрежата се опфатени во овие активности и во колкав обем;

б. Обемот во кој целните (под)групи се опфатени од актерите во мрежата.

Двете гледишта оставаат впечаток за празнини, дуплирања и потенцијал за соработка меѓу заинтересираните организации.

4. Проценување на соработката

Организациите соработуваат за да станат поефективни, поефикасни или да ги зголемат своите шанси да опстанат (одржливост/континуитет). Да се процени соработката во мрежата треба да се разгледа дали таа соработка придонесува кон ефикасноста, ефикасноста и одржливоста на организациите учеснички или не.

Ефективност

Прашањата што треба да се решат се: Дали мрежата ги користи расположливите можности? Кои односи придонесуваат за ефикасноста на мрежата а кои не? Кои односи би можеле да се подобрат?

Ефикасност

Дали соработката во мрежата правилно ги користи расположливите ресурси?

Одржливост

Главна компонента на проценувањето на мрежата се шансите за опстанок од соработката. Овие шанси зависат од координативните механизми на мрежата; поврзувачките сили што ги стимулираат организациите да соработуваат и дезинтеграционите сили кои предизвикуваат несоработување или конкуренција меѓу организациите.

На табелата подолу наоѓате извесен број поврзувачки сили и дезинтеграциони сили поврзани со една област на соработка.

Табела 1: Проценување на поврзувачките и неповрзувачките фактори во односите спрема различните организациони аспекти

Аспект	Сврзувачки	Несврзувачки
Околина	Надворешен притисок за соработка Зависност од други (процедурална/техничка) Заеднички "непријател"	Надворешен притисок за независност Недостиг на легитимност
Мисија	Заеднички цели/визии	Спротивставени цели/визии
Влогови	Сразмерни економии Делба на трошоците Заедничка корист	Недостиг од ресурси со кои би се придонесувало Небалансиран однос меѓу користа и придонесот
Приходи	Додатни услуги за еднакви целни групи Исти услуги за разни сегменти на целните групи	Еднакви услуги за исти сегменти на целните групи
Внатрешна организација	Компатибилни стратегии и пристапи Компатибилни системи и процедури Компатибилни раководни стилови Заеднички јазик Почит/доверба	Спротивставени стратегии/пристапи Некомпатибилни системи/процедури Недоразбирање Немање почит/недоверба

5.1 Можни проблеми во односите за соработка

5. Фази во развојот на мрежата

Кога организацијата размислува за градење на мрежа треба да се разгледаат следниве фази:

Фаза 1. Ориентација/запознавање

Размена на информации за:

- што прават партнерите (производи/услуги и клиенти)
- како работат партнерите (организационен пристап)
- каква е нивната финансиска сила
- што очекуваат од иднината
- размена на информации за главните проблеми

Фаза 2. Неформална соработка меѓу партнерите во мрежата

- договори за едно време, услуги и враќање на услуги
- искуства со методите и пристапите на едните и другите, силните страни и

слабостите

Фаза 3. Формална соработка меѓу партнерите во мрежата

- идентификување на заедничките фактори/проблеми: заеднички

производи/услуги

Фаза 4. Институционализација**6. Заклучок**

Анализирањето на мрежата обезбедува основа за испитување на односите меѓу организациите што работат во извесна географска област или сектор. Тоа може да помогне во идентификувањето на добрите страни и слабостите на извесна структура за поддршка, силите што ја стимулираат соработката и силите што ја стимулираат конкуренцијата. Таквата анализа може да помогне во идентификувањето на можностите за подобрување и во развивањето на процесот за зголемување на ефективноста, ефикасноста и одржливоста на активностите за соработка,

Чекори во креирањето на матрица на опфатеност

1. Дефинирајте го полето на анализа (односно секторот и географскиот опфат на активностите)
 2. Дефинирајте го Вашиот фокус: активности или целни групи
 - Наведете ги активностите во секторот (услуги и продукти)
 - Селектирајте ги 10-те најзначајни активности
 - Групирајте ги сродните активности
 - Најважните три обележете ги со *.
 3. Направете листа на организациите кои се поврзани со Вашето поле на анализа
 4. Нацртајте ја матрицата
 5. Наведете индикации за степенот на вклученост на различните актери:
 - доколку организацијата/институцијата не е вклучена
- +++ значајна вклученост
6. Анализирај ја матрицата: Формулирајте ги Вашите согледувања (наоди)
 7. Изведете заклучоци во врска со Вашето прашање на анализа.

Чекори при скенирање на околината

1. Дефинирајте го полето на анализи (на пр.проект или организација)
2. Наведете ги сите (надворешни) фактори кои влијаат во вашето поле на анализи.
Листа на проверка:
 - Политички
 - Физички
 - Инфраструктурни
 - Технолошки
 - Психо-социјални
 - Социо-културни
 - Економски
3. Идентификувајте го влијанието, позитивно или негативно, од надворешниот фактор.
4. Идентификувајте ја веројатноста. Дали е можно тоа да се случи?
5. Идентификувајте го распонот на контрола над надворешниот фактор.
6. Класифицирајте го секој фактор согласно со:
 - ПолитикаУПравила
 - Снабдување/Ресурсна база/влезни елементи
 - Барање/излезни елементи
 - Конкуренција/Соработка
7. Сместете го секој фактор во дијаграмот, согласно точките 3-6.
8. Бележете ги факторите со најголемо влијание со ѕвездичка (*).
Изберете приближно 5 можности 5 заканувања.

ПРЕГЛЕД НА СРЕДИНАТА

Идентификација и класификација на (надворешни) фактори

1. Зошто е потребен ваков преглед?

Повеќето развојни проекти се соочуваат со следниве проблеми:

недостаток од соодветни средства: Владата нема онолку пари колку што ветила за финансирање на локалните трошоци;

Неможноста да се вработи и сочува квалификуван кадар, затоа што владината платфотми и процедури не се совпаѓаат со потребите на постоечките проекти;

Неефективниот пренос на технологијата и потешкотиите во градењето и задржувањето на институционалните капацитети;

Зголемени цени на опремата;

Пазарните регулативи го попречуваат економскиот развој на избраната група;

Недостаток на ресурси и материјали поради вкупните економски проблеми;

Отсуство од финансиски услуги на означените групи со ниски примања ограничувајќи ја нивната способност да инвестираат;

Даночните и регистрациски платформи кои влијаат на економските активности.

Сите горе наведени проблеми претставуваат фактори на средината, наречени пречки, кои можат да влијаат негативно на проектот и не се под директна контрола на менаџерот на проектот.

Од друга страна, може да постојат елементи на позитивен развој во средината, кои се или биле од корист за проектот, како на пр.:

- растечки интерес на означената група за проектни служби;
- растечка посветеност на владата за соработка;
- политичка стабилност во пораст;
- намалена политичка вмешаност;
- итн.

Би било корисно да се препознаат и искористат овие позитивни фактори наречени прилики во корист на проектот (за сметка на развојот на проектот). Дури и можно е да се стимулираат некои од овие позитивни елементи на развој и понатаму, и тоа едни преку непосредни активности (образование, обука, итн.) на проектот, а други преку влијанија.

За да може да ги земе во обзир сите фактори, (позитивни и негативни) менаџерот на проектот треба да ги постави следниве прашања:

- а. Кои релевантни фактори (позитивни или негативни) влијаат врз проектот?
- б. Колкав е значајот на овие фактори за изведбата на проектот?
- ц. Кој е степенот на моќта што проектот ја има врз секој фактор?
- д. Што треба да се стори за да се земат во обзир факторите?
- е. Кои коалициони партнери може да се искористат за да влијаат на оние фактори на кои не може да се влијае директно?

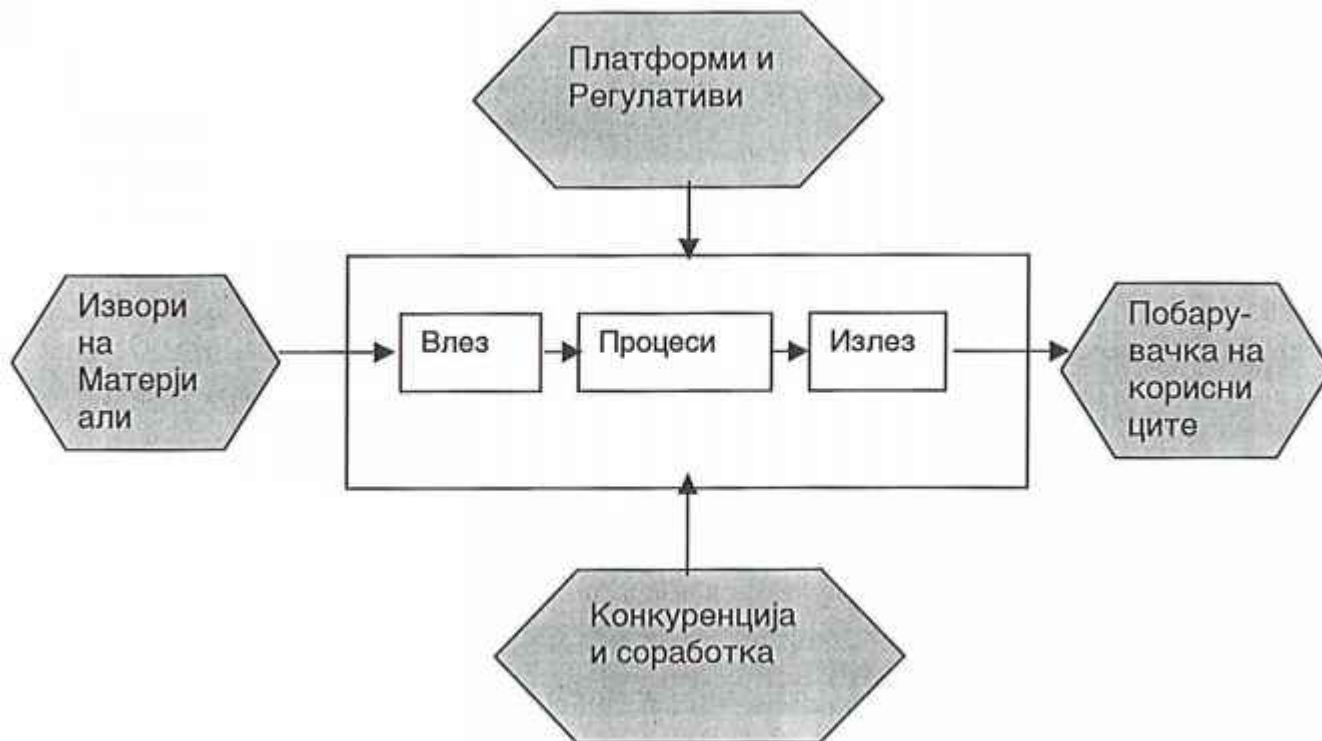
Ова значи дека менаџерот на проектот треба да гледа пошироко од самата организација на проектот со цел да може да ја обезбеди ефективноста и ефикасноста на проектот. Тој треба детално да ја прегледа околината на проектот.

2. Составни делови на прегледот

2.1 Видови фактори

а. Класификација во однос на влез-излез

Проектот или организацијата може да биде прикажан како инпут-аутпут систем.



Од ова следува дека факторите на средината вклучени во проектот/организацијата можат да се класифицираат во четири категории:

опрема, капитал итн.);

- фактори поврзани со побарувачката на продуктите/услугите од избраната група;

- Платформи/ правни регулативи кои се од важност за изведување на проектот;

- Фактори на натпреварување/соработка кои влијаат врз остварувањето на проектот.

б. Класификација според областа

Поинаква класификација на факторите може да се направи според областа:

- физички фактори (пр. Ризик од поплави кои влијаат врз земјоделството)
- инфраструктурните фактори (пр. патиштата, енергетските извори, комуникациските врски, комерцијализацијата итн.)
- технолошки фактори (пр. новите технолошки достигнувања)
- комерцијалните/економски/финансиски фактори (финансиски услуги, економски трендови итн.)
- психолошки/социо-културни фактори (пр. Ставови за преземање кредитни ризици)
- политичко-правни фактори (пр. Владините нормативи за кредитните стапки)

в. Класификација според географските услови

Третиот вид на фактори се класифицира од географски аспект:

локална моќ)

(регионалните економски трендови)

(националната политика)

(сдонаторските ставово кон државата што влијаат на проектот)

2.2 Влијание и веројатност

Понатаму неопходно е да се одреди дали факторот има или нема силно влијание врз проектот СО цел да се востанови дали воопшто треба да се обработува тоа. Ако факторот нема големо влијание, не е потребно тој да биде воопшто вклучен во анализите. Во тој правец факторите што не се појавуваат многу често не е корисно да се вклучуваат во анализите.

2.3 Моќ

Во врска СО овие фактори од голема важност е да се одреди до каде се ингеренциите на менаџерот на проектот над нив. Воопшто, има три вида на моќ кои што можат да се издвојат:

Контрола: менаџерот е овластен да издава наредби за одредување на некој фактор и да очекува тие наредби да се исполнат.

Влијание: менаџерот има одредена моќ, но истовремено треба да се усогласи со дејствувањата на другите надвор од организацијата.

Вреднување: менаџерот на проектот/организацијата нема директно влијание, но сепак учествува во одредувањето на факторот и разбирањето на неговото влијание.

Факторите во проектот можат најчесто да се конторлираат, но на надворешните фактори може само да се влијае. На другите фактори (обично макро-економскиот развој) тешко може да се изврши влијание, но можат да бидат разбрани или вреднувани. На некои од овие фактори (пр. каматната политика на националната банка) не може директно да се влијае, но постои можност за индиректно влијание(преку контакти со меѓународни донаторски агенции како Светската банка). За тие фактори, доколку тие се важни за проектот , неопходно е да се одредат оние дејствувачи кои можат да влијаат на нив и потребно е да се одреди начинот на кој ќе се изврши влијанието.

3. Чекори во спроведувањето на прегледот на средината

1. Дефинирање (одредување) на полето на анализа.
2. Одредување на сите надворешни фактори кои што влијаат во областа на анализа

3. Одредување дали факторот има позитивно или негативно влијание во областа на анализа

- позитивно: зелена карта
- негативно: жолта карта

4. Одредување дали факторот е присутен или ќе се случи
ако не : се изоставува

5. Одредување дали може да се влијае на факторите непосредно или не
Класификација на факторите според нивната поврзаност со:

- политиката/законите/регулативата
- изворите (средствата за проектот/организацијата)
- побарувачката/производите од проектот/организацијата
- конкуренцијата/соработката

6. Одбележување на факторите што имаат најголемо влијание во областа на
анализата со (*)

Најмногу 5 позитивни фактори (прилики) и најмногу 5 негативни фактори (пречки)

7.Заклучок

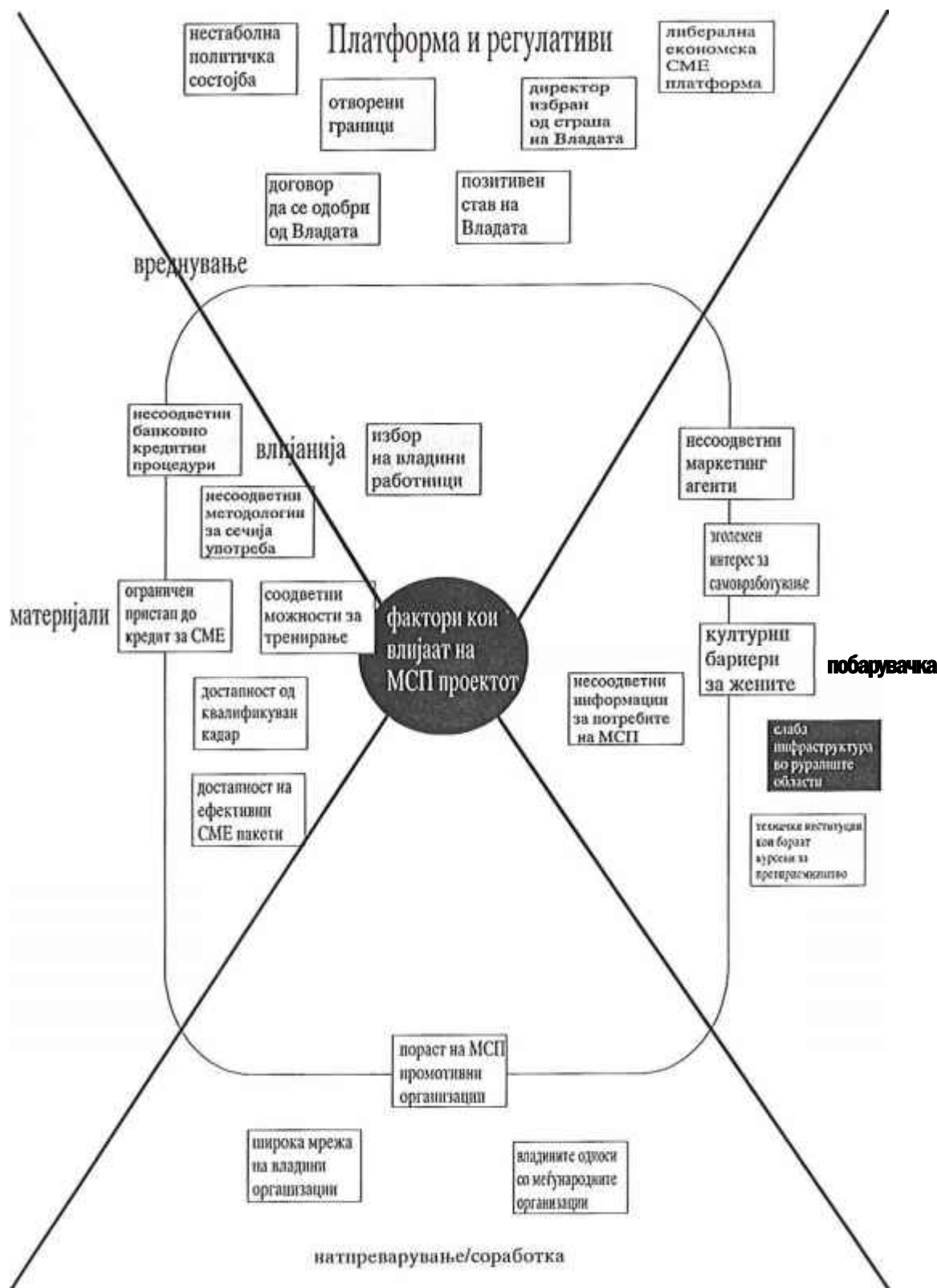
Кои се главните позитивни фактори(прилики)?

Кои се главните негативни фактори (пречки)?

На кои од нив може да се влијае а на кои не?

Како може да се одредат оние фактори на кои не може да се влијае непосредно
(преку кои други дејствувачи)?

Претлед на средината: пример, МСП проект Непал



Заклучок од прегледот на околината:**Главните позитивни фактори (прилики) да се употребат за:**

- зголемување на интересот за самовработување
- техничките институции кои бараат курсеви за претприемништво
- достапни СМЕ пакети
- слободна економска политика

Сите фактори и понатаму можат директно да бидат под влијание (стимулирани од проектот, со исклучок на слободната политика која понатаму треба да се остфарува преку контакти на владино ниво).

Главни негативни фактори (пречки) во пренос на изведбата на проектот се:

- несоодветни информации за потребите на претприемачите
- промена на владините работници
- несоодветна методологија која би им служела на сите
- слаба инфраструктура (да влијае преку владини контакти)
- несоодветни банково-кредитни процедури за влијание преку контакти со банките.

Проблемот на инфраструктурата не може директно да влијае, само преку контакти со владата. Проблемот со кредитите може делумно да биде решен преку развој на сопствена кредитна шема, по можност во соработка со банката.

Случај: ФАИДА-Унапредување на мали претпријатија

1. Вовед

ФАИДЛ-СЕП (Финансирање и совети за унапредување на развојот на помошта на малите претпријатија) е програма за поддршка на малите претпријатија во северна Танзанија, Програмата се финансира од ДГИС а ја спроведува СНВ-Холандија. Долгорочна цел на програмата е да придонесе за економски растеж преку развој на претприемништвото со давање суштинска поддршка на микро и малите претпријатија (МСЕ). Главна компонента на концептот на ФАИДА е формулиран како интегриран деловен развој кој овозможува пристап до сите неопходни услуги за поддршка (финансиски и нефинансиски) во соработка и координација со другите главни актери на полето на поддршката на МСЕ. Програмата има цел зајакнување на постојната мрежа на организации. Таа почна во 1994 година со пилот проект во регионот Аруша во северна Танзанија.

Главни цели на програмата на ФАИДА се:

- о да им обезбедува на МСЕ претпријатија пристап до мрежата организации што обезбедуваат кредити, советодавна експертиза и информации (за пазарот);
- о да ги јакне малите претпријатија преку организирање обука и обезбедување пристап до неопходните извори преку постојните организации;

вработување, додадена вредност) преку добро достапни и подносливи методологии за поддршка;

преку градење капацитети во организациите што го поддржуваат секторот;

- о да ги институционализира основните услуги за развој на МСЕ како и поддршката на некои основни услуги за активности што создаваат доход (ИГА) во регионот Аруша и преку други (СНВ) програми надвор од регионот Аруша.

Главните активности на ФАИДА програмата во првите две години вклучуваат:

- развој и примена на инструменти за анализа на пазарот и потсекторот;
- развој и испробување на материјалите за унапредување на бизнисот и материјалите за обука;
- примена на унапредувањето на работилници за унапредување на бизнисот и обука на бизнис менаџментот;
- помагање во развојот на плановите за бизнисот;
- активности за размена на технологија (размена на бизнис посети итн.)
- почнување со собирање и ширење на бизнис информации;
- развој на методологија за кредитирање;
- истражувачки контакти со други организации за активности за соработка.

Целните групи на ФАИДА вклучуваат:

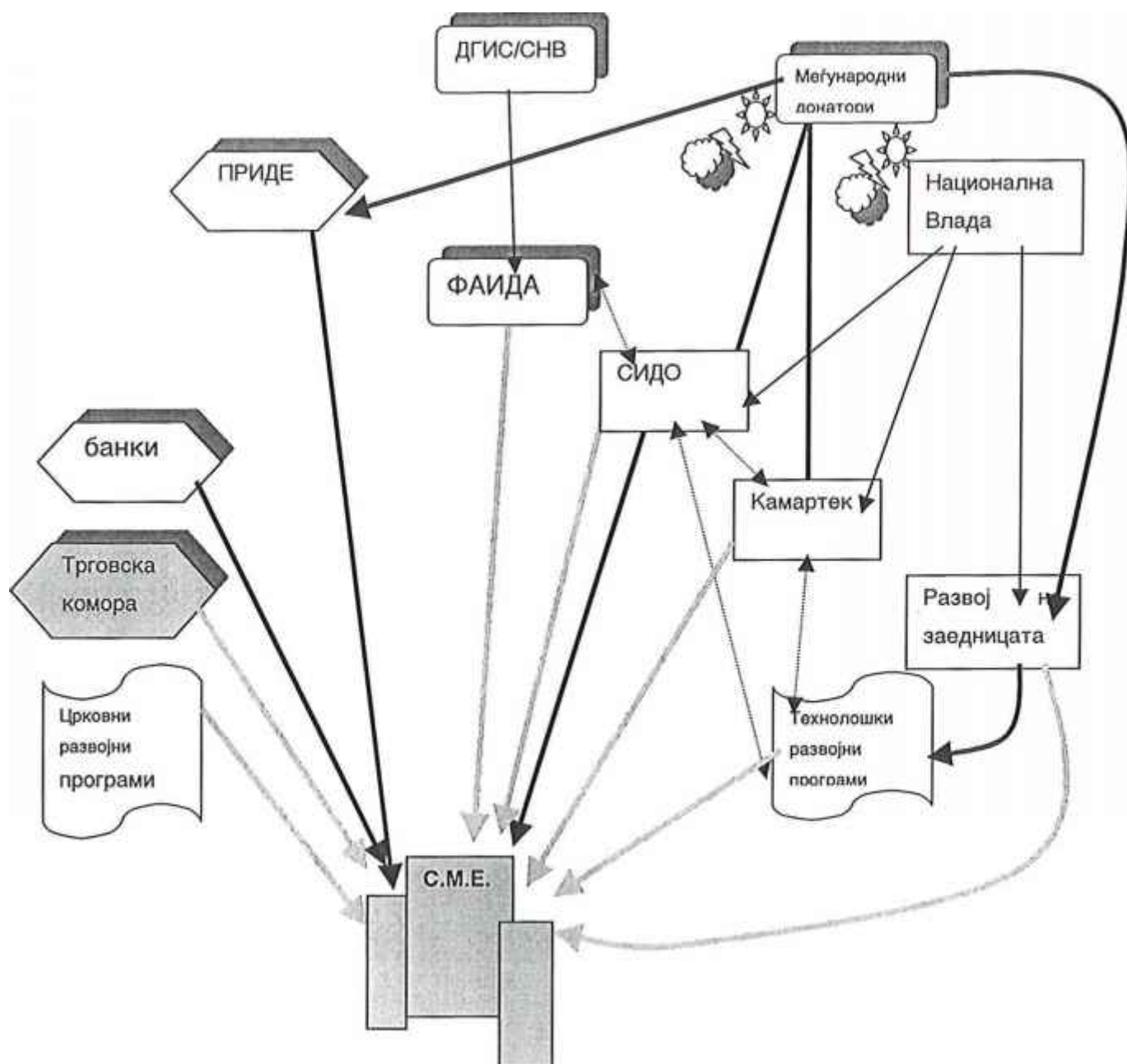
- активности што создаваат доход (ИГА). Поединци и групи опфатени во активности како што се продавање домати, правење земички, печење пченка итн.;
- Микро претпријатија (МЕ): создавање мали бизниси со 1 до 5 вработени;
- Мали претпријатија (СЕ): бизниси со 6 до 30 вработени.

2. Анализа на институционалната поставеност

Програмата на ФАИДА има свој сопствен професионален персонал (странски советници, како и танзаниски советници). Покрај тоа, склучени се договори со извесен број приватни консултанти за посебни активности како унапредување на бизнисот и обуката. Постојат работни односи со парастаталот СИДО за услуги за обука и совети. Постои намера да се соработува со јавна банка (задружната Банка за развој на селото) за да им дава кредитни услуги на СМЕ.

Главни сектори на полето на поддршка на СМЕ вклучуваат:

- СИДО, парастатал вклучена во развојот на поддршката на малите индустрии, вклучувајќи совет за обука и финансии
- ПРИДЕ програма која користи групен пристап заснован врз моделот на Грамин банката за давање заеми на микро претпријатијата
- КАМАРТЕК, парастатал што има за цел технолошки развој и ширење и испробување на опремата
- Црковните развојни организации кои применуваат програми што носат доход за повеќето групи
- Развој на заедницата, државна служба која организира групи во многу случаи за цели што донесуваат доход
- Разни проекти за развој на технологијата (на пр. за сончогледово масло или за инсталации за биогаз) кои ги унапредуваат претпријатијата со овие активности
- Регионот Аруша има основано Трговска комора чија главна работа е да обезбедува информации за можностите и правилата за увоз и извоз



Забелешки

- Меѓународните донатори ја повлекуваат својата поддршка од парастаталите,
- ФАИДА има ограничени работни односи и со владиниот и со приватниот сектор.
- Соработката во техничките услуги е подобро развиена одошто на другите сектори.
- Постои ограничена координација меѓу владата/парастаталите од една страна и НВО/приватен сектор од друга страна.
- Услугите на парастаталите и банките не се замислени да ги задоволуваат барањата на СМЕ секторот.

Заклучоци

- Можноста на ФАИДА да воспостави поинтензивни односи со банките и ПРИДЕ.
- Простор за развивање и здружување на СМЕ претпријатијата.
- Можности за подбрана координација меѓу разните сектори.

3. Анализа на мрежата

3.1 Матрица за опфатеност

	Стопанска комора	Развој на заедницата	СИДО	Камартек	Проекти за технолош ки развој	ПРИДЕ	Банки	Црковни развојни организации	ФАИДА
Деловна поддршка									
Деловна промоција		XX				X		XX	XXX
Обука и совети за дел. Рак.		X	XX		X			X	XXX
Техничка обука и совети			XX	XX	XXX			X	X
Заштеди и кредити			X			XXX	X	X	
Информа- тивни услуги	X		X	X	X			X	X
Промоција на извозот	X		X						
Институ- ционален развој									
Обука на инстру- кторите		X							
Развој на матер. За обука		X	X						XX
Обука на кредитните службеници						X			
Истражу- вање и развој			X	X	X	X			X
Промоција на здруже- нијата		X	X		X	X			

Забелешки

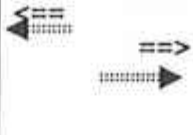
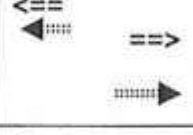
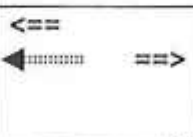
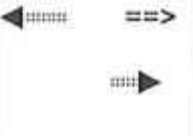
- Постојат различни организации опфатени во информативните услуги
- Постојат различни организации вклучени во техничката обука и советување и обука и советување на менаџментот
- Ограничено внимание му се придава на организирањето на целна група
- Ограничено внимание на институционалниот развој
- Постои ограничено внимание на банките за кредитирање на МСЕ

Заклучоци

- Постојат добри можности за координација во поглед на собирањето и распределбата на информации
- Постојат добри можности за развој на систем за упатување во однос на техничката и менаџерската обука + советување и кредитирање
- ФАИДА би можела да игра важна улога во институционалниот развој
- ФАИДА би требало да ѓ посвети поголемо внимание на изградбата на здруженија на МСЕ
- ФАИДА и натаму би требало да ги истражува можностите за соработка со ПРИДЕ и банките по прашањето за кредити

3.2 Матрица за соработка

Соработка меѓу ФАИДА и ПРИДЕ во давањето кредити

Аспект	Сврзувачки фактори	Оценување + -	Несврзувачки фактори
Околина	Потребата од кредит е масивна и не мож да биде задоволена од само една организација		Институционалната стратегија за преживување бара еднаквост и јасен идентитет
Мисија/цели	Развојот на СМЕ е заедничка цел и на двете страни		И двете страни сакаат да се идентификуваат со клиентите за да се избегне збрката
Приходи	Постои потреба од заеднички механизам за снимање на претприемаштвото со цел да се осигура дека е поддржана вистинската целна група		Одредено чувство на конкуренција
Влогови	Заедничките напори при кредитната поддршка ќе ги намалат вообичаените ризици		И двете страни работат во различни пилот - области
Организација	Размената на информации може да ги подобри методологиите		И двете страни сакаат да одбегнат да си ги копираат (експериментални) методологии, кој не се доволно тестирани

Забелешки

- Разединувачките фактори се посилни од обединувачките
- Силни разединувачки фактори се поврзани со идентификувањето и единственоста, но исто така и со областите на работа;
- Силни обединувачки фактори се поврзани со заедничката целна група и намалување на ризиците од недостатоци.

Заклучоци

Изгледа дека е тешко да се соработува во давањето кредити. Меѓутоа, се чини дека има можности заедничките напори да ги намалат ризиците од недостатоци и во размената на информации.

4. Испитување на средината

Фактори кои влијаат на градењето на институционален капацитет се следниве:

Фактори кои влијаат позитивно

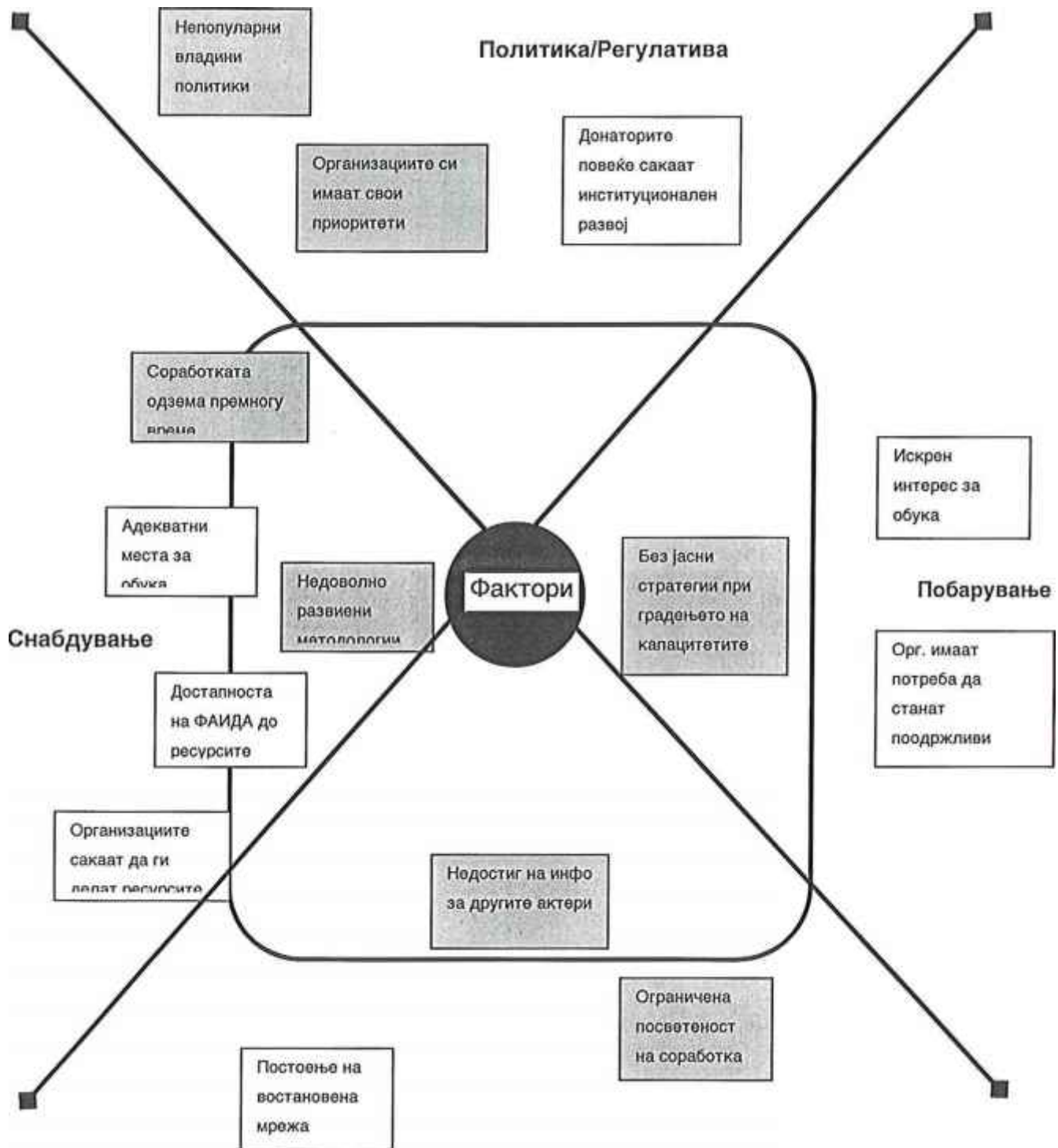
- Постои инфраструктура за обука: постоечкото сместување за обука и обучувачи со извесен степен обука;

- ФЛИДА има расположливи ресурси за институционален развој, човечка сила и финансии;
- разни организации опфатени во СМЕ имаат изразено желба да ги споделуваат ресурсите;
- постои јасен тренд кај донаторите да го истакнуваат градењето на институционален капацитет;
- постои вистинска желба за обука меѓу персоналот на организациите;
- разни СМЕ организации имаат заедничка цел во поддршка на СМЕ;
- организациите за развој имаат потреба да станат одржливи.

Фактори што имаат негативно влијание

- разни организации имаат три свои приоритети, често под влијание на своите финансиери;
- владините политики не пружаат многу институционална стабилност;
- потребно е многу време да се работи со други организации
- има многу малку информации за тоа кој што прави и како;
- нема јасни идеи како да се оди кон соработка на полето на градењето на институционален капацитет меѓу разните организации;
- постои ограничена преданост за интензивна соработка меѓу разните актери;
- внатрешните политики на разни актери не ја фаворизираат соработката/координацијата во градењето капацитет.

Скенирање на околината



Забелешки

Постојат силни позитивни фактори на страната на влоговите. Постои јасно барање за развој на институционален капацитет поддржуван со политиката на средината, но стратегиите се недоволно развиени. Друг негативен фактор е што соработката и

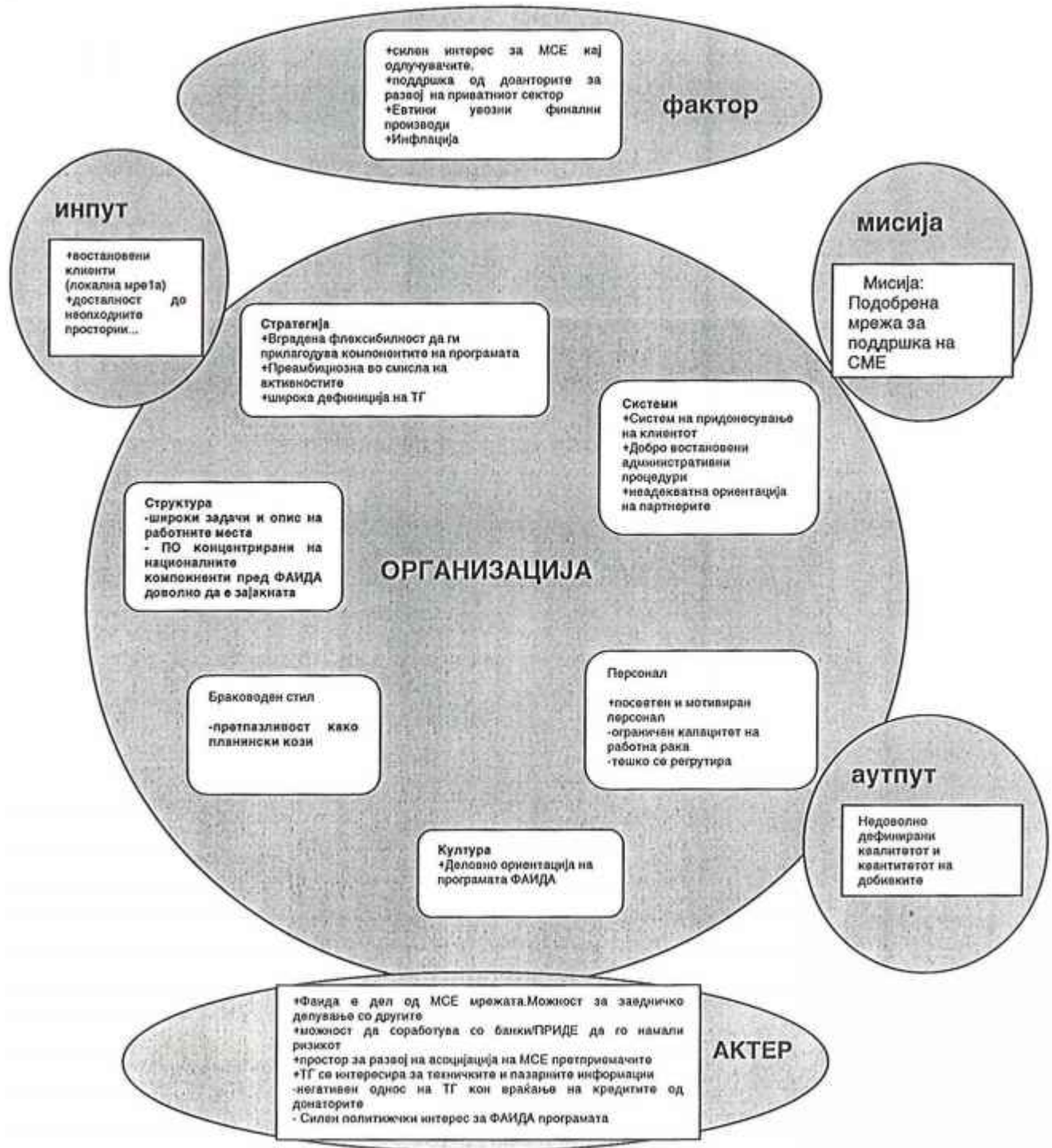
градењето капацитет одземаат многу време а внатрешните политики на разните организации не упатуваат многу кон соработка.

Заклучоци

За ФАИДА е важно да разработи јасен пристап кон градењето на институционален капацитет заснован врз потребите на разните организации и користејќи ефикасни методи за времето. Важно е да се решаваат разликите во политиката меѓу разни организации

5. Анализирање на програмата на ФАИДА користејќи ИОМ

БК: Како да се подобри ефективноста на ФАИДА програмата



Забелешки: • Постојат и силни можности и силни
 • Постојат големи слабости во производството
 • Силата може да се најде во системите, влогите

Матрица на стратешката ориентација	Можности					Закани					ВКУПНО
	1 Силна заинтерес ираност од страна на одлучувачите за развој на МСЕ	2 Силна поддршка од страна на донаторите за сектор	3 Постојат врски со други организ. институц. и програми за развој на приватниот	4 Јак интерес технички информ. на пазарни	5 Политика на Владата и пазарни	1 Јак политички интерес за програм-и	2 ЦГ има негативен однос кон плаањето на ата кредитите	3 Банките не се опслужу- МСЕ	4 Слаби комуникациски врски меѓу -ваат актерите	5 Конкурент-ија меѓу програми- од -те	
Јаки страни											
1. Организирање на локална мрежа на канцеларии	X			XXX	XXX		XXX	X	X		11
2. Мотивиран и посветен персонал			X	XX	X		XX		XX	X	10
3. ФАИДА е дел од МСЕ мрежата	X	XX	XXX	XXX	XXX	XX	XXX	X	XXX	XXX	23
4. Флексибилно-ст за адаптација		XX	XX	XX	XXX	X		XXX	X		15
5. Систем на учество на клиентите		X		X	X		XXX				6
Слаби страни											
1. Неадекватни партнери	XXX			XXX			XXX	X	XX	XXX XXX	15
2. Аутпут- многу Квалитетот на е јасен		XXX	X	X	XX	XXX				XX	15
3. Ограничен капацитет на човечка сила			XXX	XXX	X		X			X	11
4. Широк опис на задачи и работа		XX	X							X	4
Вкупно	5	10	14	18	14	6	15	6	9	11	

Пробни стратегии

1. Да се зајакне соработката со други организации, институции и програми преку постојната мрежа на МСЕ, подобрена ориентација на партнерите на активностите на ФАИДА и преземање повеќе ризици во водењето на мрежата.

2. Да се задоволат потребите на ТГ со технички и пазарни информации со користење на средства на воспоставената официјална мрежа, користејќи ја положбата на ФАИДА во мрежата на МСЕ, соодветно ориентирајќи ги нејзините партнери, преземајќи малку повеќе ризици во решавањето на ограничувањата во човечка сила.

3. Помагање на намалените владини канцеларии во почнувањето бизнис преку нивната локална мрежа на канцеларии, користејќи ја нивната положба во мрежата на МСЕ и нивната флексибилност да ги приспособуваат своите програмски компоненти во решавањето на ограничениот капацитет на човечка сила.

Внатрешна стратегија

4. Да се разјасни саканото количество и квалитет на производство за да може да го користи растечкиот интерес на оние што ја создаваат политиката и да избегне погрешно користење на програмската политика.

7. Логична рамка

Матрицата за стратегиска ориентација може да се преведе и да се специфицира во логична рамка, обезбедувајќи посебен инструмент за планирање и надгледување на активностите. Логичната рамка е прикажана подолу:

МЦМС			ФАИДА		
	Логика на интервенција		Показатели	Извори на верификација	Претпоставки
Главна цел	Подобрена МСЕ мрежа за поддршка				
Цел на проектот	Да се покачи ефективноста ФАИДА		Зголемен број на претпр. кои сораб. Со ФАИДА	Годишен извештај	Искрен интер соработка-
Среднорочни резултати	1. Специфиран квалитет и квантитет ФАИДА	2. Подобрена соработка со другите МСЕ организации	3. ТГ поддржана со Пазарни и Технички информации	4. Развиена посебна поддршка за отпуштени владини службеници	Политичкото влијание ограничено
Показатели на резултатите	Следната година 80% од другите актери ќе ги знаат главните цели на ФАИДА	Две области на соработка започнати во годината што доаѓа	100 претприемачи годишно ги користат информативните услуги	25 владини службеници годишно потпомогнати да започнат бизнис	Банките соработуваат во достава на кредити
Извори на верификација	СМЕ организации во регионот Аруша	Годишниот план на ФАИДА	Годишниот план на ФАИДА	Годишниот план на ФАИДА	
Активности	1.1 Анализа на постигнати резултати	2.1 Организирање на размена на искуствата помеѓу партнерите	3.1 Идентификација на потребите за информации на целните групи	4.1 Дискусија со владата за видот на персоналот за отпуштање	
	1.2 Стратешко планирање	2.2 Идентификација на областите на соработка	3.2 Идентификација на изворите на информации	4.2 Развој на идеи за програма за поттик на бизнисот	
	1.3 Дефинирање на реалните	2.3 Преиспитување на пристапот на ФАИДА во поглед на соработката	3.3 Дискусија во мрежата за распространување на информациите	4.3 Договор за процедурите	
	1.4 Појаснување на целите за другите актери	2.4 Договор СО партнерите	3.4 Договор за процедурите	4.4 Спроведување на пилот програми	
	1.5	2.5	3.5	4.5	
					Предуслови - нема

4 Дел

Визија на организацијата

Да се има визија за управување на една организација е повеќе од потребно. Но, многу менаџери немаат јасна идеја за тоа што е визија и како да ја креираат.

За добивање на појасна слика, еве неколку едноставни дефиниции за "визија":

- **"имиц" на организацијата за во иднина;**
- **нешто што с еуште не е реалност, но можеме да го замислиме;**
- **како организацијата треба/би можела да изгледа во иднина.**

Претпоставувам дека оваа дефиниција е апстрактна и дека креирањето визија е истовремено и проблем и предизвик. Зошто тогаш организациите треба да се грижат за креирање на својата визија?

Предности на визијата

Добро изградената визија ги дава следниве предности:

Јасна и добро формулирана визија кај вработените предизвикува чувство дека организацијата реализира значајни задачи. Покрај тоа што е мотивирачки фактор, визијата кај луѓето може да предизвика и чувство на "важност", без разлика колку е мал нивниот придонес при реализирање на задачата.

Визијата и дава јасен и скоро секогаш позитивен облик на иднината на организацијата. Ако организацијата, од кои било причини, поминува низ тежок период, луѓето кои можат непрекинато да се фокусираат кон иднината, можат да придонесат кон позитивен развој на настаните. Исто така, овој позитивен фактор има силен мотивирачки ефект. Поради тоа што луѓето сакаат да се чувствуваат посветени на реализација на визијата, таа би можела да биде фундаментална за воспоставување добра соработка.

Визијата им дава насока на луѓето во организацијата и тие ќе можат да препознаат дека посточките правила и вредности придонесуваат кон подобрување на имицот во иднина.

Јака "култура на соработка" создава "идентитет на соработка", униформиран имиц кон надворешниот свет. Вработените ќе можат да им објаснат на другите "зад што застанале" и што можат луѓето да очекуваат од нив, како членови на организацијата. Тоа креира јако и заедничко "чувство-ние" што може да ги мотивира луѓето да вложат 100% од својата енергија во она што го работат.

Визијата и дава на организацијата сила да ги поднесе сите "потреси", кризи и "комплексноста на нејзиното проширување". Помага кога ќе се појават турбуленции во контекстот, затоа што имате јасен правец кон кој се стремите. Визијата тогаш функционира како сигнален знак.

Визијата ќе го даде текот и насоката на сите активности во организацијата и ќе помогне луѓето да се справат со сите сомнежи и несигурности. Постои стандард кој можете да го употребите за да ги споредите своите активности наспроти тоа дали тие се уште водат кон реализација на Вашата визија.

Кога развојот на визијата е тема на размена на информации и искуства, тоа го продлабочува взаемниот дијалог и соработката во организацијата. Со претставување на "ставовите и точките на гледање" едни на други, луѓето се запознаваат меѓу себе, што

придонесува кон заедничко разбирање и јасно ја покажува потребата од добра волја и соработка.

Како изгледа визијата

Главното, постојат неколку елементи што ја опишуваат визијата:

1. Основа на видот на работа; каков вид на организација сме; Дали сме банка, училиште, болница или тернинг центар; Преку мисијата, во состојба сме веднаш да ја препознаеме организацијата;
2. Пристапот при работењето, односно дали имате добри методи за работа; Дали сме доволно вклучени или не; Демократични или не; Дали користиме некој специфичен пристап при работењето;
3. Клиенти: кои се клиентите за кои/со кои работиме; За кого се наменети нашите продукти и услуги;
4. Кои се суштинските вредности на нашата организација; Дали сме главно ориентирани кон клиентите или поважна работа ни е развојот на нови продукти.

Покрај содржината, преку начинот на кој е формулирана, визијата исто така ни покажува и одредени карактеристики.

Предноста на организацијата да има формулирана визија за се изразува преку:

- ПРЕДИЗВИК - Опишаната иднина може да биде толку далеку што сепак може да се достигне, но исто така не толку блиску за да не може да се направи нешто во меѓувреме.
- ИНСПИРАЦИЈА - Ова може да се постигне доколку визијата е изразена позитивно. Исклучете ги сите реченици со кои објаснувате "што организацијата не сака да биде". Напишете ги истите на начин со кој ќе се изрази "што организацијата сака да биде".
- ТРАНСПАРТЕНТНОСТ - (Споделување) Визијата е слика што секој член на организацијата сака и може да ја користи. Секој член на организацијата треба да биде дел од процесот на формулирање/создавање на визијата. Ова значи и дека визијата се "ревидира" отприлика секои 5 години. Новите вработени треба да имаат можност да ја споделат визијата.
- ПОВРЗУВАЊЕ - Вработените треба да се чувствуваат како тим. Ова значи дека во визијата на организацијата секој треба да ја препознае својата сопствена визија или барем дел од неа.
- НАСОКА - Ова значи дека визијата навистина ја отсликува иднината на организацијата и е доволно јасна да служи како патоказ.

Како организацијата ја креира визијата

Кога водачот на една организација ќе почувствува дека на организацијата и е потребна визија или постоечката веќе ги изгубила карактеристиките на визија, тој треба да работи на создавањето на "споделена визија". Тоа може да се одвива според следниве чекори:

1. Водачот започнува да ги покажува неговите сопствени "бои". На состаноците или можеби за време на новогодишниот говор, водачот започнува да говори за тоа како тој ја гледа иднината на организацијата. Добро е да биде јасно дека визија е нешто што треба да се сподели со другите;

2. Потоа им се остава доволно време на вработените да размислуваат и да разговараат за визијата. Водачот не треба да им пречи во тоа;
3. Во меѓувреме, водачот ги разгледува условите внатре и надвор од организацијата, кои се слабостите, новите можности во надворешната средина и како да се реагира на нив; Кои се тенденциите и дали тие покажуваат дека ќе има промени во блиска иднина; Дали промените ќе влијаат на организацијата; Што е разликата помеѓу реалната ситуација и прикажаната визија внатре во организацијата; Дали има нови можности кои би можеле да се искористат;
4. Водачот заедно со претставници на тимот од различни нивоа и оддели кои ќе бидат назначени да работат на визијата на организацијата, ја одредуваат формулацијата на визијата. Многу е важно да се знаат индивидуалните визији за организацијата во целост како и улогата на секого во организацијата и надвор од неа;
5. Би требало да се "претресат" сите аспекти на визијата. Секој придонес треба да се земе предвид. За ова е неопходен дијалог, разбирање за ставовите и гледиштето на другиот, а да се избегнува убедување на другата страна доколку има поинакво мислење.
6. Треба да постои блиска соработка помеѓу вработените во случај да се започне со формулирање на визијата. Секој е важен и ниту еден вработен или оддел не смее да биде занемарен. Визијата може да се формулира само кога овој дел од процесот ќе биде завршен.
7. На крај, неопходно е да се провери дали секој од учесниците во процесот може да го препознае својот удел во работата. Доколку тоа не е случај или е нешто нејасно, потребно е да се адаптира формулацијата на визијата. Доколку се занемарат сигналите на индивидуалните лица во оваа фаза, вредноста на целиот процес ќе биде мала, а визијата, наместо врзувачки, ќе биде разделувачки фактор.

Заклучок

Организацијата може да постои и да функционира без визија. Но, знаејќи ги предностите на визијата, тоа не е препорачливо. Може да ни се чини и непотребно да поминуваме низ толку долг процес. Но, токму тој процес и дава можност на организацијата и на вработените мотивација и задоволство што можеби им недостасувало дотогаш. Затоа, вреди да се работи на креирање на заедничка визија која ќе ја води организацијата.

НЕКОИ БЕЛЕШКИ ВО ВРСКА СО МОТИВАЦИЈАТА НА ВРАБОТЕНИТЕ

1. Вовед

Како додаток на потребата за финансиски и материјални ресурси секоја организација има потреба од луѓе за да може нормално да функционира. Катц и Кан (1966) укажуваат дека организациите треба да задоволат три бихејвиорални барања во овој поглед:

а. луѓето би требало да бидат привлечени не само да се приклучат на организацијата туку и да останат.

б. Луѓето би требало да ги извршуваат задачите поради кои се вработени и повеќето го прават тоа на зависен начин.

ц. Луѓето мора да ја надминат оваа изведба на работата на зависен начин и да станат покреативни, спонтани и иновативни во работата.

Со други зборови, мотивацијата во организациски контекст значи стимулација на луѓето за да земат учество и да ја извршуваат својата работа добро. Како таква, мотивацијата се фокусира на спремноста и способноста на еден колектив за придонес кон подобрување на изведбата на организацијата.

2. Неколку теории

2.1 Масловата хиерархија на потреби:

психолошки/основни потреби: храна; облека; сместување; работни услови;

Сигурност/безбедност: сигурност; безбедност; легален пензиски статус итн.;

Социјални потреби: припадност кон група; прифатеност; интеракција; сооднос;

Самодоверба: препознавање од другите; самопочитување;

Лична актуелизација/осознавање: личен прогрес; развој; автономност итн.;

Со својата теорија Масло укажува на тоа дека пред една личност да почне да се интересира за повисоки потеби од типот на самодовербата и личната актуелизација, по основните потреби како о физиолошките потреби, сигурноста/безбедноста како и социјалните потреби би требало да бидат решени на задоволувачки начин.

2.2. Фактори што ја определуваат мотивацијата (Херцберг)

Фактори на незадоволство (хигиенските фактори) се предуслов за правилно функционирање: услови на вработување, работни улови, работни односи, платформа на вработување.

Факторите на задоволство (мотиваторите) се од основно значење за позитивен став кон работата. Тие ги задовоолуваат работниците, водат кон посеветеност, и им овозможуваат на луѓето да се чувствуваат дека можат да се развиваат.

Важно е луѓето да бидат креативни, ценети и препознаени, одговорни, успешни, во состојба да се равиваат и растат, и да достигнуваат поставени цели.

Херцберговата теорија тврди дека некои фактори не мотивираат самите по себе, ами нивното отсуство би било силен демотивирачки фактор (фактор на незадоволство). Другите фактори (фактори на задоволство) имаат посилено позитивно влијание и можат да ја насочуваат енергијата на кадарот.

Во споредба со хиерархијата на Масло, би можело да се каже дека факторите на незадоволство се присутни најмногу во првите две нивоа основни потреби; сигурност/безбедност), додека мотивираните фактори се присутни најмногу во последните две нивоа (самодоверба и само-актуелизација).

2.3. Теорија на правичност

Теоријата на правичноот или теорија на социјална споредба (Адамс итн.) расправа дека една личност ги споредува своите внесови (време, напори, вештини) итн, во целост со неговите производи со соодветна друга личност. Оваа друга личност би можела да биде таа истата во група работа, или пак некоја друга личност со истите способности на слично

работно место, итн. Оваа теорија укажува дека луѓето се прашуваат: Пдали сум платен фер во споредба со другите?

Доколку личноста чувствува дека постои нерамнотежа во тоа, таа ќе се бори да ја намали таа нерамнотежа со тоа што:

- ќе ги смени сопствените внесови (трошење помалку време/помалку енергија);
- ќе ги смени сопствените производи (ќе произведува помалку);
- Ќе ги искривува сопствените внесови и производи свесно (со тоа што Ќе се преправа дека внесува помалку, а произведува повеќе отколку реално;
- ќе влијаеврз другата личност, обидувајќи се да го натера да ги зголеми своите влогови или да ја намали својата продуктивност;
- ќе го смени својот објект на споредба (одбирајќи друга референцијална личност).

2.4. Теорија на Очекување и Валентност

Оваа Теорија (Врум и тн), одредува дека постојат три фактори кои се важни во врска со изведбата:

- а) Мотивација (луѓето да бидат спремни да работат);
- б) Способноста и одликите непоходни да се изврши една задача;
- ц) Јасно диференцирана улога во организацијата.

Првиот фактор, мотивација на луѓето во врска со дадена задача, е базирана најмногу врз очекувањата на луѓето. Мотивацијата се дефинира каако производ од очекувањето на личноста или верувањето во врска со еден иден резултат со вредноста која тие луѓе ја ставаат врз тој иден резултат. Колку повисока е вредноста на резултатот (бонус/покачување наплата/ унапредување), толку посилно е мотивацијата.

Истотака, колку поверојатно е еден резултат да се оствари толку поголема е мотивирајќата сила.

Доколку е веројатно дека ќе добиеш награда ако добро ја изведеш својата работа, твојата мотивација ќе биде посилна отколку кога не би очекувал/а. Висока вредност на резултатот со многу мала веројатност за награда нема да биде силна мотивација.

Во оваа теорија очекувањето на бараниот напор игра улога, истотака. Доколку во една работа треба многу напор, а има слаб резултат, не зборуваме за добра мотивација. Теоријата може да биде сумирана во математичка формула:

$$\Phi = E_o \times V_o - E_e \times V_e$$

Мотивациската сила (Φ) е еднаква на веројатноста на еден резултат (E_o), помножено со вредноста на тој резултат (V_o), минус веројатноста на потребниот напор (E_e), помножена со вредноста на тие напори (V_e).

3. Задачи на мотивацијата во организационен контекст

Следниве прашања се важни за мотивацискиот систем на колективот.

а) Како го привлекувате луѓето да работат со вас и како сте сигурни дека ќе останат?

- Платни услови
- Вторични бенефиции
- Атмосфера во организацијата

б) Како се осигурувате дека тие го посветуваат своето време и енергија на вашата организација?

- Систем за материјално наградување поврзан со изведбата
- Нематеријални награди (пофалба /одговорност)
- Набљудување на изведбата

в) Како се осигурување дека се ефективни во извршувањето на нивните задачи?

- се осигуруваме дека имаат јасно диференцирани задачи
- се осигуруваме дека го имаат вистинското знаење и вештини
- им доставуваме соодветни средства

г) Како се осигурувате дека ефикасно ги користат ресурсите на организацијата?

- материјални награди за ефикасно користење
- нематеријални награди за ефикасно користење
- надгледување на искористувањето на ресурсите

4. Критериуми за добра платформа за мотивирање на колективот

Земајќи ги во обзир различните мотивациски теории следниве критериуми за квалитетен мотивациски систем можат да бидат развиени.

а) Мотивацискиот систем би требало да ги содржи петте нивоа од Масловата хиерархија;

б) Треба да ги идентификува и да се справи со потенцијалните фактори на незадоволство во организацијата (види Херберг).

в) Треба да се овозможи награди со иста вредност за задачи со иста вредност (Види Теорија на Правичност);

г) Системи на поттик/наградување треба да бидат јасни и недвосмислени. Оценување на изведбата (проценка на колективот) врз кој ќе се базираат наградите .

д) Како потреби, факторите на незадоволство и вредностите се сврзани културно , и потребно е да се создадат системи за поттик кои ќе бидат во соодветрство со постојните норми и вредности на организацијата.

5. Инструменти за мотивирање на кадарот

Инструментите за мотивирање на кадрите можат да се поделат во три категории:

а. Поврзани со работниот контекст :

- Работна ордина

б. Поврзано со работната содржина

Јасни задачи и одговорности

Јасни напатствија

Соодветна рамнотежа помеѓу одговорност и моќ

Предизвици вклучувајќи натпреварување со други.

Надгледување на изведбата/стандарди на изведба

Позитивни резултати

Негативни ускратувања / санкции.

в. Поврзано со (идни) работни прилики

Систем на оценување на мотивација на колективот
За оценување на мотивацијата на персоналот, треба да се превземат следните чекори:

1. **Оценување на одредните задачи и инструкции**
опис на работата
инструкции (вербални или писмени)
процедури (формални или неформални)
Ако не е задоволителни: да се ревидира и да се определат структурите, системите, и инструкциите.
2. **Оценување на способноста на колективот во однос на извршувањето задачи**
вештини
знаење
време
физички услови околности
лични околности (социјални/психолошки)
Ако не е задоволително: да се развијат човечките фактори
3. **Оценување на средствата (организационите способности) во однос на извршувањето задачи**
моќ/одговорност во однос на извршувањето задачи
опрема/средства/логистичка поддршка/финансии
персонал со кој се соработува
Ако не е задоволително: да се развие организационата способност
4. **Оценување на волјата во однос на извршување на задачите**
усогласеност до содржината на задачата
очекувања во однос на енергијата потребна за извршување на задачата
очекувања во однос на материјаните награди/санкции
очекувања во однос на нематеријалните награди/санкции
очекувања во однос на личната надградба (учење, предизвици, итн.
Очекување во однос на идни работни можности за извршување на задачите
Ако не е задоволително: да се развие систем на поттикнување

- Систем за оценување на мотивацијата на колективот (шематски приказ)



Анализирање на стилови на раководење

		Моментална ситуација	Идна потребна ситуација
	Малку	Активности на раководителот	Моментни потреби
		Развива системи и процедури	
Го користи времето		за градење мрежа на соработка	
		Иновации	
		Стратешко планирање	
		Презема ризици	
		Рационален/а	
Предвидува			
Ги анализира		излезните елементи	
Контролира			
		Делегира	
		Дава Инструкции	
Партиципира			
Ги анализира		резултатите	
Се фокусира на		основниот процес	

Оценка на проблем во Мотивацијата на кадарот

Опис на проблемот

чекор	Прашања	Набљудувања /заклучоци
1.	Дали задачата беше јасна? Дали беше јасно дефинирана? Дали беше јасно предадена? Дали беше разбрана?	
2.	Дали личноста/групата е способна? - вештини - знаење - став	
3.	Дали организацијата ја оспособи личноста/групата? Дали задачата беше возможна во дадениот момент и во дадената средина? Дали задачата се косеше со други задачи ? Дали организациите имаа обезбедено средства (пари, опрема, моќ итн.)?	
4.	Дали личноста/групата беше спремна? Дали имаше доволно (материјални/нематеријални) награди?	

Оценување на мотивациониот систем во организацијата

	Елементи на правилен Мотивациски систем	Опис на реалната ситуација	Оценка			
				Добро	Одлично	Мн.доб
1	човековите потреби се земени во обзир (во однос на Масловата пирамида) - физички потреби - безбедносни потреби - социјални потреби - потреби на вредност - потреби на самоактуализација					
2	Негативни фактори земени во обзир: - услови на вработување - работни услови - работни односи - платформа на вработување					
3	Соодветни награди за соодветни задачи: - внатрешна правичност - надворешна правичност - награди врз основа на изведба					
4	Реалистични и предизвикувачки задачи за секоја личност: - редовно одредувани - мерливи индикатори					
5	Организациските и личните цели се земени во обзир					
6	Стилови на лидерство се адаптирани соодветнио на ситуација и личност: -поделба на одговорности; мок и средства -поддршка од лидерот					
7	Се применува тимска работа					
8	Добрата изведба и успехот се ценат (позитивна повратна информација)					
9	Системот на планирање, надгледување и наградување е транспарентен					

4 Дел

Анализирање на структурите

3. Вовед

Кога ја објаснуваат својата организација, првото нешто што многумина го прават е да го покажат органиграмот, добро познатата слика на хиерархиските линии во организацијата и начинот на кој е конструирана организацијата по одделенија, единици, секции итн. Реорганизациите често вклучуваат суштински промени во организационата структура. Структурата очигледно е една од важните компоненти на планот на организацијата. Една структура функционира подобро од некоја друга, бидејќи е поефективна и поефикасна. Некоја структура можеме да ја наречеме бирократска, нееластична или неурамнотежена. Сепак, од каде знаеме дали еден организационен проблем е навистина поврзан со структурата а не со раководењето, со мотивираноста на персоналот или културата на организацијата? Структурата претставува ред од правила за поделба на задачите, одговорностите и овластувањата во организацијата. Меѓутоа, можеби не се самите правила тие што создаваат проблеми туку начинот на кој луѓето ги користат и ги применуваат правилата. Според тоа, можеме ли да ги идентификуваме и да ги анализираме проблемите во структурата и како можеме да разработиме решенија за нив?

Во овој документ ќе ги изнесеме теориите и концептите за организационата структура што се релевантни за развојниот проект и за организациите. Понатаму, овој документ обезбедува рамка за анализа. Таа рамка се состои од овие нивоа:

1. Анализирање на **основните делови** на организацијата
2. Анализирање како се **координирани** активностите и како се **групирани** заедно
3. Анализирање на **хиерархијата**: поделба на одговорностите и овластувањата

4. Основните делови на организациите (Минтзберг)

Канадскиот теоретичар за раководење Хенри Минтзберг го разработил концептот на таканаречени Основни делови на организацијата. Тој идентификувал 5 различни функции што се вршат во организацијата. Секоја функција е поврзана со својот основен дел. Организациите со различни структури ставаат различна нагласка на овие функции. Овие пет основни делови се опишани подолу.

Основните делови на организациите	Пример, НВО вклучена во рурален, развој
1. Оперативна срж персоналот вклучен во активностите од примарниот процес (трансформацијата на влоговите во приходи)	Службеници за проширување, инструктори
2. Стратешки врв Персоналот задолжен да осигура дека организацијата и служи на својата мисија, преку формулирање и создавање релевантни стратегии	Директори и Одборот Раководниот тим
3. Среден ред на раководење персоналот вклучен во поврзувањето на Стратешкиот врв со Оперативната срж, преку канализирање на информациите и координација на активностите	Шефови на оддели, Координатори на единици
4. Персонал за поддршка персоналот кој е директно вклучен во примарниот процес, но обезбедува оперативна поддршка за овој процес	Секретаријат, сметководство, транспорт Забелешка: персоналот за поддршка не мора да значи дека е помалку платениот персонал
5. Техноструктура Персоналот вклучен во одржувањето и развојот на ефикасноста и ефективноста на примарните и процесите за поддршка, вклучувајќи го развојот, стандардизацијата, набљудувањето и проценката на активностите	Финансискиот контролор, единица за поценка на набљудувањето, истражувања, развој на методологиите Забелешка: техноструктурните активности не мора да бидат технократски или технички

Забелешка: Едно лице може да презема активности во повеќе од еден основен дел (на пример раководител вклучен во оперативни или во развојни задачи)

Заснована врз нагласката на персоналот и/или финансиите, може да се нацрта сликата на една организација претставувајќи ги овие компоненти со нивната пропорционална големина што ја покажува нивната релативна тежина или нагласка во таа организација. Општо земено, оваа слика изгледа вака:



Меѓутоа, формата може да биде поинаква во разни организации:

Репрезентација	Интерпретација и пример
	Персоналот во оперативната срж работи повеќе самостојно Примери: Професионаци во консултативно биро
	Силно развиени административни функции и процедури Примери: Владини бирократии, финансиски институции

	Главен акцент на набљудувањата и проценувањата, на истражувањата, развојот иновациите Примери: Развоен проект во пилот - фаза
	Концентрација на моќта, премногу луѓе на врвот Примери: Неодмано основана HBO посветува премногу внимание на развојот на кохерентна стратегија Мрежна организација со тешко влијание на организациите учеснички врз кроењето на политиката
	Многу слоеви, оддели и единици. Многу мали единици. Фрагментирана организација. Врвот ќе има потешкотии да го контролира дното. Примери: Развојна организација со многу мали под-проекти Организација со многу мали гранки, многу мали оддели

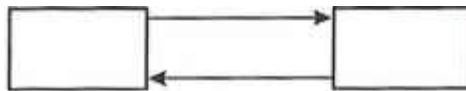
Доминирањето може да се изрази во бројот на луѓето, во обемот на користените ресурси или во влијанието што една секција го има врз организационата политика.

3. Координацијата и групирањето во една организација

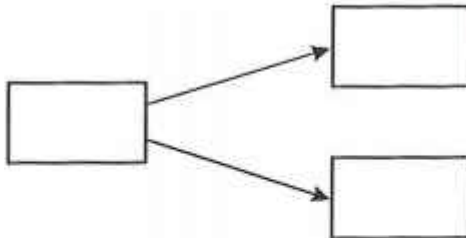
3.3. Координациони проблеми

Координациони обиди да се приспособат активностите една спрема друга на таков начин за да придонесуваат поефективно и поефикасно за постигнување на целите на организацијата. Луѓето во една организација мора да ја координираат својата работа затоа што зависат едни од други и мора да обезбедат секој да придонесува колку што е можно повеќе за целите. Можни односи меѓу двајца луѓе или две групи во една организација вклучуваат:

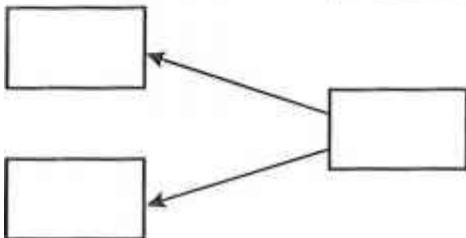
Зависност на едната
(или двете) од приходите на другата



Зависност и на двете од исти влогови



Трета страна е зависна и од двата влога



Често овие зависности може да резултираат во координациони проблеми како:

3.3. бараниот квантитет и квалитет на производството на една единица се недоволни, влијаат негативно врз работата на друга единица

3.4. услугата/производот не се доставува на време, предизвикувајќи одлагања во работата на друга единица

3.5. двете страни не се користат доволно една со друга создавајќи недоволно искористување на капацитетот

3.6. две единици работат исто, што е причина за дуплирање на напорите

3.7. некои неопходни активности не ги врши никој, создавајќи празнини

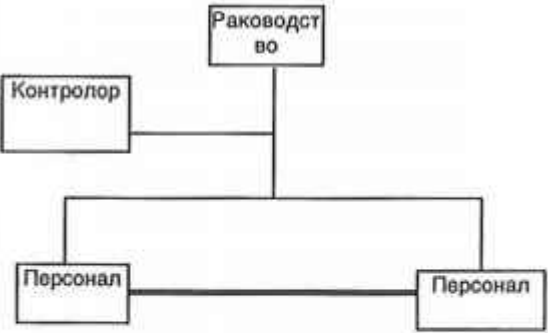
За да се решат овие координациони проблеми на единиците им се потребни меѓусебни информации за тоа што се прави и што треба да се прави. Механизмите за координација се тука да ги обезбедат тие информации на вистинско место и во вистинско време.

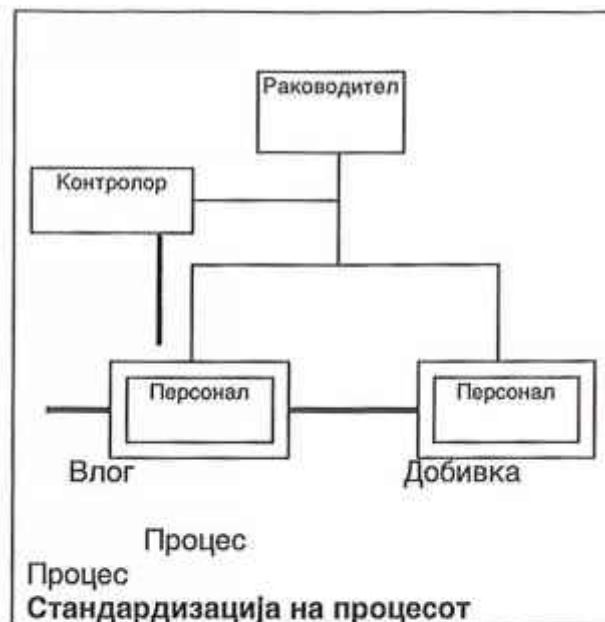
3.2 Механизми за координација

Најчесто користен механизам за координација е заедничкото приспособување: луѓето што зависат во работата едни од други комуницираат меѓу себе за да ги постигнат посакуваните резултати.

Втор механизам е директната супервизија: шефот на една единица координира директно меѓу луѓето под негова одговорност. Тој е каналот за комуникација меѓу нив и ги донесува потребните решенија. Ова се доста директни форми на координација.

Поиндиректен механизам е стандардизацијата: работата се планира на таков начин што луѓето знаат што да прават без комуникација или супервизија. Постојат три форми на стандардизација: според производството, опишувајќи што се очекува да излезе од работниот процес; според содржината, опишувајќи какви активности треба да се извршуваат и според влогови, опишувајќи го нивото на потребните вештини за извршување на извесна задача. Луѓето со бараните способности може да се очекува да извршат извесна задача без некој да им кажува што точно да прават.

Механизам за координација  Меѓусебно усогласување	Пример Вид на активности Формални и неформални дискусии меѓу персоналот Примери 3. Два инструктора ги користат искуствата на другиот за да ја усогласат својата програма 4. Советник, социјален работник и секретар во иста единица дискутираат за прогресот на еден клиент
 Директна супервизија	Вид на активности Разговори за функционирањето, извештаи за напредокот, набљудување на активностите Примери 3. Координаторот го проверува извештајот на член на персоналот 4. Раководителот доставува релевантни информации од еден член на персоналот до друг
 Процес Стандардизација на вештините	Вид на активности Вработување вистински луѓе, персонал за обука итн. Примери 3. Деловните советници треба да имаат магистература + 5 години советничко искуство 4. Сите инструктори треба да минале низ внатрешните курсеви за Обука на инструкторите

**Вид на активности**

Развојни процедури, правила и регулативи, кои ги конкретизираат содржините на активностите

Примери

3. Конкретни процедури за тоа како да се организира курс
4. Конкретни содржини на обуката
5. Конкретен нацрт на деловниот план

**Вид на активности**

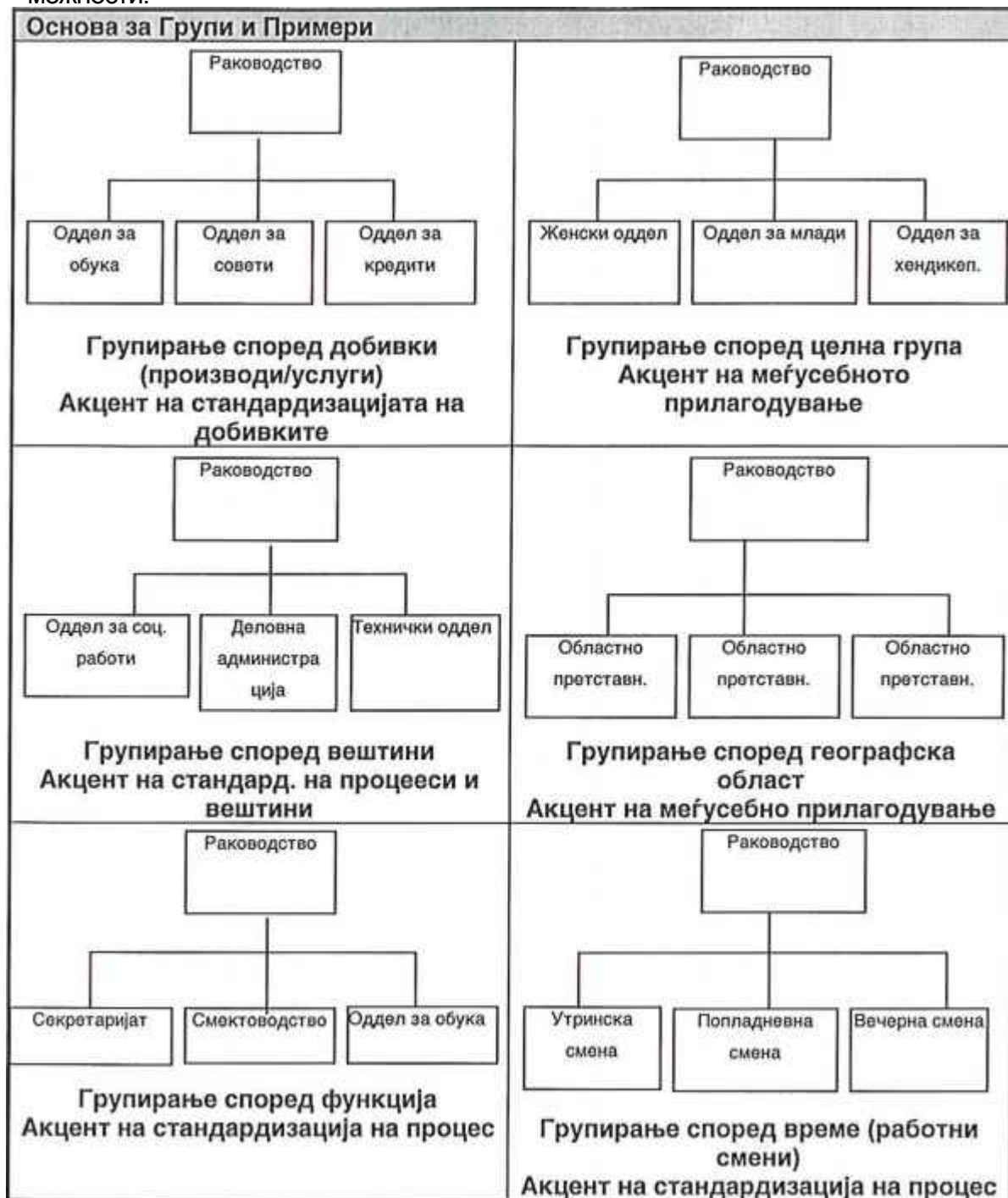
Спецификација на производите и услугите, одредување на трошоците и цените

Примери

3. Правилник за консултации
4. Показатели за личните перформанси
5. Спецификации на производите/услугите
6. Формулирање на целите на обуката

3.3. Создавање на одделенија/основа за групирање

Постојат неколку начини на кои една организација или дел од организација може да се подели на единици, одделенија и групи. Следнава табела покажува извесен број можности:



Секој начин за обединување на луѓето има предности и недостатоци кои може да бидат различни во разни организации. Дури и во една организација можете да најдете повеќе видови на групирање. Главно прашање е кое групирање ќе ги намали најмногу проблемите за координација: Кој е најлесниот начин за координирање меѓу персоналот во организацијата за да се намалат проблемите меѓу луѓето кои имаат потреба од меѓусебна работа на еден или на друг начин? Во тој поглед е потребно да се анализираат проблемите за координација во перспектива на типот на групирање кој се користи.

Реорганизациите често подразбираат други типови на групирања со други типови механизми за координација (на пр. од функционална ориентација кон производна ориентација).

4. Односите во хиерархијата

4.1 Проблемите на хиерархијата

Во структурирањето ние зборуваме за поделба на задачите во организацијата и за координација меѓу тие задачи. Во самата задача може да се прави разлика меѓу одговорноста и овластувањето. Одговорноста се содржините на задачите дадени на една личност или одделение (што треба да се направи). Овласувањето е контрола (формална или неформална) над ресурсите (персоналот, опремата, материјалите, парите итн.) што се неопходни за извршување на задачата. Мандат е дадено формално овластување. Хиерархијата сега може да се дефинира како поделба на одговорностите и овластувањата во организацијата. Многу организациони проблеми се создавани од проблемите во таа поделба.

Следнава табела го покажува бројот на овие хиерархиски проблеми со некои примери:

Хиерархиски проблем	Пример
Премалку одговорности	Капацитетот на лицето/единицата не е доволно искористен
Премногу одговорности	Лицето/единицата не може да се справи со зададената задача
Премалку моќ	Контролата врз ресурсите не е доволна за да може ефикасно да се изведе задачата
Премногу моќ	Лицето/единицата има повеќе контрола врз ресурсите отколку што бара неговата/нејзината задача
Спротивставени одговорности	Две лица/единици имаат иста задача, односно имаат спротивставени задачи, без координација
Спротивставена моќ	Две лица имаат контрола врз исти ресурси (на пр. Возило, секретарски услуги)
Спротивставени формална/неформална моќ/одговорности	Формалната поделба на моќ (мандати) и одговорности е спротивставена на неформалната

Информирањето е витално за овластувањето, за вистинска контрола над ресурсите. Информирањето често се споделува на состаноци и комитети. Да се биде член во некој комитет или состанок често придонесува за влијанието што една личност го има во една организација. Анализирањата на составот на комитетите и редовните состаноци често оставаат добар впечаток за тоа како се поделени овластувањата. Во таквата анализа особено внимание треба да им се придава на луѓето кои се појавуваат на речиси сите состаноци и на луѓето кои учествуваат на состаноците со нејасно функционално оправдување.

4.2 Хиерархиски односи

Општо земено може да се разликуваат три типа односи во однос на хиерархијата, линиски односи, персонални (советнички) односи и неформални (комуникациски) односи. Линиските одговорности вклучуваат функционални одговорности (опис на работата,

условите за плати и проценување на работата итн.) и оперативни одговорности (давање налози за работа).

Персоналните односи подразбираат советнички однос (кому му дозволувате да дава каков вид совет). Покрај линиските и персоналните односи постојат неформални односи кои не се регулирани, комуникациски односи меѓу одделенијата и нивоата.

4.3. Главни класични принципи и организациски концепти

При анализирањето на принципите врз кои е изградена организационата структура корисно е да се земаат предвид класичните организациски принципи и организационите концепти кои сеуште важат во многу организации.

1. Единство на командувањето

Принципот вели дека секој персонал и секоја организација мора да има точно еден шеф, не повеќе, не помалку, за да се спречи тој да дава спротивни наредби.

2. Принцип на исклучок

Врз основа на принципот на исклучок, понискиот раководење ќе се занимава со сите обични/рутински работи, донесувајќи програмски решенија засновани врз формулираната политика. Само за необичните работи за кои не е формулирана политика и не може да се донесе програмско решение се обраќа до раководењето на повисоко ниво.

3. Опфат на контролата

Опфатот на контролата е концепт кој го покажува бројот на личностите врз кои раководителот може да врши супервизија. Тешко е да се даде точен број бидејќи тој опфат на контролата зависи од посебните квалитети и околностите на раководителот:

- о времето со кое располага раководителот;
- о енергијата со која располага раководителот;
- о бројот на предметите на кои раководителот може да им обрати внимание.

За. Опфатот на раководителската одговорност

Покрај погоре дефинираниот опфат на контролата можеме исто така да зборуваме за опфат на раководителската одговорност. Ова го означува бројот на луѓето на кои раководителот може да им помага, да ги учи и да им помогне да ги постигнат целите. Тоа зависи од карактеристиките на раководителот како и од потчинетите.

4. Скаларен принцип

Скаларниот принцип покажува дека овластувањето и одговорноста во една организација треба да одат по непрекината линија од врвот до дното (синџир на командување), подразбирајќи дека врвот индиректно го контролира дното. без исклучоци.

5. Децентрализација

Децентрализацијата е процес на отстапување на донесувањето решенија на пониските нивоа на организацијата. Тој е тесно поврзан со концептот на делегирање на овластувањето и треба да се засновува врз:

- о обемот на вештините и компетенцијата што ја имаат раководителите на пониски нивоа;
- о расположливоста со доволни информации потребни за да станат ефективни решенијата на пониски нивоа.

Постојат два типа децентрализација: децентрализација која подразбира доверување на одговорноста без доверување на крајната одговорност и пренесување во кое исто така крајната одговорност, овластувањето за донесување решенија, е доверено.

Еден пример на деконцентрација е стационарање на службеници на националната влада на општинско ниво, зачувувајќи ја хиерархиската линија со националното министерство.

Пример на пренесување е создавањето на канцеларии на теренот на донаторските агенции вклучувајќи го пренесувањето на потребните овластувања за идентификување и надгледување на проектите.

6. Диференцијација

Диференцијацијата е процес на обезбедување различни одделенија/единици со различни (функционални) ориентации за да станат поефективни придонесите за целите на организацијата. Во диференцијацијата нагласката е често на стандардизација на производството или процесот.

Еден пример на диференцијација може да се најде во проект кој, тргнувајќи од првобитниот интегриран тим, создава специјалистички единици: бизнис совети, организација на заедницата, просветување на фармерите итн.

7. Интеграција

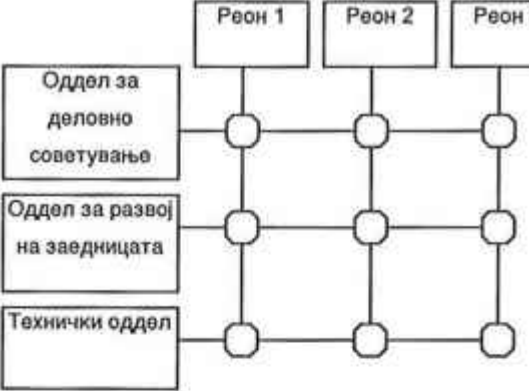
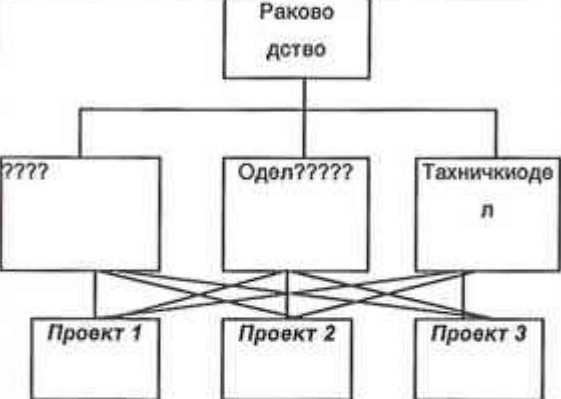
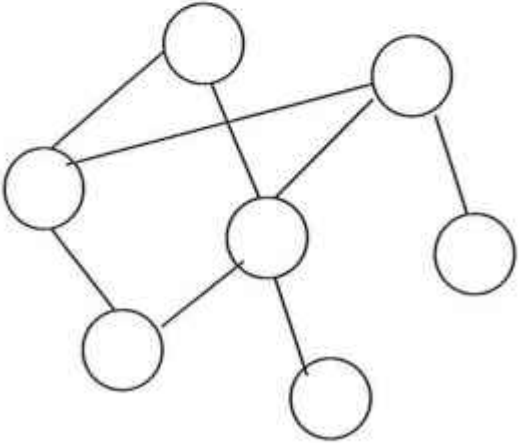
Интеграцијата е спротивна на диференцијацијата: таа е процес на обединување на напорите меѓу потсистемите за да се подобрат нивните придонеси за целите на организацијата како целост. Во интеграцијата нагласката е на меѓусебно приспособување како преовладувачки координативен механизам.

Пример може да се најде во развивање на проектите кои развиваат интегрален пристап во однос на заедницата. Тие често создаваат интегрирани екипи што се состојат од организации на заедницата, бизнис советници и работници за проширување на фармите.

Структура	Објаснување
Линиска организација <pre> graph TD A[Раково дител] --> B[Оддел] A --> C[Оддел] A --> D[Оддел] </pre>	Линиската организација е составена од едноставна хиерархија со еден или повеќе слоеви на раководење, но без советнички позиции. Акцентот е на директното надгледување.
Организација на персоналот <pre> graph TD A[Раково дител] --> B[Персонал и организација] A --> C[Оддел] A --> D[Оддел] A --> E[Оддел] </pre>	Организацијата на персоналот е составена од бројни слоеви на раководење, а исто така вклучува и советнички позиции кои немаат хиерарска одговорност (на пр. Персонал и Организација функциите). покрај директното надгледување, акцентот е повеќе ставен на стандардизација на процесот.
Функционална организација <pre> graph TD A[Раково дител] --> B[Финансиски контролор] A --> C[Оддел] A --> D[Оддел] A --> E[Оддел] B --> C B --> D B --> E </pre>	Функционалните организации имаат бројни хиерарсиски слоеви и вклучуваат специјалисти кои имаат ограничен, јасно дефиниран опсег на овластувања и кој се во можност да даваат директиви. Пример за таква позиција е финансискиот контролор, кој може да им дава директиви на сите одделенија во врска со процедурите на финансиското сметководство. големо внимание му се посветува на стандардизацијата на процесите

4.5 Подинамични структури

Традиционалните структури повеќе или помалку се засновуваат врз класичните принципи на организација. Во последниве години се разработени нови организациони структури за да се создаде повеќе динамизам во организацијата.

Структура	Објаснување
	Во матричната организација секој член на персоналот му припаѓа на функционален (линиски) оддел, како и на хоризонтална (специјалистичка) секција. Координацијата помеѓу разните специјалисти се одвива во линискиот оддел, додека координацијата помеѓу истородните специјалисти се одвива во специјалистичката секција. Акцентот е на стандардизацијата на добивката. Главната предност е во подобрената координација и меѓу функционалната и меѓу специјалистичката секција. Главна пречка може да бидат споровите околу моќта помеѓу раководителите на функционалните и специјалистичките оддели.
	Проектната организација е ефективна во ситуации кога за некоја конфликтна ситуација се бара решение по тер, употребувајќи разни видови експертиза. Во вакви ситуации, функционалните оддели им го "позајмуваат" својот персонал на проектите под оперативна одговорност на проектниот раководител. По завршувањето на проектот, персоналот се враќа во своите оддели. Акцентот е ставен на стандардизација на добивката. Проектната организација е флексибилна и ориентирана кон побарувачката. Сепак, може да дојде до конкуренција меѓу проектите за (малите) ресурси.
	Мрежните структура промовираат посилна независност на единиците, со цел да ги направат пофлексибилни и покреативни и да ја стимулираат нивната изведба преку одредена конкуренција. Постојат два главни вида на мрежни структури: 1. Создавање на внатрешни "деловни единици" со сопствен буџет и одговорност за набавка на влоговите и за маркетинг на услугите (внатрешни и надворешни). Односите се и комерцијални и хиерарсиски. 2. Постоене на мала централна организација, која служи како контролна табла за договарање со други компании за изведба на суштинските функции. Односите меѓу единиците се чисто комерцијални. И во двата случаи силен акцент е ставен на стандардизација на добивките. Мрежните структури ја користат конкуренцијата како движечка сила, но ова може да води кон неоптимална употреба на ресурсите, кога единиците не соработуваат или не ги користат меѓусебно капацитетите.

5. Чекори во анализирање на структурите

Чекор 1. Урамнотежување на основните функции

Прашање: Дали постои доволно внимание во организацијата за различните основни

Чекор	Активности
1	Наведете ги сите главни активности на организацијата
2	Одредете ги активностите во смисла на Основните делови: припаѓање на оперативната срж, стратешкиот врв, средната линија на раководење, техноструктурата или структурата за поддршка
3	Прикажете го бројот на персоналот (мажи/жени/години) вклучени во секоја активност/основен дел од организацијата. (Алтернативно како одредувачки принцип можете да го употребите годишниот буџет или утврдената доминација како одредувачки принцип)
4	Нацртајте ја структурата на Минцберг, во која големината на основните делови се во однос со бројот на луѓето кои се вклучени.
5	Анализирајте ги небалансираностите Дали внатрешните карактеристики ги оправдуваат небалансираностите? Дали надворешните прилики ги оправдуваат небалансираностите Дали сите активности во техноструктурата или во структурата за поддршка се ефикасни или поефикасно е да се договори надворешна организација?

Чекор 2. Урамнотежување на механизмите за координација

Како може да се минимизираат проблемите во организацијата?

Чекор	Активност
1	Прикажете ја основата за групирање во оперативната срж и,ако е можно, во техно структурата и структурата за поддршка(црвени карти)
2	Прикажете ги главните механизми за координација кои ги користи организацијата во разните основни делови и помеѓу деловите (зелени карти)
3	Идентификувајте ги главните проблеми во координацијата меѓу основните делови и/или меѓу одредени единици во самите делови (жолти карти)
4	Што може да се стори за да се минимизираат проблемите во координацијата? (друг начин на групирање, други акценти во механизмите за координација?)

Чекор 3. Урамнотежување на одговорностите и овластувањата на различни нивоа

Чекор	Активности
1	Кои проблеми во координацијата го истакнуваат погрешниот спој меѓу одговорностите и моќта?
2	За клучните позиции во врска со овие проблеми опишете ги главните задачи во споредба со моќта дадена на таа позиција
3	Идентификувајте ги тесните грла: -одлучувањето премногу трае -одлуките се однесуваат премногу бргу -не се земаат предвид сите интереси) -Спорови околу ресурсите -Преголем опсег за контрола
4	Што може да се стори за да му се даде правец на одлучувањето? -Промена на одговорностите и моќта; -Промена на процедурите на одлучување; -Опсегот на контрола.

Организациска култура

1. Вовед

Луѓе од други земји, од други генерации, социјални класи, работа или организација често мислат и делуваат на начин кој не збунува. За овие луѓе, секако, ние сме тие кои веруваат во изненадувачко однесување. Тоа што ги дели нив од нас е различната култура во која ние растеме.

Во процесот на организациска култура од важност е да се да се анализира постоењето на организациска култура со оглед на националната култура во која функционира организацијата. Како се развива културата во организацијата и како таа се одржува? Важно е да се анализира како се развиваат норми и оценки и како се тие интерпретирани внатре во организацијата и надвор од неа. Важно е да се анализира како нормите и вредностите ја афектираат организацијата, нејзините структури, нејзините процеси, нејзиниот стил на менаџмент, нејзините човечки извори на менаџмент, итн. Знаејќи како се развила, постанува можно да се направат стратегии за да се одржуваат посакуваните елементи на постоечката култура или да се сменат тие аспекти на организациската култура, кои повеќе не се сакани или барани.

Анализите не служат само како база за развој на саканите промени во процесот, но исто така да ја оневозможат идентификацијата на можниот отпор за промена, што последично го олеснува дизајнот на стратегиите за преминување на таков отпор.

Секоја организација има култура која, слаба или силна, го ограничува држењето на луѓето што работат во таа организација. Културата на организација е еден од факторите што придонесува за успехот или неуспехот на организацијата.

Културата заедно со компонентите "стил на менаџмент" и "работа на мотивација" може да се однесува како "софтверот" на организацијата. Повеќе од сите други компоненти од внатрешното функционирање на организацијата, културата изгледа ја има способноста да ги олесни или блокира промените во организацијата: неуспешните ресруктурирања ако организациската "личност" не е земена во обзир.

2. Дефиниција и опис

Во овој контекст, културата очигледно не е употребена во смисла на уметности, но тогаш како? Дефинирањето на културата беше претставено во Кроебер и Клуцкхолн-овата колекција од 164 дефиниции (1952); Најфункционална овде е Хофстеде-овата (1980) "Колективното програмирање на умот кое ги разликува членовите од една човечка група од друга". Сите дефиниции за културата ги имаат следните карактеристики: тоа не е карактеристика на лице, туку на група и тешко е да се сфати како таква од членовите на оваа група.

Групи постојат на многу нивоа: нации, региони, племиња, но и села можат да покажат специфични карактеристики. Секоја професионална единица има број на заеднички карактеристики. Низ светот на музичари, биолози и учители има повеќе или помалку слични деформации од нивните специфични правци.

Ховстеде правел скапи систематски истражувања за разликите во националните култури од бранша на ИБМ компаниите во 72 земји ("Култури и организации: софтвер на умот", 1991). Според Ховстеде националните култури можат да се опишат во термини од пет димензии:

- >разлика во моќта (од мала до голема)
- >колективизам наспроти индивидуализам
- >женскост наспроти машкост
- >несигурно отстранување (од слабо до силно)
- >долгорочна наспроти краткорочна ориентација во животот

Разлика во моќта е дефинирана како опсег во кој помалку моќните членови на институции и организации очекуваат и прифаќаат дека таа моќ е дистрибуирана нееднакво. "Институции" овде се "основните" елементи од општеството како семејството, училиштето и општината. "Организации" се места каде што работат луѓето.

Индивидуализмот се однесува на општествата во кои врските помеѓу поединците се слободни: од секого се очекува да се грижи за самиот/та себе и неговото/нејзиното непосредно семејство. Колективизмот како негов опозит се однесува на општествата во кои луѓето од раѓањето се насочени кон интегрирање во силни кохезивни внатрешни групи, кои преку човечкиот животен век продолжуваат да го штитат во замена за безусловна верност.

Машкоста се однесува на општествата во кои социјалните полови улоги се јасно дистанцирани (мажите би требало да бидат потврдени, отворени и фокусирани на материјален успех, додека жените би требало да бидат пристojни, нежни и сасегнати со квалитетите на животот). Женската се однесува на општествата во кои социјалните полови улоги делумно се прикриени (и мажите и жените би требало да се пристojни, нежни и сасегнати со квалитетите на животот).

Несигурно отстранување е дефинирано како опсег во кој членовите на култура чувствуваат закана од неодредени или незнаени ситуации. Ова чувствување е изразено со нервозни стресови и со потреба за покорство: потреба за напишани и ненапишани правила.

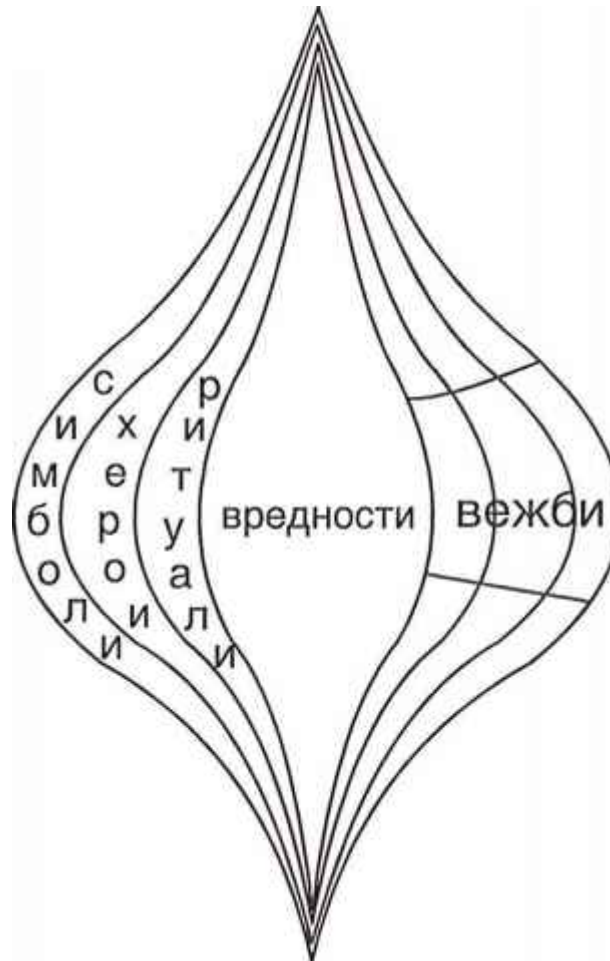
Петтата димензија е степенот до кој луѓето се ориентирани кон долгите или **кратките рокови**, и кој степен имаат желба да се жртвуваат за краток период во замена за поголеми награди на крајот.

Ниту една организација нема да ја реши својата култура на хартија, до нивната структура и стратегија. Културата која ја набљудуваме како новодојден во организацијата најверојатно е само врвот на ридот од мраз. Едноставна и прекрасна слика на феноменот е дадена од Хофстеде. Тој ја насликува културата како еден кромид. Кромидот има многу пластови: дали е тоа ли е што го набљудуваме како новодојден тврдото семе или само еден од пластите?

Првиот видлив пласт се состои од симболите на културата: мебелирањето во зградата, начинот на облекување на вработените, зборовите и гестовите што тие ги користат, сликите и формалностите. Откако повеќе ќе се запознаеме со организацијата, можеме да го видиме вториот пласт, кој ни ги покажува хероите: лидерите, личностите живи или мртви, кои служат како пример, или како анти-херои. Изборните процеси во голема мера се базираат на овие слики од херои. Ритуалите се третиот пласт од културата. Се слават ли родендени? Дали вработените рачаат заедно или не? Не само социјалните активности но и формалните активности какошто се состаноците претставуваат ритуали. Симболи, херои и ритуали се практика на организацијата. Тие се видливи за надворешниот набљудувач. Нормите и вредностите сами по себе се невидливи, но се рефлектирани во однесувањето на луѓето. Норми се стандардите за вредност што постојат во групата или категоријата на луѓе.

Разликите во културите се опишани во роковите на вежбите (симболи, херои, ритуали) и вредностите како што е илустрирано на слика 1.

Слика 1: Хофстеде-овиот кроид
Манифестации на култура во различни нивоа



Длабоко вкоренет и често несвесните вредности не водат да ги третираме како нормални работите што другите ги третираат како абнормални, како како учтиви што другите ги третираат за сурови, или како рационални што другите ги третираат за ирационални. Луѓето насекаде во светот може да се сретнат со исти проблеми во односот со претпоставените, сопствената концепција (во препораката за општество и пол) и кофликтна резолуција, но зависењето од нивната култура одговорите на таквите проблеми ги прави да се разликуваат. Вредностите се вкоренети во нас за време на првите десет години од нашите животи. Ова објаснува зошто е толку тешко тие да се сменат: последната работа што рибата ќе ја открие е водата. Нашата предност за фудаментални културни вредности е емоционална, а не рационална.

Од петте димензии спомнати погоре, посебно разликата во моќта и несигурното отстранување го поттикнува нашето мислење за организациите. организирањето секогаш бара одговарање на две прашања:

1. Кој ја има моќта да одлучи што да се прави?
2. Кои правила или процедури ќе следат за да се постигнат саканите потреби?

Постои емпириска евиденција за односите меѓу позицијата на земјата што се поврзува СО нејзината моќ на растојание и несигурното избегнување индекси и моделите на организацијата што луѓето од оваа земја имплицитно ја имаат на ум. Ова има влијание на начинот на кој се прифаќаат проблемите.

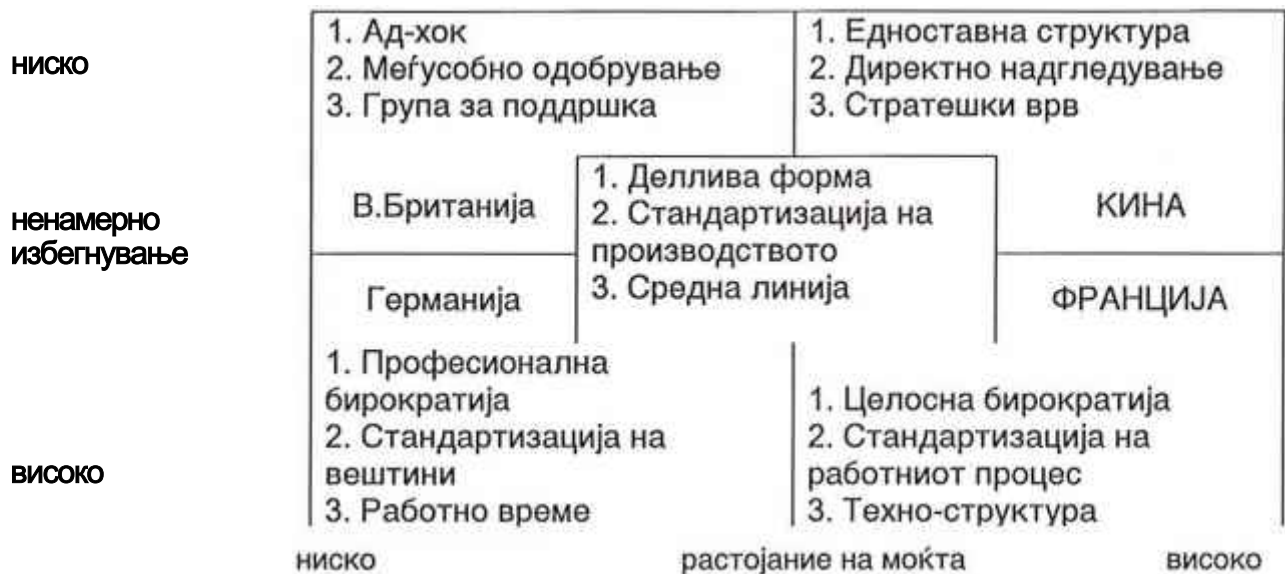
Хофстаде се повикува на различните дијагнози на француските, британските и германските студенти на МБА од одреден организациски/компетенциски проблем помеѓу две раководства на одделенија. Французите, во поголем дел, случајот го оценија како запоставување од страна на генералниот директор и предложија да го изложат случајот пред нивниот заеднички претпоставен за тој да го реши. Германците го оценија случајот

како недостиг од структура и предложија во иднина изготвување соодветни процедури за заштита од ваквите проблеми. Британците го оценија проблемот како проблем во меѓучовечките односи во кои учесниците ги пропуштаат способностите да преговараат. Тие предложија раководителите на одделенијата да се испратат на обука за развивање на нивните преговарачки способности.

Повикувајќи се на Минтзберг, одреден број национално-културни карактеристики ги објаснуваат посакуваните механизми за координација. Заедничкото одобрување се вклопува со пазарниот модел на организацијата и предностите за ад хок преговарање во англо-земјите. Стандартизацијата на вештините го објаснува традиционалното нагласување на земјите како што е Германија, на професионалната квалификација на работниците и нивниот висок статус на системите на учење. Стандартизацијата на работните процеси одговара на францускиот концепт на бирократија. Директната контрола кореспондира со кинеските организации, исто така и надвор од самата Кина, што ја нагласува координацијата преку лична интервенција на сопственикот и неговите блиски. Стандартизацијата на производството е многу посакувана филозофија во УСА. Види слика 2.

Слика 2: Пет посакувани конфигурации на организации според Минтзберг, проектирани на моќно растојание - неизвесно избегнување матрица со типична земја за секоја конфигурација

1. Посакувана конфигурација
2. Посакуван механизам за координација
3. Клучен дел на организацијата



Прифаќањето на луѓето на вежбите на работното место може да се идентификува според компонентите на интегрираниот модел на организацијај како што следи:

Мисија: Дали се смета за важно да се идентификува со мисијата? Членовите на таканаречените парохиски култури ги исполнуваат организациските норми така што нивното однесување дома и на работа е исто, каде што членовите на професионалните култури го сметаат нивниот приватен живот за сопствен бизнис. Единките со традиционална технологија, помалите организации и јавните институции тежнеат да постанат попарохиски.

Приход: Колку е важен квалитетот и квантитетот на производите во секојдневниот живот на организацијата? Во таканаречената резултатно ориентирана култура луѓето се стремат кон максимално залажување. Интензивните работни единици се повеќе ориентирани на резултатот, додека интензивните материјални единици се повеќе

ориентирани на процесот/обработката. Уште една взаемна врска на ориентираноста на резултатот е онаа со пониско отсуствување,

Расход: Дали парите се поважни од луѓето? Во културите ориентирани на вработените луѓето чувствуваат дека се земено предвид нивните лични проблеми и дека организацијата презема одговорност за благосостојбата на вработените. Се тежнее одлуките да ги носат групи или комитети. Во културите ориентирани кон работата луѓето истражуваат силен притисок да ја завршат работата; тие чувствуваат дека организацијата е заинтересирана само за она што ќе го сработат работниците, а не и за нивната лична или семејна благосостојба. Се тежнее одлуките да ги носат поединци. Онаму каде што главниот раководител на одделението изјавил дека неговите претпоставени го оцениле него според остварениот профит и другите мерки на финансиски постигнувања, неговите/нејзините вработени го обележуваат тоа одделение како работно-ориентирана култура.

Системи: Нормативните одделенија ги прифаќаат нивните задачи како коректно следење на организациските процедури, што се поважни отколку резултатите. Прагматичките одделенија се водени од пазарот; тука главното нагласување паѓа на тоа да се задоволат потребите на клиентите; резултатите се поважни отколку следењето на процедурите. Приватно поседуваните одделенија се попрагматички, а јавните одделенија се понормативни.

Култура воопшто, комуникација: Членовите на отворениот систем на одделенија ги ценат и организацијата и нејзините луѓе како отворени за новодојдени и за надворешни лица. На новите вработени им треба само неколку дена да се прилагодат на работата. Во затворениот систем на одделенија, организацијата и нејзините луѓе се чувствуваат затворени и потаинствени, дури и меѓу нив самите. Процентот на застапеноста на жената во раководителите и присутноста на најмалку една жена во врвното раководство е во меѓусебна взаемност со отвореноста.

Широк лист за проверка на организациска култура можете да најдете во анекс 1.

3. Проценка

Ако посебно се земе предвид чувствителноста на темата како што е културата, мора да се биде внимателен во разликувањето на фактите, толкувањето на тие факти, и на нормите и вредностите што го потцртуваат ова толкување. Значителен дел од неуспехот на развојните интервенции на Југот предизвикани од инженери од Северот, можат да се објаснат со непознавање на разликите во организациските модели. Како што вредностите на доминантната култура во земјата ја определуваат посакуваната организациска структура, тие исто така влијаат на умот на истражувачите.

Една култура не е ниту добра ниту лоша, само соодветна или несоодветна за она што сакаш да го постигнеш. Што е добро или лошо во организациските вежби, зависи од тоа како ќе се посматра организациското управување. Зошто организациската култура треба да се промени? Може да има различни аргументи за промена:

- > Внатрешни аргументи: поради чесност: тоа е добра работа;
- > Стратешки аргументи: треба да има жена (или хендикепирано лице или странци) во твојата организација. Пред многу години дури и Новиб, холандска ко-финансиска организација, доби жалби од Југот за подобра организација внатре во организацијата, пред да се зборува за родовите работи во развојот;
- > Квалитативни аргументи (ефикасност): ако во раководството постојат проблематични односи, жените се справуваат подобро;
- > Лични аргументи: позитивни ставови наспрема...

Анализата на културата е инструмент на обработка. Таа не претставува метод за дијагноза или за мерење на инструментот, туку алат што ќе ја донесе организацијата во процес на промена, со размена на мислења на длабоко вкоренети практики. Тоа создавање ќе заврши со симпатија. За кои карактеристики ќе се дискутира е прашање на избор. Постои бесконечен лист на можни карактеристики, што предизвикува дискусија за "културата" на една организација без особена цел и за фрустрирачка активност.

4. Култура што се менува

Скриените димензии на организациската култура се стремат да излезат на површина за време кога тие се соединуваат и се преземаат, ако раководството е неспособно да ги хармонизира различните култури. Промената на организациската култура може да биде тешка и болна вежба, особено ако е неопходно да се сменат вредностите на основачите и лидерите. Како и да е, организациските култури живеат на поповршно ниво на програмирање, отколку работите што ќе се научат дома или во школо. Но, се уште е корисно да се распраште себеси каде треба да ја најдете посакуваната промена: дали во вежбите, во вредностите или во нормите?

Една група затворени мајмуни беше спротивставена со китка банани, поставени на платформа. Кога и де се обидеа да ги дофатат бананите, тие пеа прскани со вода и - бидејќи тие се плашат од вода - ги оставаа бананите. По некое време тие не се обидуваа повторно да го направат тоа. Еден од мајмуните беше заменет со нов мајмун. Тој ги здогледа бананите и се обиде да ги дофати, но беше претепан од другите мајмуни веднаш штом се обиде да се доближи до бананите. Подва-три обиди, тој се откажа. Уште еден од мајмуните беше заменет со нов мајмун и кога тој се обиде да ги дофати бананите, беше исто така претепан од другите. Првиот новодојден мајмун кој и самиот беше претепан, ги предводеше останатите мајмуни. Ова продолжи се додека сите мајмуни не беа заменети со нови. Ниеден од нив никогаш не беше испрсан со вода. Но ниеден од мајмуните никогаш не се обиде да ги дофати бананите.

Инсталацијата за вода беше преместена, но се уште мајмуните не се осмелуваа да ја дофатат китката банани. "Тоа не беше сторено".

Управувачката организациска култура е задача на врвното раководство што не може да биде делегирано. Раководството треба да започне со цртање мапа на организацијата. Ова бара дијагноза на културата. Може да се постави дијагноза на организацијата во смисла на нејзините производи, секторот каде што работи, историскиот контекст во кој се има развиено, нејзините структури и процедури. Првите две главно служат за да определат како се развила културата, а вторите две се употребуваат за идентификација како културата влијаела на структурите и системите во организацијата. Да раководиш со организациска култура, сеедно дали ја поддржуваш или сакаш да ја смениш, може да се постави дијагноза на културата употребувајќи ги следниве процедури:

- > Опиши ги организацискиот сектор и производите поврзувајќи ги со културата на секторот или на некоја гранка. Во каков бизнис е замешана организацијата? На пример, во која и да влезеш библиотека во светот, болница или школо, тие имаат специфични карактеристики во смисла на звук, мирис итн.;

- > Анализирај го минатото на организацијата: нејзините трауми, збиднувања итн., во врска со вредностите на националната култура.

На почетокот на дваесеттиот век, беше чест да ја претставуваш Холандија надвор од земјата. Како резултат на тоа, само богатите луѓе можеа да бидат амбасадори, затоа што требаше независен извор на приходи. Оттаму, скоро до неодамна беше тешко да се најде жена што работи на управувачко ниво во Министерството за надворешни работи на Холандија.

- > Анализирај ги механизмите за координација во услови на хоризонтална и вертикална поврзаност. Првата релација е меѓу стратешкиот врв и главните изведувачи. Втората релација е меѓу менаџментот и техничката структура и структурата за поддршка.

- > Анализирај ги механизмите за координација со внатрешните учесници во услови на мрежна поврзаност, внатрешна интеракција, луѓето што ги изготвуваат анализите, итн. Што прави мрежната поврзаност да има човекот, а што жената?

- > Анализирај ги процедурите во организацијата. Во случај на полова осетливост, може да се постави прашање дали машкиот/женскиот персонал е подеднакво вклучен во процесите на донесување одлуки?

Промени можат де се предложат однатре, често како резултат на интеракција со надворешниот свет, но главниот менаџмент треба да го управува процесот.

Во случај да сакаш да ја поддржиш организациската култура, нагласокот може да е на расходот, особено во регрутирањето нов персонал, да гарантираш дека секој новодојден се поклопува со постоечката култура.

Во случај на посакување на промена на културата, расходот и структурните промени во механизмот за координација, процедури и др., се нагласуваат како гаранција на процесот на посакуваната промена. Неопходна е експертиза во носењето на правилната дијагноза и изборот на правилното упатство. Исто така е неопходен и лидер, по можност харизматична личност, кој ќе го поддржи процесот на промени. Во случај на автоматизација/компјутеризација на една организација, потребно е сите да се обучат.

Откако дијагнозата на културата ќе биде воведена и откако јасно ќе се формулираат целите за процесот на промена, работата може да отпочне. И иако културата е "меко карактеристична", промената повикува на "цврсти" мерки и чпоприлично и напор.

СТРАТЕГИСКА ОРИЕНТАЦИЈА

1. Вовед и содржина

Развивањето на стратегијата и планирањето се тесно поврзани. И двете се однесуваат на идните активности (дејствија) на проектот или организацијата. Додека планирањето е со цел да се одредат конкретни активности, развојот на стратегијата повеќе е во врска со идните ориентации (правци) отколку со конкретните цели и активности. Стратегијата претставува премин кон конкретни цели во мисијата на организацијата, и дава идеи како овие цели да се остварат. Бидејќи има различни начини во остварувањето на таа мисија, во зависност од околината, стратегијата дава можност за избор помеѓу неколку алтернативни решенија.

Планирањето тогаш е конкретно спроведување на конкретните цели, дејствија и поврзани средства. Некои клучни разлики помеѓу планирањето и развојната стратегија се дадени во табелата подолу:

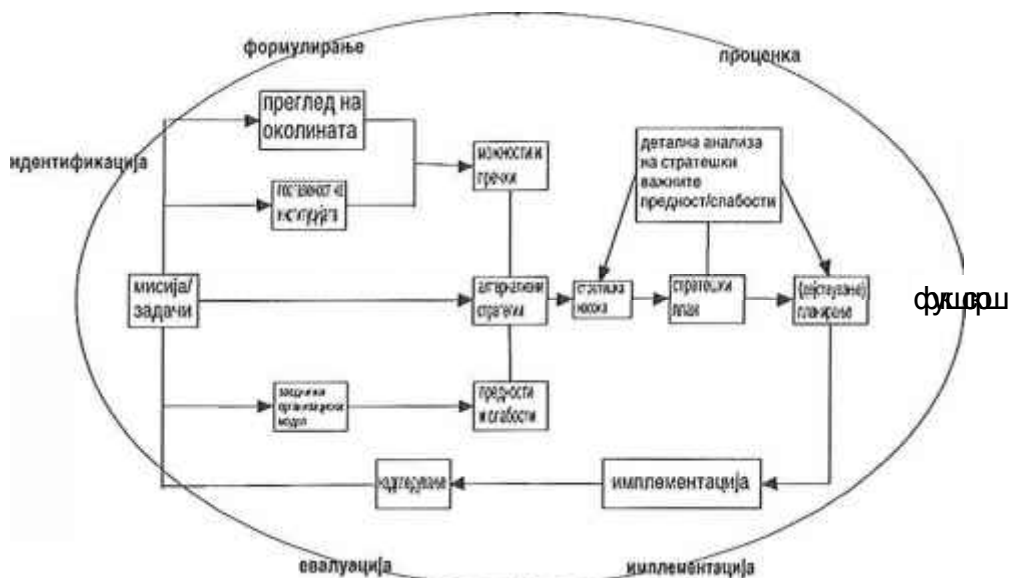
Табела 1. Некои клучни разлики помеѓу планирањето и развојната стратегија

Развојна стратегија	Планирање
Испитувачки правец	Конкретен (превецот е даден)
Иновација (барање нова)	Прераспределување на старите идеи
Синтеза	Анализа
Цели/визии	Цели
Идеи	Дејствувања
Долгорочни	Краткорочни
Пазење од пречките и можностите	Решавање на проблеми (слабости, пречки)
Експанзија/антиципација	Консолидации/рекции
Возможност од интуиција, вклучивајќи и информирање	Рационализам/вклучувајќи информирање

Стратегиска ориентација е специфичен метод за развој на стратегиите. Овој метод е заснован на анализа на предностите, слабостите, можностите и пречките (ПСМП). Тој гарантира бројни реални алтернативи и овозможува создавање приоритети.

Рамката на (ПСМП) се има развиено како едноставна алатка за анализирање во процесот на планирање на стратегијата. Но сепак ПСМП анализата не е никогаш првиот ниту последниот чекор, туку има одредено место во циклусот на анализата, планирање и евалуација. ПСМП анализите се комбинација на внатрешни анализи (предностите и слабостите) со надворешните анализи (можности; пречки). Затоа и ПСМП треба да се заснова на солидно познавање на постоечките фактори и дејствувачи во работната средина како и на солидна анализа на внатрешните ресурси и функционирањето на организацијата. Со други зборови - како неопходен предуслов да се направат ПСМП анализи - средината треба да се проучи и институционалната поставеност да се анализира со цел да се одредат можностите и пречките, а истовремено и внатрешната организација да се проучи за да се одредат нејзините предности и слабости. Различни инструменти за ИР/ОЗ може да се користат во овој процес. Графикот подолу ја покажува положбата на стратегиската ориентација во релација со различните ИР/ОЗ алатки и концепти во циклусот на планирање.

Илустрација 1. Местото на ПСМП и стратешката насока во Стратешкото планирање



Од ова следува дека стратешката насока може да се користи :

- како основа за стратешки план вклучувајќи ги задачите, дејствијата и средствата
- да се одреди правецот за понатамошни анализи и истражувања на најглавните предности и слабости, неопходни да може правилно да се искористи можноста или да се намали пречката.

2. ПСМП анализи

ПСМП анализите се состојат од два дела: надворешна анализа на средината за да се одредат можностите и пречките и внатрешните анализи за да се одредат постоечките предности и слабости.

2.1 Надворешна анализа на можностите и пречките

Надворешната анализа е опишана во динамичка смисла земајќи ја во предвид актуелната ситуација (постоечките пречки, неискористените можности исто како и можните насоки и елементи на развој. Како и да е, со цел да се вклучат тие во анализите, треба да бидат реални со јасни показатели и без поголеми нагонувања. Згора на тоа, ефектот од изведбата на организацијата би требало да биде прилично значаен.

Можноста може да се дефинира како надворешен факт или развој кој ако се искористи, може значајно да учествува во реализацијата на мисијата на организацијата. Примери за можност се новите ситуации за соработка, нова целна група или потребите од нови услуги.

Можностите за развој на организациите постојат или можат да се создадат во следните случаи:

- празнини во услугите/ достава на производите до целната група (отсуство на одредени добра или услуги, или недостапност на одредени локации)
- погодни трендови (поработ на платите, зголемување на урбаната популација со специфични потреби од повеќе софистицирани производи)
- слабостите што се покажале кај другите развојни организации
- (лош квалитет, високи трошоци)
- подобар приод кон новите методологии/технологии
- потенцијал за подобрување на соработката.

Во врска СО целните групи насочените можности може да бидат распоредени во следнава табела:

Табела 2. Можности поврзани со производи/услуги и целните групи

	Моментални производи / услуги	Нови Продукти/услуги
Моментална целна (одредена) група	Зајакнување на проектот	Развој на производот/услугата
Нови целни групи	Размножување на проектот	Разгранување на проектот

Пречката може да се дефинира како надворешен фактор или развој што дал или може да даде значаен негативен ефект во остварувањата на организацијата.

Пречките се предизвици поставени од непогодни трендови или развојни кои што водат кон разградување на позициите во организацијата, доколку не се превземе некоја корективна акција.

Пречки во развојните проекти/организации може да се најдат на пример кај:

- други проекти/ организации што се однесуваат на слични продукти/услуги.
- Социјални, економски и културен развој кој ги прикажува непосредните потреби на целните групи.

• Намалувањето на способноста (компетентноста) на соработниците (пр. Намалување на имплементативниот капацитет)

- Промени во донаторската политика
- Промени во достапноста на ресурсите (човечка сила, извори, итн)
- Промени во владината платформа и регулатива.

Можностите и пречките може да се одредат на повеќе начини . Инструменти кои може да се користат во одредувањето на можностите и пречките се:

- институциограм
- мрежните матрици
- преглед на околината
- проблемско дрво

Основно во одредувањето на тоа дали еден фактор ќе биде вклучен во анализите или не е:

- важноста на факторот во изведбата на проектот
- веројатноста за тоа дали еден факт е или може да стане вистинит
- влијанието што еден проект може да го има во истражувањето одредување на факторот)

2.2 Внатрешни анализи

Внатрешната ситуација се темели врз основите на постоечката ситуација И ги проучува постоечките предности и слабости а не оние што би настанале во иднина. Организацииските предности и слабости се внатрешните критички фактори на организацијата што ја определуваат изведбата.

Предноста е дефинирана како внатрешна карактеристика која придонесува за зголемување на реализацијата на организационата мисија. Предност е секој постоечки внатрешен капитал (менаџмент, работниот капацитет, мотивацијата, знаењето, резервите, деловните врски итн) кој ќе помогне во експлоатацијата на можностите (или да се запознаат со побарувачката) и да се бори против пречките.

Слабоста е внатрешна карактеристика што негативно но значајно влијае врз функционирањето на организацијата. Слабостите се внатрешни услови што ја разнишуваат позицијата на организацијата, блокада на соработката со другите или да ја запре експлоатацијата на можностите.

Да се одредат предностите и слабостите систематски, следниве алатки можа да помогнат:

- ИОМ (балансирање на компоненти (внес-изнес, структура, системите, колегиумот итн)

- Критериумот на одлучување (одговарачко, легитимноста, ефективноста, континуитетот, флексибилноста итн.)
- Процесните анализи
- Проблемско дрво

3. Стратешка ориентација : процес

3.1 Одговарачки предности, слабости, можности и пречки

Да се утврди предностите, слабостите, можностите и пречките не е доволно. Зависно од нивниот јоинт паттерн мора да биде направен стратешки избор. Стратешката ориентација е начин да се соединат соодветните предности, слабостите, можностите и пречките во ред кој ќе доведе до бројни алтернативни стратегии од кои што може да биде направен избор. Може да бидат истакнати две различни стратегии :

1. да се земе можноста со употребување на предностите и преку отстранување на слабостите.
2. Да се намалат пречките со употреба на предностите и со отстранување на слабостите.

Соодветните предности и слабости со можностите и пречките можат исто така да бидат прикажани на долната табела.

Табела 3. Соодветни предности и слабости со можностите и пречките

	Можности	Пречки
Предности	Користење на предностите да се употребат приликите	Користење на спредностите да се одбегнат пречки
Слабости	Отстранување на слабости да се употребат приликите	Отстранување слабостите да се одбегнат пречки

3.2 Чекори во стратешка ориентација

Стратешката ориентација може да се направи индивидуално, но е многу поефективно кога се остварува преку активност за ужестување и ги вклучува сите главни носители на капиталот од проектот или организацијата. Разумноста на стратегијата и последиците тогаш можат да бидат сфатени и прифатени од страна на сите оние кои донесуваат одлуки какао и работниците. Предложената процедура затоа се стреми да дојде до консензус меѓу носителите на капиталот земајќи ја во предвид стратегијата на изборот.

1. дефинирање на суштината на проблематичната област.
2. Идентификација на предностите, слабостите, можностите и пречките
Од внатрешните анализи : предности и слабости
Надворешни анализи : можности и пречки
Базирани на отворени расправи или браинсторминг

3. Развивање на стратешки можности

За секоја можност и секоја пречка да се создаде конкретна стратешка акција (конкретна задача/цел) која ќе ја претвори оваа предност во можност или што ќе ја редуцира пречката.

4. Одбери 4-5 најдобри можности

Метод 1 : развивање на еден или повеќе критериуми за да се одбере најдобрата опција и да се примени критериумот на опцијата. Обично критериумот следи од основното прашање.

Метод 2 : одбери 5 најдобри опции употребувајќи консензус или употребувајќи гласање од учесниците.

5. Согласноста на стратешките опции со предностите и слабостите

Употреби ја стратешката ориентациона матрица. Одреди за секоја од опциите која предност може да биде употребена и која слабост ќе биде отстранета за да може да се остави оваа опција.

6. Фурмилирани пробни стратегии

Сега одбери две од три опции кои имаат најмногу предности и евентуално неколку слабости.

Формулирај главни пробни стратегии за овие опции.

7. Следење

Одреди ја областа за понатамошна истражување (понатамошни анализи на ефективност на цената на пробно формулираните стратегии).

Често е можно да се продолжи со формулацијата на проект-план базиран на одредените стратегии.

3.3 Ограничувања

Предностите на горе објаснетиот модел е тоа дека е логички приближен да ги одреди главните стратешки опции. Кога се користи на партиципирачки начин, тоа помага да се создаде консензус помеѓу носителите на капиталот, обезбедувајќи добра основа за инплементација на проектниот план. Како и да е соодветноста на стратешките избори завси од соодветноста на предностите , слабостите , можностите , и пречките е одредена во анализиските фази и во можноста на учесниците да извлечат врска помеѓу стратешките опции и предностите и слабостите. Тоа бара добро познавање на ситуацијата за да развие еден адекватен проектен план од формулираните стратегии.

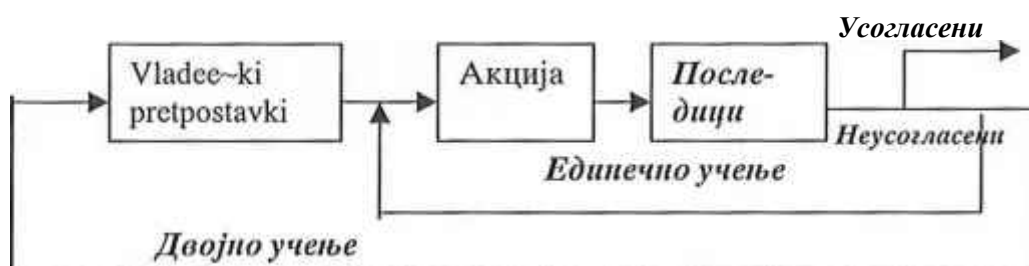
5 Дел

ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ И ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО СЕ МЕНУВА

*Проф, д-р Цветко Смилевски
ДЕТРА Институт за менаџмени, Скопје*

1. Теориско-емпириска позадина

Организациското учење е многу млада, но истовремено и многу стара појава. Така, како теориски поглед и како рационална практика таа се јавува во споелдните триесетина години. Меѓутоа, како природно искуствено учење во заедниците таа појава егзистира со појавата на човештвото. Токму од таа најстара појава влече корени практиката на адаптивно учење: следење на промените во окружувањето и приспособување на организацијата кон нив. На индивидуален план тоа се одразува на учење од сопственото искуство: исправување на грешките кои не доведуваат до саканиот резултат. Помеѓу овие две практики лежи организираното лабораториско учење каде што врз основа на дадени претпоставки се варираат влезните варијабли и според добиениот резултат се стекнуваат нови сознанија. Меѓутоа, брзите промени во окружувањето од една страна и засилената конкуренција од друга страна често оневозможуваат навреме правилно да се реагира според адаптивното учење. Од тие причини, во седумдесетите години на дваесетиот век Крис Аргирис ја развива својата *"теорија во акција"* од која се раѓа идејата за надминување на адаптивното со *генеративно учење*, или како тој ги именува: премин од учење од еден круг или *единечно учење* (за адаптивното учење) во учење од двоен круг или *двојно учење* (за генеративното учење) (сл.1).



Сл.1 Единечно и двојно учење (Според Аргирис, 1974:68)

Како што се гледа од сл.1 кај единечното (сингуларно) учење, ако не се постигнат саканите резултати се менува само акцијата или начинот на дејствување (адаптивно учење), додека кај двојното учење се менуваат и претпоставките и со нивно варирање се стекнува потполно ново знаење (генеративно учење). За давата облици на учење во организациите

(адаптивно и генеративно) Аргирис го воведува поимот *организациско учење*. Од неговиот пионерски придонес во афирмирањето на генеративното учење до денес две најфреквентни синтагми во менаџерската литература се "организациското учење" и "организациските промени". Така, за дваесетина години од појавата на идејата за организациско учење, Аргирис и неговиот соработник Шен, во средината на деведесетите години на дваесеттиот век ќе констатираат (Argiris&Schon, 1996:xvii):

"Сера, ВО средината на 1990-те, конвенционална мудрост е дека деловните фирми, владите, *невладините организации* (подвлеченото е мое), училиштата, здравствените системи, регионите, дури и цели нации и наднационални институции имаат потреба да се адаптираат на променливите средини, да извлекуваат лекции од минатите успеси и грешки, да ги детектираат и коригираат грешеките на минатото, да ги антиципираат и да одговараат на неодложните закани, да спроведуваат експерименти, да се ангажираат во континуирани иновации, да ја градат и остваруваат сликата на посакуваната иднина. Постои впртуелен консензус дека сите ние сме субјекти на "императивот за учење", и како во академскиот така и во реалниот (практичниот) свет, организациското учење стана "конвертибилна" идеја.

Од широкиот преглед на литературата што самиот Аргирис ја направил во 1996 година се констатира еволуција на подрачјето на организациското учење во две насоки: практична и академска. Во *практиката* насоката се оперира со терминот "*Организации кои учат*" и се фокусирани на развој на стратегии и инфраструктура на организациското учење за конкретни организации. *Академската* насока, како и во други области е преокупирана со скептицизмот својствен на секоја наука. Во овој случај се оперира со терминот *организациско учење* како процес и расправите се околу степенот на ефективност и ефикасност на овој пристап.

Од овие два пристапа, во почетниот развој на идејата за учење во единичен и двоен круг на Аргирис, афирмирана е стратегијата за *лабораториско учење*, примарно темелена на адаптивното учење, а потоа и антиципативното учење примарно темелено на двојното или генеративното учење. Меѓутоа, овие почетни искуства и академски дискусии околу организациското учење останале релативно затворени во конкретните фирми и тесните академски кругови. За целосна светска афирмација на организациското учење, заслужен е Питер Сенгеј со неговиот бестселер "Петтата дисциплина" во која организациското учење го поврзува со смената на парадигмата од фрагментаризам кон холизам, со воведувањето на *системско мислење* како петта дисциплина покрај веќе елаборираните во теоријата и практиката; *лично мајсторство, ментални модели, споделена визија и тимско учење* (Senge, P., 1990). Со појавата на ова дело настанува експлозивен раст на примената на организациското учење во практиката и респективно пораст на научните трудови и посебните монографии од оваа област[^] Конечно, тој развој доведе и до

[^] Како особено значајни треба да се наведат двата зборника на практични искуства на Сергеј и неговите соработници: Петтата дисциплина - теориска книга (Senge, P. et. al.1994), и Танцот на промените - извори за петтата дисциплина, Senge, P. et. al.1999.) како и книгата од истиот автор со соработниците: Петтата дисциплина - теренска книга од образованието. Фактот што посебна книга му е посветена на образованието во однос на

воведување на организациското учење како наставна дисциплина на поголем број универзитети, па и кај нас.[^]

Паралелно со афирмирањето на дисциплините на организациското учење во рамките на Центарот за организациско учење на Масачусетскиот институт за технологија, под водство на Питер Сенге, во последните десет години се развива и проектот "Дијалог" како стратегија на учење. Поаѓајќи од сфаќањето на Бом за дијалогот како "слободен проток на идеи" носителот на овој проект, Вилијам Исак (Isaac, V., 1999) ја развива теоријата и практиката на дијалогот како повисок степен на учење во кои ние ги менуваме и нашите претпоставки за светот што не опкружува. Со таквиот пристап тој го воведува и поимот за *тројно учење*. Оваа стратегија на учење се фокусира на разоткривање и испитување на позадините помеѓу нашите внатрешни интерпретативни структури (како ние настаните ги именуваме и објаснуваме) и самите наши внатрешни структури.



Сл.2 Дијалогот како тројно учење

2. Модел на брилијантно водство за организациски промени преку организациско учење

Нашите истражувања на стратегиите на организациските промени укажуваат дека за успешните промени значајни се два фактора: спремноста на водството да иницира, подржува и креира промени и да се воспостави инфраструктура за организациско учење која ќе овозможи размена на учењето меѓу сите членови на организацијата (Смилевски, 2000). Од тие причини за потребите на обуката за водство и промени во ДЕТРА Институтот за менаџмент го развивме моделот на брилијантно водство кој го практикуваме за имплементирање на организациското учење во функција на организациските промени. Составот на оваа образовна група беше

сите други дејности, само по себе зборува за значењето и придонесот на организациското учење по промените во образованието.

[^] Организациското учење како посебна наставна дисциплина во Р. Македонија ја воведо авторот на овој труд во 1994 година на постдипломските студии по кадровски менаџмент на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје.

дополнителен критериум да се одлучам овој модел да го елаборирам покестенизвно во оваа пригода.

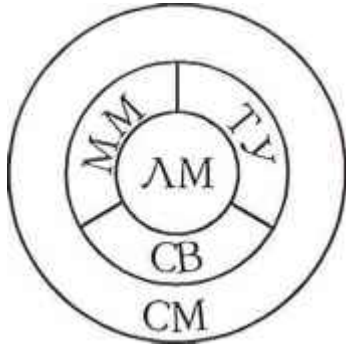
Зошто брилијантно водство? Аналогијата со брилијантот како најфино брусен дијамант лежи во суштината на организациското учење како перманентно развивање на индивидуалните водствени и капацитетите на следбениците во процесот на справување со промените. Овој модел, составен од 5 компоненти, визуелно може да се претстави со правилната четиристрана пирамида (сл.3). Аналогијата со египетските пирамиди не е случајно избрана.



Сл.3 Модел на брилијантно водство: C-1: Содржина, C-2: Субјекти, C-3: Ситуации, C-4: Стратегии, C-5: Спирала

2.1 Телеолошка димензија на моделот (Дисциплини на организациско учење)

Во крерањето на овој модел, за телеолошката димензија на организациското учење (цел и содржина) без резерва се преземени петте дисциплини на Питер Сенгеј, со тоа што тие се прикажани на еден посоодветен графички модел (сл.4).



СЛА Дисциплини на организациското учење:

ЛМ - лично мајсторство; ММ- ментални модели; СВ - споделена визија;

ТУ-тимско учење; СМ - системско мислење

(1) Лично мајсторство

Во центарот на организациското учење е учењето на поединецот. нема организациско учење без учење на поединецот, но поединечното учење не е доволно ако не е вклучено во заедницата. Од друга страна, личното мајсторство, како учење да се овладее со себе во личниот и професионалниот живот, да се постигне врвна компетентност, го создава првиот чекор во вклучувањето на поединецот во системските односи на организацијата. Тој чекор всушност вклучува компетентност да се пренесе знаењето и искуството на други.

(2) Ментални модели

Менталните модели претставуваат длабоко всадени убедувања за односите помеѓу појавите што не опкружуваат, за природата на појавите и нашиот однос кон нив. Тие несвесно го определуваат нашето однесување. Популарно тие се нарекуваат "очила низ кои го гледаме светот", а научно се прават обиди да се објаснат преку МЕМ-ите како носители на културното, паралелно со гените како носители на биолошкото наследство. Ако навиките се дефинираат како наша втора природа (по наследните способности), тогаш менталните модели би требало да бидат навики од волевата (афективната) сфера на човековата личност.

(3) Тимско учење

Основата на човеководот секојдневно однесување е интерперсоналниот однесување. Од квалитетот на тие интерперсонални односи зависи ефектот на неговата/нејзината работа. Со промените човекот се помалку може да ги решава проблемите на лично и интерперсонално ниво. Ширењето на дејствувањето во група од различни по гледање, знаење, искуство и интереси поединци го прави јадрото на дејствувањето на современата организација - **3Т формула**: тимот како дисциплина на учење од разликите, Тимот како работна ситуација меѓу рамноправни и Тимот како стратегија на учење и решавање на проблеми.

(4) Споделена (заедничка) визија

Споделената визија, по организациската култура како ја е резултат на минатото, со следниот обединувачки фактор кој ја гледа организацијата во

иднината. Двете заедно ја даваат основата на развојот: културата ги држи луѓето заедно во тешки моменти, а споделената визија ги движи луѓето да ги совладаат тешките моменти кон иднината.

(5) Системско мислење

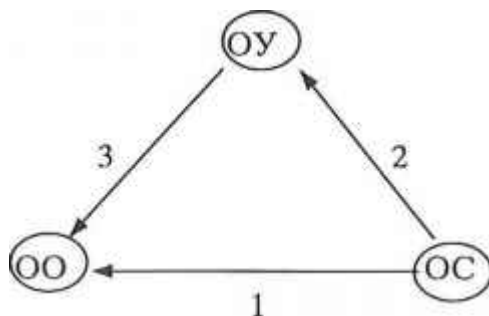
Помеѓу природните и општествените појави постои сеопшта поврзаност. Поврзаноста е двонасочна - кружна, а не линеарна. Гледањето на појавите како на системи со определени структури и односи, со определен хиерархиски степен на општост (систем, суб-систем и супрасистем) и изградбата на јазик за опишување на тие односи е основата на системското мислење.

2.2 Субјектска димензија на моделот

Организациското учење може да се однесува на следниве *субјекти* (сл.3): водачот како поединец (П), на основната клетка на следбеници во која дејствува, тимот соработници (Г), организација или институцијата (О) или пак целата општествена заедница (З).

2.3 Ситуациска димензија на моделот

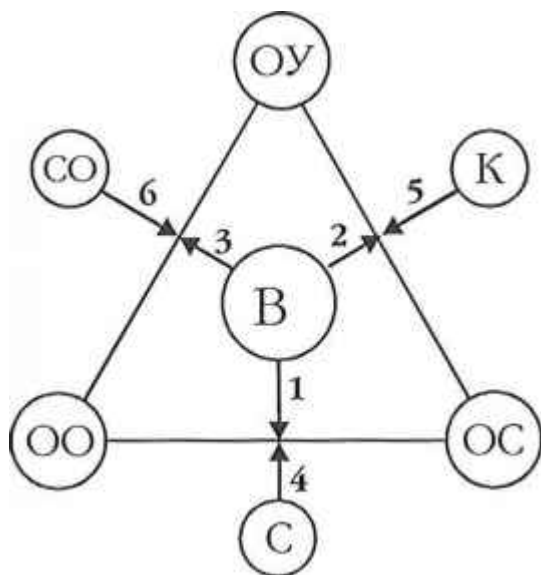
Организациското учење се остварува во реални ситуации во кои субјектот ги врши своите тековни или повремени задачи и од нивното успешно или неуспешно вршење стекнува искуство. Затоа, за креирање на моделот на ситуации на учењето појдовме од историските и теориските основи на искусственото учење. Историски гледано, човекот почнал да учи од својата најблиска средина, а исто така и малите деца првите искуства ги стекнуваат спонтано од средината што ги окружува. Врз ова наследство е развиена *теоријата на социјално учење* на Алберт Бандура (Luthans, F. 1992: 12) според кого во било кој социјален систем (семејство, фабрика, синдиклана организација) можат да се идентификуваат следниве три компоненти кои го определуваат однесувањето на таа заедница: организациската средина (ОС), организацискиот учесник (ОУ) и организациското однесување (ОО) а во релациите помеѓу тие три компоненти лежат трите *базични процеси на учење* (сл.5):



Сл. 5. Односи во процесот на социјалното учење
(Адаптирано, според Luthans, 1992:12)

- (1) **Имитирање** - како историски најстар, а во личниот развој најран механизам на учење. На елементарно ниво се состои во копирање на однесувањето на другите членови на социјалната заедница. На повисоко сознајно ниво овој базичен процес на учење се именува како **моделирање**, односно преземање само дел од особините на однесување на другите членови на потесната или пошироката социјална заедница: родители, колеги, менаџери, јавни личности и сл.
- (2) Споредување или **контролирање** на сопственото однесување со утврдените норми на однесување во средината и корегирање на сопственото однесување според тие норми: начин на поздравување, облекување, грижа за имотот, однос кон клиентите и сл.
- (3) Сознајно или **когнитивно учење** врз основа на свесно согледување на законитостите во окружувањето.

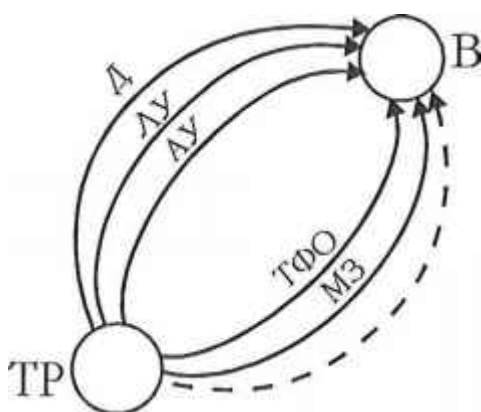
Овие три природни процеси на учење можат знатно да се интензивираат ако од страна на организацијата, односно нејзиното водство(В) свесно со создаваат поволни услови или инфраструктура за тоа. Примарно, тоа претпоставува менаџментот да ги манифестира своите сопствени улоги за организациско учење кон подредените: да биде лидер (1), надзорник (2) и тренер (обучувач) (3), а истовремено да создава инфраструктура за поддршка на другите ситуации на учење. Со тоа, како ситуациони типови на учење (СТУ) ќе се јават следниве (сл.6):



Сл. 6. Комплексна топологија на организациското учење: СТУ-1: Учење од водството; СТУ-2: Учење од надзорништвото; СТУ-3: Учење преку формалната обука; СТУ-4: Учење од средината; СТУ-5: Учење од колегите; СТУ-6: Учење преку самообразование

2.4 Стратегиска димензија на моделот

Подигањето на природното социјално учење, на ниво на рационална и насочена активност, всушност започнало се идентификување и развивање на стратегиите на учење, односно најрационалните начини на остварување на саканите цели на организациското учење. Листата на стратегии на организациското учење е постојано отворена. За оваа фаза од развојот на теорија и практиката, од релевантната литература како теориски образложени и практично проверени се земени следниве стратегии на организациското учење (сл.7):



Сл. 7 Стратегии на организациското учење: *TP* - тековна реалност; *B*- визија; *Д*- Дијалог; *ЛУ*- Лабораториско учење; *АУ*- Антиципаторно учење; *ТФФ* - Транфер на формалната обука; *МЗ* - Менаџмент и знаење

(1) Дијалог

Основна карактеристика на дијалогот е слободниот проток на идеите меѓу учесниците кои трагаат по заедничката основа на мислењето. Со тоа дијалогот е повисок квалитет од разговорот како проста размена на информации, но се разликува и од дебатата каде што една страна сака да ја убеди другата во исправноста на своето гледиште. Во дијалогот нема исправни и неисправни гледишта, ако што и на крајот нема победени и поразени - пронаоѓањето на заедничката основа е заедничката добивка на учесниците во дијалогот.

(2) Лабораториско учење

Принципот на учење од обиди и грешки во оваа стратегија на учење добива високоорганизиран облик со кој се генерира (создава) ново знаење. Развојот на нови производи и услуги, иновации и разни видови експерименти се содржинската основа на оваа стратегија во која сите обиди и добисни резултати се евидентираат, осмислуваат и споделуваат најнапред внатре во тимот а потоа ниц целата организација.

(3) Антиципаторно учење

Антиципаторното учење го одразува проективниот однос на организацијата и поединците кон средината и промените. Развивањето на различни визии на иднината и сценарија на нивно остварување не преставува само процес на подготвување за иднината во различни варијанти туку и тековно генерирање на ново знаење кое може да се искористи и во други прилики вон сценаријата што се развивале. Оваа стратегија на организациско учење и овозможува на организацијата не толку да ја предвиди и ојжкува иднината туку од денешна позиција да влијае врз креирањето на таа иднина.

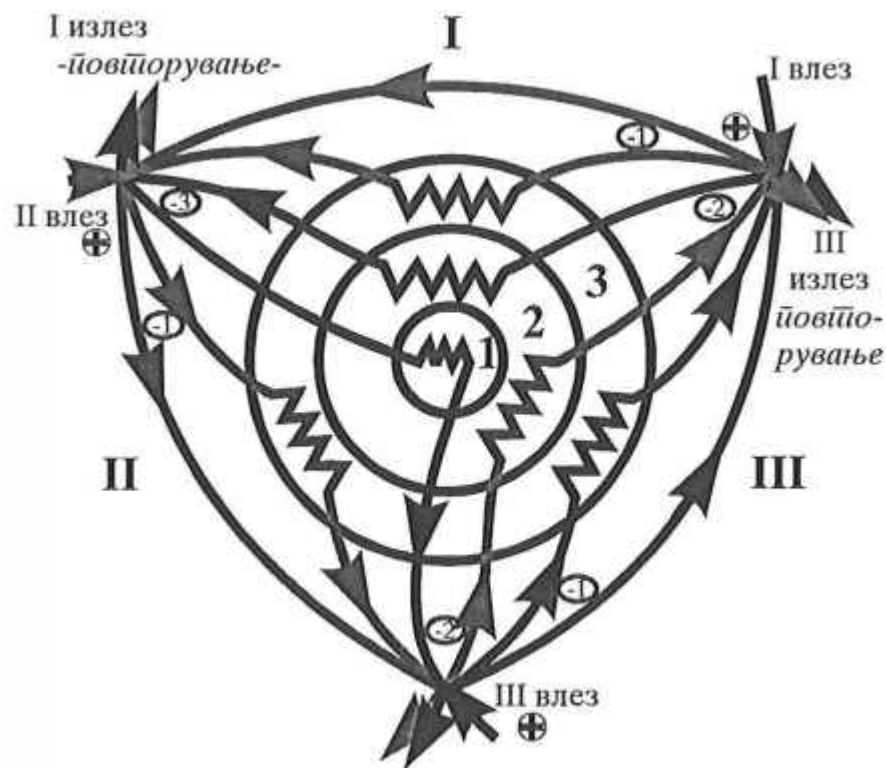
(4) Трансфер на формалната обука

Инвестицијата во обуката повеќекратно се враќа ако се обезбеди таа обука да резултира ново соодветно дејствување во катадневната практика на секој поединец. За обезбедување на оваа цел развиени се низа стратегии темелени на партнерски односи помеѓу менаџерот, обучувачот и обучуваниот за да се преземат соодветни мерки и активности пред обуката, во текот на обуката и по обуката, односно при враќањето на обучуваниот во вршењето на регуларните работни обврски.

(5) Менаџмент на знаење

Во суштина, секоја стратегија на учење вклучува определен начин на стекнување на ново знаење, негово сместување во личниот фонд на знаење и негово ефектуирање во дадени работни ситуации. Справувањето со текот на тој процес е всушност менаџмент на знаењето. Меѓутоа, поимот менаџмент на знаење се јавува во контекст на организациското учење и е поврзан со примена на високите технологии: компјутери и телекомуникации (интернет, интранет) во генерирањето на ново знаење (моделирање), трансферот и складирањето на тоа знаење (бази на знаење), процесирањето на новото знаење (симулации) и негово ефектуирање (интранет и интернет).

Сите овие стратегии, според степенот на промени кај поединецот можат да се групират во трите категории споменати на почетокот. За полесно разбирање на тие промени на сл.8 е даден еден погледен модел во кој се прикажани трите полиња на промени: поле 1 - менување на парадигмите (учење од троен круг), поле 2 - менување на принципите (учење од двоен круг) и поле 3 - менување само на постапките (учење од единичен круг или репродуктивно учење).



Сл.8 Модел на круговите на учење

2.5 Развојна димензија на моделот - организациското учење и организациските промени

Се она што водачот научил во својата желба да биде поуспешен водач, треба да го пренесе и на своите следбеници. Тоа е особено важно за водачите на повисоко ниво чии следбеници се исто така водачи на пониско ниво. Во тој поглед како релевантна димензија се јавува **спиралата на промени** (сл.3). Она што водачот го имал како претходно знаење со она што тој го научил во процесот на своето постојано усовршување (брусење на дијамантот кон брилијант) претставува негова стартна едукативна подготвеност (СЕП) за менување на својата организација. Тоа, тој прво треба да го примени и провери во својата сопствена практика како извршен трансфер. Потоа своите искуства за реалната ситуација во која дејствува тој почнува да ги пренесува на првото ниво на следбениците (дисменативен трансфер). Дури откако и тие доволно ќе научат за планните промени водачот можс да го започне процесот на промени во организацијата, односно се јавува фазата на развоен траисфер на промените.

Литература

- Argirys, C. (1976) *Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research*, Working Paper, Cambridge: Harvard University.
- Argiris, C. & Schon, D.A. (1996): *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Vesley Publishing Company, Inc.
- Argiris, C. (1999): *On Organizational Learning: second edition*. Oxford: Blackwel Publishers Ltd
- Chawla, S. & Renesch, J. (eds) (1995): *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland, Oregon: Produktivity Press.
- Bohm, D. (1990): *On Dialogue*. Ojal, CA. David Bohm Seminars.
- Broad, M. & Newstrom, K. (1992): *Transfer of Training, Action-packed Strategies to Enshure High Payoff from Training Investments*. Reading, Massachusetts: Addison-Vesley Publishing Company, Inc.
- Brown, J. & Isaacs, D. (1996) 'Conversation as a Core Business Process', Johnson L. & O'Reilly N.J.K. (eds) *The Systems Thinker*, vol. 7, no. 10, pp. 1-6, Cambridge: Pegasus Communications, Inc.
- Gorey, M. R. & Dobat, R. D. (1996) 'Managing in the Knowledge Era', Johnson L. O'Reilly N.J.K. (eds) *The Systems Thinker*, vol. 7, no. 8, pp. 1-5, Cambridge: Pegasus Communications, Inc.
- Gom, P. (1997): "Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders". *Journal of Management Development*, vol.16, no.4, pp.274-263.
- Kofman, F. & Senge, M. P. (Autumn, 1993) 'Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations', Luthans, F. (ed) *Organizational Dynamics*, New York: American Management Association.
- Luthans, F. (1992) *Organizational behavior*, Hightstow: McGraw Hill, Inc.
- (1993) „Смена на парадигмите во Источна Европа,, , материјали од предавањата на *Првиот Американско-Македонски менаџмент форум*, Охрид, 10-14 мај, Скопје: Институт за социолошки и политичко правни истражувања, Центар за развој на менаџментот и човечките ресурси.
- Schein, H. E. (1996) 'Can Learning Cultures Evolve', O'Reilly W.K. *The Systems Thinker*, vol. 7, no. 6, pp. 1-5, Cambridge: Pegasus Communications, Inc.
- Senge, M. P. (1994) *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Senge, P. et al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York: Doubleday.
- Senge, M. P. & Fulmer, M. R. (1993) 'Simulations, Systems Thinking and Anticipatory Learning', Fulmer, M. R. (ed.) *Anticipatory Learning: Learning for the Twenty-first Century*, vol. 12, no. 6, pp. 21-33, Bradford: MCB University Press Limited.
- Senge, P. et al. (1999): *The Dance of Change: A Fifth Discipline Resource*, New York: Doubleday,
- Смилевски, Ц. (1998): Водич и извори за проучување на предметот Организационо учење. Скопје: Институтот за социолошки и политичко-правни истражувања.
- Смилевски, Ц. (1999): *"Интегрален трансфер во случајуа/ието на висшишк организационски промени"*, Училиште, бр.1, стр.43-66, БиШола
- Смилевски, Ц. (2000): Предизвикот и мајсторството на организационските промени. Скопје: ДЕПРЛ Центар.

6 Дел

ОБЈЕКТИВНО ОРИЕНТИРАНО ПРОЕКТ ПЛАНИРАЊЕ

Методологија за дизајнирање на проект во 8 чекори:

1. Подготовка : Дефинирајте го субјектот
Идентификувајте ги и поканете ги сите вклучени страни
2. Анализа на проблемите : Проверете го субјектот со учесниците
Направете инвентар на сите можни проблеми
Проверете дали овие проблеми се меѓусебно соодветно разбрани
Развијте "Дрво на проблеми" (причинско-последична релација)
3. Анализа на целите : Преобразете го дрвото на проблеми во дрво на цели
4. Анализа на стратегија : Разделете го дрвото на проблеми на групи врз основа на сличности на целите или активностите
Изберете групи коишто ќе бидат вклучени во интервенцијата
5. Дефинирајте ја Логиката на интервенција : Главна цел
Цел на проектот
Очекувани проектни резултати
Очекувани активности по резултат
6. Осврт на изведливоста : Проценка на надворешните фактори, ризици и услови
Дефинирајте ги претпоставките и предусловите
7. Дефинирајте ги индикаторите : Квалитет, Квантитет, Време, Целна група и место
Извори на верификација (што, кој, каде)

Резултати наспроти цели

Процесот на креирање на излезните резултати најчесто ќе бидат под контрола на програмското/проектното раководство, но постигнувањето на целите е под влијание и на други "надворешни" фактори, така што е надвор од контролата на програмското/проектното раководство. На пример, ако на крај на програмата/проектот, продуктивниот капацитет на целната група ќе биде зајакнат преку обуката, раководството може да биде одговорна за испоракување на обучени луѓе. Дали овие луѓе ќе ги користат здобиените знаења правилно е сепак надвор од контролата на програмското/проектното раководство. Со други зборови, креирањето на излезни резултати не мора нужно да води до исполнување на целите.

Многу позната англиска изрека, јасно ја покажува разликата помеѓу излезните резултати и целите: "можеш да го доведеш коњот до водата, но не можеш да го натераш да пие". Во смисла на дизајнирање на концепт, овој израз може да се илустрира и да се анализира на следниот начин:

Жедниот коњ е проблемот

Изворот и човекот се инпути (Влезни елементи)

Водењето на коњот до изворот е активност

Коњот присутен кај изворот е резултат

Коњот кој пие е цел на проектот/програмата

Среќниот коњ е општа/генерална цел

Ако во оваа приказна, коњот не пие тогаш мора да има причина за тоа? (Надворешен фактор). Можеби анализата на проблемот била неточна, односно можно е коњот да не бил воопшто жеден. Кога потребите на целните групи не се идентификувани како што треба проектот/програмата тешко дека ќе има правилно поставени цели.

Слична смисла на поврзаност треба да се направи и помеѓу разните нивоа на цели. Напомена, постигнувањето на целта на проектот само прави еден мал допринос во постигнувањето на генералната цел. Во илустрацијата што ја покажавме, ако коњот пие вода (целта на проектот), нема да биде веќе жеден (проблемот е решен), но нема да значи дека немивно е коњот да е среќен (генерална цел).

ОБЈЕКТИВНО ОРИЕНТИРАНО ПРОЕКТ ПЛАНИРАЊЕ

1. Вовед

Правилно планираниот проект кој се однесува на вистинските потреби на целните групи мора да се засновува врз точна и целосна анализа на постојната ситуација. Постојната ситуација треба да се протолкува според интересите и активностите на заинтересираните страни. Често одделни опфатени страни имаат различни гледања на една иста реалност.

Ова поглавје истражува метод за анализирање на ситуација во која може да бидат опфатени сите страни. Врз основа на овој проблем ќе бидат разработени целите на анализата и стратегијата за интервенција. Опфатените постапки се опишани во првиот дел. Вториот дел е целосно посветен на Логичката рамка, која е инструмент за опишување на најважните аспекти на интервенција на концизен начин.

2. Анализа на ситуацијата

2.1 Вовед

За анализирање на една ситуација постојат неколку методи. Експертските проучувања ќе резултираат во одговори на прашањата како што ги сфаќаат експертите. Разговори со претставници на заинтересираните групи и организации ќе обезбедат забележувања какви што постојат во таа посебна група или организација. Еден собир на кој претставниците на сите заинтересирани страни, вклучувајќи ги и експертите, разговараат за исти прашања на демократски начин, често ќе води кон анализа што ќе ја споделуваат сите. Овие методи, кога се применуваат комплементарно, ќе резултираат во една единствена "слика на реалноста", овозможувајќи формулирање на проекти што опфаќаат цели што се прифатени и поддржани од сите заинтересирани страни.

Во оваа поглавје ќе се разгледаат следниве три фази во процесот на анализата:

- анализа на проблемите (сликата на реалноста);
- анализа на целите (сликата на идната, подобрена ситуација);
- анализа на стратегиите (споредување на различни „синџири на цели“).

Анализата резултира во селектиран ред на цели што ќе се разработуваат во натамошната подготовка на проектот.

Вредноста на анализата се зголемува ако е подготвена заеднички со сите (што е можно повеќе од заинтересираните страни). Алтернативно, анализа на проблемот може да се изврши во мала група, под услов таа група експлицитно да се обиде да направи инвентар на сите проблеми и на нивните причинско-последични односи од различни гледни точки што одговараат на различните заинтересирани страни. За да се гарантира дека проектот одговара на вистинските потреби на групата основно е да се анализираат - подобро заедно со различните опфатени страни - проблемите со кои навистина се соочува соодветната група.

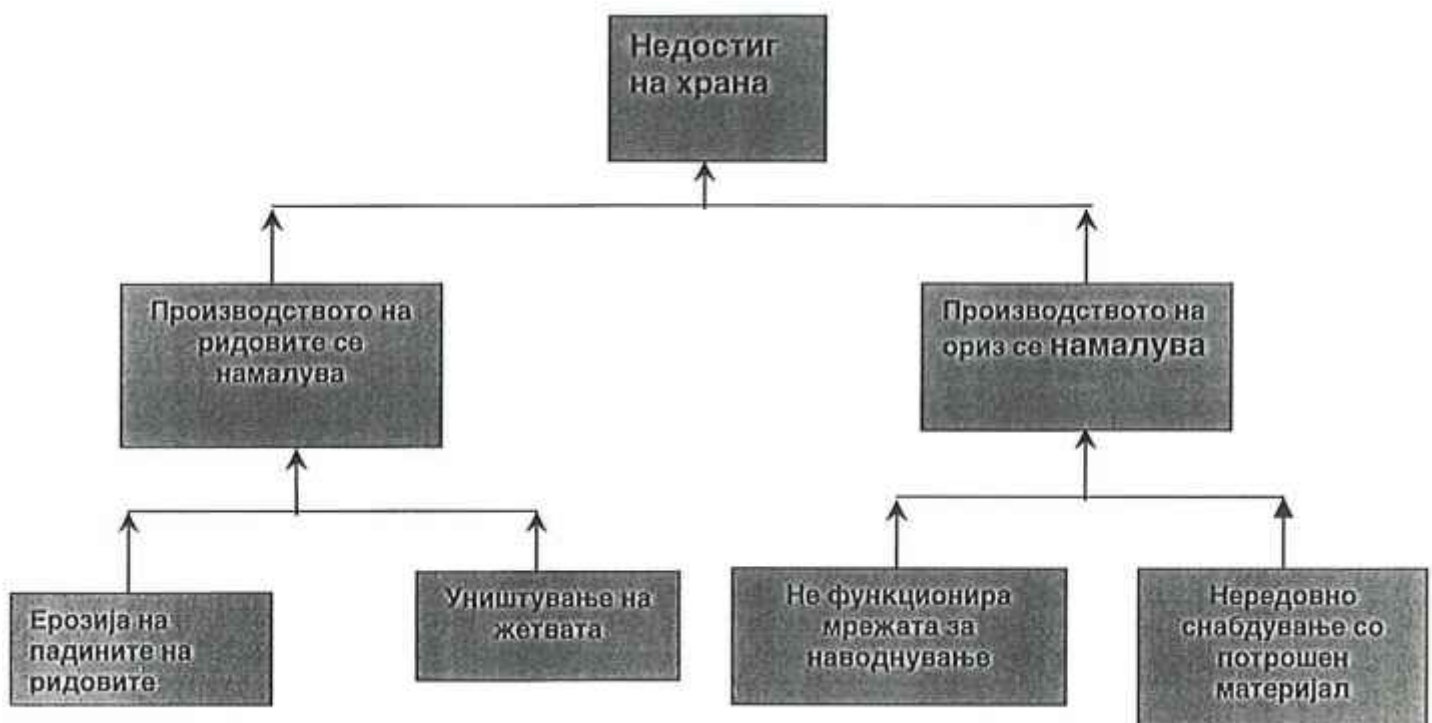
Секој следен параграф ја опишува фазата во процесот на анализата почнувајќи СО краток опис на фазата, илустриран со едноставен пример по кој следува преглед (извлечен од вистинската ситуација) во кој резултатите се претставени во дијаграм.

2.2 Проблемска анализа

Проблемската анализа е од голема важност во однос на планирањето проектот бидејќи многу влијае врз дизајнот на можната интервенција. Постапката за проблемска анализа вклучува:

- прецизна дефиниција на рамката и предметот на анализата;
- анализа на проблемската ситуација;
- идентификација на проблемите и воспоставување на причинско-последична хиерархија меѓу проблемите; претставување на причинско-последичните односи во дијаграм.

Во оваа проблемска анализа причинско-последичните односи се воспоставуваат меѓу негативните состојби за една постојна ситуација. Анализата има цел да ги идентификува тесните грла од висок приоритет. Експертите, неформалните групи како и заинтересираните институции и организации придонесуваат за оваа анализа. Анализата се претставува во форма на дијаграм, или проблемско дрво, во кој се изразени односите и хиерархијата меѓу сите идентификувани проблеми: пред секој прикажан проблем претходи проблем(и) кој е причина (причини) за него и следува самиот проблем што го предизвикува.



Студија на случај - регионот Рака, Бото

Ова проучување на случај се однесува на регионот Рака во земјата Бото. Владата на Бото неодамна сфатила дека на регионот Рака му е потребно поголемо структурно внимание. Земјоделското производство стагнира на ниво под потенцијалот на регионот. Поради таа и други причини побарано е од една мисија да ја опише постојната состојба на Рака, со нагласка на проблемите со кои се соочува селското население. Тоа резултирало во следнава слика:

Регионот Рака опфаќа територија од 20.000 км² поделена на окрузи а понекогаш и на подокрузи. Регионот се карактеризира со полусува клима со особено сува сезона од ноември до април. Дождови има меѓу мај и октомври. Просечните годишни врнежи во изминатите две децении се движат од 1.000 до 2.000 мм. Средната годишна температура е над 28 °C и се движи до максимум 38 °C во ноември.

Земјоделското производство е главна активност во регионот. Се проценува дека 90% од работната рака како и 90% од приходите се добиваат во овој сектор. Околу 118.000 Ха или 36% од обработливата земја ја имаат 31.700 семејства кои користат традиционални методи за производство. Производството на прехранбени производи (жита и коренасти билки) главно се користи за сопствена потрошувачка. Само некои економски активности постојат покрај земјоделскиот сектор.

Процентот на деца во регионот Рака што добиваат образование е најнизок во земјата: 29,4% наспроти 63,9% во целата земја (1988). Овој низок процент се објаснува со слабото мотивирање на родителите да ги испраќаат децата во училиште, немањето училишта во многу села и многу малиот број деца во едно село за да се оправда постоење на училиште.

Напуштањето на училиштата е големо. Причините вклучуваат несигурност на идно вработување надвор од земјоделството, неспособноста на родителите да ги плаќаат школарините, конкуренцијата на земјоделските активности и некомпатибилноста на образовните програми со перспективите за вработување. Младите остануваат без знаење за методите за подобрување на земјоделското производство.

Анализата на епидемиолошките податоци покажува дека маларијата, дигестивните болести (особено диарејата) и недоволната исхрана претставуваат главни болести од кои страда испитаниот дел од населението. Ограничените обезбедени здравствени служби за превентива и куратива, заедно со погоре спомнатите малку различни прехранбени производи, делумно ја објаснуваат високата стапка на недоволна исхранетост во регионот. Сите (под)окрузи не го задоволуваат критериумот за еден лекар на секои 30.000 жители. Исто така стандардот со една медицинска сестра на 4.000 жители не е задоволен во повеќето (под)окрузи.

Снабдувањето со вода за пиење се смета за недоволно. Споредувајќи ги целите на националната политика со постојната ситуација може да се извлечат неколку заклучоци:

- многу малку точки за вода во селата, близу училиштата и близу здравствените центри;
- бројот на точките со вода што не се користат се движи околу 25%;
- оддалеченоста меѓу населбите и точките со вода е преголема.

Проучувањата и дискусиите со заинтересираните покажуваат дека селските одбори за вода немаат доволно менаџерски капацитет и дека има многу малку занаетчии што ги поправаат и ги одржуваат точките со вода.

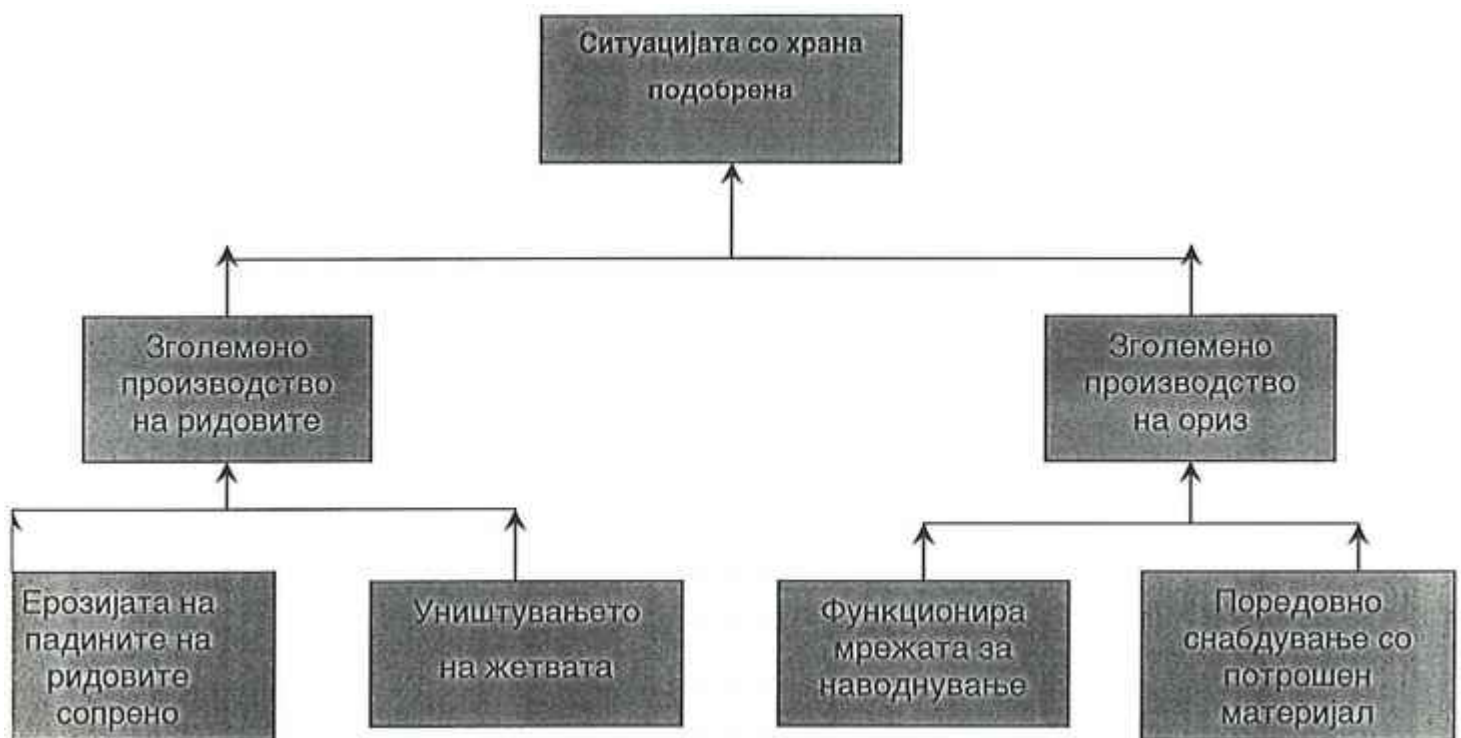
2.3 Анализа на целите

По анализата на проблемот следува анализа на целите. Анализата на целите обично се засновува врз анализата на учесниците и бројот на извештаите и другите документи за фактичка и, следствено, пообјективна информација.

Постапката за анализа на целите вклучува:

- преведување на секој проблем во проблемското дрво во реализирана позитивна состојба (цели);
- верификација на хиерархијата на целите;
- прикажување на односите средства-цел во дијаграм.

Негативните состојби на дијаграмот на проблемите се претвораат во позитивни состојби, на пример, „ниското земјоделско производство“ се претвора во „зголемено земјоделско производство“. Сите овие реализирани позитивни состојби се претставени во дијаграм на целите кој ја прикажува хиерархијата средства-цел.



Овој дијаграм, или дрво на целите, обезбедува општ и јасен поглед за саканата позитивна идна ситуација. Често таквиот дијаграм покажува многу цели кои не може сите да се постигнат со интервенцијата што се планира. Затоа мора да се изврши избор. Некои цели изгледаат нереалистични или неизводливи во контекстот на интервенцијата, така што треба да се изнајдат нови решенија за соодветниот проблем. Ако, на пример, една од целите е формулирана како „намалување на бројот на комарците“, а тоа изгледа неизводливо, може да се најде

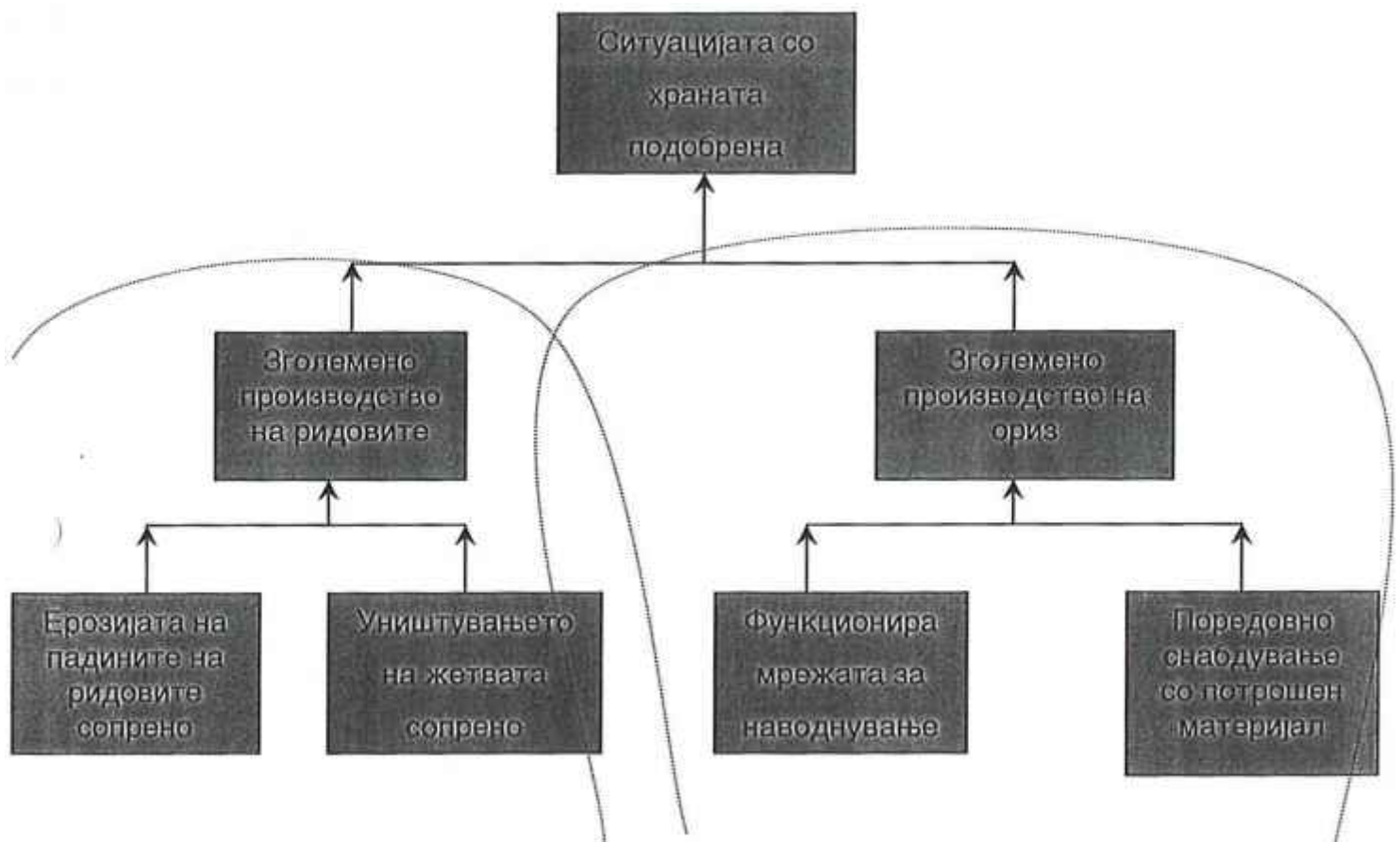
алтернативно решение во „редовно земање на нивакуин од страна на соодветното население“. Алтернетивно, може да се направи избор овој проблем да не се зафати

2.4 Анализа на стратегијата

Постапката за анализа на стратегијата вклучува:

- идентификација на различни можни стратегии што придонесуваат за сеопфатната цел;
- избор на стратегија за интервенција.

Во дијаграмот на целите различни групи цели кои споделуваат иста природа може да се смета да бидат стратегии. Од овие стратегии една (а понекогаш повеќе) ќе се избере како стратегија за идна интервенција. Заснована врз еден број критериуми, се избира најважната и најизводлива стратегија. Критериумите може да вклучуваат буџет што стои на располагање, значење на стратегијата, веројатност за успех, период на потребно време итн. Избраната стратегија ќе се разработи во фазата на планирањето на проектот.



3. Логичка рамка

3.1 Вовед

Логичка рамка е редица меѓусебно поврзани концепти која ги опишува на оперативен начин најважните аспекти на една интервенција. Описот е претставен во форма на матрица. Со помош на логичката рамка може да се провери дали интервенцијата била добро дизајнирана. Таа исто така го олеснува подобрувањето на надгледувањето и на процената.

Формат на Логичката рамка

	Логика на интервенцијата	Показатели кои објективно се верификуваат	Извори на верификација	Претпоставки
Главна цел				
Цел на проектот				
Среднорочни резултати				
Активности		Средства	Трошоци	Предуслови

Логичката рамка е начин за претставување на содржините на една интервенција. Целите, резултатите, активностите и нивните причински поврзаности систематски се претставуваат во првата колона на матрицата (вертикална логика). Воспоставувањето на логичка рамка е можно само по целосна анализа на расположливите информации (проблеми и можности).

Покрај логиката меѓу целите, резултатите и активностите, надворешни фактори (претпоставки) кои влијаат врз предвидените резултати од интервенцијата, се вклучени во четвртата колона.

Целите, резултатите и активностите се попрецизно опишани преку показатели (втората колона). За да може да се добијат потребните информации за мерење на показателите исто така се опишани изворите за проверка (третата колона). Средствата и трошоците за реализирање на активностите се претставени во редот за активност (четвртиот ред).

Матрицата е концизна и лесно применлива во документите. Покрај тоа, таа ја намалува работната тежина на неколку проектанти во различни фази на циклусот на проектот.

Примена на логичката рамка

Логичката рамка им помага на луѓето што подготвуваат еден проект да ги формулираат и да ги структурираат своите согледувања на подобар начин и јасно да го опишат проектот на стандардизиран начин. Логичката рамка нема други аспирации. На пример, ако проектот се засновува врз лоши насоки или лоши критериуми, логичката рамка ќе ги открие контрадикциите и врските што недостасуваат, но не може да ги промени или да ги замени.

Логичката рамка е само средство што може да придонесе за подобрување на планирањето на проектот или програмата. Успехот на еден проект зависи од многу други фактори, на пример од компетенцијата, знаењето и расположливата организациона способност во проектантската екипа или во организациите што се ангажирани во извршувањето на проектот. Затоа дисциплината што ја наметнува Логичката рамка не може никогаш да ги замени професионалните квалитети на оние што ги користат овие средства.



Логичките рамки се корисни во сите пет фази на циклусот на проектот. Во првата фаза на подготовки логичката рамка се развива но сепак без претензија да биде целосна. Во текот на следните фази (формулирање, процена, примена и вреднување) логичката рамка постепено натаму се комплетира за да послужи како основа за концепцијата, реализацијата и вреднувањето на проектот. На тој начин може да се развиваат детално планирање и детален буџет, надгледување и другите менаџерски средства, сите засновани врз логичката рамка.

	Логика	показатели	И. на в.	Претпоставки
Главна цел				
Цел на проектот				
Среднорочни резултати				
Активности			Трошоци	
				Предуслови

Како метод на прикажување таа е корисна за организирање на работилница во која секоја клетка на рамката е напишана на карта (различна боја за секој ред на матрицата) и закачена на сид. Така се обезбедува јасна слика за главните елементи на интервенцијата. Овој метод на прикажување е корисен не само за развивање на логичката рамка туку исто така за да се има како точка на која ќе се повикува додека проектот се извршува.

Во текот и по интервенцијата истата логичка рамка служи како точка за повикување за надгледување и вреднување.

3.2 Опис на логичката рамка

Логичката рамка е матрица од четири вертикални колони и четири хоризонтални редови.

Првата колона: **логиката** **на интервенцијата**

Глобална цел: цел на високо ниво за која ќе придонесе интервенцијата (на пр. глобални потсекторски цели). Други интервенции и активности исто така ќе продонесат за остварување на оваа цел.

Намерата на проектот: целта што треба да се постигне со интервенцијата. Треба да постои јасна шанса дека оваа цел ќе биде остварена врз долгорочна основа (според проектот). Оправдани користи за целните групи е секогаш истакнатата намера на проектот.

Посредни резултати: производи од преземените активности. Резултатите заедно ќе водат кон остварување на намерата на проектот.

Активности: активностите што треба да се извршат во интервенцијата за да се постигнат посредните резултати.

Втората колона: **објективно** **проверливи** **показатели**

Втората колона ги содржи објективно проверливите показатели. Показателите претставуваат оперативен опис на елементите на логиката на интервенцијата во смисла на целни групи, квалитет, количество, место и време. Показателите се, всушност, прецизна дефиниција на целта, намерата и резултатите.

Физичките и нефизичките средства (инпути) потребни за извршување на активностите се ставаат во редот на „активностите“ (четвртиот ред).

Третата колона; **извори** **и проверка**

Третата колона ги содржи изворите за проверка. Изворите за проверка покажуваат како/каде може да се провери остварувањето на целта, намерата, резултатите и активностите (направени оперативни преку показателите).

Трошоците на интервенцијата и изворите на фондовите (МЦМС, ИТЗ, влада, итн.) се ставаат во редот за "активностите" (четвртиот ред).

Четвртата колона: претпоставки и предуслови

Четвртата колона ги содржи **претпоставките** што се надвор од директна контрола на интервенцијата но многу важни за остварување на посредните резултати, намерата на проектот и глобалната цел. На пример: „без саботажа на иригациониот систем“ е надворешен фактор кој решително определува дали еден од посредните резултати суштински ќе придонесе за намерата на проектот. Ако - без дополнителни мерки - е неверојатно дека соперничките племиња ќе се воздржат од саботажа претпоставката се смета за „убиствена“ претпоставка.

Убиствените претпоставки ја прават неможна успешната примена на интервенцијата. Во случај на убиствена претпоставка, таа страна на проектната концепција мора да се преиспита. На пример, од владата може да се побара да покрене „програма за измирување на племињата“.

Покренувањето на таква програма може да се постави како **предуслов**. Предусловите треба да се исполнат пред почнувањето на проектот. Тие се ставаат во најдолната клетка на 4-та колона.

3.3. Логиката на интервенцијата

3.3.1 Дефиниција

Првата колона содржи логика на интервенцијата која е основна стратегија што ја истакнува интервенцијата. Таа ги содржи позитивните состојби што треба да се остварат со интервенцијата како и глобалната цел за која треба да придонесе интервенцијата.

Логиката на интервенцијата оди од средствата кон глобалната цел: преку расположливоста на средствата може да се преземаат активностите; преку активностите се постигнуваат посредните резултати; посредните резултати ќе водат кон намерата на проектот; а преку намерата на проектот интервенцијата придонесува за главната цел.



3.3.2 Постапка за определување на логиката на интервенцијата

1. Идентификување на целта на проектот

Целта на проектот секогаш е израз на оправданите користи за проектните или програмските целни групи.

Одберете ја „целта“ од дрвото на целите што се наоѓа на врвот на синџирот на стратегијата или, во случај да сакате да комбинирате неколку стратегии, формулирајте цел што ги опфаќа сите нив. Во примерот "Подобрена здравствена ситуација на земјоделските работници" има нова цел формулирана да ги комбинира стратегиите што се однесуваат на "Снабдувањето со вода", "Земјоделството" и "Здравјето".

Во случај да бидат избрани други цели на истото ниво во дијаграмот Логичка рамка мора да се направи за секоја одделна цел.

2. Идентификување на главната цел

Одберете од дијаграмот на цели една "цел" која се наоѓа повисоко од намерата на проектот, опишувајќи ја во општи црти перспективата во која ќе се изврши интервенцијата. Обично, тоа ќе биде цел на ниво на "потсектор".

3. Идентификување на посредните резултати

Изберете од дијаграмот на целите "цели" кои - следејќи ги средства-цел логика - водат до целта на проектот и така се посредни резултати.

Додајте ги другите резултати кои се исто така потребни за остварување на намерата на проектот. Овие дополнителни резултати се идентификувани преку комплементарна анализа на можностите и ризиците на ситуацијата.

4. Идентификување на активностите

Изберете од дијаграмот на целите "цели" кои - следејќи средства-цел логика - водат до посредни резултати и ги преведуваат во активности.

Додајте ги другите активности што се потребни за остварување на посредните резултати. Овие дополнителни активности се идентификуваат преку вршење комплементарна анализа на можностите и ризиците.

Разјаснување на важните аспекти на логиката на интервенција

Која е важноста на главната цел?	Главната цел ја објаснува насоката на оваа интервенција, како и на другите кои придонесуваат кон неа. На ова ниво, нивното влијание врз извршувањето на проектот е ограничено.
Која е важноста на целта на проектот?	Целта на проектот е средишната референца - во смисла на одржливите бенефиции на целните групи - која ги опеснува раководењето на проектот и мониторингот/оценувањето на неговиот успех или неуспех.
Кога е проектот завршен?	Кога е постигната целта на проектот, односно: "продуктот" е реализиран и "продаден" во корист на целната група, и пресметано е дека продуктот ќе опстане.
Зошто е воспоставена само една цел на проектот?	Само една цел на проектот е воспоставена со цел да се спречи интервенцијата да стане премногу комплицирана и крајно тешка за раководење. Наместо една интервенција со две цели, се препорачува да се планираат две одделни (паралелни меѓусебно поврзани) интервенции.
Како се одредени среднорочните цели?	Среднорочните цели се или дедуцирани од дијаграмот на цели или од специфични студии.
Како се одредени активностите?	Активностите се одредени со: - специфични студии;
Зошто има потреба од одредување на активностите?	Активностите треба да се одредуваат до задоволително ниво на деталност со цел да бидат во можност да: изведе допирлив работен распоред и да се пресмета веројатното траење на интервенцијата; дедуцираат потребните човечки и физички ресурси; се воспостави буџетот.

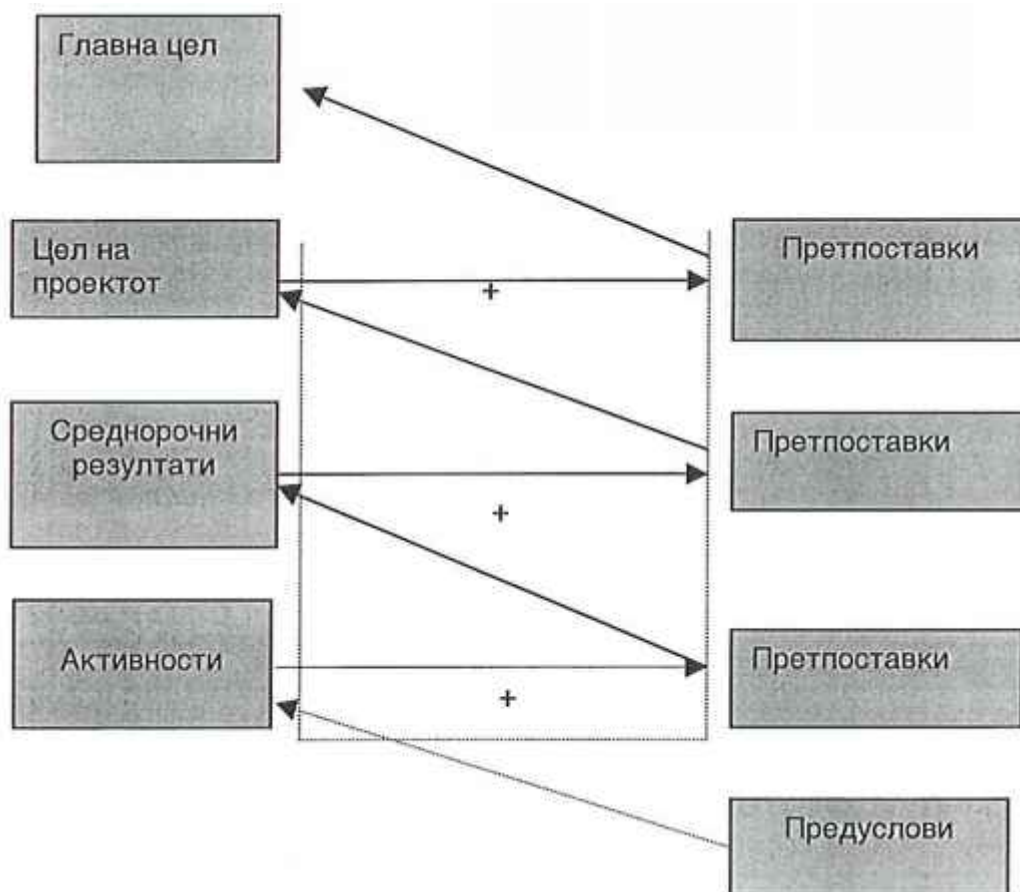
3.4 Претпоставки

3.4.1 Дефиниција

Претпоставките се надворешни фактори за кои интервенцијата не е одговорна но од кои зависат остварувањето на посредните резултати, намерата на проектот и глобалната цел.

Претпоставките одговараат на прашањето: „Кои се надворешните фактори врз кои не влијае интервенцијата но значително влијаат на остварувањето на интервенцијата?“

Во Логичката рамка тие се претставени вака:



Шемата се чита вака:

- Ако предусловите се во согласност, тогаш активностите ќе почнат;
- Ако активностите се остварени и ако претпоставките на ниво на активностите се во согласност, тогаш среднорочните резултати ќе се остварат;
- ако среднорочните резултати се остварени и ако претпоставките на ниво на резултати се во согласност, тогаш намерата на проектот ќе биде остварена;
- ако целта на проектот е остварена и ако претпоставките на ниво на намерата на проектот се во согласност, тогаш намерата на проектот ќе биде остварена;
- ако целта на проектот е остварена и ако претпоставките на ниво на цел на проектот се во согласност, тогаш општите цели ќе бидат остварени.

3.4.2 Постапка за определување на претпоставките и предусловите

1. Идентификувајте ги во дијаграмот оние „цели“ што не се вклучени во логичката интервенција (првата колона), но што се важни за остварување на поставените цели во Логичката интервенција.
2. Ставете ги овие цели како надворешни фактори на соодветно ниво. Идентификувајте ги надворешните фактори невклучени во дијаграмот
3. но важни за успехот на интервенцијата.
Проценете ги сите надворешни фактори за нивната важност и шансата
4. да се реализираат, користејќи го алгоритмот прикажан подолу.
Таа процена води кон еден од следниве три заклучоци:
5. надворешниот фактор може да се остави надвор бидејќи е речиси 100-
6. процентно сигурно дека ќе се оствари;
7. надворешниот фактор ќе се држи како претпоставка или како предуслов;
8. интервенцијата треба да се редизајнира.
9. Проверете, користејќи ја шемата опишана во деловите 3, 4, 1, дали интервенцијата е Логичка и целосна.



Разјаснување на важните аспекти на претпоставките

Зошто да се воведуваат претпоставките? Која е важноста на претпоставките?	Логиката на интервенцијата никогаш не ја покрива целата засегната реалност. Надворешните фактори честопати имаат важно влијание врз успехот на интервенцијата и затоа треба да се идентификуваат и да се земат предвид. Претпоставките влијаат или дури и ја одредуваат реализацијата на среднорочните резултати. Целта на проектот и главната цел. Веќе во фазата на планирање овие надворешни фактори треба да се познати и треба да се процени веројатноста да се остварат.
Како да се идентификуваат претпоставките?	Некои од "целите" содржани во дијаграмот на цели може да бидат претпоставки. Другите претпоставки може да се идентификуваат до страна на стручњаци или вклучените страни.
Кога надворешните фактори стануваат претпоставки?	Треба да се провери важноста на надворешните фактори во поглед на успехот на интервенцијата. Ако се од (витална) важност и ако не е можно да се вклучат во интервенцијата, овие фактори треба да се зачуваат како претпоставки.
Што да се стори кога кога не е веројатно дека претпоставките кои се важни за успехот на проектот ќе се реализираат ("убиствени" претпоставки)?	Да се откаже или да се преформулира проектот, со тоа што ќе се додадат одредени среднорочни резултати или ќе се модифицира целта на проектот.
Како да се формулираат претпоставките?	Претпоставките треба да се формулираат како позитивни, постигнати состојби, за да може да се верификуваат.
На кое ниво на Логичката рамка да се вклучат претпоставките?	Претпоставките ги поврзуваат различните нивоа на логиката на интервенција. Оттаму, тие треба да се вклучат на погодното ниво. Ниво во кое е сместена претпоставката зависи од тоа дали претпоставката придонесува за реализација на главната цел, целта на проектот или на (еден од) среднорочните резултати.

3.5 Објективно проверливи показатели и извори за проверка

3.5.1 Дефиниција

Објективно проверливи показатели (ОПП) се операционализации на логиката за интервенција.

Тие ја опишуваат целта, намерата, резултатите и активностите во смислана квалитет, количество, целна(и) група(и), место и време.

Објективно проверливите показатели ги опишуваат целта, намерата, резултатите и активностите во оперативна и мерлива смисла и овозможуваат:

- проверка на изводливоста и оправданоста на намерата на проектот и на посредните резултати;
- надгледување на намерата на проектот, посредните резултати и активностите.

Еден објективно проверлив показател треба да одговори на следниве прашања:

- Кој е "производот" на интервенцијата?
- (на пр. тони палмино масло);
- како се "расподелува" и се „исплатува“?
- (на пр. продадено на светскиот пазар);
- за кој проценет период на време "производот" ќе-биде на располагање? (на пр. 100% производство во 5-15 години);
- Која целна група ќе "профитира" од "производот"?
- (на пр. персонал на фабрика или работници на плантажа за масло).

Извори за проверка (извори на верификација) се документи, извештаи и други извори кои обезбедуваат информации и дозволуваат судови во поглед на актуелниот напредок кон глобалната цел, намерата на проектот и посредните резултати кои стануваат оперативни преку показателите.

3.5.2 Постапка за дефинирање на објективно проверливите показатели

1. Специфицирајте за секоја активност, за секој посреден резултат, за намерата на проектот и за глобалните цели:

- квалитет : како/што?
- количество : колку?
- целна група(и) : кои?
- место : каде?
- време/период : кога?

2. Проверете дали секој објективно проверлив показател ги опишува правилно целта, намерата или резултатите. Ако тоа не е случај, друг показател или дополнителни показатели ќе треба да се дефинираат.

3. Кога проценувате дали објективно проверливите показатели за намерата на проектот навистина го вклучуваат поимот "суштински користи за целните групи", ќе треба да се провери дали се вклучени следниве елементи:

- (а) јасен опис на „производот“ или на "услугите" за целните групи;
- (б) целните групи што треба да профитираат од него;
- (в) одговорноста за одржување на овие услуги и производи;
- (г) периодот на време во кој користите ќе бидат на располагање за групите.

3.5.3 Постапка за определување на изворите за проверка

1. Определете кои извори за проверка се потребни за да се добијат информации за објективно проверливите показатели.
2. За изворите за проверка што се наоѓаат надвор од интервенцијата ќе треба да се провери дали:
 - а. нивната сегашна форма и претставување се погодни;
 - б. тие се доволно специфични;
 - в. тие се сигурни;
 - г. тие се на располагање, може лесно да се добијат;
 - д. трошоците да се добијат информации се разумни.
3. Дефинирајте ги изворите што треба да се соберат, да се обработат и да се складираат со самата интервенција.
4. Објективно проверливите показатели за кои не може да се најдат никакви извори на информации не може да се користат и треба да се заменат со други. Потоа треба да се воспостават извори за проверка на овие нови показатели.

Зошто да се дефинира ОПП?	опп се дефинира за да: разјаснат карактеристиките на главната цел, целта на проектот, резултатите и активностите; да се овозможи објективно раководење со интервенцијата; да се овозможи објективен мониторинг и оценување.
Кои критериуми треба да ги има ОПП?	ОПП треба да биде: специфичен во однос на квантитетот и квалитетот; одржлив (да го покрива суштинското) и сигурен; независни едни од други; секој ОПП треба да се однесува само на една цел или резултат.
Дали има само еден ОПП на една актив. резултат, цел?	Честопати е неопходно да се дефинираат повеќе показатели кои заедно ќе обезбедат сигурни информации во врска со реализацијата на една цел или резултат.
Дали е секогаш можно да се најде ОПП	Добриот ОПП мери на директен начин; на пример "зголемено производство" се мери преку комбинирање на разни резултати од жетвата. Ако директното мерење не е можно, неопходно е да се изнајдат "приближни показатели"; на пример, за "зголемени приходи на земјоделците" може да се употребат условите за живеење (цигли, употреба на цемент итн).
Дали целите и резулт. може да се операционализираат преку ОПП	Понекогаш е тешко да се операционализираат, но секогаш треба да се обидете, бидејќи многу го олеснуваат објективното раководење, контролата и оценувањето.

Зошто треба да се опишат изворите на верификација?	Со цел да се биде во можност да се добијат коректни информации во врска со целта и резултатите кои биле операционализирани преку ОПП.
Каде може да се најдат изворите на верификација?	Надвор од интервенцијата: треба да се воспостават начини како да се дојде до податоците кои ги "поседуваат" надворешни страни. Во рамките на интервенцијата; треба да се планираат активности за генерирање на изворите.
Кои критериуми треба да ги запази изворот на верификација?	Изворите на информации треба да обезбедуваат податоци кои се и одржливи и достапни.

Во која фаза треба да се воспостават изворите за верификација?	Во текот на фазата на подготовка, кога се воспоставуваат целта на проектот и среднорочните резултати. Во текот на фазата на имплементација, тие може понатаму да се конкретизираат.
--	---

3.6 Средства и трошоци

3.6.1 Дефиниција

Средствата се физички и нефизички извори (инпути)влезни елементи што се потребни за вршење на планирани активности и за раководење на проектот. Може да се прави разлика меѓу човечки, физички и финансиски извори.

Трошоците се финансиска трансакција- на сите идентификувани средства. Претставувањето на трошоците е пожелно да се врши според стандардизирана форма. Придонесот на донаторот, на владата или на земјата корисник а можеби и на други донатори се специфицираат во една единствена валута.

3.6. 2 Постапка за определување на средствата и на трошоците

1. Определете ги човечките, физичките и финансиските средства потребни за извршување на планираните активности (прва колона, "логика на интервенцијата").
2. Определете ги човечките, физичките и финансиските средства потребни за раководење и придружните активности кои не биле формулирани во Логичката рамка (на пр. консултација на некоја координациона установа, административен персонал итн.).
3. Класифицирајте ги средствата и трошоците за нив според потеклото: на пр. ЕДФ, влада, целна група, други донатори итн.
4. Пресметајте ги трошоците за средствата како што се определени, распоредете ги на соодветните финансиски партнери и подгответе го целиот буџет.

Избрани прашања на раководителите во текот на проектниот циклус за раководител на ресор

Проектен циклус	Прашања на раководителот
Идентификација	Дали овој проект (регион, субјект итн.) се вклопува во нашата политика? Ако се вклопува, колку простор (финансиски, техничка помош итн.)имаме за да го прифатиме?
	Колку слични проекти биле идентификувани/прифатени од мојата организација?
	Колку слични проекти се спроведени и кој ги финансирал?
Формулација	Кои се организациите кои ги спроведуваат овие проекти во тој сектор/регион?
	Какви се нашите искуства со организацијата која го идентификувала овој проект?
	Кои страни се вклучени во идентификацијата на проектот?
	Кои се клучните елементи во формулативниот документ?Дали се доследни и доволни?
	Кои странки се вклучени во формулацијата на документот? Дали е тоа доволно?
	Која организација е предложена за агенција за имплементација?
	Какво искуство имаме со оваа организација?
	Дали целите, показателите и буџетот се јасно наведени? (Логичка рамка)
Проценка	Кои се најчестите деноминатори при употребата на заштитниот тест?
	Колку (или %) од проценетите документите го минаат тестот?
	Какви се резултатите од тестот за одржливост?
	Колку формулативни документи минале/биле отфрлени од таа организација?
	Кои се предвидувањата за потреба од персонал и како тоа се вклопува во ресорското планирање?
	Кои методи се употребувани при повеќето проекти за да се обезбеди експлицитно учеството на целните групи?
	Колку се идентификуваните претпоставки валидни за успехот на другите проекти во тој ресор?
	Кој е "просечниот" буџет за слични проекти?
	Кои се нашите искуства со буџетите предложени од оваа организација?
Финасирање	Колку имаме заостанати преземени обврски (+вкупната сума)? И каква е дистрибуцијата при различни видови на проекти?
	Каков е просечниот сооднос помеѓу придонесите - национални/од државата и од донаторите?
	Каков е просечниот сооднос помеѓу придонесите на целните групи и националните придонеси?
Имплементација	Кои се главните проблеми со кои сличните проекти се соочуваат?

	Кое е отстапувањето на проектите од планираното: по тип на проект/организација?
	Кои се новите методи/моделите употребени во проектите? И кои се интересни за други проекти?
	Колку се почитуваат процедурите за мониторинг?
	Кои се главните проекти со кои организациите за имплементација се соочуваат при мониторингот на проектите?
	Кои лекции можат да бидат научени од имплементацијата за планирање и/или одредување на политиката?
	Кои ви се чини дека се силните/слабите страни на организациите за спроведување во текот на имплементацијата на проектите?
Оценување	Што научивме од овој проект што може да ни користи за други проекти?
	Колку проекти навистина ја постигнале целта на проектот во планираниот рок? Каков е односот според типови на проекти?
	Колку се спроведувале внатрешните оценувања од страна на проектите/организациите?
	Која е додадената вредност на улогата на техничката помош во овие проекти?
	Кој беше мојот придонес како раководител на ресор во однос на овие проекти? И која е додадената вредност?

7 Дел
Дополнителни
Материјали

Индивидуален план за акција

1. Повикајте се на своите одговорности (надлежности во вашата организација).
2. Размислете за периодот од 3 до 6 месеци кои што претстојат: кои се важни задачи (проблеми) вие би требало да ги решите!
3. Одберете задача врз основа на следните критериуми:
 - > Вие се уште не знаете (прецизно) како ќе ги организираете задачите
 - > Вие имате важна одговорност за овие задачи
Вие имате влијание за да ја направите оваа задача успешно и да ја комплетираате во наредните 3 до 6 месеци
 - > Ако не ја подготвите добро оваа задача веројатно таа ќе пропадне
 - > Вие сте мотивирани да најдете ефективно решение за оваа задача
 - > Вие мислите дека овој курс на МЦМС/ИРПЦ 9 Интегрално раководење со проектен циклус) ќе има обезбедено со методи и/или идеи за да се справите
4. Иберете еден или повеше од алатките за кои вие мислите дека се подобни за вашата избрана задача (дрво на проблеми/цели, логичка рамка). Објаснете зошто?
5. Применета ја алатката на вашата ситуација
6. Подгответе го вашиот акционен план , користејќи го следниот формат

Генерална цел:

Зошто точното исполнување на оваа задача е важна за мојата организација или останатите?

Цел на акциониот план:

Кој ќе има корист од резултатите на мојта задача и на кој начин ќе се служат со нив?

Резултати:

Што треба да реализирам за да го исполнам мојот индивидуален план за акција? (кога, со кого итн.?)

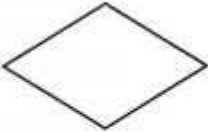
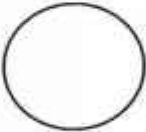
Активности:

Што треба да направам јас и останатите за да навремено се остварат резултатите?

- o Кога тие активности треба да започнат и завршат?
- o Кои ресурси се неопходно потребни?
- o Кои се можните тесни грла?
- o Како да се справиме со нив?

Опишете го процесот

Опишете го процесот користејќи ја техниката за табела на проток покажана подолу:

Симбол	Објаснување
	Почетна точка и исход
	Поделете го процесот на 5 до 10 активности кои се отприлика на исто ниво на анализа. На пример, "приредување презентација" е на различно ниво од "водење курс". "Приредување презентација" може да се свати како подактивност на "водење курс".
	Идентификувајте ги моментите на одлука. Опишете ги тие моменти на одлука во да/не прашања. Бидете сигурни дека и "да" страната и "не" страната имаат последователни активности. На пример: "Предлогот е одобрен?" Да ==> Испратете информации, Не ==> Известете го клиентот
	Идентификувајте го одговорното лице/единица за секоја активност. Сите моменти на активности/одлуки кој следат по симболот се одговорност на прикажаното лице/единица
	Идентификувајте ги информациите кои се влеваат во процесот и информациите кои се одлеваат од процесот. Стрелката на линиите кои поврзуваат покажува дали информацијата се влева или се одлева.
	Поврзете ги симболите со линии со стрелки кои ги покажуваат секвенците на настаните. Применете и кругчиња за да покажете дека некоја претходна активност треба да се повтори.

Опишување и анализирање на процесите

Вовед

Во речиси сите организации (вклучувајќи ги проектите) можете да најдете потреби, покренувачи и/или можности за подобрување на работењето на организацијата во поглед на ефективност, ефикасност и/или зголемениот квалитет на нивните производства/услуги. Тие може да се најдат особено во организациите со динамична и конкурентска средина. За да се биде способен да се подобри работењето неопходно е да се разберат функциите на организацијата. Затоа може да имате потреба да извршите рентгенско снимање на организацијата од различни гледни точки. Може да имате потреба да ја погледнете организационата структура, стилот на раководењето, културата, како се вршат работите итн. Користењето различни модели може да обезбеди различни решенија за еден ист проблем.

Важен аспект во разбирањето за тоа што се случува во организацијата, грижите како функционира системот, како се вршат работите, е опишувањето и анализирањето на (релевантните) процеси во организацијата. Тоа може да помогне:

активностите

- да се идентификуваат можностите за подобрување
- да се расчистат недоразбирањата меѓу личностите и единиците и да се координираат активностите

Во овој поглед треба да се разгледаат следниве прашања:

Некои дефиниции

Изразите "системи" и "процеси" нашироко се употребуваат во различни контексти (на пр. политички систем, правен систем, систем за надгледување, компјутерски систем, процес на решавање, процес за комуникација и произведен процес). Изразите се тесно поврзани но имаат различни перспективи. Некои изрази кои често се користат во овој контекст може да се разјаснат како што следува:

Систем:

- Содржи елементи и односи меѓу елементите

Пример: Еден проект може да има кредитен систем и систем за штедење

Системот обезбедува заеми и можности за штедење (функција).

Обезбедува кредити и услуги за штедење за различни целни групи (елементи и односи).

Ги обезбедува овие услуги на извесни целни групи во извесен регион (граница/ограничувања).

Потсистем: Потсистемот содржи само дел од елементите на системот со сите односи меѓу нив.

Пример: Кредити и услуги за штедење, посебно за малите претприемачи, формираат потсистем на кредити и услуги за штедење на сите клиенти.

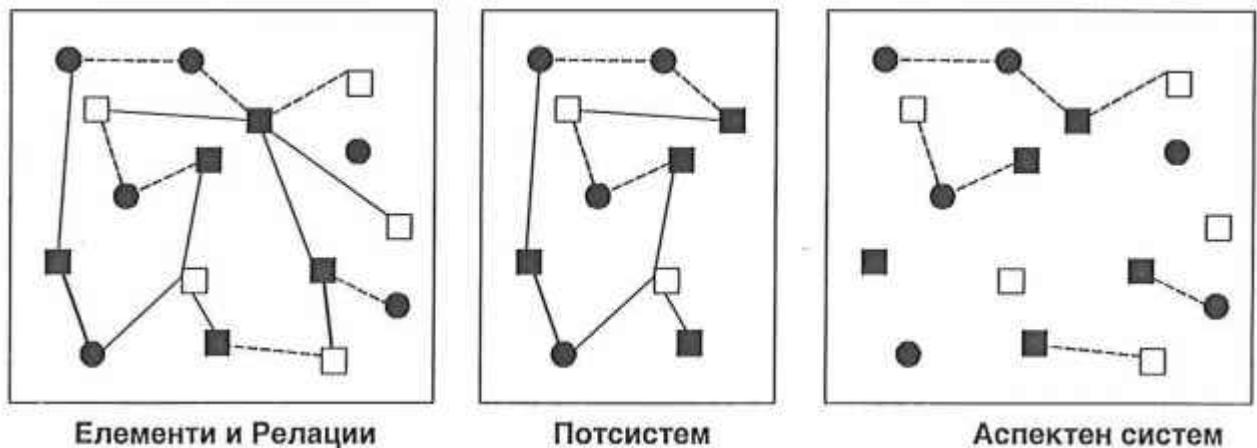
На ист начин можете да размислувате за географски потсистеми.

Аспектен систем: Аспектниот систем ги содржи сите елементи на системот со само дел од односите (аспектите) меѓу нив.

Пример: Кредитните услуги на сите клиенти од еден аспектен систем на финансиски услуги на сите клиенти (кредити и штедења).

На ист начин можете да размислувате за легалните аспекти, финансиските аспекти, административните аспекти како аспектни системи

Сл 1: Систем, потсистем и аспектен систем



Статичен систем: Статичниот систем има функција, но не вклучува трансформации (активности)

Пример: Маса, кабинет со фасцикли или книга може да се сметаат за статички системи.

Динамичен систем: Динамичниот систем има влогови, процеси (трансформации) и производства.

Пример: Архивски систем (вклучувајќи процедури), компјутерски системи (софтвер + хардвер), административен систем се динамични системи.

Сл. 2 Статички и динамични системи



Процес: Процес е одвивање на активности/меѓусебно поврзани настани кој ги трансформира влоговите (средствата) во производства (резултати).

Пример: произведен процес. развојни процеси, процеси за донесување решенија итн.

Треба да се забележи дека активноста во самиот процес може да се гледа како (пот)процес со (под)одвивања на (под)активности.

Разликата меѓу процес и систем е фокус. Во системот нагласката е на функцијата (што прави системот). Во процесот нагласката е на активностите (како се вршат работите).

Процесите се динамични по дефиниција: тие опфаќаат настани што следуваат еден по друг во времето. Поради таа причина секој процес има појдовна и крајна точка. Во меѓувреме, процесот содржи извесен број различни активности. За секоја од овие активности одговорни се некоја единка или група луѓе на заеднички состанок. Во одреден период таквиот поединец или група може да има потреба да донесе клучно решение. Овие

точки на решение се неразделни од процесот. За да донесе решенија, на оној што донесува решенија му се потребни основни информации. Затоа обезбедувањата на информации се исто така важни за анализа. Клучни карактеристики на процесот (појдовната и крајната точка, точките кога се донесуваат решенија, информациите, одговорните) се користат за опишување на процесот како што е опишано во дел 4.

Кои се (релевантни) процеси во организацијата?

За да се запознае една организација се почнува со отворање на нејзината таканаречена црна кутија. Ондавнор ние можеме да знаеме што влегува во неа во форма на човечки ресурси, средства итн. (влогови) и може да знаеме што излегува во форма на производи или услуги (резултати или приходи). Сепак, не можеме точно да знаеме како сите влогови се трансформираат во приходи.

Сл. 3: Организацијата како црна кутија



Секоја организација произведува нешто (приходи): производи или услуги; опипливи или неопипливи; чевли, вода, законодавство или образование. Секоја организација користи нешто (влогови): човечки ресурси или сила на машините; енергија или свеж воздух, челик, хартија или информација. За да речеме нешто за работата на организацијата можеме да ги мериме влогови и производствата: односот влог/приход. Со гледање на влоговите, приходите, односот влог/приход и со нивно споредување со други организации можеме да извлечеме извесни заклучоци за работата на организацијата:

- таа може да работи **ефективно** зашто приходите се релативно високи во поглед на квалитет и квантитет споредено со слични организации

квалитет и квантитет споредено со релативно ниски трошоци

производствата може да биде поднослив

Сепак, за да може да се влијае врз работата на организацијата треба да знаеме повеќе. Треба да разбереме КАКО различните влогови се трансформираат во приходи. Во тој поглед треба да ја опишеме анализата на процесот на трансформација. Во организацијата постојат три типа процеси: примарен процес, процео на поддршка и контролен процес.

Примарни процеси се оние процеси што се директно поврзани со трансформацијата на влоговите во приходи на проектот/организацијата, на пример производството на чевли во фабрика за чевли. Многу важно е да се анализираат овие основни процеси бидејќи тие може да имаат големи ефекти врз организационата/проектната ефикасност и ефективноот.

Процеси на поддршка се оние процеси што се потребни за олеснување на основниот процес. На пример, во фабрика за чевли набавката на кожа е важен процес на поддршка. Воденето на административна евиденција е друг пример на процес на поддршка.

Контролни процеси се процеси кои гарантираат одреден квалитет на примарните и поддржувачките процеси. Контролата на квалитетот во текот на производствениот процес или во времето на испораката на кожата се примери на контролни процеси.

Контролниот процес може да даде повратна информација кога го проверува производството на примарниот или поддржувачкиот процес. Во таков случај квалитетот на производот се споредува со поставената цел; разликата се мери и, ако е потребно, се презема корективна акција за да се спречи другите производи да се трансформираат погрешно на сличен начин. Таквиот контролен процес може да води кон поправени производи кои не се готови за натамошна трансформација или продажба.

Други контролни процеси се наменети да го проверуваат основниот прилив во времето кога влоговите влегле во процесот а корективна акција сф уште е можна пред да почне процесот на трансформација. Таквата корективна акција се опишува како повратна информација од претходниот контролен систем.

Сл. 4: Симболичен модел на регулационен систем



Примарните процеси, процесите за поддршка и контролните процеси се сите важни во функционирањето на организацијата. Меѓутоа, не е секогаш неопходно да се опишуваат и да се анализираат сите процеси. Тоа зависи од:

- обемот и степенот на формализацијата во организацијата
- меѓузависноста на личностите, единиците и одделенијата
- во кои процеси се очекуваат тесни грла
- предвидувањата кои процеси може суштински да се подобрат

Често опишувањето и анализирањето на подобрувањата на дневната рутина ќе проиведе најголем ефект врз функционирањето на организацијата. Општо земено, не се исплатува да се опишуваат исклучителните ситуации, зашто менаџментот и здравиот разум тука ќе преовладува.[^]

4. Процесите на опишување: Чекори во развивањето на табела за протокот

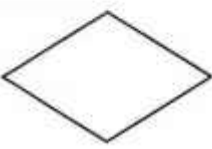
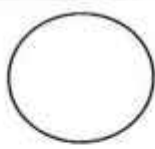
Едно важно средство за опишување на процесите е табелата за техниката на протокот која често се користи во опишувањето на информациите процеси користејќи многу различни симболи за разни активности.[^] Форматот што ние го презентираме подолу вклучува избран број клучни симболи корисни за опишување и анализа на повеќето

[^] Техниката за табела за протокот е поврзана со Методот на критична патека (ЦПМ).

процеси во развојните проекти и на организациите. Методот е исто така погоден за опишување и анализирање на процесите во група (на пример проектантски тим). Чекорите во развивањето на табела на проток се следниве:

- а. Дефинирајте го нивото на вашата анализа
Кој процес ќе анализирате?
Дефинирајте ја појдовната точка.
Специфицирајте го исходот/резултатот на процесот.

- б. Опишете го процесот
Опишете го процесот користејќи ја техниката за табела на проток покажана подолу:

Симбол	Објаснување
	Почетна точка и исход
	Поделете го процесот на 5 до 10 активности кои се отприлика на исто ниво на анализа. На пример, "приредување презентација" е на различно ниво од "водење курс". "Приредување презентација" може да се свати како подактивност на "водење курс".
	Идентификувајте ги моментите на одлука. Опишете ги тие моменти на одлука во да/не прашања. Бидете сигурни дека и "да" страната и "не" страната имаат последователни активности. На пример: "Предлогот е одобрен?" Да ==> Испратете информации, Не ==> Известете го клиентот
	Идентификувајте го одговорното лице/единица за секоја активност. Сите моменти на активности/одлуки кој следат по симболот се одговорност на прикажаното лице/единица
	Идентификувајте ги информациите кои се влеваат во процесот и информациите кои се одлеваат од процесот. Стрелката на линиите кои поврзуваат покажува дали информацијата се влева или се одлева.
	Поврзете ги симболите со линии со стрелки кои ги покажуваат секвенците на настаните. Применете и кругчиња за да покажете дека некоја претходна активност треба да се повтори.

5. Принципи на процесите за анализа

Процесот кој се опишува со користење на техниката на табелата за проток може да се анализира преку следниве три чекори:

- а. Идентификување на можните тесни грла
За секоја активност и за секоја решавачка точка запрашајте се:
 - Зошто се врши активността
Зошто се врши на оваа точка во редоследот
Колку време ќе трае и зошто треба да се потроши тоа време
Дали е тешко да се изврши активността и зошто е толку тешко
Зошто оваа посебна личност е одговорна за таа активност

Кои се ризиците поврзани со оваа активност/што може да не оди како што треба

б. Идентификување на подобрувањата

Како резултат на вашите одговори на овие прашања, запрашајте се:

Дали можете да ги изоставите активностите, решавачките точки или информациите

- Дали можете да ги комбинирате/замените активностите, решавачките точки или информациите

Дали можете да ги поедноставите активностите, решавачките точки и информациите

Дали можете да ја замените одговорноста

в. Проценување на подобрувањата

Проценете ги своите идеи за пообрување запрашувајќи се дали активностите за подобрување или редоследот на активностите:

1. бараат помалку напори - подобро информирање
 - подобра опрема
 - подобри материјали или формати
 - подобрени методологии/пристапи
 - извршување од поквалификувана личност
2. одзема помалку време - види погоре
 - подобар редослед на активностите
 - помалку проектирани предлози преку подобро почетно проверување
3. подобрување на квалитетот на услугите
 - види погоре
 - подобрени директиви
 - подобрување на контролните активности
4. бара помалку ресурси: - помалку активности со високи материјални трошоци/влог на време од персоналот
5. подобрување на условите за работа на персоналот
 - поголема безбедност
 - помалку стресови
 - помалку опасност за здравствени проблеми

6. Квантитативна анализа

Во случај да постојат доволно податоци исто така е можно да се анализира процесот на квантитативен начин. Општо земено (меѓу другото) следниве три видови квантитативни податоци би можеле да бидат важни со цел за анализирање на процесот:

а. Обемот на работата во одделни фази (Дали зборуваме за стотици клиенти кои помагаат или водење на дваесет курсеви за обука, или само за еден или два). Ова дава увид во важноста на извесни проблеми.

б. Траење на активноста. Дали ќе поминат три месеци меѓу барањето на заемот и неговото одобрување или само две недели? Ова дава увид во тоа колку брзо клиентите се услужени и каде се појавуваат главните тесни грла.

в. Потрошеното време на активноста. Дали земањето на еден клиент во просек трае еден час или половина ден? Дали помагањето во правење бизнис план во просек одзема два дена или две недели? Ова дава увид каде може да се остварат главните ефикасни мерки.

7. Заклучок: Преглед на користењето и ограничувањата на опишувањето на процесот преку табела за проток

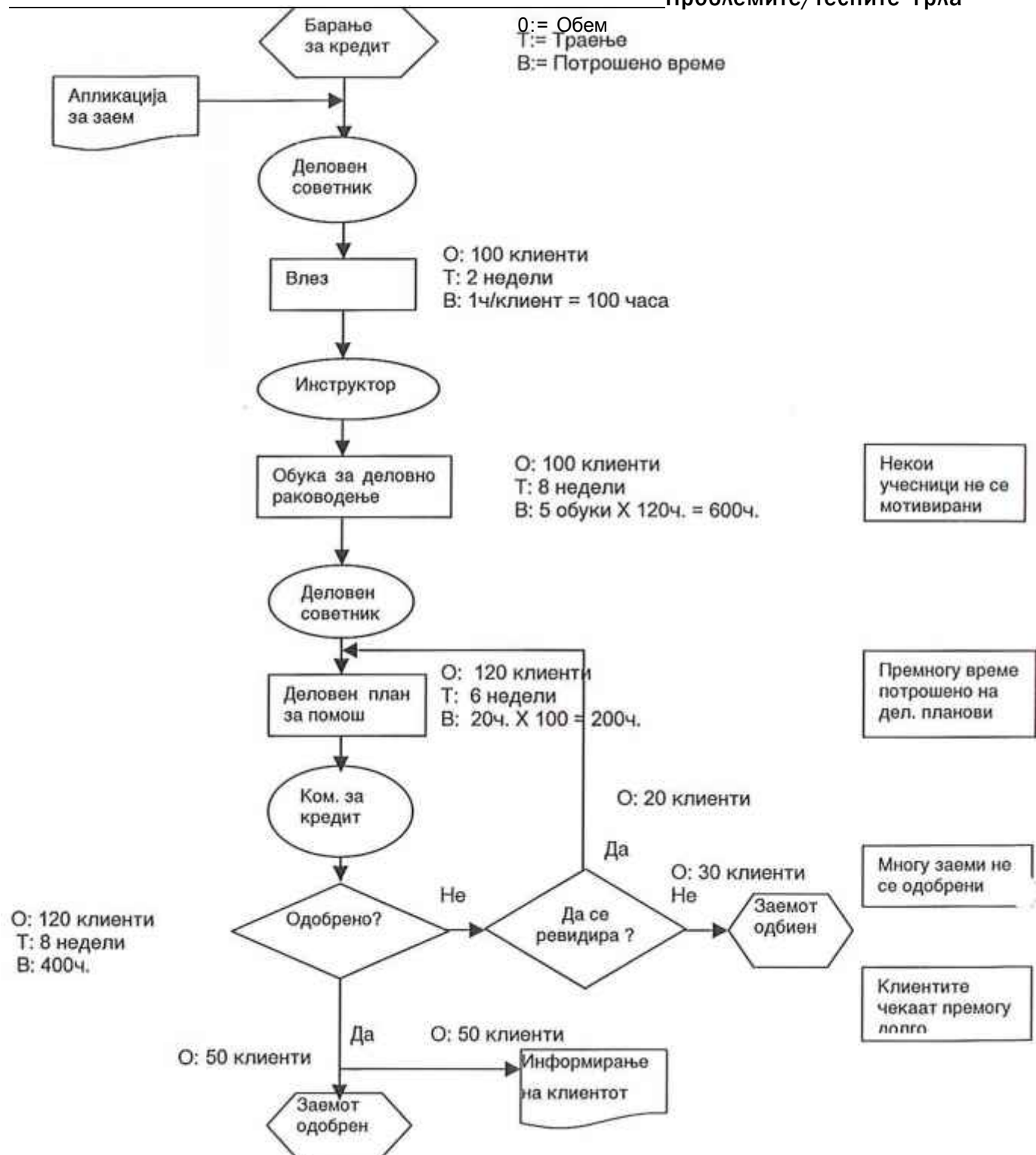
Користењето на табела за проток за опишување на главните трансформациски процеси во една организација е посебно важно за планирање и расчистување на редоследот на активностите, одговорностите и решавачките моменти како и потребните информации во таквиот процес. Таа ги визуелизира чекорите што ќе се преземаат во процесот. Таа помага во идентификувањето на тесните грла, ги одлага непотребните грешки во одделни чекори на процесот и така ви овозможува да се ослободите од таквите тесни грла и да ја подобрите ефикасноста и ефективноста на организацијата.

Некои главни заклучоци:

- 1. Би било корисно да се подобри влезот и да клиентите се отфрлаат веднаш по влезот (селекцијата), за да не се троши време на клиенти кои тоа не го заслужуваат.**
- 2. Би било корисно за обука да се одберат оние клиенти на кои тоа навистина им треба, или да се идентификуваат повеќе различни патеки за обука, за да се задржи фокусот на потребите на клиентите.**
- 3. Корисно е да се подобри ефикасноста при подготовката на деловните планови.**
- 4. Корисно е да се види дали за некои клиенти (мали заеми/клиенти со добар статус за враќање) може да се скрати процедурата обука, деловни планови, кредитни комнитети).**

Анекс 1. Протечна табела на процесот за одобрување на кредит

Проблемите/тесните грла



Подготвување на презентација

1. Вовед

Овој документ има намера да понуди едноставен метод за подготвување на разговорите и претставувањата. Таа се концентрира на еден аспект на подготвување на претставувањето, имено структурирањето или организирањето на информациите. Покрај структурирањето на вашиот разговор или претставување, исто така ви е потребно да ги решите прашањата што се однесуваат на публиката, целта и обемот на разговорите и подготвувањето на помагала и нагледни средства за разговорот.

Многумина од нас учествувале во разговор во кој говорникот давал интересно претсавување, со добри примери и илустрации, но не оставал траен впечаток. Ако ги прашавте луѓето што заминуваат од состанокот што рекол говорникот, тие може да се сеќаваат на неколку посебни точки или на некои интересни анегдоти, но не ќе можат да ви кажат што сакал говорникот да постигне. Нема да знаат кој бил неговиот „аргумент“. Причината за тој неуспех од кој страдаат понекогаш дури и искусни говорници е недостигот на експлицитна структура во зборувањето.

Еден од главните проблеми со кој се соочуваат говорниците кога зборуваат е што тие размислувале за темата толку долго што таа почнува да има смисла за нив. Тоа ќе рече, сите точки што ги изнесуваат се дел од еден кохерентен аргумент. Слушателите во публиката, меѓутоа, не ја споделуваат смислата на говорникот за кохерентноста. Ако сакате публиката да ја следи вашата линија на резонирање морате да ја направите структурата на аргументот експлицитна.

Втор проблем СО кој се соочуваат говорниците е тој што имаат пред себе белешки кои ја одразуваат логичката структура на нивниот аргумент. Значи, за говорникот логиката не е само сама по себе очигледна, таа е и експлицитна, токму пред нивните носови! Но слушателите во публиката не ги имаат пред себе белешките на говорникот. Она што е очигледно и само по себе разбирливо за говорникот воопшто не е очигледно и само по себе разбирливо за слушателот.

Затоа, ако правите претставување, треба да се осигурите, пред се, дека имате добро промислена структура во својот говор. Второ, во текот на самиот говор мора да се осигурите дека таа структура е експлицитна: треба да и кажете на публиката точка по точка каде сте во својот аргумент. Ако ги направите овие две работи (и ако за сите други аспекти на вашето претставување добро сте се погрижиле) публиката ќе си замине со јасен впечаток за она што сте го кажале.

Во остатокот од оваа хартија ќе ја преставиме едноставната техника на структурирање што можете да ја користите при подготвувањето на говор. Техниката исто така ќе ви помогне да решите како и кога треба да употребите визуелни помагала при зборувањето. Ќе ви дадам можност да го темпирате говорот подобро. А тоа ќе ви овозможи да му дадете обем на говорот кој ќе ги задоволи потребите на публиката, целите на говорот и расположливото време.

2. Основни принципи

Пред да почнете чекор по чекор да го опишувате она што треба да го правите, корисно е да ги означите општите принципи на техниката.

Како правите добро претставување? Принципот е:

- кажете им што ќе им кажувате!
- кажете им го тоа!
- кажете им што пред малку им кажавте!

Не можете едноставно да кажете нешто еднаш и да останете на тоа. Треба да ги подготвите луѓето за тоа нешто, потоа треба да го направите тоа јасно и уште треба да резимирате што сте кажале. Тоа го правите во говорот одново и одново, секогаш задржувајќи се на главното.

Би можеле да речете: „Зар тоа не го прави говорот здодевен за слушање?“ Одговорот е, воопшто не. Говорите не се здодевни затоа што говорникот ја прави

структурата на својот говор експлицитна. Прочуените говорници ја користат таа техника цело време. Таа успева.

Меѓутоа, очигледно морате да разликувате меѓу главните точки во вашиот говор и минорните точки. Ако треба да направите педесет точки и ги третирате еднакво, ако ја почнувате секоја точка со долг вовед и ја завршувате со цело резиме, тогаш ќе ги пренатругште своите слушатели. Луѓето не можат да се справат со премногу точки, секако не при говорно:претставување. Добро златно правило е да не се прават повеќе од девет или десет точки во еден говор. За да го направите она што го зборувате полесно за луѓето да го сфатат, можете да ги организирате своите точки во главни точки; секоја главна точка расправа за оден аспект на темата. Дobar број главни точки се три.

Основен принцип е да забележите девет или десет специфични точки што сакате да ги направите во говорот, потоа да ги организирате во три глави. Како што го развивате говорот можете да откриете дека ви се потребни повеќе од три главни глави; слободни сте да го направите тоа.

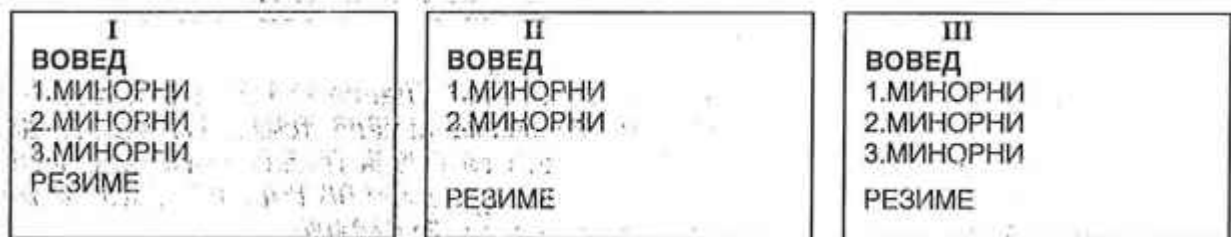
Вашиот говор треба да почне со воведни забелешки за да стапите „на сцена“ и да го привлечете вниманието на публиката. Исто така треба да и дадете на публиката на знаење за што ќе зборувате и како сте го структурирали говорот (главните точки).

На крајот од говорот треба да резимирате што сте кажале (главните точки), треба да дојдете до некакви заклучоци или повици за акција и треба да имате начин за излегување од сцената.

Севкупната структура надзорот е како што следува:



Бидејќи расправате за секоја од главните точки во својот говор, треба да почнете со укажување од кои помали точки се состои главната точка. А кога ќе завршите со главната точка, треба да ги резимирате помалите точки и да дојдете до заклучок. Структурата на секоја главна точка е ваква:



Во следниот дел ќе расправаме за методот чекор по чекор за да ја постигнеме таа структура

3. Методот чекор по чекор

А. Направете список од девет или десет точки што ќе ги вклучите во говорот, користејќи го своето познавање, на темата, своите белешки, својата анализа на публиката, својата цел и обемот на својот говор.

Направете ги точките сосема специфични и конкретни. Потребни ви се девет или десет точки кои ќе и кажат на публиката нешто корисно, не девет или десет наслови на темата. Потребни ви се девет или десет точки што публиката ќе ги запамети откако ќе го напушти состанокот.

Што треба да правите ако се повеќе од девет или десет точки? Ако имате повеќе од петнаесет точки, се обидувајте да кажете премногу во расположливото време, и треба да направите избор! Ако имате помалку од девет точки, проверете дали сте доволно специфични: можеби она што сте го напишале се наслови на темата. -

Б. Организирајте ги точките во три групи, Нема потреба да ги организирате точките еднакво три пати по три. Една главна точка можелда содржи четири или пет потточки, друга може да содржи само една или две. Подоцна можете да вршите приспособувања. Дајте ина секоја главна точка наслов,

Направете го одвивањето на главните точки логично, местр три точки- може да се поделат како што следува:

I: Заднината на ситуацијата

II: Прашање, проблем, метод (Анализа)

III: Решенија, алтернативи, препорачана акција

Се разбира, исто така се можни и многу други поделби. Меѓутоа/секогаш правете ги главните точки лесни за следење.

Што правите ако изгледа дека постојат повеќе од три природни групи? Ако има четири, едноставно направете четири групи и продолжете ако има повеќе пак да видите дали не се обидуваат да вклучат премногу точки во својот говор, или дали вашата цел и обемот се доволно дефинирани. Помалку од три главни точки-обично не се прифатливи: тоа ќе води кон говор кој тешко може да се следи.

В. За секоја главна точка ставете ги помалите точки по логичен ред. Штом имате логичен ред, проверете да видите дали има празнини во логиката. Сега може да откриете дека треба да додадете помалку точки а да го направите аргументот целосен.

При ова може да откриете дека треба да додадете толку многу помали точки што говорот станува неурамнотежен (со една главна точка која одзема најмногу од времето а другите две висат некаде на крајот). Ако е така разгледајте да ги реорганизирате своите главни точки: разделете една голема главна точка во две помали или видете дали друга главна точка може да се отстрани или да се третира какр помала трчка.

Г. Напишете резиме од една реченица до три реченици на аргументот во секоја главна точка. Тра е рснрва за ваширт вовед за секоја главна точка. Воведот треба накраткр да икаже на публиката за штр ќе зборуваат под таа главна трчка и кои главни точки ќе бидат опфатени. Кога го држите говорот исто така ќе ги резимирате главните точки накратко на крајот рд секоја главна точка.

Д. Проценете го времето потребно за секоја главна точка. Ако сакате, можете првин да го процените времето потребно за оекоја помала трчка. Не заборавајте да додадете доволно време за воведот и резимето за секоја главна трчка. Количеството време штр ви е потребно за секрја помала трчка ќе зависи од тоа како имате намера да расправате за точката. За тоа се расправа во чекорот (Е) подолу.

Исто така проценете го времето пртребно за вовед и заклучок (види исто така чекор

Ѓ. Ако ви е тешко да го процените времето, обидете се со вежбање. Мерете го времето додека зборуваат гласно и со брзина со која имате намера да го држите говорот. Осигурете се дека ги вклучувате сите нешта што навистина имате намера да ги кажете во текот на вежбањето, инаку вашата процена ќе биде многу слаба,

Вашата процена нема да биде повеќе рд 80 проценти во времето што навистина го имате на располагање за зборување. Ако е малку, првеќе од 80 проценти, едноставно продолжете; меѓутоа, ако е близу до 90 проценти или повеќе од 100 проценти, ќе треба да го скратите својот говор. Направете го тоа со отстранување на помали точки и не обидувајте се да ги стиснете сите свои точки во времето што ви е на располагање.

Г. Направете скица на воведот и заклучокот. Вашиот вовед треба да вклучува неколку зборови за вас, темата, обемот на говорот (колку многу од темата), структурата (главните точки) и можеби некоја илустрација, пример, анегдота или шега за почеток.

Заклучокот треба да вклучува кратко резиме на главните точки, благодарудување на публиката, какои било крајни зборови (пример: повик за акција).

За да си го олесните животот: напишете ги најпрвите зборови и најпоследните зборови што ќе ги кажете. Исто така решете што точно ќе правите кога ќе ги кажувате овие зборови.

Е. Решете кои визуелни помагала или други материјали се потребни. Поминетете го говорот точка по точка и решете каде да употребите визуелно помагало, помошен материјал, илустрација, прашање, дискусија итн. Како општо правило: ќе ви треба едно визуелно помагало (на табла, табела или проектор) во воведот, за да ја објасните темата и структурата на говорот и ќе ви биде потребно најмалку едно визуелно помагало или илустрација за секоја главна точка. Вкупниот број на визуелни помагала не треба да биде повеќе од вкупната должина на говорот во минути поделени со четири тоест за дваесет минути говор пет визуелни помагала).

Можеби ќе треба да направите приспособувања на времетраењето на говорот засновани врз вашите решенија за користење на визуелни помагала, илустрации итн. Општо земено илустрациите одземаат прилично време, додека помошните материјали може да се користат за пренесување на информација без долго зборување. Меѓутоа, колку време од говорот ќе одземат овие предмети зависи од вашето искуство и од природата на групата; ако не можете да го процените времето, вежбајте ако е можно, инаку дајте си многу повеќе време.

Сега сте ја завршиле подготовката за говорот. Имате контури на точките што ќе ги изнесете структурата на тие точки, времетраењето на говорот и користење на визуелни и други помагала. Сега можете да ја разгледате целата контура и да се запрашате дали мислите дека ќе можете да ја постигнете целта што сте си ја поставиле кај публиката на која ќе зборувате.

Можете да ги примените чекорите спомнати погоре со помош на приложениот формулар.

Претставување: План за подготвување на секаков вид претставувања

[illegible]

ИОМ контролна листа

Важни прашања кои треба да се селектираат и прилагодат и се засноваат на
торганизацијата и основните прашања

01.0 МИСИЈА	(+)	позитивен аспект	неутрален (+/-)	проблема- тичен (-)
01.1 Дали е мисијата јасно формулирана?				
01.2 Дали е мисијата релевантна за полето на развој?				
01.3 Дали е мисијата сфатена и прифатена од акционерите?				
01.4 Дали е мисијата јасно поддржана од персоналот и менаџментот?				
01.5 Дали е мисијата соодветно преведена во долгорочни цели?				
01.6 Дали е организацијата легално регистрирана?				
01.7 Дали организацијата има јасна конституција?				
02.0 ИСХОДИ / РЕЗУЛТАТИ				
02.1 Дали организацијата нуди релевантен обем на производи/услуги?				
02.2 Дали производите и услугите соодветно ги задоволуваат потребите на целните групи?				
02.3 Дали постојните производи и услуги се во насока на мисијата и долгорочните цели?				
02.4 Дали производите/услугите се соодветно наменети за различните полови групи и позиции на целната група?				
02.5 Дали има доволна побарувачка за овие производи/услуги?				
02.6 Дали организацијата дава задоволителни резултати?				

02.7 Дали организацијата може да ја задоволи побарувачката за сопствените производи/услуги?			
03.0 ВЛЕЗОВИ	позитивен аспект (+).	неутрален	проблематичен (-)
03.1 Дали има доволно персонал?			
03.2 Дали има доволно, обучен персонал			
03.3 Дали премсите и опремата се соодветни			
03.4 Дали локацијата на премисите е соодветна?			
03.5 Дали канцелариите и опремата се соодветни			
03.6 Дали влезовите и набавките се со задовилителен квалитет?			
03.7 Дали се соодветни услугите од трети лица (струја, вода, книговодство...)			
03.8 Дали се соодветни финансиските средства?			
03.9 Дали организацијата е способна да ги исполни своите краткорочни обврски			
03.10 Дали постојат големи финансиски ризици и дали се покриени			
03.11 Дали има доволен пристап до неопходните информации?			
03.12 Дали се влезовите соодветно искористени во однос на обемот и квалитетот на резултатите?			
04.0 НАДВОРЕШНИ ОДНОСИ			
04.1 Дали е целната група задоволна од квалитетот на добиените производи и услуги?			
04.2 Дали е целната група задоволна од обемот на добиените производи и услуги?			
04.3 Дали се задоволителни односите со финансиерите/донаторите?			
04.4 Дали се финансиерите/донаторите задоволни од резултатите?			

	04.5	Дали се соодветни односите со другите агенции?		
	04.6	Дали организацијата има соодветни односи со политичарите во регионот и земјата?		
	04.7	Дали организацијата има добар јавен имиџ?		
	05.0	НАДВОРЕШНИ ФАКТОРИ		
	05.1	Дали социо-економската ситуација поволно влијае на работата на организацијата?		
05.2		Дали е.правната рамка поволна за работата?		
05.3		Дали социо-културните норми и вредности меѓу целната група и во општеството се поволни за работата?		
05.4		Дали е поволна физичката околина(клима, инфраструктура)?		
05.5		Дали е поволна политичката клима?		
06.0		СТРАТЕГИЈА		
06.1		Дали стратегијата е во насока на мисијата?		
06.2		Дали стратегијата е јасна и реална?		
06.3		Дали стратегијата е преточена во јасен и реален годишен план?		
06.4		Дали годишниот план е редовно надгледуван и приспособен?		
06.5		Дали организацијата ги остварила претходните годишни планови и буџети?		
06.6		Дали постои јасно и ефективно планирање на работата?		
06.7		Дали се надгледува планот на работа?		
06.8		Дали е персоналот соодветно вклучен во планирањето и надгледувањето?		
06.9		Дали стратегиите и плановите ги имаат предвид половите разлики меѓу персоналот и целните групи?		
07.0		СТРУКТУРА		
07.1		Дали структурата на одлучување се базира на јасна поделба на одговорностите?		

	позитивен (+)	неутрален (+/-)	негативен (-)
07.2 Дали поделбата на задачите и одговорностите е јасна и сфатена од персоналот?			
07.3 Дали постои јасна поделба во одделите и единиците?			
07.4 Дали логистичката поддршка е соодветно организирана?			
07.5 Дали постои добра координација меѓу одделите/единиците?			
07.6 Дали постои добра комуникација меѓу нивоата на менаџментот?			
07.7 Дали постои избалансираност меѓу позициите на мажите и жените со различните единици и нивоа на менаџментот?			
08.0 СИСТЕМИ И ПРОЦЕСИ			
08.1 Дали финаансиските/административните процедури се соодветни?			
08.2 Дали организацијата се придржува до своите процедури?			
08.3 Дали методите/пристапите кон работата се соодветни?			
08.4 Дали методиите/пристапите кон работата се следат од страна на персоналот?			
08.5 Дали постои соодветен систем на планирање?			
08.6 Дали постои добар систем за надгледување и проценка?			
08.7 Дали се развиени реални мониторинг индикатори?			
08.8 Дали се посветува доволно внимание контролата на квалитетот?			
08.9 Дали потребните информации за работата се лесно достапни?			
08.10 Дали има соодветен систем за известување(финансиски, нефинансиски)?			
08.11 Дали има позитив. финансиски извештај за минатата година?			
08.12 Дали се имплементирани препораките од финансискиот контролор?			

09.0 ПЕРСОНАЛ	позитивен (+)	неутрален (+/-)	негативен (-)
09.1 Дали е соодветна работата на персоналот со оглед на околностите?			
09.2 Дали се соодветни платите и секундарите надоместоци на персоналот?			
09.3 Дали работата на персоналот се контролира повремено?			
09.4 Дали работата соодветствува со платите и надомеетоците?			
09.5 Дали има соодветни процедури за вработување?			
09.6 Дали смената на персоналот е во нормални граници?			
09.7 Дали персоналот е соодветно искористен?			
09.8 Дали соодветни активности се за усовршување на персоналот?			
09.9 Дали персоналот има доволно можности за напредување во кариерата?			
09.10 Дали политиката-за персоналот соодветствува со половите разлики?			
10.0 МЕНАЏМЕНТ СТИЛ			
10.1 Дали менаџментот подеднакво се грижи за внатрешните и надворешните односи?			
10.2 Дали менаџментот посветува доволно внимание на квалитетот и обемот на резултатите?			
10.3 Дали менаџментот подеднакво се грижи за луѓето и средствата?			
10.4 Дали менаџментот подеднакво се грижи за односите со персоналот и извршувањето на задачите?			
10.5 Дали постои рамнотежа меѓу доделувањето одговорности и контролата?			
10.6 Дали се одлуките навремени?.....			
10.7 Дали е персоналот соодветно вклучен во донесувањето одлуки?			
10.8 Дали е персоналот соодветно информиран за одлуките?			

11.0 КУЛТУРА	позитивен (+)	неутрален (+/-)	негативе (-)
11.1 Дали постои рамнотежа меѓу хиерархија и учество?			
11.2 Дали постои рамнотежа меѓу посветеноста на работата и грижата за луѓето?			
11.3 Дали постои рамнотежа меѓу краткорочното и долгорочното размислување?			
11.4 Дали постои рамнотежа меѓу преземањето ризици и нивното намалување?			
11.5 Дали постои рамнотежа меѓу индивидуалната одговорност и тимскиот дух?			
11.6 Дали се посветува доволно внимание на одговорностите и транспарентноста?			
11.7 Дали се посветува доволно внимание на надлежностите(полови разлики и малцински групи)?			
11.8 Дали организацијата е подготвена да учи од своите минати грешки?			