



4. Procesų valdymas

4.1 Įvadas

Ankstesnėse dalyse buvo pabrėžiamos kertinės jaunimo organizacijos vertybės. Lygiai taip pat sprendimai dėl organizacijos valdymo, įskaitant pačią struktūrą, turi būti gerai apsvarstyti. Būtina užtikrinti, kad visi su vertybėmis susiję reikalai būtų išlaikyti ir įtraukti į organizacijos valdymo procesus. Pavyzdžiui, įsivaizduokite situaciją, kai jauni žmonės rengiami vadovaujamam darbui: ar ginčai dėl kompiuterių ar kalnų dviračių pirkimo visuomet bus svarbesni nei jaunimo konsultavimo patobulinimas ir naujų darbuotojų priėmimas? Kai kuriuose korporacinio sektoriaus tyrimuose rezultatai rodo akivaizdžią tendenciją, kad kai vyksta derybos dėl išlaidų, papildomos išlaidos dažniau paskiriamos įrangai pirkti, o ne darbuotojams ar infrastruktūrai. Ar jaunimo organizacijos sprendimų priėmėjai turės tokius pat prioritetus? Kokią įtaką jūsų organizacijos vertybės turi tokiems sprendimams?

Peteris Druckeris, kuris 50 metų rašo darbus apie vadybą, tiki, kad pastaraisiais dešimtmečiais viena nuolatinė klaida buvo manymas, akivaizdus arba numanomas, jog visa vadyba yra verslo vadyba. Tie, kurie kaip profesionalai ar savanoriai dirba jaunimo organizacijose, turi suvokti, kad kartais būtent korporacinis sektorius ima iš savanoriško ar nepelno sektoriaus įkvėpimą dėl raidos bei informaciją apie vadovų rengimą.

tyrinėjamas žmonių, rašančių apie vadybą. Toliau aptariami Weberio idėjų pranašumai ir trūkumai. Pasak Weberio, užduotys organizacijoje paskirstomos kaip oficialios pareigos tarp įvairių pozicijų. Tai užtikrina aiškų skirtumą tarp paprasto darbo bei aukšto specializacijos lygio. Išvertus į šiuolaikinę kalbą jaunimo organizacijoje tai reikštų specializaciją tam tikroje veikloje. Dėl to Weberis būtų teigęs, kad nutarimų ir veiksmų vieningumas pasiekiamas per formaliai nustatytas taisykles bei nuostatas. Numanomas pranašumas yra tai, kad užtikrinamas objektyvumas, kad samdomi darbuotojai ir savanoriai su visais dirba panašiu būdu ir, matyt, sąžiningai. Jaunimo organizacijos galbūt atmes Weberio kalbą, turinį ir netgi visus jo principus, nes jo vertybės yra jaunimo kultūros antitezė. Tačiau jaunimo organizacijos vadovas vis tiek gali naudoti tokio mąstymo elementus savo veikloje.

Įdarbinimas organizacijoje, anot Weberio, buvo pagrįstas technine kvalifikacija ir sudarė viso gyvenimo karjerą tarnautojams. Tai akivaizdžiai visiškai skiriasi nuo organizacijų, kuriose dirba savanoriai, nes sutarčių galiojimo laikas yra trumpas, priklausomai nuo pasirinkimo ar būtinybės. Tai taip pat kur kas rečiau sutinkama komercijos sektoriuje 20 a. dešimtojo dešimtmečio pabaigoje ir prasidėjus 21 a., nei tais laikais, kai rašė Weberis.

Numanomi Weberio mąstymo privalumai yra šie:

- specializacija;
- valdžios hierarchija;
- taisyklių sistema;
- objektyvi kultūra.

4.2 Organizacijos valdymas

Vadyba ir valdymas atsidadė dėmesio centre 19 a. pabaigoje kaip reakcija į vis labiau augančias organizacijas. Klausimai, kuriais anuomet buvo diskutuojama tarp teoretikų ir praktikų, išlieka aktualūs ir šandien. Maxas Weberis, vokiečių sociologas, savo darbe „Socialinės ir ekonominės organizacijos teorija“ labiau domėjosi galia ir valdžia, tačiau jo komentaras apie biurokratiją buvo dažniausiai

Weberio mastymui prieštaraujantis požiūris būtų tas, kad pernelyg pabrėžiamos taisyklės bei procedūros, turint omenyje, kad fiksavimas ir darbas su popieriais gali tapti svarbesnis nei tikslai. Kalbant apie jaunimo organizacijas jau pabrėžta tokia rizikinga situacija, kai sistema yra svarbiau už žmones. Toks požiūris taip pat kelia riziką, kad samdomi darbuotojai ir savanoriai ims priklausyti nuo statuso bei simbolių. Procedūros gali būti paslėptos nuo tų, kurie nėra tiesiogiai susiję, kad būtų padidintas galios statusas. Be to, sistemos gali slopinti iniciatyvą. Ypač jaunų žmonių, taip pat ir daugelio kitų grupių bei organizacijų nelankstumas prieštarauja kintančioms aplinkybėms. Žodis „tarnau-



tojai“, panaudotas pirmiau, gali būti verčiamas kaip vadovai, darbuotojai ar savanoriai. Su sąlyga, kad jaunimo organizacijoms reikia išlaikyti savo kertines vertybes savo struktūroje, turi būti priimami sprendimai, kuriais vengiama pirmiau nurodytos kritikos, tačiau tuo pat metu užtikrinama efektyvi organizacija. Mus visus gali nuraminti paplitęs požiūris, kad nėra vieno geriausio valdymo metodo, taigi – vienos geriausios valdymo struktūros.

4.2.1 Valdymo struktūra

Jaunimo organizacijos, kaip ir kitos, valdomos per procesus visoje struktūroje. Reikia pabrėžti, kad žodis struktūra neturi būti prilyginamas reikšmei „formali“ ar „griežta“. Struktūra gali būti ir formali, ir tradicinė, ir hierarchinė, kaip nurodo Weberis, tačiau ji lygiai taip pat gali būti sukurta projekto pagrindu ar netgi, kaip siūlo vienas jaunimo organizacijų valdymo kurso dalyvis, būti chaotiška, bet efektyvi. Tinklo kūrimas taip pat daro įtaką kai kurioms jaunimo veiklos struktūroms. Apibendrinant, jaunimo organizacija gali naudoti modelius, būdingus korporaciniam ir valstybės sektoriams, arba gali sukurti unikalią struktūrą, kuri tenkintų specifinius jos nacionalinius ar tarptautinius tikslus. Kad ir kokia būtų struktūra, reikia sąmoningai ją suvokti.

Dažniausiai sutinkami pagrindiniai klausimai, susiję su struktūra, yra tokie:

Koks yra organizacijos tikslas ir strategija?

Kokios vidinės ir išorinės politikos veikia jos darbą?

Kaip reikia paskirstyti įvairias užduotis tarp susijusių asmenų?

Kokia užduočių specializacija ir koncentracija pageidautina ar būtina?

Kiek šalyje ar tarptautiniame lygmenyje reikia įstaigų ar padalinių, kad būtų įgyvendinta organizacijos strategija ir politika?

Kokia sprendimų priėmimo dalis turi būti pavesta padaliniais didelėse ir ypač tarptautinėse organizacijose?

Atsižvelgiant į šiuos klausimų atsakymus verta priimti nutarimą dėl tokių dalykų sukūrimo ar evoliucijos. Svarbu suprasti, kad skirtumas tarp vieno ir kito struktūros tipo gali būti gana miglotas, o ne griežtas. Imkime paprastus skirtumus:

1. Aukštos hierarchijos yra, kaip matome iš pavadinimo, pastatytos ant daugiasluoksnės sistemos ir dažnai formalaus pagrindo, su aukštu specializacijos lygiu tiek funkciniuose,

ties operatyviniuose lygiuose. Tokios tradicinės struktūros yra naudojamos kaip forma, kuri labiausiai atitinka karinį modelį arba aprašytąjį Weberio. Kai kurioms tarptautinėms jaunimo organizacijoms šis apibūdinimas gali tikti.

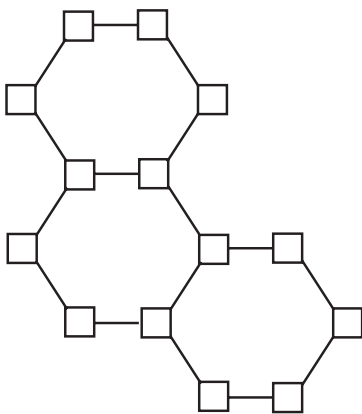
2. Plokščios struktūros – tai nesena reakcija į etatų mažinimą verslo sektoriuje, siekiant padidinti efektyvumą ir pelningumą. Ar tokios struktūros tinka NVO aplinkoje? Remiantis formalių struktūrų advokatų kalba, „plokščios“ struktūros yra susijusios su didesne kontroliavimo teritorija. Turint omenyje, kad dirba savanoriai, šis principas gali būti naudingas. Taip pat girdėti argumentų, kad ši struktūra labiausiai tinka darbuotojų mokymui ir raidai.
3. Projektų valdymo struktūros yra sukurtos tam, kad būtų lanksčios bei tenkintų specifinius ir kartais trumpo laikotarpio poreikius. Čia turima omenyje tai, kad konkrečioms projektams galima suformuoti komandas, o vėliau jas išformuoti. Pagal prasmę asmenys gali priklausyti daugiau kaip vienai projekto komandai, kai hierarchija naudinga laimėjimams. Ar šis principas tinka savanoriams ir apmokamiems darbuotojams, kai veikla koordinuojama?
4. Tinklinės struktūros turi kai kuriuos projekto struktūros elementus, tačiau jos turi sąsajas su kitomis organizacijomis ir kartais jas inkorporuoja. Taigi komunikacija bus būtina pačioje organizacijoje ir už jos ribų tarp asmenų ir grupių, kurios pačios priklauso skirtingoms organizacijoms. Tinklas tarp jaunimo organizacijų gali būti formalus arba neformalus, bet tai bent jau bus struktūrinė organizacijų sistema su panašiais tikslais ir simpatijomis.

Praktinės užduotys

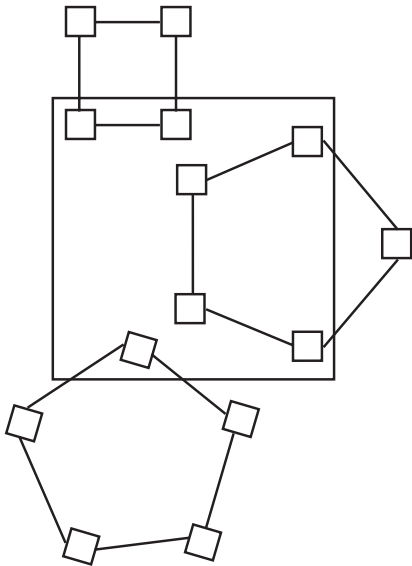
- Paprašykite dalyvių nupiešti organizacijos schemą su pagrindinėmis jų organizacijos funkcijomis bei palyginkite kiekvieno gautus rezultatus.
- Iliustracijai naudokite organizacijų diagramas be jokių etikečių, kad paskatintumėte palyginti su dalyvių jaunimo organizacijomis.

**OV-19 pav.
Valdymo struktūros**

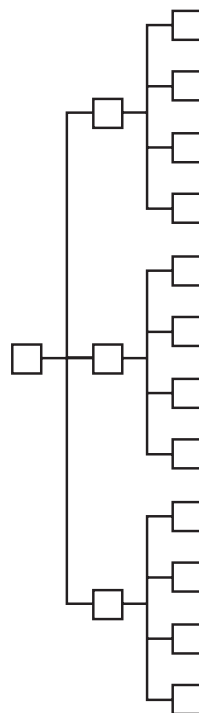
Projektų valdymas



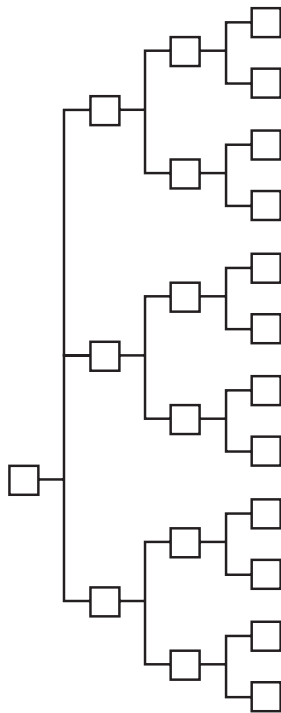
Tinklinė struktūra



Plokščiosios hierarchijos



Aukštosios hierarchijos





4.3 Sistemų valdymas

Sistemų naudojimas vadyboje yra paimtas iš biologijos. Sistemų principas yra pagrįstas požiūriu, kad organizacija – tai vieninga ir valdoma susijusių dalių sistema. Sistemų teorijos gynėjai gali ginčytis, kad gebėjimas valdyti įvairovę kelia organizacijos lankstumą. Sistemos gali būti uždaros ir griežtos arba lanksčios ir atviros, atsižvelgiant į konkrečios organizacijos vadovybės norus.

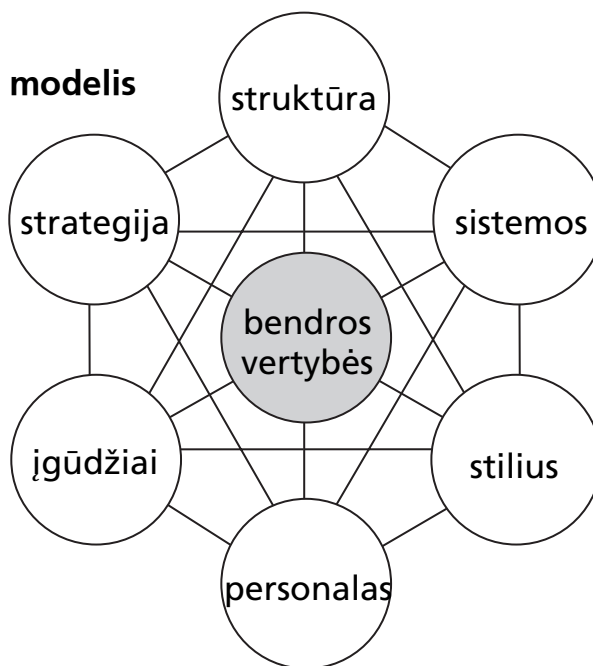
Sistemų teorija yra kilusi iš tokių biologų kaip Ludwigas von Bertalanfy, kuris 1951 metais pasiūlė terminą „sistemų teorija“, darbų. Jo idėjas išplėtojo Bouldingas, kuris pasiūlė devynių lygių sistemų hierarchiją pagal kiekvieno lygio sudėtingumą ir raidos etapą.

Nėra visuotinai priimto skirtumo tarp sistemos ir proceso, nurodomo vadybos komentatorių. Praktikai naudoja tokius terminus kaip „komunikacinė sistema“ bei „mokymo sistema“, siekdami apibūdinti valdymo proceso dalis.

Termino „sistema“ svarba yra pripažinimas, kad organizacijos yra sudėtingi ir dinamiški socialiniai vienetai, turintys vidinių ir išorinių priklausomybių. Sistemų idėjos gali atrodyti abstrakčios, o jų vertė organizacijai yra dvilypė. Dėl jų organizacija laikoma dinamišku holistiniu modeliu, o tai leidžia vadovams surasti ir įgyvendinti tinkamiausią valdymo procesą visoje organizacijoje.

Jaunimo organizacijose turėtų būti susitelkiama į samdomų darbuotojų, savanorių bei narių sąveiką atsižvelgiant į aplinką (vidinę ir išorinę), kurioje jie dirba. Aptariant bet kurį būdą, apibrėžiamą kaip sistema, jaunimo organizacija greičiausiai norės pasinaudoti pliuralizmo idėjomis, o ne unitariniu būdu. Šiame kontekste konsultacinė firma „McKinsey ir Co.“ pasiūlė „septynių S“ modelį sėkmingai organizacijai, kai pabrėžiama diagramoje parodytų faktorių tarpusavio priklausomybė ir lygybė. Ar šiame kontekste terminas „personalas“ apims tiek savanorius, tiek apmokamus darbuotojus?

OV-20 pav.
„Septynių S“ modelis



Šaltinis: Mullins, Laurie J. (1999), *Management and Organisational Behaviour*, p. 863, penktas leidimas. London: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2.



4.4 Organizacijos raida

Kaip parodė komentaras dėl sistemų valdymo, organizacija turi būti dinamiška ir prisitaikyti prie poreikių, kuriems patenkinti ji ir egzistuoja. Be to, yra įrodymų, kad verslo organizacijose daugiau dėmesio skiriant žmonių valdymui pagerėja organizacijos rezultatyvumas. Turint omenyje esmines organizacijų, dirbančių su jaunimu, vertybes, tai galima priimti, tačiau gerai ištirtinėtų įrodymų ne visada yra ir juos gali pakeisti tikėjimas ir prielaidos. Jaunimo organizacijų vadovus gali padrašinti toliau pateiktas tyrimas.

Darbas, kurį atliko Malcolmas Pattersonas ir jo kolegos, remdamiesi Šefildo efektyvumo programos (*Sheffield Effectiveness Programme*) darbu, nurodo stiprius teigiamus ryšius tarp darbuotojų nuostatų, organizacijos kultūros, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos bei organizacijos rezultatyvumo. Ataskaita smarkiai paveikė strateginį mąstymą ir buvo naudojama daugelio organizacijų, kad suformuotų savo žmonių valdymo darbotvarkes. Šefildo tyrinėtojai rėmėsi 10 metų vykusio (1991–2001) tyrimo daugiau nei šimto Jungtinės Karalystės gamintojų rinkos aplinkos, organizacijų charakteristikos ir valdymo praktikos, tyrimo duomenimis. Bendras jų tikslas buvo nustatyti, kurie faktoriai iš esmės daro įtaką verslo efektyvumui. Jaunimo organizacija gali lengvai pakeisti terminą „organizacijos efektyvumas“.

Tyrinėtojai palygino šių firmų pelno bei našumo svyravimus per tiriamuosius metus bei išmatavo pokyčių variacijas. Tuomet variacijos buvo nagrinėjamos atsižvelgiant į konkrečią vadovavimo praktiką. Jie nustatė, kad pasitenkinimas darbu bei atsidasavimas organizacijai, prižiūrėtojų parama, autonomija ir mokymai sudarė nedidelį našumo variacijos procentą. Lygindami tyrinėtojai galėjo priskirti 29 proc. našumo variaciją per 3–4 metų laikotarpį organizacijos žmogiškųjų santykių dimensijai.

Jei šio atvejo tyrimas pabrėžia tokį fundamentalų dalyką, kad organizacijos raidos planai turi būti pagrįsti žmonėmis, jis pasieks savo tikslą. Tai gali pasirodyti akivaizdus teiginys, pavyzdžiui, technologijų ar išorinių (politinių) santykių naudojimas raidos planams pagrįsti nėra neįprastas, net tose organizacijose, kurios save apibūdina kaip orientuotas į žmones.

Klasikiniai vadybos vadovėliai nurodo užimtumo stabilumą ir ilgalaikes sutartis. Devintajame ir dešimtajame dešimtmečiuose daugiau dėmesio buvo skiriama trumpo laikotarpio ar neapibrėžtų sutarčių valdymo aplinkai. Darbas šiose srityse yra artimesnis savanorių situacijos realybei. Problemos, susijusios su kartais įtemptomis užimtumo sąlygomis, mažos pajamos ir didelė darbuotojų apyvarta yra gerai suprantamos jaunimo organizacijų. Ilgo laikotarpio sprendimai asmenims pagal apibrėžimą yra netinkami, kai dirbama su trumpo laikotarpio sutartimis. Taigi greičiau jau pabrėžiamas suinteresuotumas darbu, o ne karjera (bent jau organizacijoje). Be to, kai valdo savanorių taryba, kuri gali turėti įvairių dalyvavimo motyvų, reikia specifinio požiūrio į organizacijos raidą. Toliau apžvelgti principai yra naudingas orientyras, o individualūs poreikiai bus susiję su konkrečios valdybos specifiška. Organizacijos raida yra susijusi su vidutinio ir ilgesnio laikotarpio strategijomis, siekiant užtikrinti:

Problemų sprendimą per sutartą laikotarpį.

Struktūrinius pokyčius, kurių gali prireikti įgyvendinant pasikeitusias ar papildomas politikas.

Vidinės bei išorinės komunikacijos optimizavimą skatinant efektyvumą ir vengiant nesutarimų.

Tarp valdymo procesų, kuriuos galima naudoti siekiant užtikrinti pageidaujamą organizacijos rezultatyvumo pagerėjimą, jaunimo organizacijoms gali būti naudinga:

- Kokybės būrelių sukūrimas, kurių tikslas yra ištirti visus organizacijos ir teikiamų paslaugų elementus siekiant tobulėti. Tokių grupių esmė yra ta, kad jos turi būti laisvos nuo visų hierarchijos ar valdžios elementų. Tvarkinga ir loginė analizė yra ne tokia svarbi kaip entuziazmas dėl tobulėjimo.
- Taip pat vertėtų paklausti samdomų darbuotojų, savanorių ir paslaugų vartotojų nuomonės struktūriniu ar iš dalies struktūriniu būdu. Galima naudoti tiek anketas, tiek atlikti apklausas, kuriose būtų užduodami standartiniai klausimai.
- Susirinkimų organizavimas siekiant užtikrinti, kad asmenų ir grupių raida sutaptų su organizacijos poreikiais. Organi-



zaciniai poreikiai ir jų aktualumas ar netgi konfliktas su suvoktu savanorių raidos poreikiu, turi būti numatyti ir išspręsti planavimo ir įgyvendinimo etapuose.

labai nutolęs nuo realybės. Nutarus priimti sprendimą, yra tokie pirmaeiliai klausimai:

Koks yra skirtumas tarp dabartinės ir pageidautinos padėties?

Kokie yra A varianto privalumai, palyginti su B ir t. t.?

Ar sprendimą lengva priimti? Ar problemą lengva išspręsti?

Koks yra intervalas tarp sprendimo priėmimo ir jo įgyvendinimo?

Ar problema laikui bėgant gali išsispęsti pati?

Derinant valdymo proceso sąvoką su sprendimų priėmimu siūlomi du pagrindiniai skyriai.

Pirmasis – tai metodo ar mechanizmo parinkimas kasdieniniams ar nuspėjamiems sprendimams.

Antrasis – sprendimų priėmimas, kai kalbama apie nekasdienius dalykus.

4.5 Sprendimų priėmimas ir politikos formavimas

Reikalų, susijusių su sprendimų priėmimu bei politikos formavimu yra daug ir jie yra sudėtingi. Pabrėžiant valdymo procesą organizacijos struktūra yra pagrindinis faktorius. Didelėse organizacijose yra rizikos, kad sprendimų priėmimas bus nutolęs procesas.

Kai žmonės skiria atstumą, kyla susvetimėjimo rizika. Atstumas šiuo atveju yra geografinis arba struktūrinis. Be to, toliau pateikti komentarai turi būti susieti su pateiktaisiais trečiojoje dalyje apie žmonių valdymą ir ypač apie lyderystę.

Sprendimai nepriimami vakuume. Paprastai didelę įtaką daro:

Kolektyvinė organizacijos praeities patirtis;
Dabartinės numanomos ar realios organizacijos problemos;

Sprendimus priimančios asmenybės;

Tikėjimas, kad organizacija yra dalis sistemos, kaip apibūdinta pirmiau, nesvarbu, griežtos ar lanksčios.

Reikia apsvarstyti bet kurio sprendimo poveikį:

- pagal laiką, per kurį turi įvykti norimas pasikeitimas ar būti įgyvendintas veiksmų planas, palyginti su dalyvaujančių darbuotojų dvasine būkle;
- pagal visus suinteresuotus asmenis (jaunimo organizacijos atveju).

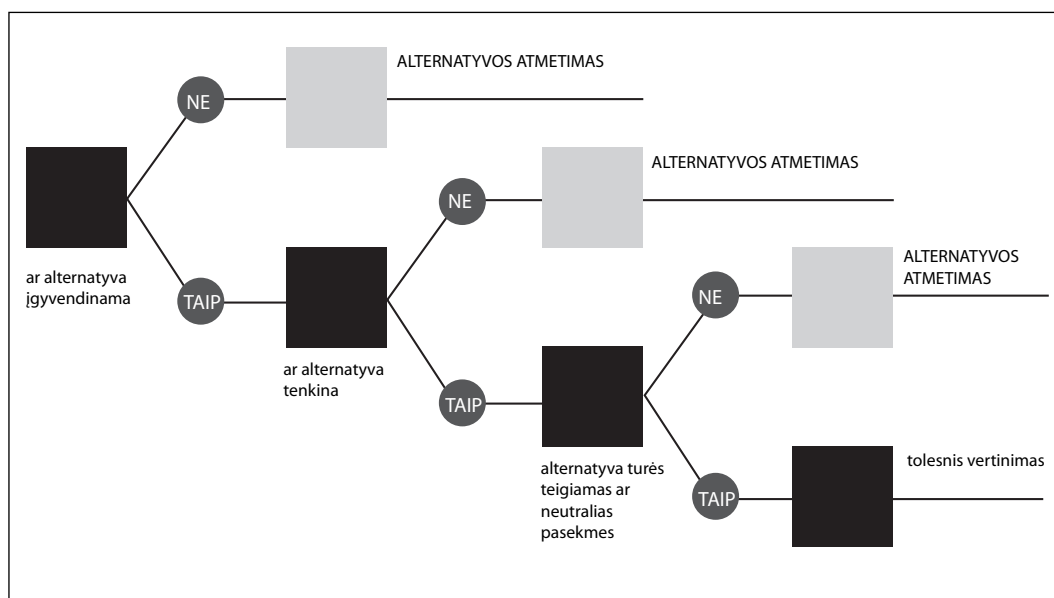
Populiarus įvaizdis vieno galingo asmens (paprastai vyro), sėdinčio vienuose prie stalo ir sprendžiančio visą organizacijos likimą, yra

Skirtumas tarp jų gali būti apibrėžtas ir kaip skirtumas tarp užprogramuotų ir neprogramuotų sprendimų. Konsultavimo proceso struktūroje sukūrimas bei grįžamojo ryšio dėl buvusio sprendimo apsvaistymas yra vienas iš darbo su „standartiniais“ sprendimų priėmimo metodų. Kompromiso atveju procesas būtų nustatytas, bet bent jau kai kurie asmenys jautų, kad turi nepakankamą veiksmų laisvę šiame procese. Procesas gali apimti rekomendacijas dėl sprendimų priėmimo individualiame, komandos ar padalinio lygyje. Padalinys šia prasme gali reikšti vietinę jaunimo organizaciją.

Sprendimų priėmimas vyksta kontinuuje nuo tikrumo per riziką į netikrumą bei nuo aukšto lygio iki žemo lygio organizacijos vadovų kontrolės. Priimdami nekasdienius sprendimus vadovai rinkdamiesi įvairius variantus turi įvertinti rezultatų riziką. Abejotina, ar įmanoma sudaryti tikslų nenumatytų sprendimų priėmimo mechanizmą. Kartais sprendimus reikia priimti nedelsiant ir vietoje neatsižvelgiant į struktūrą, o mokymasis iš tokio sprendimo yra absoliučiai retrospektyvus. Toks iššūkis bent jau turi būti atpažįstamas ir sudaryti dalį vadovų parengimo. Procesas, sukurtas optimizuoti sprendimų priėmimo efektyvumą, yra iš esmės susietas su jėgos koncentracija ar decentralizavimu organizacijoje bei su sutartais ar naudojamais politikos formavimo lygiais.



OV-21 pav. Sprendimų priėmimas



Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. ir Gilbert, D. R. (1995), *Management*, p. 250, šeštas leidimas, London: Pearson Education Ltd.

Praktinės užduotys

- Paprašykite dalyvį užrašyti sprendimus ar sprendimų tipus, kuriuos jie priima, ir ar toks sprendimų priėmimas yra kasdienis ar retas.
- Patikrinkite formalios valdžios suvokimą sprendimų priėmimo procese. Ar dalyvio organizacijoje pripažintas individualių ir kolektyvinių sprendimų priėmimo procesas?
- Paprašykite dalyvius raštu apibūdinti sprendimą, kurį reikia priimti (vienu sakiniu), o tuomet pritaikykite sprendimų priėmimo klausimus, pateiktus OV-21 pav.

4.6 Komunikacija ir informacija

Organizacijos dažnai apibūdinamos kaip turinčios komunikacijos kanalus. Gali būti automatiškai manoma, kad komunikacijos kanalai yra neatsiejama organizacijos valdymo struktūros dalis. Komunikacija pagal apibrėžimą apima informacijos perdavimą. Henry Mintzbergas pabrėžė komunikacijos svarbą valdymo procese. Jis siūlo:

Visuomeniniai vaidmenys – kai vadovai veikia kaip savo organizacijos dalies lyderiai. Jis nurodo tyrimus, kurie parodė, kad vadovai praleidžia 45 proc. savo laiko su kolegomis, 45 proc. su žmonėmis, nepriklausančiais jų padaliniais ar pačiai organizacijai bei 10 proc. su savo viršininkais. Ar tai galioja ir vietinėje jaunimo organizacijoje, ar ir nacionalinėje bei tarptautinėje organizacijoje?

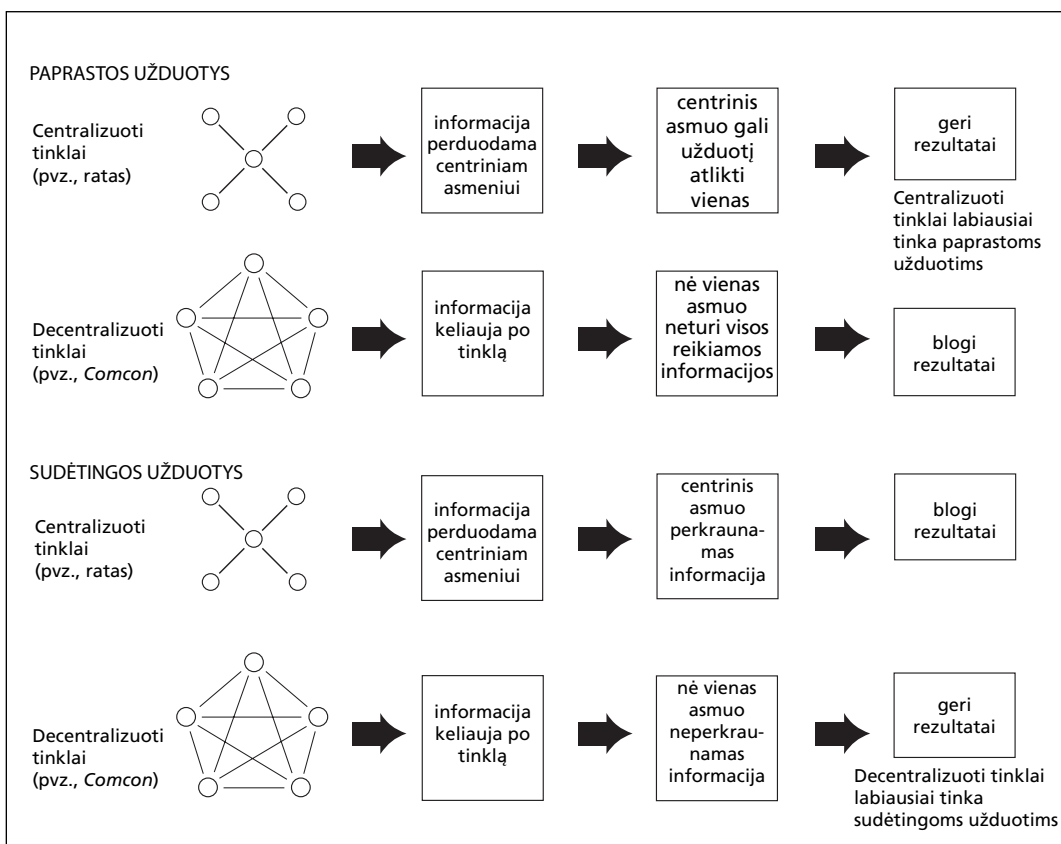
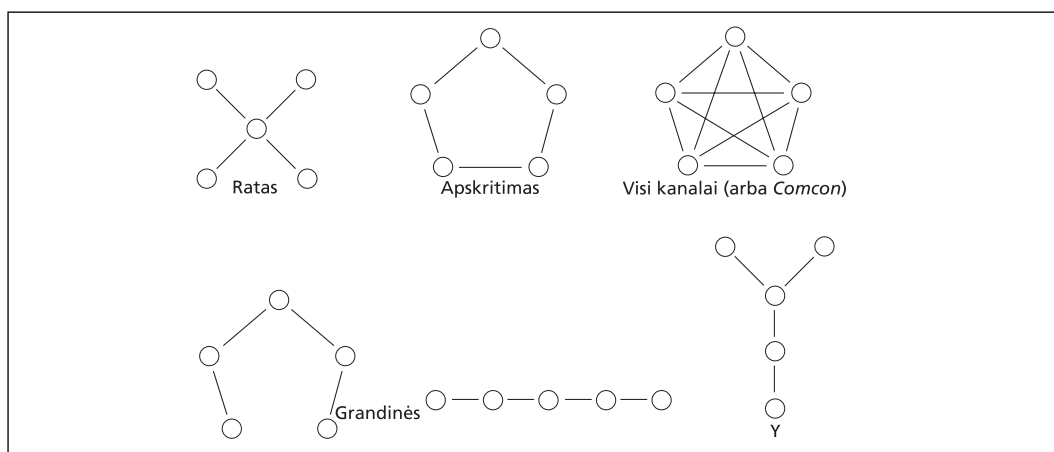
Neformalus vaidmenys – kai autorius tvirtina, kad vadovai siekia gauti informacijos iš bet kurios grupės ar asmens, kuris gali būti susijęs su jo darbu. Vadovas atsakydamas taip pat



platina svarbią informaciją tiek pačioje organizacijoje, tiek už jos ribų. Komunikacijos metodai ir technikos taip pat pateikiami.

Sprendimų vaidmenys – kai vadovas įgyvendina naujus planus, skirsto išteklius ir paaiškina kitiems, kodėl buvo priimtas toks sprendimas, organizacijoje ir už jos ribų.

OV-22 pav. Komunikacijos tinklai



Šaltinis: Mullins, Laurie J. (1999), *Management and Organisational Behaviour*, p. 489–490, penktas leidimas. Londonas: Pearson Education. ISBN 0-273-63552-2.

OV-23 pav.



Yra daug komunikacijos modelių, susijusių su valdymo procesu. Kai kuriuose numatoma tokia seka: siuntėjas ar šaltinis, šifravimas, perdavimas kanalu, iššifravimas ir gavėjas. Pasinaudojant radijo signalų analogija, tokiam modelyje toliau numatomas perdavimas atgal siuntėjui, kuris taip tampa gavėju. Laikydami radijo signalų logiką, kai kurie rašytojai naudoja terminą „triukšmas“, norėdami nurodyti tam tikrą žinutės iškraipymo laipsnį perduodant ją iš gavėjo siuntėjui. Žodis „triukšmas“ gali būti laikomas eufemizmu gavėjo ar siuntėjo prasme, t. y. šifravimo ir iššifravimo stadijos gali būti paveiktos hierarchijos, gandų, nenuoseklios politikos ar, svarbiausia, vienodo informacijos perdavimo valdymo proceso trūkumo ar netgi pirmiau apibūdinto ciklo supainiojimo.

OV-22 paveiksle matote du komunikacijos tinklus, kurie yra vertinami pagal jų naudojimą paprastoms ir sudėtingoms užduotims atlikti. Ratas ar žvaigždė yra labiausiai centralizuotas tinklas. Jis siūlomas paprastoms užduotims ir problemoms spręsti. Apskritimas yra mažiausiai centralizuotas, jame mažai kontrolės ir sunku numatyti lyderystę. Mes teigiame, kad apskritimas geriau apima pokyčius ir tinka sudėtingoms problemoms spręsti.

„Visų kanalų“ ar „Comcon“ tinklas taip pat yra decentralizuotas ir yra susijęs su visuotinėmis diskusijomis ir dalyvavimu. Esant įtemptai situacijai jis gali tapti rato tipu.

Y ar grandinės tinklas gali tikti paprastoms užduotims spręsti, grupėje tokiu atveju mažai bendraujama. Tyrimas siūlo, kaip valdyti pasitenkinimo lygį grupėje.

4.7 Žinios ir mokymasis

Komunikacija yra neatsiejamai susijusi su žiniomis ir informacija. Šiuolaikiniame verslo pasaulyje ryšiai tarp žinių, galios ir konkurencingų privalumų yra analizės ir diskusijų šaltinis. Kadangi jaunimo organizacijos nėra susijusios su konkurencijos privalumais, komunikacija toliau nagrinėjama besimokančios organizacijos kontekste. Dėl mokymosi svarbos jaunimo kultūroje, besimokančios organizacijos specialiai įtraukiamos šioje dalyje, kaip ir ketvirtoje dalyje. Tačiau jos aptiriamos ir analizuojamos susiejant su ankstesnėje dalyje aptartu kitokiu valdymu bei su tuo susijusiais procesais.

Besimokanti organizacija

Korporacinis sektorius palyginti neseniai susidomėjo optimaliomis informacijos ir žinių platinimo organizacijoje priemonėmis. Shellas buvo vienas iš ankstyvųjų šio principo propaguotojų. Britanijos konsultavimo grupė „David Skyrme Associates“, mėgindama paaiškinti apibrėžimą, siekdama padėti vadovams, pasiūlė tokį variantą:

Besimokančios organizacijos – tai tokios organizacijos, kurios turi sistemas, mechanizmus ir procesus, kuriuos naudoja nuolatiniame savo darbuotojų (nuolatinių ir ne) gabumų ugdymui ir siekdamas subalansuotų šios organizacijos ir bendruomenių, kuriose jie dalyvauja, tikslų.

Tikslai, dėl kurių atliekamas toks mokymasis, taip pat turi būti praplėsti iki visos organizacijos aplinkos.

Nors autoriai žodį „bendruomenė“ gali apibrėžti ne taip pat kaip jaunimo lyderiai, tai, kad jis naudojamas, rodo, jog papildomai pabrėžiami tie asmenys, kurie užsiima jaunų žmonių lavinimu.

Rašytojai taip pat išvardija tokius svarbius punktus. Besimokančios organizacijos:



Prisitaiko prie išorinės aplinkos;
Nuolat didina savo gebėjimą keistis ir prisitaikyti;
Vykdo tiek kolektyvinį, tiek individualų mokymąsi;
Naudoja mokymosi rezultatus siekdamas geresnių rezultatų.

Arie de Geusas (Senge, 1990) mokymąsi apibūdino kaip vienintelį subalansuotą konkurencingą privalumą. Kaip šį teiginį pritaikyti jaunimo organizacijų kultūrai? Ar jos turi sukurti valdymo procesą, kuris užtikrina nuolatinį dalijimąsi žiniomis, o jei taip, tai kokiais tikslais? Ar galima sakyti, kad dalijimasis žiniomis bei įgūdžių perdavimas visuomet vyksta bendradarbiavimo aplinkoje? Ar asmenų bei komandų kompetencija organizacijoje auga perduodant ir dalijantis žiniomis?

Peteris Senge (1990) apibrėžia besimokančią organizaciją kaip „organizaciją, kuri nuolat didina savo ateities kūrimo galią. Tokiai organizacijai nepakanka paprasčiausiai išgyventi. Mokymasis išgyventi, kuris dažniausiai yra vadinamas adaptyvuoju mokymusi, yra ne tik svarbus, bet tiesiog būtinas. Tačiau besimokančiai organizacijai adaptyvusis mokymasis turi būti derinamas su generatyviniu mokymusi, mokymusi, kuris ugdo mūsų sugebėjimą kurti“.

Turint omenyje, kad šios dalies tikslas yra procesas ir sistema, siūlomi tokie valdymo procesai ir su tuo susijusios procedūros bei metodai. Principai pasiskolinti iš Davido Skyrme bei pritaikyti jaunimo organizacijoms. Skyrme pabrėžia kultūros vaidmenį organizacijoje. Šie pasiūlymai yra susiję su kultūra, kuri yra susijusi su bendradarbiavimu ir mainais. Kadangi ankstesnėse dalyse jau buvo kalbama apie kultūrą (vidinę, išorinę ir jos atmainas), šioje dalyje apie tai nekalbėsime.

- Strateginis planavimas. Imkitės planavimo, kuris gali būti naujoviškas ar neįprastas. Jaunimo organizacijos gali išmėginti įvairius mąstymo būdus šioje srityje. Todėl turi būti paskirtas laikas ir kiti ištekliai, kad būtų galima eksperimentuoti naudojant įvairius komunikacijos metodus, po to vertinti jų efektyvumą.
- Vidinės ir išorinės aplinkos analizė. Nuolatinio stebėjimo proceso eigoje turi būti tiriama visi pagrindiniai faktoriai, įskaitant elementus, kurie iš pirmo žvilgsnio gali neatrodyti svarbūs jaunimo organizacijai,

pavyzdžiui, technologijos ir politiniai faktoriai.

- Informacija ir žinių valdymas. Naudokite technikas, kurios nustato auditą, vertę (sąnaudas), ir naudokite informaciją kaip išteklių (IRM arba Informacijos išteklių valdymas). Informacijos galima gauti iš išorinių šaltinių, ji gali būti perduota kitų vadovų ar paimta iš tradicinės rašytinės informacijos ar elektroninės, pavyzdžiui, interneto.
- Komandos ir organizacijos raida. Galima naudoti pagalbines priemones, kurios padėtų grupėms atlikti darbą, pareigas bei formuoti organizaciją ir lavinti komandą. Tikslai apima vertybių įtvirtinimą, vizijos plėtojimą, darną ir klimato, kuriame didinami tikslai, dalijimasis ir parama, kūrimą.
- Rezultatyvumo matavimas. Tinkamų rezultatyvumo vertinimo rodiklių, kurie užtikrina subalansuotą ir teisingą sistemą jaunimo organizacijoje, sukūrimas. Matavimo sistema turi būti teigiama ir skatinti tolesnį investavimą į mokymąsi.
- Apdovanojimų ir pripažinimo sistemos. Įveskite procesus ir sistemas, kurie pripažįsta naujų įgūdžių įgijimą bei stiprina komandos darbą, taip pat individualias pastangas. Užtikrinkite, kad sėkmė būtų plačiai pagarsinta ir skatintų tolesnę raidą.

Įrankiai ir technikos. Jaunimo organizacijoms bus žinoma daug toliau išdėstytų dalykų, tačiau jie turi būti susieti su mokymosi skatinimu.

Apklausa – pokalbiai, kreipimasis siekiant informacijos.

Kūrybingumas – smegenų šturmas (*brainstorming*), asociacijos.

Situacijų įprasminimas – informacijos ir minčių įprasminimas.

Pasirinkimas – veiksmų krypties nustatymas.

Rezultatų stebėjimas – registravimas, stebėjimas.

Žinių restruktūrizavimas – naujų žinių inkorporavimas į mentalinius modelius, įsiminimas.

Kolektyviniam mokymuisi reikia dalijimosi informacija ir žiniomis įgūdžių, ir jis yra susijęs su:

Komunikacija, ypač peržengiant organizacijos ribas;



Klausymusi ir stebėjimu;
Kolegų auklėjimu ir parama;
Holistine perspektyva – komandos ir organizacijos, kaip visumos, suvokimas;
Susidorojimas su iššūkiais ir netikrumu.

Praktinės užduotys

- Naudokite šešis pirmiau apibūdintus procesus, žinių restruktūrizaciją tyrinėjant kaip metodiką dalyvio pateiktai problemai spręsti.

4.8 Strateginis planavimas

Nuspręstas sudaryti strateginis planas smarkiai paveiks organizacijos visuomenei daromą įtaką. Tai paveiks bet kurią kitą planavimo tipą ir organizacijos atliekamas praktines operacijas.

4.8.1 Kodėl planavimas yra svarbu?

Iš esmės sutariama dėl to, kad jaunimo organizacijos vaidina vis svarbesnį vaidmenį visuomenėje. Tačiau taip pat svarbu pažymėti, kad dėl to nėra lengviau. Priešingai, aplinka, kurioje veikia jaunimo organizacijos nėra stabili, o nuolatos vystosi.

Taip pat yra kitų „vidinių“ aspektų, kuriuos būtų naudinga paminėti:

- narių skaičiaus ir (arba) aplinkos keitimasis;
- išteklių trūkumas;
- prasta žmogiškųjų išteklių praktika;
- vadovavimo trūkumas organizacijos veikloje ar projekte.

Kai kurie iš pirmiau pateiktų teiginių yra būdingi daugeliui jaunimo organizacijų visoje Europoje, o tai aiškiai rodo planavimo poreikį. Dėl augančios jaunimo organizacijų svarbos atsiranda geriau valdomų organizacijų, pasirengusių reaguoti į visuomenės iššūkius, poreikis.

Nuolatos kintančiai aplinkai reikia organizacijų, kurios taip pat gali kisti ir prisitaikyti prie įtakos palaikymo bei toliau teikti paslaugas.

4.8.2 Kas yra strateginis planavimas?

Yra įvairių strateginio planavimo apibrėžimų. Michael'is Allison'as ir Jude Kaye savo knygoje „Strategic planning for Non profit organisations“⁸ (1997) pateikia du bazinius apibrėžimus: „Strateginis planavimas yra valdymo įrankis, ir kaip bet kuris valdymo įrankis, jis yra naudojamas kaip pagalbinė priemonė gerinant „organizacijos veiklą“. Tuomet jie pateikia smulkesnį apibrėžimą, kuris apima kai kuriuos pagrindinius tokio planavimo aspektus: „Strateginis planavimas – tai sistemingas procesas, per kurį organizacija susitaria dėl (bei sukuria įsipareigojimus tarp pagrindinių savininkų) prioritetų, kurie yra esminiai jos misijai ir reaguoja į veikimo aplinką“.

Jau buvo aiškinama ankstesniuose skyriuose, kaip valdymo praktika, naudojama versle, gali būti naudojama jaunimo organizacijose. Taip pat ir jaunimo organizacijų praktika yra naudinga verslui. Kaip jau minėta, jaunimo organizacijos turi ypatingą bruožą – vertybes. Tai gali būti esminis dalykas, skiriantis jas nuo pelno siekiančių organizacijų. Naudojant valdymo įrankį, pasiskolintą iš komercinio sektoriaus, prieš priimant kiekvieną sprendimą reikia atsižvelgti į organizacijos vertybes. Taikant komercinius įrankius savanoriško darbo sektoriuje svarbiausia užtikrinti, kad įrankiai nepakenktų organizacijos vertybėms ir principams. Kitose šio „T-Kit'o“ dalyse buvo apibūdintos vertybės. Čia siūlomas papildomas apibrėžimas: vertybės yra standartai ar principai, idėjos apie tam tikrų dalykų ar tam tikrų savybių vertę ar svarbą, ypač kai jos bendros grupei.

Kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo tipo, turi savo vertybes, tačiau nepelno sektoriuje jos greičiausiai skiriasi – arba paprasčiausiai turi kitokį pobūdį nei komercinis sektorius. Bent jau teoriškai jaunimo organizacijos propaguoja vertybes, kurios apima visą organizaciją, įskaitant lėšų paiešką, komunikaciją bei savanorių ir samdomų darbuotojų įdarbinimo funkcijas. Jaunimo organizacijos vertybės paprastai nustatomos įkūrėjų, o jas formuoja ir dalijasi kiti ar nauji nariai.

⁸ Strateginis planavimas nepelno organizacijose.



Toliau apibendrinami skirtingi strateginio planavimo etapai, tačiau prieš užsiimant šia veikla svarbu, kad organizacija šiek tiek laiko skirtų savo pasirengimo analizei. Pavyzdžiui, panagrinėkime tokių dalykų prasmę:

- strateginiam planavimui reikia laiko, ar mes jo turime? Ar mes norime jo skirti?
- strateginiam planavimui reikia išteklių. Ar jų yra? Ar mes norime skirti juos planavimui?
- strateginiam planavimui reikia išpareigojimų. Ar pradėdami procesą mes atsižvelgiame į kiekvieną: savanorius, tarybą, darbuotojus, klientus ir pan.?
- strateginiam planavimui reikia koordinacijos. Ar mes turime reikiamus žmones, kurie galėtų vadovauti procesui?
- priešinimasis planavimui: ar visi palaiko strateginį planavimą? Kaip įtraukti visus į tarybą?

Praktinės užduotys

- Dalyviai raštu turi apžvelgti penkių pirmiau išvardytų aspektų prasmę ir pasvarstyti, ar jų organizacija yra pasirengusi strateginiam planavimui. Po tokios apžvalgos galima sudaryti dokumentą ir pateikti Generalinei asamblėjai ar panašiam organui, priimančiam sprendimą.
- Jei organizacija nėra pasirengusi, dalyviai turi pamėginti smulkiau išstudijuoti problemas, kad jas būtų galima išspręsti bei būtų galima pereiti prie tolesnio strateginio planavimo etapo.

4.8.3 Strateginio planavimo etapai

Strateginis planavimas yra nuolatinis procesas, apimantis informacijos rinkimą, diskusijas ir derybas, sprendimų priėmimą ir pan., reikalingus norint sudaryti dokumentą, kurį galima pavadinti strateginiu planu. Tačiau procesas tuo

nesibaigia: kai planas jau sudarytas, jį reikia įgyvendinti ir sistemingai apžvelgti. Planuojamas periodas gali skirtis, tačiau tinkamiausias vidurkis yra trejų metų planas. Žinoma, reguliarius vertinimas yra būtinas visiems etapams, o tokio vertinimo rezultatai turi būti įtraukiami į procesą. Toliau pateikiami septyni pagrindiniai proceso etapai bei papildoma informacija, padedanti grupei vykdant įvairius etapus.

1. Strateginio planavimo bazės sukūrimas

- Kas dalyvaus?
- Kaip tai turi būti daroma?
- Ko mums reikia?

2. Vizija ir misija: kūrimas ar apžvalga

- Susitarimas dėl organizacijos vizijos.
- Misijos teiginio užrašymas (arba redagavimas).

3. Aplinkos vertinimas

- Stiprybių ir silpnybių nagrinėjimas.
- Galimybių ir grėsmių nagrinėjimas.

4. Strateginių elementų nustatymas

- Susitarkite dėl prioritetų.
- Užrašykite uždavinius ir tikslus.
- Parenkite sąmatą.

5. Užrašykite uždavinius ir tikslus

6. Užrašykite strateginį planą

7. Plano įgyvendinimas

- Nustatykite, užrašykite ir įgyvendinkite operatyvinius planus.

8. Vertinimas

Pirmasis etapas. Strateginio planavimo bazės sukūrimas

Netgi tokiu atveju, kai yra pasiruošta strateginiam planavimui, vis dar yra tam tikrų svarbių aspektų, į kuriuos reikia atsižvelgti:

Kas dalyvaus?

Į šį klausimą galima atsakyti skirtingai, priklausomai nuo organizacijos dydžio. Mažoje organizacijoje gali būti įdomu tai, kad dalyvauja visi darbuotojai ir vadovai, taip pat ir kiti organizacija suinteresuoti asmenys (suinteresuotas asmuo – tai bet kuris asmuo, kuriam rūpi (ar turėtų rūpėti) organizacija, įskaitant darbuotojus, savanorius, tarybą, klientus, steigėjus, bend-



ruomenės lyderius, buvusius darbuotojus ir savanorius, tiekėjus ir pan.). Didelėse organizacijose tai neįmanoma, tokiu atveju galima įsteigti planavimo komitetą, kuris, žinoma, taip pat turi atstovauti visoms suinteresuotoms organizacijos pusėms. Bet kuriuo atveju svarbu, kad grupę sudarytų įvairūs žmonės, o ypač vykdančysis direktorius bei tarybos nariai. Taigi vienu ar kitu atveju turi dalyvauti kiekvienas organizacijos narys, nes tik tas planas, kuris yra prasmingas visiems, bus sėkmingas.

Kaip tai turi būti daroma?

Čia pateikiamas strateginio planavimo apibūdinimas yra vienas iš daugelio. Įvairūs autoriai skirtingai jį traktuoja. Kai kurie nagrinėja smulkiau ir nurodo daugiau etapų ar paprasčiau – suskirsto juos kitaip. Tai reikšminga ta prasme, kad šis įrankis negali būti naudojamas griežtai nustatytu būdu. Priešingai, jis turi būti lankstus, kad jį būtų galima naudoti įvairiose organizacijose. Taigi skiriamas laikas bendrai jo apžvalgai ir nutarimui, kurias dalis reikia panaudoti, kad jis atitiktų organizacijos realybę.

Ko mums reikia?

Strateginiam planavimui reikia laiko ir išteklių. Tačiau tai neturėtų sutrukdyti organizacijai atlikti dalykus, kurių reikia planui sukurti. Svarbu suvokti, kad į šią naują užduotį reikia įtraukti darbuotojus bei savanorius ir kad tam reikės išteklių: pinigų susitikimams, informacijai ir pan. Taip pat reikia paskirstyti atsakomybę tarp dalyvaujančių asmenų. Galiausiai, kai įmanoma, kai kurioms organizacijoms vertėtų pasikviesti nepriklausomą konsultantą, kuris gali palengvinti procesą.

Antrasis etapas. Vizija ir misija: kūrimas ar apžvalga

O dabar laikas pasvajoti. Jei mes planuojame – mes turime žinoti, kur norime nueiti, taigi mūsų planavimui reikia krypties. Norėdami apibrėžti, kur mes norime būti, naudosime organizacijos viziją, kurią galima apibrėžti kaip bendrą sėkmės viziją, ir būtent šios sėkmės siekimas inspiruoja ir motyvuoja žmones dirbti kartu.

Galime apibrėžti du vizijų tipus:

- vidinė vizija: mums reikia įsivaizduoti, kokios organizacijos norime.
- išorinė vizija: koks bus pasaulis, jei mūsų organizacija pasieks savo tikslą.

Organizacijos vizija turi stimuliuoti bei įkvėpti grupę dirbti kartu panaudojant visus turimus gabumus, kad būtų pasiektas organizacijos tikslas. Šis tikslas kartais vadinamas „misija“ ir gali būti apibūdinamas kaip „buvimo organizacija priežastis“ (Allisonas ir Kaye, 1997) arba mes taip pat galime sakyti, kad misija – tai organizacijos vaidmuo laikantis vizijos. Akivaizdu, kad yra organizacijos, kurios jau turi aiškią misiją. Tokiu atveju tai tinkamas metas ją peržvelgti. Misijos suformulavimas gali būti gana sudėtinga užduotis ir greičiausiai užims šiek tiek laiko. Tačiau reikia atsižvelgti į jos svarbą ne tik dėl to, kad tai yra esminis strateginio planavimo elementas, bet ir dėl to, kad šis procesas gali padėti organizacijai įtraukti narius į debatus bei susitarimą dėl jų darbo priežasties.

Žinoma, yra įvairių nuomonių apie misijos turinį. Skirtingi autoriai pabrėžia skirtingus aspektus. Taigi, trumpai tariant, misijos formuluotė (kartais vadinama tikslo formuluote) turi sudaryti:

- Ką organizacija ketina pasiekti?
- Ką mes galime gerai padaryti. Charakteristika, kuri skiria nuo kitų organizacijų?
- Ką mes darome, kam tai darome ir kaip tai darome?
- Ji turi atspindėti organizacijos vertybes ir jos specifiką.

Misijos teiginiai turi būti trumpi, aiškūs ir patrauklūs. Pateiksime keletą įvairių jaunimo organizacijų misijos formuluočių pavyzdžių.

IFM-SEI (Tarptautinis judėjimas „Falcon“ – socialistinis, švietėjiškas, tarptautinis) per savo organizacijas narsie siekia skatinti vaikų ir jaunų žmonių ugdymą su kritiniu požiūriu į šiandienos pasaulį. Ji siekia lavinti vaikus ir jaunus žmones pagal bazinius tolerancijos, lygybės ir draugystės principus.

TEJO (Pasaulinė jaunųjų esperantininkų organizacija) siekia pagerinti įvairių tautybių jaunimo, kalbančio skirtingomis kalbomis, savitarpio supratimą, propaguodama tarptautinės esperanto kalbos naudojimą.

YDC (Jaunimas už raidą ir kooperaciją) siekia stiprinti jaunimo struktūras, kurios skatina jaunų žmonių kooperaciją, suteikdamos jiems galią aktyviai formuoti savo dabartinius ir ateities pragyvenimo šaltinius, siekiant raidos, kuri subalansuota aplinkoje, ekonomiškai pasiekiamą ir socialiai teisingą.



YEE (Jaunimas ir aplinka Europoje) tikslas – propaguoti su gamta harmoningą gyvenimą, ginti ir skatinti teisingą išteklių naudojimą pasaulyje, įtraukti visus į sprendimų priėmimo procesą bei šviesti pirmiau minėtomis temomis.

Parašius misiją, kiekvienas dalyvaujantis procese greičiausiai jaus prie jos prisidėjęs, taigi labiau įsipareigojęs organizacijai. Svarbu misiją paskelbti ir tam tikru būdu inkorporuoti į organizacijos konstituciją ar statutą.

Trečiasis etapas. Aplinkos vertinimas

Organizacija egzistuoja aplinkoje, kuri jau buvo apibūdinta kaip kintanti. Ši aplinka daro įtaką organizacijos rezultatyvumui; organizacija naudoja dalykus iš aplinkos ir yra nuolatose veikiamama kitų. Strateginis planavimas reikalauja sistemos, kuri verčia organizaciją reaguoti į tokius pokyčius, o tai, savo ruožtu, reikalauja išorinės aplinkos analizės: politikos, ekonominių tendencijų, demografijos, teisinių reikalų, bendruomenės reikalų, konkurencijos su kitomis organizacijomis, narių ar naudos gavėjų vertybių ir poreikių pasikeitimo.

Tuo pat metu svarbu suvokti vidinę organizacijos situaciją, kad būtų geriausiai įvertintas pokyčio poreikis.

Vertinant vidinę aplinką reikia atlikti organizacijos ir visos jos veiklos analizę. Atsižvelgiant į organizacijos tipą, tai gali būti: finansai, vadyba, narystė, rinkodara, paslaugos, programos ir veikla.

Pravartus įrankis šiame procese yra SSGG analizė, kurią galima iššifruoti: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

- Stiprybės: ką mes darome gerai?
- Silpnybės: ką mes galime daryti geriau?
- Galimybės: kokie pokyčiai įvyko mūsų aplinkoje, dėl kurių mes galime sėkmingiau vykdyti misiją?
- Grėsmės: kokių aplinkos pokyčių turime saugotis ar pasirengti jiems atlikdami savo darbą (iš Allisonas ir Kaye, 1997).

SSGG analizė gali mums padėti nustatyti, kurios organizacijos stiprybės leis mums pasinaudoti galimybėmis, ir kurias mūsų silpnybes reikia panaikinti ar pagerinti, kad mūsų nepaveiktų grėsmės. SSGG analizė galima atlikti visos organizacijos lygiu, taip pat specialiose programose ar padaliniuose.

Ketvirtasis etapas. Strateginių elementų nustatymas

Po to, kai per ankstesnius etapus surenkama visa informacija, reikia pasirinkti ir susitarti dėl prioritetų. Šiame etape gali tekti grįžti į ankstesnį etapą ir atlikti dar vieną tyrimą. Šis etapas kartais gali erzinti, tačiau jo rezultatai yra labai naudingi.

Brysonas taip apibūdina strateginius elementus: „fundamentalūs politikos klausimai, darantys įtaką organizacijos įgaliojimams, misijai bei vertybėms, našumo lygiui ar įvairovei, klientams, vartotojams ir mokėtojams, sąnaudoms, finansavimui, vadybai ar organizacijos struktūrai“. Jiems suteikus pirmenybę prieš misiją ir viziją, mūsų strateginis planas įgaus formą.

Pasinaudoti trumpesniu keliu šioje proceso dalyje nėra gera mintis. SSGG analizės rezultatai gali būti naudingi ir mes turime išnagrinėti, kaip nustatyti strateginiai elementai yra susiję su stiprybėmis, silpnybėmis, galimybėmis ir grėsmėmis.

Galutiniame etape iš turimų variantų atsirenkame tuos, kurie yra naudingi realizuojant pagrindinius organizacijos tikslus. Skirtingi autoriai pateikia skirtingas esminių aspektų, į kuriuos reikia atsižvelgti, versijas.

Henry Migliore ir kt. savo knygoje „Strategic planning for Not-for-Profit organisations“ (1994) pateikia tokį sąrašą:

- Darbuotojų ir savanorių dalyvavimo lygis;
- Išteklių ir lėšų lygis;
- Reputacija ir pripažinimo lygis paslaugų teikimo sferoje;
- Aptarnaujami klientai;
- Programų kiekis;
- Programų kokybė;
- Lyderystės efektyvumas;
- Paslaugų kiekis ir kokybė.

Penktasis etapas. Užrašykite uždavinius ir tikslus

Diskusijos apie uždavinius ir tikslus vyksta viso strateginio planavimo proceso metu. Tačiau dabar artėja paskutinis proceso etapas. Iki šiol jau bus priimta didžioji dalis sprendimų ir bendras organizacijos krypties vaizdas bus aiškus. Dabar metas susitarti dėl konkrečių priemonių, kuriomis bus siekiama sutartų rezultatų. Šiame kontekste yra vertinga SMART analizė. Ši santrumpa reiškia:



- Specifinis (*Specific*): jie turi būti užrašyti glausta forma, kuri aiškiai nurodo kada, kaip ir kur situacija bus keičiama.
- Išmatuojamas (*Measurable*): pasiekimas ar procesas turi būti išmatuojamas.
- Pasiekiamas (*Achievable*): tai reiškia, kad reikalingas iššūkio elementas žmonėms motyvuoti, tačiau jie neturi būti nenugalimi, kad nekiltų susierzinimas.
- Aktualus ir realus (*Relevant and Realistic*): tokiu atveju yra poreikis susitelkti į organizacijos prioritetus.
- Konkretaus laikotarpio (*Time-bound*): jis turi numatyti laiką, per kurį reikia pasiekti tikslą.

Dabar pasiekėme įsipareigojimo tašką. Tad reikia paskirstyti išteklius. Išteklių paskirstymas nurodomas biudžete, kurį galima vadinti dokumentu, atspindinčiu politikos sprendimus, t. y. pasirinkimą tarp nepakankamų išteklių ir nustatymą, ką organizacija turi daryti. Biudžetas paprastai sudaro taryba, o patvirtina aukščiausiasis sprendimų priėmimo organas organizacijoje (generalinė asamblėja, kongresas ir pan.), tačiau kuo daugiau suinteresuotų asmenų dalyvauja, tuo daugiau žmonių jaučiasi prisidėję.

Šeštasis etapas. Užrašykite strateginį planą

Jei skaitytojas, kuris nutarė savo organizacijoje užsiimti strateginiu planavimu, pradės skaityti iš karto nuo šio skyriaus, tai jis pamatys, kad čia nėra nė vienos pastraipos, kuri galėtų jam padėti. Strateginio plano sudarymas paprasčiausiai reiškia ankstesnių etapų rezultatų užrašymą.

Geriausiai būtų, kad už rašymą būtų atsakingas vienas asmuo. Žinoma, turi būti suteikta galimybė kitiems dalyvauti patikrinimo procese. Tačiau šiame etape pagrindiniai nutarimai jau turi būti priimti, taigi gali prireikti tik nedidelių pakeitimų, kitaip kils rizika užsiimti nuolatiniu juodraščių rašymu.

Kaip dokumentas, kuriuo naudosis įvairūs suinteresuoti asmenys, jis turi būti malonus skaityti, kad būtų lengviau suprasti jame pateiktas idėjas. Kai dokumentas parengtas, jis turi būti formaliai patvirtintas tarybos ir kaip įmanoma plačiau paskelbtas organizacijoje.

Nėra standartinio modelio, tačiau atsižvelgiant į pirmiau minėtus etapus, dokumento struktūra gali būti tokia:

- Įvadas;
- Misija ir vizija;
- Organizacijos istorija ir profilis;
- Strateginiai elementai ir pagrindinės strategijos;
- Tikslai ir uždaviniai (Allisonas ir Kaye).

Visos šios dalys gali būti parašytos ir kiekvienam padaliniui atskirai, ir visai organizacijai.

Septintasis etapas. Plano įgyvendinimas

Metas judėti pirmyn. Strateginis planas nurodo mums kryptį, laiką ir turinį. Norint jį įgyvendinti, reikia sukurti veiksmus (ar operatyvinius planus) kiekvienam strateginiam elementui. Būtent dabar imamasi aktyvių veiksmų: priimami sprendimai dėl įdarbinimo strategijos, kaip reklamuoti pareigas, jų apibūdinimas, pokalbių su kandidatais skaičius, įdarbinimo proceso sąmata ir pan.

Operatyviniai planai yra detalesni nei strateginiai, tačiau jie užtikrina, kad nebūtų praleistas nė vienas strateginis elementas ir darbas būtų atliekamas koordinuotai bei efektyviai. Svarbu, kad operatyviniai planai nesiskirtų nuo strateginio plano stiliaus. Žmonės, kurie įgyvendins operatyvinius planus, turi jausti savo veiksmų sąsają su organizacijos misija, kaip nurodyta strateginiame plane.

Aštuntasis etapas. Vertinimas

Strateginiame planavime vertinimas – tai dar vienas etapas, kuris ne tik pabaigia procesą, bet dar geriau – planui suteikia naujos informacijos ir leidžia jį toliau tobulinti. Strateginis planavimas tuomet tampa nuolatiniu organizacijos raidos procesu.

Vertinimas turi būti atliekamas keliais etapais:

- Strateginio plano rengimo metu;
- Plano įgyvendinimo metu.

Mes apibrėžėme strateginį planavimą kaip procesą, ir dėl to nuolatinis ar kaupiamasis vertinimas ne tik bus naudingas pačiam planui, bet ir proceso efektyvumui. Šia prasme niekada negali būti realios pabaigos ar galutinio įvertinimo.



4.9 Finansų valdymas

Finansai gali būti gerai suprantamas valdymo proceso elementas, su patvirtintomis jau ilgą laiką naudojamomis metodikomis. Netgi tokioje aplinkoje finansai gali būti ne visuotinai svarbus dalykas. Šiame kontekste „svarbus“ gali būti interpretuojamas labai įvairiai, tačiau nepaisant to, koks yra apibrėžimas, jis turi apimti supratimą ir dalyvavimą.

Supratimą galima ugdyti studijuojant informaciją, kuri pateikiama toliau, tačiau ji neišspręs dalyvavimo reikalų. Daug buvo rašoma ir diskutuojama apie nuosavybės idėją. Ši sąvoka ne mažiau taikytina finansams visomis prasmėmis. Kadangi daugelis vadovų neturi specialaus finansinio pasirengimo, jie yra linkę palikti visus su tuo susijusius reikalus „ekspertams“. Jaunimo organizacijoms, kaip ir pelno siekiančioms organizacijoms, keliamas tas pats reikalavimas – pateikti finansinę informaciją tiems, kuriems turi įtakos finansiniai sprendimai. Valdymo procesas turi apimti bent jau galimybę vadovui prisidėti parengiant biudžetą. Siūlome keletą trumpų ir naudingų diskusijų apie dalyvavimo lygį finansinių teiginių apibūdinimų.

Finansinė informacija pateikiama įvairiomis formomis, priklausomai nuo konkrečios organizacijos poreikių. Nuorodos gali būti pateiktos tiek į finansines, tiek į valdymo sąskaitas. Ši terminija atskiria sąskaitas teisiniais ir statutiniais tikslais, bei sąskaitas, kurios rengiamos paprasčiausiai kaip pagalba valdymo sprendimams priimti. Pirmoji kategorija apima balansą bei pelno ir nuostolių sąskaitas, o pastaroji gali apimti biudžetus ir grynujų pinigų judėjimą

mo aprašus. Štai kas rekomenduojama bet kurioje vadovų rengimo programoje apie finansų valdymą:

- Biudžetai;
- Balansas;
- Pajamų ir išlaidų ataskaitos;
- Grynujų pinigų judėjimo ataskaita.

4.9.1 Biudžetas

Tai yra finansinis aprašas, numatantis išlaidų paskirstymą pagal pajamas ar kiekybinis pinigų vertinimas, kurį reikia taikyti tam tikroms veiklos rūšims per duotą laikotarpį. Kaip išlaidos ir pajamos, jis gali būti sudarytas tokiam laikotarpiui, kokio reikia organizacijai. Jis gali būti laikomas pajamų ir išlaidų sąskaita ateityje arba projektine, o ne istorine forma. Biudžeto formavimas arba pagalba jį formuojant ir jo naudojimas pagal sudarytą finansinį planą – tai minimumas, siūlomas bet kurios jaunimo organizacijos vadybininkams. Turint omenyje tai, kad dažnai pajamų šaltiniai, kiekis ir gavimas nėra garantuoti, biudžetus reikia sudarinėti numatant atsargą (t. y. didesnes išlaidas ir mažesnes pajamas, negu manote). Vėluojantys mokėjimai iš finansuojančių organizacijų pirmiausiai yra pinigų judėjimo reikalas, tačiau išlaidas projektui ar netgi fiksuotoms pridėtinėms išlaidoms gali tekti koreguoti priklausomai nuo pajamų datų ir kiekio. Todėl gali tekti sudaryti biudžeto laikotarpius, kurie būtų maksimaliai lankstūs organizacijos operacijoje.

Gebėjimas pataisyti biudžetą per nustatytą laikotarpį ir per nurodytą pranešimo laikotarpį yra esminis jaunimo organizacijos poreikių bruožas. Pataisytas biudžetas kartais pateikiamas kaip prognozė. Paprastai biudžetas sudaromas visai organizacijai, o esant didesnėms struktūroms, turinčioms vietinius veiklos padalinius, sudaromi atskiri padalinių biudžetai. Nors atskiri vadybininkai gali daryti mažai įtakos bendroms pajamoms, reikia specialiai juos skatinti dalyvauti sudarant ir valdant biudžetus. Susirinkimai, skirti rezultatams, pasiektiems per įvairius išlaidų laikotarpius, aptarti ir yra vertingas užsiėmimas rengiant vadybininkus.

Tokie susirinkimai taip pat gali būti laikomi dalimi organizacijos sprendimų priėmimo proceso. Sprendimų priėmimas, žinoma, yra labiau susijęs su biudžetų sudarymu. Taigi, kai biudžetas jau yra pataisytas, visas rengimo, įgyvendinimo ir rezul-



tatų vertinimo procesas vis dar yra susijęs su anksčiau pateiktu planu, organizuojančiu vadovavimo ir kontrolės ciklą (OV-23 pav.). Planavimas ir sprendimų priėmimas šia prasme yra išreiškiamas finansiniais terminais.

OV-24 pav. NVO biudžeto pavyzdys

Sumos pateikiamos eurais

	Sąskaitos	Biudžetas
	1998	2 000
Pajamos		
1 Organizacijos narių įnašai	60 100	59 000
2 Admin. ES stipendija	40 000	40 000
3 Admin. EJF stipendija	8 000	8 000
4 Belgijos vyriausybės stipendija	6 000	6 000
5 Procentai	3 250	3 000
6 Dotacijos ir aukos	18 000	15 000
Iš viso	135 350	131 000
7 Projektai	95 000	120 000
BENDROS PAJAMOS	230 350	251 000
Išlaidos		
8 Dalyvaujantys projektuose ir nuolatiniai darbuotojai	75 000	80 000
9 Savanoriai ir mokiniai	10 000	12 000
Iš viso	85 000	92 000
10 Biuro nuoma, šildymas ir pan.	5 900	6 000
11 Garantinis fondas	16 850	14 000
12 Įranga	3 200	4 000
13 Darbuotojų komandiruotės	4 550	5 000
14 Tarybos narių komandiruotės + ryšiai	9 000	10 000
15 Kasmetinė generalinė asamblėja	9 350	9 000
16 Išorinis atstovavimas	8 250	6 000
17 Finansinis komitetas	1 530	1 000
18 Įvairios	3 130	4 000
Iš viso	61 780	59 000
19 Išlaidos projektams (išskyrus darbuotojams ir kitas administracines išlaidas)	85 000	100 000
BENDROS IŠLAIDOS	231 760	251 000
Perteklius ir deficitas (be projektų)	-11 410	-20 000
Perteklius ir deficitas	-1 410	0



4.9.2 Balansas

Balanse pateikiama informacija atspindi organizacijos vertę tam tikrą dieną. Viena iš naudojamų analogijų yra ta, kad laikrodis sustabdomas tam tikru momentu. Šie aprašai paprastai rengiami kartą per metus. Balanse pateikiama informacija apie organizacijos turtą. Turtas apima nuosavybę, įrangą ir pinigus, kuriuos organizacijai kažkas skolingas, taip pat pinigus, esančius banke. Įsipareigojimai apima pinigus, kuriuos organizacija yra skolinga kitiems.

4.9.3 Pajamų ir išlaidų ataskaitos

Ši ataskaita gali būti vadinama pelno ir nuostolių sąskaita arba finansine ataskaita. Pajamos ir išlaidos yra šiek tiek labiau ribota ataskaita, tačiau parodo pagrindinius organizacijos turimus pinigus, taip pat pinigus, išleistus konkrečiu laikotarpiu, ir gali būti naudojamas mažose jaunimo organizacijose ar vietiniuose didesnių organizacijų padaliniuose. Galutinis rezultatas bus konkretaus laikotarpio perteklius arba trūkumas. Komerinėje veikloje tai būtų pelnas arba nuostolis. Šias ataskaitas galima rengti kas ketvirtį, kas pusmetį arba kasmet, taip jos parodytų konkretaus laikotarpio organizacijos padėtį. Kad ir kokia terminija būtų vartojama, dokumentas yra vertingas kaip valdymo įrankis. Pajamų, sąnaudų ir išlaidų stebėjimas bei analizė tam tikrais intervalais pateikia informaciją, kuri yra vertinga priimančioms sprendimus ir planuojant ateitį.

4.9.4 Grynyųjų pinigų judėjimo aprašas

Bet kurioje organizacijoje, pelno ar nepelno, būtina planuoti įeinančius ir išėinančius pinigų srautus. Svarbu numatyti lėšų, kurios bus laikomos banke ar departamento biudžete, balansą. Paprasčiausia forma yra paskutinis tam tikro laikotarpio, labai dažnai vieno mėnesio, duomuo, t. y. banko balansas. Jei galima įtarti, kad balansas bus neigiamas, dėl to reikia susitarti su banku ar su asmenimis, organizacijoje atsakingais už finansavimą.

4.10 Sutartys

Sutartys su organizacija gali būti įvairių formų. Apmokamų darbuotojų ir savanorių atveju į

sutartis įeis konkrečios šalies nacionalinio darbo įstatymo elementai. Įdarbinimo terminai ir sąlygos aptariami kitame skyriuje, o čia aptariamos sutartys dėl ilgalaikio turto (pastatų, transporto priemonių, biuro įrangos ir mašinų). Siekiant padėti darbuotojams ir savanoriams orientuotis, valdymo procesas turi numatyti procedūras, nustatančias veiklą, kuri gali būti vykdoma organizacijoje ar kaip jos padarinys, nepamirštant pasikonsultuoti su kvalifikuotais organizacijos teisininkais ar finansininkais. Toliau pateikti klausimai padės sudaryti gaires ir procedūras.

Kokia yra turto, kurį ketinama įsigyti, vertė?

Turtas bus perkamas ar nuomojamas?

Per kokį laikotarpį turtas bus nurašomas? (kartais vadinama nuvertėjimu, bet tai taikoma ne visoms turto rūšims).

Ar organizacija turi savo konsultantą?

Ar yra priemonių, kuriomis galima patikrinti verslo, siūlančio prekę ar nuomojamą daiktą, patikimumą ar kompetenciją?

Ar organizacijos taisyklės numato asmenis, kurie yra įgalioti pasirašyti specialias sutartis su trečiosiomis šalimis.

Pavyzdžiui, yra įprasta apibūdinti asmenis ar asmenų kvalifikacijas, kurie gali pasirašinėti arba susitarti dėl sklypo ar nuosavybės įsigijimo sutarčių, bet jie lygiai taip pat tinka, kai sudaromos paprastesnės sutartys, pavyzdžiui, kopijavimo aparato nuoma.

Iš pirmo žvilgsnio gana paprastų sutarčių variacija pagal kainą gali būti nemaža.

4.11 Įdarbinimo sąlygos ir terminai

Tiek nacionaliniai, tiek Europos įstatymai kelia organizacijoms tam tikrus reikalavimus dėl įdarbinimo terminų ir sąlygų. Tačiau geras darbdavys ir pats sutaria dėl tokių terminų ir sąlygų, kurie yra teisingi ir atspindi darbo sąlygas. Kadangi Europos jaunimo organizacijos yra pagrįstos vertybėmis ir daugiausia dėmesio skiria žmonių raidai, jos turi dar labiau demonstruoti savo atsидavimą darbuotojams per tinkamas procedūras ir dokumentus.



Terminų ir sąlygų nustatymas yra asmeninė formuluotė, kurią sudaro fundamentalios įdarbinimo santykių detalės. Į ją neįeina visa sutartis tarp darbdavio ir darbuotojo, nes politikos dokumentai, personalo knygos, pareigybinės instrukcijos ir kiti pranešimai taip pat yra sutarties dalis. Dabar aptarsime, į ką reikia atsižvelgti nagrinėjant terminus ir sąlygas.

Kokia yra minimali sutarties apimtis, kurios reikia norint įtraukti visus terminus ir sąlygas?

Iki kada terminai ir sąlygos turi būti pateikti darbuotojui?

Į kokius kitus dokumentus turi būti pateikiama nuoroda?

Sudarant terminus ir sąlygas reikia pateikti tokią informaciją:

Kas yra darbdavys?

Kada prasideda darbas ir kada baigiasi?

Kaip vadinasi pareigos? (nuoroda į pareigybių instrukcijas).

Darbo vieta.

Atlyginimas (kada ir kaip mokama?).

Darbo valandos (įprastos valandos, išimties, savaitgaliai ir vakarai, viršvalandžiai).

Kolektyvinės sutartys (profesijos susitarimai).

Kokios išlaidos bus padengiamos?

Ar bus suteikiama gyvenamoji vieta?

Atostogos (Kiek? Prieš kiek laiko reikia pranešti?).

Pranešimas apie nebuvimą.

Mokėjimo ligos atveju susitarimai (įstatyminiai ir pačios organizacijos).

Pensijos teisės.

Išėjimo į pensiją laikas.

Bandomasis laikotarpis (kada darbuotojas bus patvirtintas kaip tinkamas postui?).

Skundų įteikimo tvarka (kai darbuotojas nepatenkintas tuo, kaip su juo elgiasi darbdavys).

Drausminės procedūros (kai darbdavys nepatenkintas darbuotojo elgesiu ar darbu).

Sveikatos ir saugumo reikalavimai.

Darbas užsienyje.

Kokie nors kiti susitarimai (nuoroda į personalo knygą, skelbimų lentos).

Po terminais ir sąlygomis turi būti vieta, kur pasirašo darbuotojas ir darbdavys bei nurodoma data. Dokumentas turi būti sudarytas dviem egzemplioriais, kiekvienai šaliai po vieną. Buvo šiek tiek diskutuojama apie formalių terminų ir sąlygų sudarymą savanoriams. Tačiau organizacijos turi pasirūpinti, kad tokiu atveju jos teisiškai nebūtų laikomos ką nors oficialiai įdarbinusios, o duodami

kišenpinigiai nebūtų laikomi atlyginimu, mažesniu nei atlyginimo minimumas. Tačiau yra principas, kuris šiuo atveju turi būti taikomas tiek darbuotojams, tiek savanoriams; tai yra, kad kiekvienas asmuo, dirbantis organizacijai, turi būti tikras dėl savo užduočių ir kokios darbo kokybės iš jų tikimasi. Reikėtų pasvarstyti ir apie visos organizacijos politikos, susijusios su atliekamu darbu, paskelbimą ir pateikimą prieinamoje vietoje. Praktinės užduotys gali būti vienas iš būdų išaiškinti šiuos dalykus.

Praktinės užduotys

- Paprašykite kurso dalyvių paimti bent vieną apmokamą ir vieną neapmokamą savo organizacijos darbuotoją ir apžvelgti terminų ir sąlygų bei lūkesčių aiškumo lygį.

- Iš kur jie tai žino?
Kokios procedūros naudojamos ar turi būti naudojamos, siekiant pagerinti šią situaciją?



4.12 Išorinių santykių valdymas

Ankstesnėse dalyse buvo nagrinėjami tiek vidiniai, tiek išoriniai santykiai. Jaunimo organizacija paprastai turi turėti išorinių ryšių politiką. Bet kurio valdymo proceso dalis turi apimti ir atspindėti politiką. Procesas bus sukurtas pagal atsakymus į tokius klausimus:

Kokia yra organizacijos išorinių ir vidaus ryšių politika?



„T-Kit“
apie organizacijų
valdymą

Kaip išoriniai dariniai suvokia organizacijos stilių ir tikslą?

Ar formalios, ar neformalios procedūros arba mechanizmai yra naudingi propaguojant politiką organizacijoje?

Ar reikia platinti rekomendacijas, kad būtų užtikrintas požiūrių vieningumas, kai bendraujama su išoriniais dariniais?

Koks yra išorinių organizacijų, su kuriomis organizacija turi nuolatinius arba reguliarius ryšius, pobūdis?

Kai kurie iš išorinių darinių gali būti politinės organizacijos arba vyriausybinių darinių, kurie veikia išrinktų narių ir darbuotojų kontekste. Pastarieji gali būti vadinami tarnautojais arba vykdančiais darbuotojais. Jaunimo organizacijos turi žinoti, kokie yra privalumai ir apribojimai, susiję su tokiuose dariniuose vykstančiais demokratiniiais procesais. Jei organizacija siekia tokio darinio paramos (ypač finansinės), tuomet valdymo procesas turi bent jau užtikrinti, kad nekiltų keblumų, atsiradusių dėl dvigubo kontakto tuo pačiu tikslu. Analogiškai, jei palaikomi ryšiai su verslo sektoriumi, reikėtų užtikrinti, kad nei konkretus verslas, nei jaunimo organizacija nebūtų neigiamai paveiktos galimo interesų susikirtimo.

Organizacijos taryba ar vadovai gali panorėti paskelbti išorinių ir vidaus ryšių politiką atskirame dokumente. Kita vertus, susijęs procesas gali būti įtrauktas į komunikacijos ir informacijos politiką.

Praktinės užduotys

- Paprašykite dalyvių išvardyti išorinius darinius, su kuriais jie turi reikalų, ir nurodyti, ar su jais bendrauja reguliariai ar nereguliariai. Apibūdinkite santykių pobūdį. Palyginkite įvairius rezultatus bei aptarkite tinklo tarp grupės narių sukūrimo privalumus.
- Paskatinkite pakomentuoti pasitenkinimo naudojamais procesais, o taip pat rezultatais, lygį.
- Kokie yra ryšiai tarp proceso ir rezultatų?

