



**САМОСТАЛНИ СИНДИКАТ ЗАПОСЛЕНИХ У БАНКАМА
ОСИГУРАВАЈУЋИМ ДРУШТВИМА И ДРУГИМ
ФИНАНСИЈСКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА СРБИЈЕ**

STRATEŠKO PLANIRANJE ZA SINDIKATE

Prirucnik

Sadržaj

Glava 1	Pregled strateškog planiranja.....	1
Glava 2	Sindikati i strateško planiranje.....	9
Glava 3	Proces planiranja: vrednosti, vizija i misija.....	12
Glava 4	Razvijanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva sindikata	17
Glava 5	Razvijanje uspešnih strategija.....	22
Glava 6	Razvijanje plana akcije	

Glava 1. Pregled strateškog planiranja

Šta je strategija

Definicije strategije

Teško je definisati strategiju. Definicija postoji koliko i autora. Strategija pomaže da se odrede tačni ciljevi kod upravljanja organizacijom i obezbeđuje koherentan, integrisan obrazac odlučivanja koji govori šta mora da se uradi da bi se postigli ciljevi. Strategija je način za okupljanje sredstava, veština, znanja, energije, vremena, ljudi i odluka kako ih iskoristiti za postizanje ciljeva. Najjednostavnije rečeno, *strategija je plan akcije koji se taktički sprovodi da bi se ostvarili ciljevi.*

1. Strategija predstavlja koherentnu, objedinjujuću i interaktivnu podlogu za odlučivanje;
2. Strategija predstavlja izraz namere organizacije;
3. Strategija jasno definiše određene zadatke rukovodstva;
4. Strategija određuje svrhu delovanja putem dugoročnih ciljeva, programa akcija i definisanja prioriteta za dodelu finansijskih sredstava;
5. Strategija daje bolje odgovore na mogućnosti, pretnje, snage i slabosti;
6. Strategija određuje korisne i potencijalno korisne programe ili usluge za članstvo;
7. Strategija je mehanizam za investiranje sredstava da se povećaju mogućnosti i poboljša rad.

Strategija treba da postane važnija sindikatima u svakoj sredini, ali je od izuzetne važnosti u privredama u tranziciji. Poslovanje se brzo menja i poslodavci moraju da se takmiče brže i pametnije u post-privatizacionoj eri. Intenzivnost rada i brzina inovacija će se povećati. Kako sindikat zastupa radnike u ovakvoj sredini? Koja je strategija radnika? *Strategija je bitnija nego ikad!*

Planiranje: Planiranje je formalna aktivnost koja je osmišljena da se postignu prethodno definisane željene situacije u budućnosti i uključuje sistem integrisanih odluka.

Šta je strateški plan?

Sledeće dve definicije daju uputstvo o značenju strateškog planiranja.

1. Strateško planiranje je kontinuiran i sistematičan proces gde ljudi donose odluke o željenim budućim ishodima, kako te ishode postići i kako se meri i ocenjuje uspeh.

Ključne reči sadržane u ovoj definiciji su:

"...kontinuiran..." Strateško planiranje teče i ne završava se sa objavljivanjem plana.

"...sistematičan ..." Efektivan proces planiranja ima osmišljenu metodologiju i redosled događaja.

"...proces..." Dok strateško planiranje mora da rezultira proizvodom, dokument strateškog plana, primarna vrednost dolazi od timskog rada, vizije, posvećenosti i posedovanja plana.

"...ljudi..." Proces strateškog planiranja mora da uključi ljude koji su spremni i voljni da doprinesu procesu.

"...odluke..." Strateško planiranje čini donošenje odluka. Ako ste spremni da pravite strateške planove spremni ste da donosite odluke.

"...ishodima..." Strateško planiranje je vodič do rezultata koji treba da se postignu.

"...kako te ishode postići..." Oni koji planiraju ne odustaju zato što su definisali cilj, oni stignu tamo.

"...kako se meri i ocenjuje uspeh." Dobro napisan plan će opisati kako oceniti da li je sindikat uspešan. Plan može da koristi kvalitativna i kvantitativna merila ali uvek određuje kriterijume uspeha.

2. Strateško planiranje je disciplinovano zalaganje da se postignu suštinske odluke i akcije koje oblikuju i objašnjavaju šta je to organizacija, šta radi, zašto to radi, i sve sa fokusom na budućnost:

Razlaganje ove definicije daje ključne elemente koji naglašavaju značenje i uspeh strateškog planiranja:

1. Proces je strateški zato što uključuje pripremanje najboljeg načina da se odgovori na okruženje, naročito ako se okolnosti unapred znaju. Sindikati moraju da odgovore na dinamičnu i čak neprijateljsku okolinu. Biti strateg znači biti jasan u ciljevima, svestan sredstava i resursa i svesno odgovarati na okruženje.

2. Proces je planski zato što namerno uključuje postavljanje ciljeva i pristup za postizanje tih ciljeva.

3. Proces je disciplinovan zato što zahteva fokusiranje. Disciplina ističe odnose medju fazama planiranja koji čini plan izvodivim. Omogućava učenje i modifikaciju indikatora za procenu uspeha ili neuspeha plana.

Plan je set odluka o tome šta treba da se radi, zašto i kako to raditi.

Ukratko za namenu ovog priručnika. **Strateško planiranje je:** način da se pokrenemo sa tačke gde smo sada do one gde želimo da budemo, znajući kako tamo da dodjemo i kada smo tamo stigli. Kada je uspešno, strateško planiranje ne znači samo reagovanje na promene u okolini već i samo stimuliše promene. Ono je i proaktivno i vizionarsko ali takodje realno o tome šta može da postigne. To je disciplinovan napor koji uvodi prakse koje oblikuju i vode ka tome šta sindikat može da postane obezbeđivanjem veće fokusiranosti na ono šta se radi i zašto se radi. Može se koristiti kao model za bilo koju inicijativu, ali je i konstantno podložan promenama. Pošto je nemoguće sve uraditi odjednom, strateško planiranje ukazuje da su neke organizacione odluke važnije od drugih: - *strategija se sastoji od donošenja teških odluka o prioritetima* da bi se postigao uspeh. Mada je sposobnost donošenja (dobrih) odluka ključna, takodje je veoma važno za uspeh prepoznati i reagovati kada su odluke pogrešne. Ne postoji jedan, savršeni model strateškog planiranja. Takav plan podrazumeva procenu trenutnog

okruženja, definisanje misije sindikata, odluku o tome kako želite da sindikat izgleda u nekom periodu u budućnosti i utvrđivanje načina delovanja kako bi se stiglo sa sadašnje do projektovane pozicije u budućnosti. Ovaj priručnik osmišljen je da bi se sindikalnim aktivistima ponudile opcije u procesu planiranja, a ne gotov recept za implementaciju.

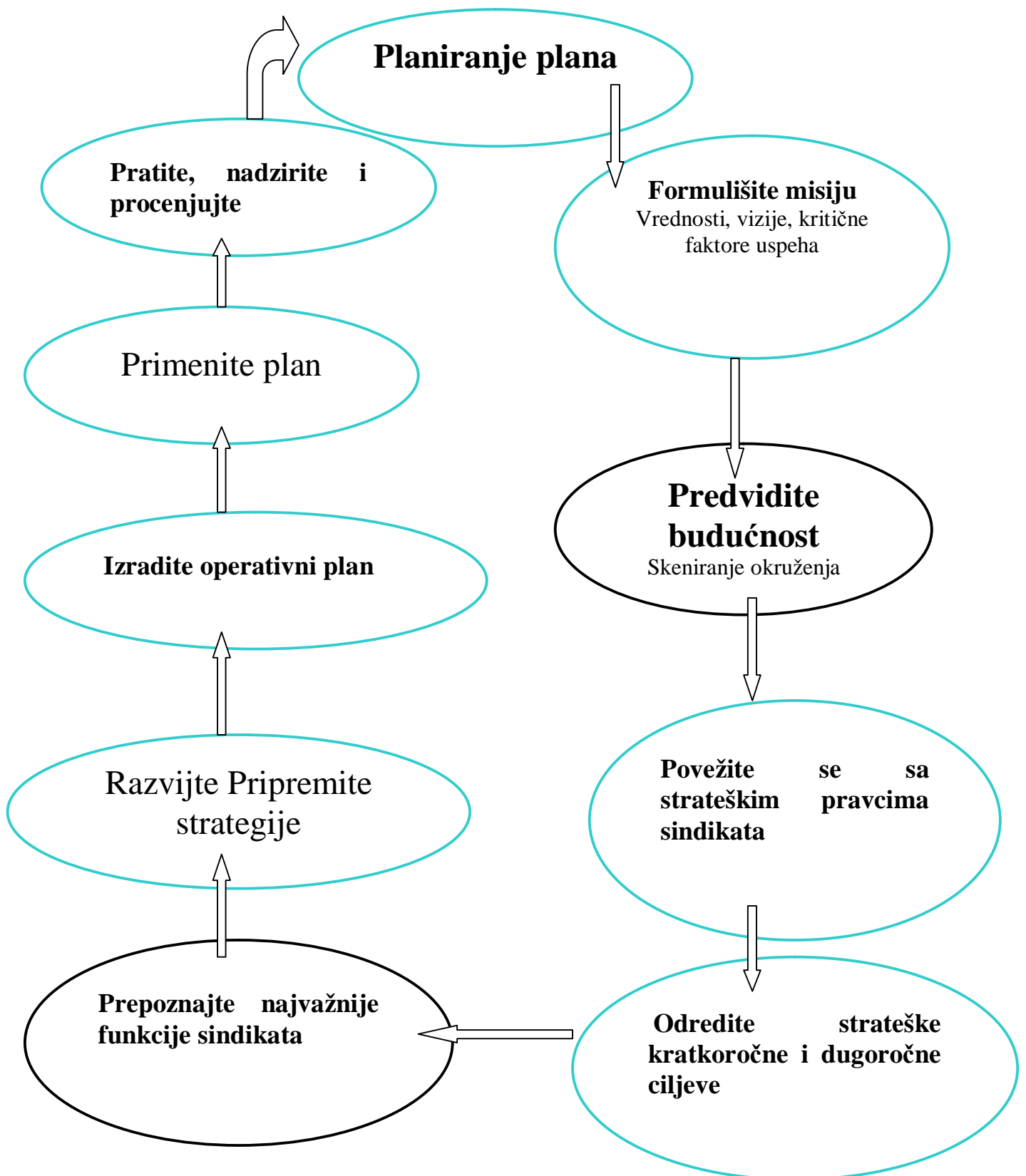
Osnovni pregled tipičnih faza planiranja.

U procesu planiranja postoji redosled aktivnosti. Oznake mogu da variraju ali sadržaj i redosled ostaje slični. Ovo je uobičajeni okvir za planiranje, a ne idealan proces planiranja.

1. **Definišite opštu svrhu (“Misiju”) ili željeni rezultat.**
Koja je svrha ili rezultat koji treba plan da postigne? Koja je vaša misija?
2. **Odredite vrednosti izvan i unutar sistema**
Izvršite analizu okoline koja procenjuje glavne uticaje na sindikat.
3. **Analizirajte situaciju**
Analizirajte snage i slabosti, kao i mogućnosti i pretnje za sindikat.
4. **Utvrđite ciljeve**
Ciljevi koji se izgrađuju na snagama i iskorištavaju mogućnosti, dok smanjuju slabosti i izbegavaju pretnje.
5. **Utvrđite strategije za postizanje ciljeva**
Strategije su metodi za postizanje ciljeva i zavise od pristupačnosti, praktičnosti i efikasnosti.
6. **Odredite kratkoročne ciljeve za postizanje dugoročnih ciljeva**
Kratkoročni ciljevi treba da budu merilo napretka prema dugoročnim ciljevima.
7. **Povežite zadatke i vremenske okvire sa svakim kratkoročnim ciljem**
Odredite odgovornosti za primenu plana i krajnje rokove.
8. **Napišite i podelite dokument plana sa drugima**
Organizujte informacije u pismeni dokument koji ćete podeliti članovima.
9. **Objavite završetak i proslavite uspeh**
Planirajte da se bavite problemima ili da idete ka ciljevima. Proslavite kada problem rešen ili cilj ostvaren.

Planiranje može biti složeno, izazovno i zbrkano, ali je definisano ovim osnovnim idejama. Model koji je prikazan na sledećem dijagramu može biti dobar za sindikate. Svaki od datih elemenata objašnjen je u priručniku.

Osnovni model strateškog planiranja



Strateško razmišljanje, strateški menadžment i strateško povezivanje

Strateško planiranje je uspešno samo onda ako podržava strateško razmišljanje koje vodi do strateškog menadžmenta – osnove za efikasnu organizaciju. Najbolji način da se to postigne je kroz strateško povezivanje.

Strateško razmišljanje znači pitati se “Da li radimo pravu stvar?” i uključuje sledeće ključne zahteve:

1. Šta je to što želimo da postignemo? Imajte na umu tačno određenu svrhu. Da li se strategija bavi kritičnim pitanjima?
2. Da li je strategija u skladu sa misijom, dugoročnim i kratkoročnim ciljevima?
3. Poznavanje snaga koje podžavaju ili onemogućavaju realizaciju strategije.
4. Kreativnost u razvijanju efikasnih odgovora na te snage.
5. Da li će ove aktivnosti uticati na promene u našem sindikatu?
6. Da li to možemo uraditi sa trenutno raspoloživim ili očekivanim resursima?

Strateškom razmišljanju trebaju doprinosti ključnih učesnika koji su aktivni, angažovani, povezani, posvećeni, budni i stimulisani. Ono se vodi namerom i obezbeđuje fokus koji omogućava pojedincima da budu pažljivi, da odolevaju otporu i budu koncentrisani na ostvarenje cilja. Strateško razmišljanje povezuje prošlost, sadašnjost i budućnost. Nemojte da izgubite iz vida alternativne strategije koje bolje odgovoraju promenljivoj sredini, kao ni inteligentni oportunitizam koji ostavlja mogućnosti za nove strategije.

Strateški menadžment je primena strateškog razmišljanja na posao rukovodjenja organizacijom. On vodi računa o “široj slici” i prilagođava se na izmenjene uslove. Obuhvata tri ključna elementa:

1. Formulacija misije u svetlu promenljivih vanjskih faktora
2. Razvoj strategije za postizanje misije i
3. Kreiranje strukture koja će ostvariti strategiju.

Strateški menadžment pomaže sindikatu da ostane relevantan u nestabilnom okruženju karakterističnom za privredu u tranziciji. To znači davanje prioriteta najbitnijim odlukama i akcijama i uključuje dugoročne perspektive razvoja i svako potrebno prilagođavanje. Strateški menadžment zahteva stalno preispitivanje u svetlu dugoročnih prioriteta.

Strateško povezivanje Sindikati, poput svih organizacija koje planiraju, imaju poteškoće sa pretvaranjem vizija u stvarnost. Organizacione promene u sindikatima traže povezivanje članova sa strategijom. Bez dobrog povezivanja promene će biti teške i naići na otpor. Članovi treba da budu uključeni i treba da razumeju strategiju. Sve postaje jasnije ako se strategija gradi oko strukture sindikata. Povezivanje mora da se odnosi na aktivnosti koje ljudi treba da obave u praksi.

Mnogi sindikati kako u razvijenim tako i u privredama u tranziciji nailaze na strukturalna ograničenja kada razvijaju strateški plan. Sindikati ne razvijaju strategije u istorijskom vakumu, već pokušavaju da se kreću u novim pravcima u okviru institucionalnih struktura formiranih korištenjem strategija koje možda više ne funkcionišu. Trenutne strukture mogu da budu barijere za inovacije ali svaki pokušaj da se promene može biti jako težak. Unutrašnja politička pitanja koja ometaju promene u sindikatima često reflektuju ranije strateške odluke sindikata. Promena strukture takodje menja očekivanja o tome kako će sindikat funkcionisati u budućnosti sa značajnim uticajem na ljude koji rade u sindikatu. Značajni izazovi na koje nailazi sindikat u društvu u tranziciji zahteva modernizaciju organizacije, inovaciju i obnovu. Inovacije, same po sebi neće zaustaviti stalno opadanje sindikalnog članstva, pregovaračke moći i političkog uticaja. Ali sve veći broj sindikata prilagođava strategije, strukture i sevice kako bi reflektovale promenjene želje članstva, nove strategije prema poslodavcima i šire socio-ekonomske promene koje održavaju sindikat relevantnim.

Koristi od strateškog planiranja:

Strateško planiranje daje razne moguće koristi koje uključuju:

- *Konsenzus o pravcu organizovanja.* Jedinствена vizija i svrha koje prihvataju svi članovi i povećani nivo posvećenosti postizanju organizacionih ciljeva.
- Okvir i *jasno odredjen pravac* koji vodi i podržava upravljanje i rukovodstvo sindikata
- *Jasno odredjena svrha* za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti.
- Postavljanje *realnih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva* koji su u skladu sa misijom u definisanom vremenskom okviru i u okviru sindikalnih mogućnosti za primenu.
- *Obaveštavanje članstva o ciljevima* da bi se razvio osećaj pripadništva.
- Mogućnost *postavljanja prioriteta* i uskladjivanja resursa sa mogućnostima.
- Mogućnost *prevazilaženja rizika* iz spoljašnjeg okruženja i smanjenje upravljanja u kriznim situacijama.
- Obezbedjenje osnove za *merenje* napretka i poboljšan kvalitet usluga za članove.
- Jačanje veza između rukovodstva i članstva.
- Izgradnja timova sa rukovodstvom, stručnim i tehničkim osobljem.

Strateško planiranje može da poboljša efikasnost, efektivnost, odlučivanje, timski rad i kvalitet sindikata. Strateško planiranje ujedinjuje sindikat preko skupa pokretačkih naredbi. Može da unapredi efektivnost preko ujedinjenih napora mnogo ljudi ka prioritarnim ciljevima i da poboljša efikasnost eliminisanjem aktivnosti remete ostvarenje ciljeva. Najveća *korist je od samog procesa*, a ne plana. Finalni dokument može vrlo brzo nakon objavljivanja da bude zastareo, zbog promenjenih okolnosti, ali će koristi od procesa biti mnogo trajnije okupljanjem učesnika oko zajedničkog cilja. Postizanje konsenzusa zahteva otvoreno i konstruktivno učešće koje će konflikte da dovede za sto gde i pripadaju. Proces obezbeđuje forum koji će konflikte transformisati u odluke i rešenja. Rešavanje skrivenih konflikata nije jednostavno, ali strateški dogovor može da reši čak i jako podvajajući konflikt o tome kako primeniti neki program ili politiku.

Ograničenja strateškog planiranja.

Strateško planiranje je složen proces koji uvodi sindikat na novu teritoriju. To nije gotov recept za uspeh. On stvara okvir i kontekst u okviru kojeg se nalaze odgovori. Ograničenja uključuju:

1. Budućnost je nesigurna i može se značajno razlikovati od očekivanja na kojima je zasniva plan.
2. Unutrašnji otpor u sindikatu prema planiranju:
 - a. Tok informacija, odlučivanje i odnosi snaga će biti poremećeni.
 - b. Otkriće se unutrašnji konflikti.
 - c. Trenutni problemi u radu sprečavaju dugoročno planiranje.
 - d. Rizik i strah od neuspeha.
 - e. Povećani zahtevi upućeni osoblju.
 - f. Ljudi vole da izbegnu nesigurnost.
3. Planiranje je težak, zbrkan, naporan posao.
4. Planiranje je skupo – u vremenu i/ili novcu.
5. Završen plan može da ograničava opcije sindikata u budućnosti.

Ove teškoće se ponekad manifestuju na sledeće načine:

- **Posvećenost:** Na vrhu je moguć nedostatak posvećenosti, zato što strateško planiranje smanjuje izvršnu moć odlučivanja. Ono treba da ohrabri šire uključivanje i da "ovlasti" ljude da odlučuju u okviru plana i prenese funkcije odlučivanja sa izvršnog nivoa na šire nivoe.
- **Nefleksibilnost planova i planiranja:** Strateško planiranje može da sprečava promene i obeshrabri organizaciju od razmišljanja o uznemirujućim alternativama. Planiranje može da ograniči kreativnost.
- **Kontrola:** Strateško planiranje, ukoliko se zloupotrebi, može da bude način da se poveća kontrola kod odlučivanja i pravljenja strategije, umesto da bude proces koji vodi sindikat u željenu budućnost.

- **Odnosi sa javnošću:** Strateško planiranje može da se svede na odnose sa javnošću da bi se impresionirali vanjski uticajni faktori ili dobročinitelji, nešto o čemu sindikati treba pažljivo da razmišljaju kada primaju sredstva od spoljnih agencija.
- **Objektivnost:** Strateško planiranje odbacuje intuiciju i koristi dostupne, razumljive, “konkretne” podatke.
- **Politika:** Strateško planiranje može da pojača političku aktivnost i konflikte u sindikatu, učvrsti centralizovanu hijerarhiju moći.

Dokument plana

Kako treba da izgleda dokument plana? Sledeć prikaz daje vodič za planiranje.

Format dokumenta strateškog plana je obično jednostavan. Konačna verzija plana treba da sadrži poglavlje iz glavnih oblasti navedenih u priručniku.

1. **Uvod.** Uobičajeno napisan od strane predsednika ili generalnog sekretara sindikata.
2. **Uvodni rezime.** Pregled plana koji bi razumeo neko izvan sindikata.
3. **Odobrenje plana.** Rukovodstvo treba da odobri plan i da potpiše dokument da bi pokazalo posvećenost sprovođenju plana.
4. **Vrednosti, vizija i misija.** Ključne definicije opisane do detalja.
5. **Profil i istorija organizacije.** “Odakle smo došli i ko smo”.
6. **Kritična pitanja sa kojima se sindikat suočava.** To je odgovor na “Kuda želimo da idemo?”.
7. **Kratkoročni i dugoročni ciljevi.** “Šta želimo da uradimo”.
8. **Strategije za bavljenje pitanjima.** “Kako ćemo to da uradimo?”
9. **Plan akcije.** Detalji.
10. **Dodaci.** Dodatne informacije i detalji koji mogu da sadrže strateške podatke, SWOT, budžet, trajanje, praćenje i plan obaveštavanja članstva o planu.

Glava 2. Sindikati i strateško planiranje

Sindikati se bave strateškim planiranjem iz više razloga, uključujući i sledeće:

1. Da bolje odgovore na potrebe članova.
2. Obezbede program ili pravac delovanja i da se pomere sa kriznog odlučivanja u razdoblje krize.
3. Odrede priritete i da se bave kritičnim pitanjima.
4. Da daju fokusirana pitanja telima koja se bave odlučivanjem.
5. Da povežu program sa budžetom.
6. Da bolje koordinišu napore osoblja da bi ispunili tačku 1.

Dok radnici definišu svoje potrebe i menjaju svoje zahteve, novi modeli sindikata i sindikalizma se pojavljuju u privredama u tranziciji. Ključne tačke su niže navedene:

- *Posvećenost rukovodstva* procesu obnove organizacije i promeni, kao i volja da se pokrene promena, to su najvažniji preduslovi za poboljšanje organizacione efikasnosti, demokratije i inovacije.
- *Imenovanje tima za transformaciju* – ljudi iz rukovodstva moraju da pokrenu obnovu organizacije i da pomognu promenu unutrašnje kulture, fokusiraju na potrebe sindikata i obezbede da su se odluke primenile.
- *Diskusija na svim nivoima*, inicirana od strane tima, da se diskutuju problemi i rešenja. Svo osoblje i poverenici treba da učestvuju i daju svoj doprinos kampanji obnove.
- Strategije za *poboljšanje upravljanja* sindikatom.
- Izgradite kapacitete za *razvoj organizacije* u radničkom pokretu.
- *Izrada programa* za poboljšanje kvalifikacija, kreativnosti, radne prakse i zadovoljstva poslom kod zaposlenih.
- Razvijte i održite *efikasan administrativni sistem i rutine.*”

Zašto sindikati treba da koriste strateško planiranje?

Medjunarodno udruženje javnih službi (PSI) možda najbolje sumiraju odgovor na ovo pitanje.

“...da učinimo sindikate jačim, efikasnijim i više demokratskim da bi bili u mogućnosti da obezbede članovima snagu, standard života i usluge na koje imaju pravo.”

Ali takodje nastavljaju sa porukom koja treba da se čuje jasno i glasno medju sindikatima u privredama u tranziciji.

“...sindikati koji su se oslanjali na spoljnu pomoć za veliki deo njihovih najvažnijih finansija, moraju .. razviti tokom vremena... sposobnost da budu sve više i više nezavisni od tih spoljašnjih izvora finansiranja.”

Strateško planiranje daje strukturu i pravac sindikalnim inicijativama. Pomaže da se izgradi konsenzus o tome šta treba da se radi da bi se postigli ciljevi. Omogućava sindikatu da fokusira svoje napore i da bolje iskoristi skromna sredstva. Da bi se postigao maksimum iz uloženi napora postoje pitanja koja sindikat treba da postavi kada razmišlja da se angažuje na strateškom planiranju”

- Kojoj svrsi će da služi strateški plan? Šta sindikat želi da uradi? Da poveća članstvo, da se reorganizuje, da poboljša podršku iz centra prema granskim sindikatima, da poboljša tok finansija od grana prema Centru?
- Kako će pomoći organizaciji? Kako će ojačati organizaciju, učestvovanje članstva, usluge članovima, finansijsku strukturu?
- Da li će biti bolji nego sistem koji sada koristimo? Da li će poboljšati funkcionisanje sindikata?
- Da li su oni koji su na rukovodećim položajima posvećeni strateškom planiranju? Bez takve posvećenosti nema svrhe primenjivati strateški plan.
- Koliko će sve to koštati u smislu vremena i zalaganja osoblja? Budite realistični o kada su u pitanju resursi potrebni da bi se primenio strateški plan.
- Ko treba da bude u timu za planiranje? Ljudi koji imaju vremena i energije, kao i autoritet da bi učinili da plan uspe.
- Da li smatramo da možemo to da uradimo i da li ćemo stvarno iskoristiti plan? Nemojte to da radite ako ga nećete iskoristiti.
- Koja iscrpljujuća kriza bi ograničila našu sposobnost planiranja? Pokušajte da se ne rukovodite krizama.

Sindikati često ne uspeju da razviju operativni plan zbog:

- Nedovoljne analize problema na koji se naišlo;
- Nerealnih ciljeva u vezi toga šta sindikat može da postigne;
- Nepostojanja definicije o vlasništvu plana;
- Nerealnog procenjivanja rizika u vezi sa aktuelnim pitanjima i posledica bilo kod uspeha ili neuspeha i
- Neodrživosti projekta nakon što je proces planiranja završen.

Ko treba da bude uključen u planiranje?

Efikasno planiranje uključuje inpute od vrha ka dnu i obrnuto. Posvećenost rukovodstva je od suštinske važnosti za uspeh i članovi moraju takodje da je prihvate. Obično svi u organizaciji žele da poboljšaju rad. Ljudi moraju verovati da će njihov doprinos imati efekta i postaju frustrirani nedostatkom odlučivanja i praćenja aktivnosti. Strateško planiranje zahteva od rukovodstva da ubedi ostale da će donositi odluke i sprovoditi ih u delo. Uspešno strateško planiranje zahteva posvećenost.

Kada je sindikat obezbedio posvećenost rukovodstva ko još treba da učestvuje? To je političko pitanje. Razvoj strateškog plana je kolektivno zalaganje. Dakle, ko treba ili ne treba da bude uključen i da vodi tim do završetka? Najvažnije je da ljudi koji su članovi tima za planiranje moraju imati autoritet i kredibilitet da pripreme plan koji bi bio prihvaćen od drugih. Ukoliko je sindikat podeljen na frakcije, da li sve frakcije treba da budu zastupljene? Ovo je još jedno teško pitanje jer je otudjivanje ili isključivanje grupa štetno, naročito ako isključene grupe imaju snažnu bazu koja može da poremeti sprovođenje. Sa druge strane, prisustvo jakih remetilačkih snaga je garancija da se ništa ne može postići.

U nekoj konfederaciji ili granskom sindikatu, predsednik treba da bude član tima za planiranje, da pomaže razvoj plana i promoviše njegovu primenu. Ostali članovi predesedništva, u

zavisnosti od njegove veličine, treba takodje da budu uključeni, a mogu da učestvuju samo neki iz grupe. Još jedna politička odluka! Ako je predsedništvo odgovorno za sprovođenje, tada njegovi članovi moraju biti široko zastupljeni. U takvoj situaciji, poželjno je pripremiti uputstva za uključivanje, a neophodna je i podela radnih obaveza u skladu sa potrebama za dobijanje podataka, analizu planiranja i autorizaciju. Ukoliko je strategija obrazovanja uključena u plan, tada vodja odelenja za obrazovanje ili «ekspert» zadužen za istraživanje mora biti uključen.

Raspodela radnih obaveza sugerise da najuže rukovodstvo treba da bude angažovano u ranim fazama gde se određuje strateški pravac, kada se rasprava fokusira na vrednosti, viziju i misiju. Ali rukovodstvo nije uvek najbolji izbor za sprovođenje strateške analize, za definisanje problema i ciljeva. To bi mogla biti odgovarajuća uloga za stručnjake ili ljude na terenu pošto oni daju stručno mišljenje koje izabrane vodje nemaju. Takodje, pokušajte da uključite lokalne aktiviste sindikata koji su angažovani u borbi na terenu. Šire uključivanje može da zbliži rukovodstvo koje osmišljava i odobrava, sa ljudima koji izvršavaju politiku. Ovo može biti lekcija obema stranama i nije hitan problem ali može to da postane kada se iskristališu tranzicioni problemi. Sindikalne vodje su bolje edukovane u taktikama i primenjivanju nego u strateškom razmišljanju.

Glava 3: Proces planiranja: vrednosti, vizija i misija

Proces planiranja može da se definiše preko serije koraka, od definisanja vrednosti do razvijanja akcionog plana. Osnovni koraci su:

Vrednosti – Vizija – Misija – Ciljevi – Strategije – Akcioni plan

Ovo poglavlje će se koncentrisati na prva tri elementa, vrednosti, viziju i misiju.

Vrednosti: Predstavljaju osnovne prioritete u kulturi sindikata, uključujući ono što pokreće prioritete članstva i akcije u organizaciji. Pre pisanja vizije odredite ključne vrednosti koje pokreću sindikat.

Vizija: -- Kako treba da stoje stvari: razlog postojanja sindikata i idealno stanje koje sindikat želi da postigne. Tamo gde postoji razlika između sadašnjeg stanja i željenog stanja, imamo procep. Svrha plana je da zatvori procep. Sindikat može da koristi merenje preko referenci gde će porediti svoje aktivnosti u odnosu na praksu i rad drugih da bi pronašao “najbolji način”. Pre nego što se postavi vizija odredite koje su ključne vrednosti koje pokreću sindikat.

Misija: -- Šta treba da se uradi i zašto?

A. Razvoj vrednosti

Vrednosti pokreću nameru i pravac planiranja. To su uverenja koja su zajednička članovima organizacije i koja daju uputstva aktivistima u njihovom radu. Osnovno pitanje je “Koja su uverenja koja su nam, kao sindikatu, zajednička?” Na početku strateškog planiranja može biti korisno da članovi tima za planiranje utvrde koje su to sidnikalne vrednosti koje ih povezuju. Ponekad će se diskusija koncentrisati na stvari poput dobrih plata, beneficija ili uslova rada. Važno je pokazati da, mada su ova pitanja “vredna”, ona su naš cilj ili rezultat naših aktivnosti, a ne vrednosti koje pokreću naše akcije. Kada se ovo shvati grupa se koncentriše na pitanja “poštenja”, “pravde”, “dostojanstva”, “jednakosti” i “solidarnosti”, koja su najvažnije vrednosti radničkog pokreta širom sveta. To su vrednosti koje nas povezuju, pokreću naše akcije i pomažu nam u postizanju ciljeva poput dobrih plata, beneficija i sigurnosti na radu. Ponekad su vrednosti primarna motivacija koja pokreće aktiviste, naročito kada se čini da nam ništa ne ide u prilog.

Vrednosti pomažu sindikatima da se razlikuju od ostalih organizacija. Vrednosti ožive kada članovi aktivno učestvuju u važnim zadacima organizacije. U idealnoj situaciji lične vrednosti su u ravni sa vrednostima sindikata. Preko razvijanja vrednosti, rukovodstvo definiše ideale koji motivišu aktiviste za ostvarenje ciljeva. Članovi tima za planiranje treba da odluče koje su to najvažnije vrednosti koje će da inspirišu i da rukovode. U idealnom slučaju vrednosti treba da:

- Ima ih malo po broju
- Dele se sa svima
- Inspirativne su
- Jasno su shvaćene

B. Vizija i misija

Postoji niz važnih pitanja kojima treba da se bavite kada razvijate viziju i misiju za vaš sindikat. Ona se sastoje od sledećeg, mada ovo ni iz daleka nije definitivna lista.

1. Kakav sindikat želite da izgradite?
2. Šta želite da promenite i zašto?
3. Koja su najvažnija pitanja i problemi za sindikat?
4. Koja je svrha ovog truda?
5. Zašto moramo da se bavimo ovim pitanjima?

Vizija.

Vizionarstvo i rešavanje problema

“Vizionarstvo” čini da se sindikalni aktivisti zapitaju: “kakvu vrstu sindikata bi hteli da imaju?” Cilj je da se *diskutuju ideje* a ne mišljenje većine i da se napravi vizija koja odražava različita razmišljanja grupe. Početni odgovor u privredama tranzicije bi mogao biti: “Zašto da se bavimo vizijama budućnosti kada su problemi u sadašnjosti ogromni?” Važno je i rešavanje problema i vizija.

Vizionarstvo:

- Stvara zajednički cilj, nadu i ohrabrenje;
- Nudi mogućnosti korenite promene;
- Daje ljudima osećaj kontrole;
- Daje grupi nešto ka čemu se ide; i
- Stvara kreativno razmišljanje i strast.

Rešavanje problema, mada je korisno, retko rezultira korenitom promenom. Problem je nešto *negativno* od čega se *treba kloniti*, dok je *vizija* nešto *pozitivno ka čemu* treba ići, i što je još važnije, dok se kreće ka viziji, sindikat će morati da reši niz problema. Vizionarstvo ističe najvažnije razlike između sadašnjosti i željene budućnosti i predstavlja moćan alat za učenje.

Zašto treba osmisлити viziju?

- Da bi se ljudi ujedinili oko zajedničkog cilja
- Da bi se dala nada u bolju budućnost

Šta je to vizija:

Vidjenje o tome kako treba da stoje stvari.

Važno pravilo strateškog planiranja je da organizacija nikada neće biti moćnija od vizije koja je vodi. Zato vizija treba da poveća očekivanja, želje i rad sindikata.

Vizija je jasan opis organizacije koja efikasno izvršava svoje operacije. Vizija treba da podstakne učestvovanje i pretvori neaktivne članove u aktiviste. To je u suštini određivanje željene budućnosti. Razvoj vizije može da bude jedan od najtežih delova planiranja, jer “pragmatičari” žele da odmah uskoče u fazu akcije. Ali, to takodje može da bude dobro utrošeno vreme jer pomaže da se:

- Prošire granice našeg razmišljanja,
- Odredi pravac i svrha,
- Obaveste članovi o potrebi i važnosti promene,
- Pobjoljša efikasnost,
- Pobjoljša odanost ka organizaciji,
- Populariše posvećenost,
- Obezbedi fokus,
- Potstakne otvorenost ka kreativnim rešenjima,
- Izgradi poverenje.

Vizija, zato, treba da bude:

- Orjentisana na budućnost,
- Jednostavna za shvatanje i pamćenje,
- Odražava jedinstvenost,
- Ambiciozna,
- Kreativna,
- Inspirativna i
- Sažeta!

Kod osmišljavanja vizije planeri treba da se oslone na zajedničke vrednosti koje su identifikovane i koje će se koristiti kod ostvarivanja vizije. Koliko smela treba da bude vizija? Ovo je teško pitanje i nema jednostavnog odgovora. Vizija mora da podstiče i inispiriše članove da je pretvore u stvarnost. Bez vizije, naporan rad se često pretvara u kreativne korake koji zahtevaju nov i bolji način za rešavanje problema.

Vizija treba da pokaže kako će se sindikat promeniti i kako će izgledati uspeh. Osnovni cilj je da se nadje vizija na koju članovi mogu da se oslone ka na *njihovu* viziju uspeha. To je u suštini određivanje željene budućnosti. Kod privreda u tranziciji, određivanje vizije za bolju budućnost je vrlo važno jer proces tranzicije traje mnogo duže nego što se obično predviđa i u većini

slučajeva radnici plaćaju najvišu cenu. Vizija je slika bolje budućnosti prema kojoj je sindikat krenuo.

Zato je vizija sveobuhvatnija i šira nego misija i balansira između onoga što je realno i moguće. Vizija je interesantan opis stanja i funkcije organizacije nakon što je primenjen plan. Vizija mora da sadrži nadu u bolju i jaču organizaciju, da bude sažeta, pozitivna, opšta i fleksibilna. Na primer:

“Naša konfederacija sindikata će biti najjača u Srbiji i omogućiće najviše standarde u ekonomiji, socijalnoj i političkoj pravdi za naše članstvo i njihove porodice .”

Misija.

Misija sindikata jasno i precizno određuje šta je sindikat i zašto postoji.

Ukoliko ne znate kuda idete, možete ići bilo kojim putem. Sindikat razvija misiju da bi fokusirao svoje napore i da obavesti svoje članove i širu zajednicu šta sindikat smera. To je osnova za ostatak plana; to je tekući podsetnik jedinstvenih ciljeva sindikata. U privredama u tranziciji okruženje se toliko menja da se originalna misija mora revidirati da ostane motivator zalaganja, inovacija i hrabrosti. Misija mora u samo nekoliko rečenica da iskaže suštinu organizacije. Ona ima tri elementa: *ko smo mi, šta radimo i zašto to radimo*. Misija osmišljava vodeće ideje koje su prihvaćene i podržane od rukovodstva i članstva, pomagača i saradnika koji rade sa sindikatom. Ona daje fokus i pravac koji može da proširi mogućnosti i izbegne krizu.

Razvijanje misije:

U osnovi misija govori o svrsi onoga što sindikat pokušava da postigne. Treba je napisati da da bi ukazala na željenu promenu statusa, na primer da nam se poveća članstvo, da dobijemo bolje kolektivne ugovore ili da proširimo koalicione partnere. Pomaže da se identifikuju problemi ili uslovi koje treba promeniti i željeni ishod. Šta je to što ćemo promeniti?

Misija se obično koncentriše na organizaciju, predstavljanje i unapredjenje interesa članova ili potencijalnih članova. Šta to znači za sindikat koji se susreće sa brojnim problemima, a sa ograničenim sredstvima i koji često radi u privredi koja je u raspadanju. Sindikati su sa pravom zabrinuti za nivo i proces ekonomskog razvoja i njihova misija je da osiguraju da ovaj proces bude fer, pravedan i transparentan, da se bori za “glavni put” do ekonomskog rasta, uključujući borbu za dobra radna mesta i pošten rad. Kada sastavljate misiju, izbalansirajte vrednosti i prioritete za opstanak sa efikasnošću i efektivnošću.

Ne postoji unapred određena formula za misiju, već ona treba da izražava kolektivnu nameru organizacije.

Misiju može da piše jedna osoba i zatim da se grupno diskutuje, ili može da se radi grupno koristeći odlučivanje konsenzusom. Što je veće učestvovanje to će biti veća otvorenost ka promenama u sredini. U privredama u tranziciji sindikati treba da posvete više pažnje na potrebe žena i mladih radnika, grupe koje ili nisu zastupljene ili su malo zastupljene u rukovodstvu. Zato rukovodstvo treba ozbiljno da razmotri uključivanje žena i mladih sindikalnih radnika u tim za planiranje. Neka predsedništvo pregleda nacrt misije zbog jasnoće. Jasna misija treba da inspiriše aktivnu podršku.

Izgradite jaku konfederaciju kroz sveobuhvatnu inicijativu koja promoviše prava radnika, ekonomsku i socijalnu pravdu i koja je aktivan, nezavistan glas radnika u Srbiji.

Glava 4. Razvijanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva sindikata

Dugoročni ciljevi: -- Definišu široko postavljenu svrhu o tome zašto organizacija postoji.

Kratkoročni ciljevi: -- Odredjeni, merljivi rezultati rada; koliko čega će neko da uradi.

Dugoročni i kratkoročni ciljevi su usmereni na budućnost i zato uključuju subjektivne elemente i procene. Postojanje jasno određenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva povećava našu fokusiranost na ono što pokušavamo da postignemo i kako ćemo to da uradimo. Dugoročni ciljevi daju pravac na duži rok, kratkoročni ciljevi motivišu tekuće napore u određenom kratkom vremenskom okviru. Za oba cilja je važno postaviti krajnje rokove.

Može se raspravljati oko razlika između dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Da li su različiti? Ovo je pitanje gde se termini koriste naizmenično (narčito kod prevoda sa engleskog na jezike zemalja u tranziciji), a literatura o planiranju takodje nije dosledna kod definicije dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Pitanje terminologije je manje važno od shvatanja principa koji se nalaze iza postavljanja ciljeva. Ovo nije pravljenje liste želja, već preduslov za uspostavljanje akcionog programa. Ciljevi su povezani sa našom vizijom i sa onim šta radimo. Dugoročni i kratkoročni ciljevi imaju hijerarhijski odnos. Da bi se ostvario dugoročni cilj, treba ostvariti tri do pet kratkoročnih ciljeva. Ciljevi su povezani sa našom vizijom i sa onim šta radimo. Ako nam je cilj da promenimo starosnu strukturu sindikata tako što ćemo da regrutujemo mlade članove, tada naši kratkoročni ciljevi mogu biti: uključenje omladine u kulturne događaje sponzorisane od strane sindikata ili “hepeninge” koji pokazuju da sindikat održava vezu sa interesovanjima mladih; promovisanje obuke mladih; učestvovanje mladih u kolektivnom pregovaranju; ili bavljenje problemima mladih radnika koji su zaposleni u “ekonomiji u senci”. Ukoliko je cilj povećanje prihoda, sindikat takodje može imati raznolike kratkoročne ciljeve, poput povećanja članarine, povećanja članstva, povećanja donacija iz vana ili prodaje imovine.

Ciljevi koje članstvo shvata i podržava smanjuju nesigurnost i služe kao standard da se proceni napredak kroz kvantitativno i kvalitativno merenje. U ovom priručniku dugoročne ciljeve ćemo razlikovati od kratkoročnih na sledeći način. Ključni dugoročni ciljevi su “ono što moramo da postignemo”, ili kako definišemo uspeh ili neuspeh. Dugoročni ciljevi treba da budu usmereni na postizanje opšte misije sindikata koja rezultira proširenjem baze aktivnosti ili omogućava rast sindikata. Dugoročni ciljevi, ukoliko se postignu, su ono što vodi sindikat od “trenutnog” do “željenog”, budućeg stanja i daju odgovor na pitanje “Kako želimo da se naš sindikat promeni”. Kratkoročni ciljevi u ovom priručniku su usko povezani sa koracima u akciji koji su potrebni da se dobiju rezultati potrebni za postizanje dugoročnih ciljeva.

Dugoročni cilj je ono što sindikat pokušava da postigne na širem planu. Da biste postigli dugoročne ciljeve, treba poduzeti određene akcije u okviru vremenskih rokova da bi se postigli precizni i merljivi kratkoročni ciljevi. Dugoročni ciljevi su uobičajeno na duži rok, a kratkoročni ciljevi na srednji ili kratak rok, ali oba moraju da se kreću prema željenoj budućnosti.

Dugoročni ciljevi pokreću rukovodstvo našeg sindikata kao organizacije dok su kratkoročni ciljevi povezani sa aktivnostima kojima se bavimo da bi postigli dugoročne ciljeve.

Dugoročni ciljevi su: Ono što treba da se postigne; ono čemu se nadamo da ćemo potići i promene koje tražimo u nečemu, nekome i do nekog roka. **Dugoročni ciljevi su:** *Više opšti nego specifični; više kvalitativni nego kvantitativni; usmereni više na pravac nego što su merljivi; fokusirani su; i kontinualni su više nego što su vremenski ograničeni.*

Dugoročne ciljeve postavljamo da: Obezbedimo markere koji pokazuju uspeh, odredimo prioritete kratkoročnim ciljevima i zadacima, ponovo damo naglasak na misiji smanjenjem nesigurnosti i razjašnjenjem onoga za čime idemo, obezbedimo principe na kojima su organizovani aktivisti sindikata.

Dugoročne ciljeve kreiramo: Definisanjem vizije i misije, odlučivanjem o potrebnim promenama, prikupljanjem osnovnih podataka o tome gde smo i gde želimo da budemo i definisanjem željenog rezultata.

Da sumiramo: *Svrha dugoročnih ciljeva je da obezbede disciplinu.*

MREŽA CILJEVA:

Mreža ciljeva pomaže razjašnjavanje problema na koje sindikat nailazi. Ona uključuje postavljanje pitanja. Šta želite, a šta nemate? (Postići) Šta želite, a već imate? (Sačuvati) Šta nemate i šta ne želite? (Izbeći) Šta sada imate, a ne želite? (Eliminisati)

Početne diskusije se obično koncentrišu na postizanje, ali u tranziciji, gde je vrlo važno sačuvati ono što se ima, svi elementi su važni. Pitanja su povezana sa dva seta uslova poznata kao “stanje problema” (ono što imate) i “rešeno stanje” (ono što želite). Mreža predstavlja jednostavnu matricu, kao što je to prikazano, koja nam pomaže da postignemo jasnoću cilja posmatranjem ciljeva iz četiri perspektive.

Ne	I Postići	II Izbeći
Da li to imamo?		
Da	III Sačuvati	IV Eliminisati
	Da	Ne

Da li to želimo?

Nakon klasifikacije preko kvadrata, da li postoje određena pravila? Kvadrati “sačuvati” i “izbeći” su sa različitih strana od statusa quo. Ako je većina ciljeva u kvadratu “eliminirati” onda smo verovatno u vrlo teškoj situaciji, na primer eliminirati promene u zakonu o radu koje otežavaju rad sindikata. Ako je većina u kvadratu “postići” treba da se pozovemo na viziju da bi ohrabрили članstvo za akciju. Ipak, nemojte da dozvolite da kvadrat “postići” bude samo lista želja bez veze sa stvarnošću.

Analiziranje ciljeva na ovaj način može pomoći da se bolje definišu kratkoročni ciljevi. Takođe, sagledavaju se mogućnosti konflikta između naših ciljeva i ciljeva drugih stranaka, na primer poslodavaca ili vlade. Na primer, ko želi da izbegne ono što vi želite da postignete ili sačuva ono što vi pokušavate da eliminišete? Ko može da ima koristi od onoga što vi želite da izbegnete? Ko može da ima koristi od onoga što vi pokušavate da sačuvate? Ovo su korisna pitanja u mnogoljudnoj organizaciji poput sindikata i kod procenjivanja odnosa sa vladama u procesu tranzicije.

Kreiranje ciljeva za vašu grupu:

Nakon što je tim za planiranje završio skeniranje okoline, SWOT analizu i analizu pokretačkih snaga predloženo je da treba da odredi i definiše strateška pitanja sa kojima se sindikat suočava. Iz toga tim treba da navede tri ili četiri najvažnija dugoročna cilja koji će rešiti probleme sadržane u strateškim pitanjima.

Šta su kratkoročni ciljevi?

Ako su dugoročni ciljevi široke baze za motivisanje o pravcu, kratkoročni ciljevi su određeni, merljive aktivnosti naše organizacije. Svrha kratkoročnih ciljeva je:

- Obezbedjenje jedinstvenosti svrhe.
- Obezbedjenje standarda za raspoređivanje sredstava.
- Stvaranje organizacione klime.
- Obezbedjenje centralne tačke za svrhu i pravac.
- Predavanje ciljeva strukturi za dodeljivanje zadataka i odgovornosti.
- Određjivanje svrhe za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti.

Kratkoročni ciljevi

Kratkoročni cilj je opis određenog rezultata ili događaja koji treba da se postigne da bi se došlo do određenog dugoročnog cilja. To su diskretni zadaci koji treba da se završe u trenutnom vremenskom okviru, oni su opisani terminima “šta”, “kada” i “ko”. Mogu da se uporede sa dugoročnim ciljevima na sledeći način :

Kratkoročni ciljevi su: *više određeni nego upošteni, kvantitativni a ne kvalitativni, više merljivi nego što daju pravac, dostizni su i ograničeni su u vremenu a ne trajni.*

Kada organizacija razvije misiju i osnovne dugoročne ciljeve, sledeći korak je razvoj određenih kratkoročnih ciljeva koji se fokusiraju na postizanje misije. Kratkoročni ciljevi su određeni, merljivi rezultati inicijative. Ovi ciljevi nam ogovore *koliko od čega* će biti uradjeno i *kada*. Na primer, dugoročni cilj sindikata je da se organizuje u neformalnom sektoru privrede, kratkoročni cilj može da bude “do 2005 (*do kada*), proširiti se za 20.000 (*koliko*) radnika mlađih od 35 koji su trenutno zaposleni u neformalnom sektoru da postanu članovi našeg sindikata (*čega*). Ključni ciljevi obezbeđuju jasne mete za određene akcije. Oni predstavljaju nivo do kog će se postići dugoročni ciljevi sindikata do kraja perioda koji je pokriven strateškim planom. Oni treba da se izvedu direktno iz navedenih ciljeva.

Postoje tri osnovna tipa kratkoročnih ciljeva. Oni su:

- **Ciljevi u ponašanju** posmatrajte promene u ponašanju ljudi i rezultate tog ponašanja. Na primer, rukovodstvo sindikata u regionalnim kancelarijama će aktivno podržati sekcije mladih i žena (ponašanje) i povećati učestvovanje ovih grupa u aktivnostima sindikata (rezultat).

- **Ciljevi u strukturi** se bave organizacionim pitanjima poput granskih sindikata koji se pojavljuju da bi se izgradila jača organizacija.
- **Ciljevi u procesu** obezbeđuju osnovu potrebnu da se ostvare drugi ciljevi. Na primer, sindikat će usvojiti nove formule i proces prikupljanja članarina koji poboljšava finansijsku stabilnost.

Ove kategorije se ne isključuju međusobno i sindikati ih sve koriste da bi im pomogle da izmere napredak.

Najbolji kratkoročni ciljevi imaju nekoliko zajedničkih osobina. Svi zadovoljavaju **S.M.A.R.T.+C** (skraćenicice od engleskih reči koje su niže istaknute prim. prev.):

- Oni su ***odredjeni***. Što znači da govore *koliko* (napr. 40%) *čega* treba da se postigne (napr. kakvo ponašanje nekog rezultata) *do kada* (napr. do 2010)?
- Oni su ***merljivi***. Informacije mogu da se sakupe, otkriju ili nabave.
- Oni su ***dostižni***. Ne samo da su ciljevi mogući već ćete verovatno i moći da ih ostvarite.
- Oni su ***u vezi sa misijom***. Vaš sindikat jasno shvata kako se oni uklapaju u celokupnu viziju i misiju grupe.
- Oni su ***vremenski odredjeni***. Vaš sindikat je odredio vremenske granice u okviru kojih će se ciljevi postići.
- Oni su predstavljaju ***izazov***. Oni se zalažu za značajna poboljšanja koja su važna za članove zajednice.

Kada se postavljaju kratkoročni ciljevi sledeća lista može biti korisna. Dali su kratkoročni ciljevi:

- Merljivi, u vezi sa misijom i ciljevima.
- Realni, dostižni i prilagodjeni raspoloživim sredstvima.
- Predstavljaju kriterijum za merenje napretka.
- Jasni, jednoznačni i shvaćeni.
- Ograničeni na ključne rezultate.
- Prekinuti ako su zastareli.

Kratkoročni ciljevi pomažu u postavljanju koraka akcije strateškog plana. Oni su kombinovani set dostignuća koja su potrebna za postizanje svakog dugoročnog cilja. Zato kratkoročni ciljevi odgovaraju na pitanje ko je odgovoran za šta i do kada. Ovakvo razlikovanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva daje planerima bolje vidjenje zadatka koji predstoji. Kratkoročni ciljevi treba da budu *ostvarljiv* način da se izvrši misija koja pokazuje kada znamo šta smo postigli. Oni pomažu kod davanja prioriteta i uputstava za akciju.

Kreiramo kratkoročne ciljeve preko: Definisanja ili ponovnog učvršćivanja vizije i misije i odredjivanja promena koje treba napraviti da bi se ispunila misija. Kada znate šta želite da

postignete, navedite *osnovne podatke* o istom problemu koji uključuju činjenice i brojke koje govore o veličini problema i brojeve preko kojih možete da merite napredak. Zatim odlučite šta je realno za vaš sindikat da postigne. I konačno, šta se može postići sa raspoloživim sredstvima?

Odredite ciljeve koji su *dostižni* ali koji *predstavljaju izazov*. Teško je odrediti pravi odnos između njih i možda nećete uvek u tome uspeti.

Sa svim ovim informacijama na umu, spremni ste da postavite kratkoročne ciljeve koji su izvodljivi ali zahtevni i koji su u vezi sa određenim merljivim rezultatima. Promene treba pratiti, meriti i ocenjivati. Niže navedena tabela može da se popuni da odredi vremenske okvire od najhitnijih do ciljeva na duži rok. Svaki sindikat će ovo popuniti drugačije tako odražavajući jedinstvenu situaciju. Ocenite svaki od ciljeva i koliko odgovara gore navedenom S.M.A.R.T.+C kriterijumu.

Neki ključni kratkoročni ciljevi sindikata u tranziciji su:

A: Povećati količinu novca od članarina iz lokalnih sindikata za 50%.

B: Povećati broj obučenih poverenika od strane granskih sindikata za 25%

C: Povećati broj žena na rukovodećim položajima za 30%.

D: Pronaći kancelarijski prostor za 20 zaposlenih.

E: Povećati profesionalno osoblje za 5% godišnje tokom sledeće tri godine.

F: Organizovati sekciju mladih u četiri granska sindikata sledeće godine.

Kratkoročni cilj	Nedelja	Šest meseci	Godina	Dve godine
A				
B				
C				
D				
E				
F				

Glava 5. Razvijanje uspešnih strategija.

Strategija je posebno sredstvo preko koga pokušavate da ispunite misiju i krećete se prema viziji, u okviru vaših vrednosti.

Ovo nas dovodi do srca strateškog planiranja. Za sindikat ovo nije uobičajeni posao. Ako se postavi pitanje kako će sindikat ispuniti svoje ciljeve, odgovor je preko strategije koju odabere. Najjednostavnije rečeno izvršiva "strategija" je odgovor na pitanje "Kako ćete da ostvarite planove?". Strategija to omogućava na pravi način. Dobra strategija uz loše sprovođenje je isto što i loša strategija uz dobro sprovođenje. Strategija predstavlja niz akcija u toku vremena koje su u vezi sa misijom i povezane sa kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. Ciljevi kojima smo se bavili u prethodnom poglavlju opisuju ciljeve inicijative, dok strategije govore o putevima kojima sindikat treba da ide da bi ih postigao. Treba da se odgovori na određeni broj važnih pitanja uključujući:

- Kako strategija može da ojača organizaciju?
- Od koje strategije ćemo imati najviše koristi?
- Da li ima drugih načina (strategija) za postizanje cilja?
- Ko treba/ mora da bude uključen i kako?
- Dali strategija može da opstane sa datim sredstvima?

Tipovi strategija:

U osnovi, postoje tri tipa strategije: organizaciona, programska i funkcionalna. Razlikuju se u fokusu.

- **Organizacione strategije:** Kako sindikat racionalizuje svoju strukturu i pravi plan za razvoj organizacije (napr. partneri, spajanje grana, odnos centra prema granskim organizacijama).
- **Programske strategije:** Razvijanje stručnosti za pravljenje i upravljanje programima (napr. obrazovanje, istraživanje, pravo).
- **Funkcionalne strategije:** Isplanirajte rukovođenje administracijom i podržite potrebe koje utiču na efikasnost i efektivnost sindikata (napr. razvijte sistem članarina da biste omogućili funkcionisanje sindikata).

Postoji nekoliko načina da se razvije i vodi strategija:

- Zadajte strateške elemente različitim timovima. Timovi mogu biti homogeni ili vrlo raznoliki, uključujući članstvo iz različitih sekcija sindikata i sa različitih nivoa hijerarhije.
- Dodelite celu strategiju jednom timu koji predstavlja sve delove sindikata.
- Zadajte razvoj strategije osobi koja je odgovorna za njen završetak.
- Raspodelite različite delove strategije raznim radnim jedinicama organizacije.

Ne postoji najbolja metoda za razvoj plana. "Tim", ipak, treba da opiše željeni rezultat i vremenski okvir i postavi pravila koja objašnjavaju odgovornost, autoritet i iznalaženje sredstava.

Strateško odlučivanje.

Strateško odlučivanje je kružni proces koji pomaže sindikatu kod rešavanja problema. Ono ima određene karakteristike uključujući:

1. Kako treba uokviriti pitanja?

- Razmišljajte jasno, budite temeljni, predvidite različite scenarije, predvidite neželjene posledice i pripremite pozicije za povlačenje ukoliko stvari ne idu po planu.

2. Na koje će se informacije oslanjati ključne planske odluke?

- Zapamtite, detaljno istraživanje koje se ne koncentriše na stvarne strateške potrebe sindikata je pogrešno, potrebe treba da budu bolje kanalisane.

3. Kako da obezbedimo donošenje pravih odluka kod planiranja?

- Povežite strateške ciljeve sa svakodnevnim aktivnostima sindikata.

4. Kako da tokom vremena pratimo naše strateške odluke da bi se uverili da su efikasne?

- Prikupljajte informacije za unapredjenje i povećanje uticaja plana. Informacija koja je dobijena iz dobrog praćenja treba da ima prioritet nad "uobičajenom" mudrošću.

Zato:

- Ne koristite loše alate za analizu da bi podržali strateške odluke. Loši analitički alati devalviraju dobru informaciju. Primenite informaciju na poboljšanje saznanja.
- Gledajte široko kada tražite informaciju, ali budite realistični. Strateške odluke često nisu usaglašene jer pogled na aktivnosti nije usaglašen.
- Koristite informacije da naglasite jedinstvene kvalitete ovog sindikata.
- Dali informacije objašnjavaju misiju ili treba da menjamo fokus.
- Koristite informacije da prevazidjite unutrašnje nesuglasice. Tražite dokaz koji izaziva, ali i potvrđuje uverenje rukovodstva, i na taj način opravdava njihovo rukovodstvo.

Kako razviti strategije

Formulacija strategije kombinuje najbolje podatke i intuiciju. Krična pitanja se upoređuju sa snagama i veštinama naših članova i aktivista. Sindikati koji ozbiljno shvataju ovaj proces objedinjuju mogućnosti i snage da bi odredili najbolji pravac akcije. Ukratko:

- Organizujte sastanak na kome će se razmenjivati ideje,
- Analizirajte ciljeve i uzročnike promene,
- Analizirajte vašu viziju, misiju i ciljeve,
- Razjasnite kratkoročne ciljeve u vezi sa svakim dugoročnim ciljem,
- Razvijte najbolje strategije za postizanje kratkoročnih ciljeva.

Kriterijumi za razvoj strategija

Uspešna strategija zahteva određivanje najboljeg načina da se postignu rezultati kratkoročnih ciljeva. Možda će trebati više od jedne strategije.

- Kod odabira strategija treba proceniti troškove, koristi i očekivane posledice.
- Ako se strategija primeni, da li će se postići cilj? Ako ne, zašto koristiti tu strategiju?
- Ovlastiti ljude da preduzmu potrebne akcije određene u strategiji?
- Ukoliko strategija zavisi od kapitalnog troška (npr. kupovine kompjutera), možemo li platiti tu opremu? Ako ne, kako planiramo da nabavimo sredstva?

Strategije treba da (koristeći primer Centra za privatizaciju):

- *Daju opšti pravac.* Na primeru Centra za privatizaciju, da bi se osigurala finansijska sredstva, strategija može da poveća članarine, da promeni način na koji se članarine raspoređuju, da se prijavi za donacije ili da traži pomoć od međunarodnog sidikalnog pokreta; četiri moguća prilaza rešenju cilja i napretku misije.
- *Dopre do onih koji su ugorženi.* Može se koristiti strategija obrazovanja da se obuču aktivisti u društvenoj zajednici da shvataju i nadgledaju proces i da angažuju one koji su ugroženi privatizacijom da bi se osigurala transparentnost i smanjila korupcija.
- *Uskladiti sredstva sa mogućnostima.* Ovo je povezano sa SMART+C formulom. Koja imovina i sredstva su nam na raspolaganju i kako možemo da povećamo ta sredstva?
- *Gradite saveze i sprečite suparnike.* Dobre strategije pomažu da se smanji otpor i poboljšaju vrednosti aktivnosti za članove i socijalne partnere koji podržavaju inicijative. Opet, ukoliko Centar razvije program o uticaju privatizacije na žene, strategija može da ojača pozitivne kontakte sa ženskim grupama koje mogu da postanu potencijalni saveznici u sledećim kampanjama.

Povezivanje kratkoročnih ciljeva sa strategijama.

Koristićemo primer Centra za privatizaciju, za uspostavljanje funkcionalne kancelarije.

Moguće strategije mogu da uključuju:

- Obezbedjenje kancelarije u zgradi sindikata.
Zatvaranje kancelarije drugog odeljenja ili preseljenje ove kancelarije na drugo mesto.
Delenje kancelarijskog prostora sa drugim odeljenjem.
Pronaći kancelarije na drugom mestu.
- Kupite, posudite ili primite kao donaciju kancelarijsku opremu koja je neophodna za funkcionisanje kancelarije.
Uzмите opremu iz druge kancelarije.
- Potrebe u osoblju
Zaposlite 6 ljudi u Centru.
Preraspodelite trenutno osoblje u Centar za privatizaciju.
Zaposlite volontere za rad u Centru za privatizaciju.
- Finansijske obaveze.
Obezbedite sredstva za plaćanje osoblja i troškova potrebnih za funkcionisanje Centra.

Glava 6. Razvijanje Plana akcije.

Planovi akcije: Detalji o tome ko će šta da radi, do kada i po kojoj ceni. Sastoje se od:

- Koraka akcije (šta će se raditi)
- Odgovornih ljudi (ko)
- Datum završetka (do kada)
- Potrebna sredstva (troškovi)

Važno je da ciljevi, strategije i planovi akcije budu razumni, osnovani i da ne zavise od spoljašnje pomoći. Sindikat koji govori šta će uraditi kad bude našao sredstva, često koristi nedostatak sredstava kao izgovor da se ne bavi problemima. Ovo nas odvlači od izgradnje snaga u sindikatu zato što se koncentriše na izgovore za slabosti. Prioritet mora da bude izgradnja sindikata tako da ne bude zavistan od spoljašnjeg finansiranja.

A: Razvijanje plana.

“Planiranje bez akcije je uzaludno; akcija bez plana je fatalna..” (Anon)

Šta je to plan akcije? Plan akcije je poput plana ili mape puta koja definiše kako da stignemo tamo gde želimo i korake koje moramo da učinimo da bi smo postigli cilj. Plan akcije opisuje kako ćemo postići naše ciljeve. Objašnjava šta mora da se uradi, bavi se pitanjima i priprema nas za neočekivano. To je motor misije koji obezbeđuje detalje za sprovođenje. Plan akcije daje kredibilitet sindikatu, poboljšava izvodljivost naših ciljeva, poboljšava našu efikasnost i efektivnost i ugrađuje odgovornost u naše aktivnosti. Ukratko, plan akcije je navodjenje aktivnosti koji daje detalje zadataka koji treba da budu postignuti. To je set zadataka koji se koristi u kombinaciji sa strategijom organizacije.

Napišite plan akcije čim formulišete viziju, misiju i strategije. Za one koji žele “da se stvari odrade”, ovo je jezgro planiranja. Ali plan je deo šire strategije, akcije ne postoje samo zato da bi se nešto radilo. Plan akcije, takodje, može biti dinamičan. Biti strateški orjentisan znači da možete da promenite taktiku da bi odgovorili na probleme koji se pojave. Zato redovno posmatrajte i nadgledajte izvršavanje. Ukoliko sindikat nije u velikoj organizacionoj krizi, svrha i prioriteti našeg sindikata će se manje menjati nego programi i aktivnosti koje su potrebne da se oni postignu. Tom Peters o ovome govori da je “čvrsto na krajevima a labavo na sredstvima”. Sindikat izgrađuje čvrsto usaglašavanje u ciljevima ali dozvoljava onima koji izvršavaju plan da budu kreativni u svojim metodama. Plan akcije je sredstvo a ciljevi su krajevi.

Plan akcije treba da se:

- Fokusira na važna pitanja koja su određena kao vrlo bitna za organizaciju.
- Bavi kritičnim pitanjima na koja sindikat nailazi.
- Odredi ko je odgovoran za izvršenje i u kom vremenskom roku.
- Pokaže kako postići ciljeve.
- Postoji za svaku veću akciju, sa rezervnim planovima ukoliko je potrebno.
- Obezbedi da svaka osoba iz rukovodstva doprinosi misiji.

Forma akcionog plana zavisi od potreba sindikata. Za svaku glavnu funkciju sindikata može da se odredi:

1. Cilj(evi) koji treba da se postigne.
2. Kako svaki od ciljeva doprinosi dugoročnim strateškim ciljevima.
3. Šta treba postići.
4. Kako će se postići ovi rezultati.
5. Kada će se postići rezultati.
6. Kako će se rezultati podeliti sa članovima.

Konačno, zapamtite sledeće:

- **Željena akcija:** Lakše se fokusira na kvantitativne ciljeve. Na primer, “posetite pet sindikata”, umesto “posetite lokalce”. Kvalitativni ciljevi su važni ali teži da se ocene. Koja uputstva ili kriterijumi će se koristiti?
- **Ljudi koji su uključeni:** Nikad ne dodeljujte posao nekome ko nije prisutan i ne kažnjavajte one koji daju ideje tako što im dodeljujete sav posao. Treba da znate ko će primiti finalni proizvod.
- **Potrebno vreme:** Morate da znate dali zadatak zahteva pet dana ili pet nedelja. Čak i gruba procena pomaže ljudima koji su uključeni da steknu sliku.
- **Provera napretka:** Napravite raspored i nadgledajte ga da se uverite da se postižu ciljevi.
- **Kraljnji rokovi:** Organizujte logičkim redom i dajte malo mesta za zakašnjenja, ali dajte razumne rokove.
- **Potrebna sredstva:** Šta je potrebno? Da li to imate? Kakva saradnja je potrebna?
- **Procena:** Kakav napredak je učinjen? Šta je naučeno?

Saveti za planiranje sastanaka

Kada sindikat želi da bude strateški orijentisan setite se da planirate planiranje sastanaka. Oni mogu biti produktivni, efektivni i efikasni kada se unapred isplaniraju. Sledeći saveti će vas uputiti.

- Budite efikasni. Imajte plan i držite ga se.
- Napravite sigurno, udobno okruženje koje podržava i ohrabruje učestvovanje.
- Uključujte i olakšajte učestvovanje svima.
- Budite spremni na sukob.
- Beležite šta se dešava.
- Obaveštavajte o ishodu sastanaka.

B. Pisanje plana akcije

Plan akcije je plan za osoblje sindikata, pišite ga jasno. Objasnite podatke i odabir prioriteta. Članovi mogu da imaju svoje sopstvene prioritete, zato im pomozite da shvate šta podržava vaš odabir. Dobro napisan plan pomaže primenu i stimuliše angažovanje, on logički opisuje kako će se postići ciljevi uključujući:

- Koja će se akcija desiti?
- Ko će je izvršiti?
- Do kada (ili koliko dugo)?
- Koja su sredstva potrebna, uključujući finansijska, materijalna i ljude?
- Komunikacija (ko šta treba da zna).
- Merila rada koja pokazuju kada smo uspeli.

Akcioni koraci su faze kampanje. Pokušajte da povećate aktivnosti i povećate intenzitet uključenosti članstva. Akcioni koraci su izvodljivi načini da se postignu ciljevi, pomažu da se pripremite za neočekivano, štede vreme, energiju i sredstva.

Kako odrediti akcione korake?

- Odredite u čemu je vaš sindikat stvarno dobar.
- Raspravite o različitim načinima na koje se ove snage mogu iskoristiti da se ostvari promena.
- Odredite prepreke promenama i odredite kako najbolje ukloniti ove barijere kroz angažovanje ljudi i sredstava.
- Odredite šta to uzbuđuje i motiviše članstvo.
- Postavite ciljeve odredjenih akcija u vremenskom okviru i sa uticajem na sredstva.¹
- Neka ciljevi budu vodjeni podacima. (SMART+C.)

Kriterijumi za plan akcije:

- **Što potpuniji** sa svim mogućim detaljima.
- **Što detaljniji** sa svim očekivanim događajima.
- **Što jasniji** tako da bilo ko ko čita može da shvati plan.
- **Konkretan i vrlo odredjen.**
- **Tekući** i u trendu.

Napravite vremenske rokove vidljive za sve učesnike u programu. Planovi akcije se sastoji iz detalja. Kada se završi skica dajte je rukovodstvu na pregled da se proveri konzistentsnot sa misijom, kratkoročnim i dugoročnim ciljevima. Kada se to završi započnite primenu.

¹ Zato, sindikat treba da razvije svoj akcioni plan u budžetskom okviru koji odražava navedene prioritete, sredstva potrebna za postizanje prioriteta i implementaciju plana. Budžete treba napraviti pre unošenja troškova i tako obezbediti praćenje novca na pragmatičan način. Dobro budžetiranje treba da nametne dobru disciplinu kao najvažniji elemenat za sindikate u traniziciji gde je nivo sredstava ograničen