

VEŽBE 04

- PROČITAJTE DALJE PRILOŽENA UPUTSTVA
- POGLEDAJTE PREZENTACIJE ANALIZE STANJA NA ŠRIMERU
DOMAĆINSTVA GOSTOLJUBLJE (VEŽBE: GOSTOLJUBLJE 1, 2 i 3)
- PAŽLJIVO POGLEDAJTE 04 VEŽBE: PRIMER ANALIZE STANJA
- PAŽLJIVO POGLEDAJTE 04 VEŽBE: STRUKTURA SEMINARSKOG
RADA

**I SHODNO TOME PRISTUPITE IZRADI
SEMINARSKOG – PROJEKTOG RADA NA IZAVRANU TEMU**

Uputstva

IZRADA PROJEKTOG RADA KAO PLANA RAZVOJA

Projektirni rad mora da ima sve elemente izrade plana razvoja.

Planovi mogu da budu različiti i da se dele po različitim kriterijumima. Primera radi, oni mogu biti strateški (koji ukazuju na glavne pravce razvoja) i taktički - operativni (koji ukazuje na sve detalje budućeg razvoja; zasnivaju se na strateškim planovima i usmeravaju njihovu primenu), zatim mogu da budu biznis planovi, marketinški planovi, selektivno – segmentarni... i sl. Svim planovima je zajednička osnovna metoda izrade koja ima pet osnovnih faza:

- 1) Postavljanje ideje – odgovara na pitanje: *Šta želimo da postignemo?*
- 2) Analiza situacije (dijagnoza stanja) – odgovara na pitanje: *Gde smo sada?*
- 3) Definisane strategije – odgovara na pitanje: *Gde želimo da budemo?*

Ove tri faze predstavljaju osnovu strategijskog plana, dok sledeće dve, ako su manje detaljne, predstavljaju dodatak strategijskom planu, a ako su detaljno razrađene, predstavljaju operacioni plan. To su:

4) Utrvrđivanje plana primene (izrada operacionog plana, akcionog plana) – odgovara na pitanje: *Na koji način želimo da stignemo?*

5) Strategijska kontrola – odgovara na pitanja: *Da li smo na pravom putu i ako jesmo, da li činimo prave stvari?*

U skladu sa realizacijom ovih 5 faza sačinjava se i **dokument plana**, tako da faktički on ima 5 poglavlja, uz mogućnost postojanja i šestog – zaključka.

VAŽNO!!!

Ovde je prezentovana osnovna metodologija rada na izradi plana, s tim što, zavisno od teme, problematika, ali i autora, završni dokument može da ima i druge oblike, ali su svi oni zasnovani na istoj metodologiji.

PRVI DEO strateškog dokumenta je **Uvod** – i korespondira sa prvom fazom – **postavljanjem ideje**. Zato on mora da sadrži

- kratak, opšti opis subjekta za koji se pravi plan;
- misiju, viziju plana, kao i ciljne grupe, odnosno odgovor na pitanje: *Šta želimo da postignemo?*;
- opšte megatrendove i trendove vezane za planirani razvoj subjekta, kako bi znali čemu možemo da realno težimo; sa tim je u vezi i:
- konkurentnost – pregled potencijalne konkurencije, po mogućstvu i pomoću benčmarking analize, odnosno preglednih opisa srodnih subjekata, kako direktne konkurencije, tako i drugih srodnih subjekata iz užeg ili šireg okruženja, ali i svetske primere dobre prakse (obavezno videti

uvodni deo *Predloga strategije razvoja Brankovine kao mikro destinacije*); shodno rezultatima analize ovakvih primera se u daljem radu dodatno utvrđuje realnost naših napora, kao i mesto koje sada zauzimamo na tržištu u odnosu na mesto na koje treba da stignemo.

DRUGI DEO strateškog dokumenta je prezentacija rezultata **analize situacije** odnosno dijagnoza stanja – čime se odgovara na pitanje: *Gde smo sada?*

Analiza stanja je veoma bitan element, jer ako ne znamo *gde smo*, teško možemo da utvrdimo kako da stignemo do cilja. Zato je **važno da ona bude detaljna, precizna i objektivna**; da nam ukaže šta je dobro a šta nije u poslovanju analiziranog subjekta (**i tako realno ukaže na probleme!**). Zahvaljući saznanjima iz ove faze moženo da u daljem radu, u narednim fazama određujemo šta može da se zadrži, šta da se odbaci, šta da se unapredi, a šta da se dodatno razvije.

Pri pristupanju poslu analize stanja prvo moramo da se opredelimo šta nam je **objekt analize**, odnosno šta sve analiziramo. To zavisi od vrste plana. Ako se planira dogradnja i renoviranje starih objekata i izgradnja novih, objekt analize će biti konkretni građevinski objekti, njihovo broje, veličina, stanje, kapacitet... Ako se radi o biznis planu pristup će biti znatno širi, a ako se priprema marketinški plan osnove analize mogu biti usmerene ka elementima marketinškog miksa: 4P, 5P, 7P, 12P... Za početak je dovoljno obratiti pažnju na osnovni prošireni marketinški miks **5P**: proizvod – mesto/distribucija – cena – promocija i ljudi/kadrovi, ali je potrebno dodati i šesti element – klijenti/kupci/posetioци! I svaki od navedenih elemenata se posebno temeljno, precizno i objektivno analizira, kako bi se uočila dobra mesta i nedostaci.

VAŽNO!!!

Na kraju analize, a na osnovu saznanja koja nam je ona dala, uvek se prezentuje i SWOT analiza!

Ponekad, kod kompleksnijih tema SWOT analiza sledi i iz svakog pojedinačnog objekta analize, a na kraju i objedinjena za celinu.

TREĆI DEO strateškog dokumenta je **definisanje strategije**, kroz **određivanje cilja, odnosno ciljeva**. On se zasniva na rezultatima analize i kroz nju uočenim problemima i zato predstavlja svojevrsnu simbiozu:

- elementa prezentovanih u prvom i drugom delu,
- uz dalje stručno premišljanje i planiranje,

Ovaj deo strateškog dokumenta je usmeren ka davanju odgovora na pitanje: *Gde želimo da budemo?*

Naime, na osnovu:

- utvrđene vizije i misije, kao i poznavanja trendova i poznavanja konkurencije (prvi deo)
- i precizno, objektivno utvrđenog aktuelnog stanja sa uočenim problemima (drugi deo)

sada se određuju ciljevi koje treba dostići kako bi se problemi prevazišli. A to se radi za svaki od objekata analize (proizvod – mesto – cena – promocija – ljudi) posebno. I ti ciljevi se u dokumentu narativno navode.

ČETVRTI KORAK je utvrđivanje plana primene strategije. Tu se **postavljaju konkretni zadaci (ili mere)** koje treba ispuniti da bi se stiglo do zadatog cilja i tako rešio problem. Time se odgovora na pitanje: *Na koji način želimo da stignemo?*

Posle dužeg ili kraćeg narativnog opisa vezanog za konkretizovanje zadataka planski dokument u ovom delu treba da ima i **preglednu tabelu**. Ona, po pravilu sadrži ponovljene objedinjene elemente iz drugog i trećeg dela, u vidu:

a) **problem** uočen pri analizi iskazanoj u drugom delu –

b) **cilj**, odnosno ciljevi koje treba dostići kako bi se taj problem prevazišao.

Potom se za svaki od ciljeva navode

c) **mere** odnosno **zadaci** za njegovo dostizanje, a time i za rešavanje uočenog problema.

Pored konkretizovanja svakog zadatka, uz njih se određuje i:

- ko treba da ga realizuje,
- u kom roku,
- ko je odgovoran za realizaciju,
- sa kolikim sredstvima se on realizuje,
- ko obezbeđuje sredstva,
- i ko i kada vrši kontrolu da li je zadatak realizovan.

VAŽNO!!!

Kroz drugi korak se **UOČAVAJU PROBLEMI**, kroz treći se **POSTAVLJAJU CILJEVI** koji treba da se dostignu da bi se problem rešio, a kroz četvrti **ODREĐUJU ZADACI / MERE** kako bi se dostigli ciljevi i rešio problem.

Posle narativnog dela sa zadacima poželjno je da se prezentuje tabelarni element strategije gde bi se taksativno i objedinjeno ukazalo na **PROBLEME, CILJEVE** za njihovo prevazilaženje i **ZADATKE / MERE** da se ti ciljevi dostignu.

PRIMERI:

1) Primer svedenog pristupa u prezentaciji – prezentovan odnos:

uočen problem – cilj kojim se rešava – mera koja se sprovodi

(segment Predloga nacrtu strategija razvoja Brankovine kao turističke mikrodestinacije)

Naziv subjekta	Uočeni problemi	Ciljevi i predložene mere (zadaci)
(PRIMARNA ATRAKCIJA) Istorijski spomen kompleks	Nemogućnost kontrole ulaska u kompleks i otežan rad sa posetiocima, zato što se u kompleks može ući sa više strana.	CILJ: Olakšati kontrolu i rad sa posetiocima Mere / zadaci: - Zatvaranje svih postojećih kapija i izrada nove centralne kapije na donjem delu parcela ZONE A2; - Na donjem delu ZONE A2 izgraditi prijemni centar za posetioce (u skladu sa odredbama Regulacionog plana) – vizitorski centar sa centrom za interpretaciju.
	Predugo zadržavanje posetilaca radi igre i relaksacije, u okviru samog kompleksa,	CILJ: Eliminirati praksu nepotrebnog zadržavanje u jezgru koompleksa, ali tako da to ne izazove nezadovoljstvo posetilaca.

	<p>dodatno otežava rad sa posetiocima.</p>	<p>Mere / zadaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - U okviru prijemnog centra za posetioce u ZONI A2 predvideti prostor za relaksaciju; - Prostor za igru i rekreaciju predvideti i izgraditi u okviru ZONE A3.
	<p>- Neprimerena namena stare školske pisarnice (sudnice) koja je u funkciji kancelarije – suvenirnice.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neuvedena u namenu replika kuće Nenadovića - Nepostojanje naracije o značaju porodice Nenadović. 	<p>CILJ: Uvesti navede objekte u promerenu namenu, uz pripremu naracije o Nenadovićima</p> <p>Mere / zadaci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kancelariju i suvenirnicu premestiti u prijemni centar za posetioce. - U njoj pripremiti postavku o Čika Ljubi Nenadoviću - Legalizovati i urediti repliku kuće Nenadovića i u njoj smestiti postavku o istorijskom značaju Nenadovića (kombinovanu sa postavkom o seoskom domaćinstvu); Pored nje preneti i vajat Nenadovića;

**2) Primer razrađenog pristupa u prezentaciji - prezentovan odnos:
 problem – cilj – mera – rok – realizator – pokazatelj uspeha
 (segment Nacrta strategije razvoja kulture Republike Srbije)**

ORGANIZACIJA MREŽE					
UOČENI PROBLEMI	CILJEVI	MERE	ROKOVI	REALIZATORI	Očekivani rezultati / Indikator uspeha
Nefunkcionalnost mreže baštinskih subjekata, iskazana kroz nepostojanje jasnih stadardam svera odgovornosti, prava i obaveza, ali i slabu pokrivenost celokupne teritorije službama zaštite.	Temeljna reorganizacija mreže baštinskih subjekata u cilju postizanja efikasnosti i efektivnosti, uz primenu principa decentralizacije, demetropolizacije i dekoncentracije.	Utvrđivanje broja i stanja svih baštinskih subjekata	Tokom prva tri meseca 2012	Ministarstvo kulture, Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, Baštinski subjekti sa regionalnom nadležnošću, Organi jedinica lokalne samouprave	Izrada ažurne baze podataka o svim baštinskim subjektima
		Osnivanje dokumentacionih meta institucija (na zakonskoj osnovi)	So kraja 2013	Ministarstvo kulture, Nacionalne baštinski subjekti, Centralni isstitut za konzervaciju	Početak rada meta institucija
		Redefinisati, (na zakonskoj osnovi) obaveze, zadatke i	Do kraja 2013	Ministarstvo kulture	Donošenje Rešenja, kao dodatne

		prava centralnih, nacionalnih institucija, a u cilju razvoja servisne funkcije			razrade prethodno usvojenih zakona
		Reorganizovati u potpunosti srednji nivo mreže baštinskih subjekata, koji čine regionalne ustanove (ustanove sa nadležnošću na teritoriji više opština	Do kraja 2013	Ministarstvo kulture i okolne opštine na čijoj teritoriji deluju regionalni subjekti	Donošenje Rešenja o utvrđivanju nadležnosti regionalnih subjekata, kao dodatne razrade prethodno usvojenih zakona

**3) Primer razradenog pristupa u prezentaciji - prezentovan odnos:
cilj – mera – rok – realizator – pokazatelj uspeha
(segment Nacrta strategije razvoja kulture Grada Valjeva)**

OPŠTE MERE - UNAPREĐENJE SISTEMA LOKALNE KULTURNE POLITIKE				
CILJEVI	MERE	ROKIVI	REALIZATORI	OČEKIVNI REZULTATI / INDIKATORI USPEHA
Depolitizacija i decentralizacija u sektoru kulture, sa profesionalizacijom menadžmenta	Kreiranje normativnih akata kojima se regulišu merila i kriterijumi finansiranja u oblasti kulture	Na godišnjem nivou radi izmena i dopuna	Grad Valjevo	Usvojen akt o finansiranju u kulturi i njegova dosledna primena
	Dosledna primena Zakona o kulturi pri izboru direktora ustanova, uz uslov stručnosti, menadžerskih znanja i dostavljanja plana rada u mandatnom periodu	Kontinuirano	Grad Valjevo i upravni odbori ustanova	Stručni menadžment u ustanovama kulture (napuštanje prakse podele rukovodećih pozicija u ustanovama kulture po partijskim kvotama)
	Striktna primena Zakona o kulturi pri postavljanju članova Upravnih odbora (ugledni i dokazani delatnici u kulturi, nauci, prosveti, oblasti medija i finansija)	Kontinuirano	Grad Valjevo	Kompetentni upravni odbori

	Edukacija upravljačkog kadra	Kontinuirano	Upravni odbori, direktori ustanova	Diplome i sertifikati menadžmenta kulture	
--	------------------------------------	--------------	--	---	--

PETI ELEMENT strateškog dokumenta je **strategijska kontrola**, koja daje odgovor na pitanja: *Da li smo na pravom putu, odnosno da li činimo prave stvari?*

U okviru ovoga dela se određuju kontrolne mera za utvrđivanje efikasnosti i efektivnosti realizacije za svaki od postavljenih zadataka. Preporučljivo je da se tokom perioda realizacije odrede kontrolne tačke: do kog datuma treba da se dovrši određeni deo zadatka, te da se shodno tome, tokom realizacije svakog posla utvrđuje da li sve teče po planu, kako sa aspekta uspeha, ali i vremena realizacije, tako i sa aspekta utroška sredstava. To nam omogućava i da se, ukoliko su se pokazali nerealni, i iz različitih razloga neizvodljivi, delovi plana, kako zadaci, tako i ciljevi, ali i misija i vizija, menjaju u hodu, a da se od celokupne realizacije projekta ne odustaje.

Kontrola (sa evaluacijom) može biti :

- prethodna – kontrola koja se sprovodi samim činom planiranja kontrole,
- u toku realizacije
- po završenoj realizaciji, i
- naknadna – koja prati upotrebni život proizvoda.

Samo na osnovu ovakve kontrole i evaluacije moguće su kvalitetne revizije i organizacionog sistema i planova, ali i vizije, misije i ciljeva.