



A, B i C strateškog planiranja

Dražen Maravić*

Jedan od najvećih izazova za razvoj javne uprave u Srbiji predstavlja unapređenje sistema strateškog planiranja. O tome šta je strategija, a šta vizija; kakvo je to mišljenje strateško; šta sve zahteva proces strateškog planiranja i šta prethodi izradi strateškog plana, čitajte u tekstu Dražena Maravića.

*Dražen Maravić je šef Biroa za strateško planiranje u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije. Prethodno, bio je na čelu Biroa za međunarodnu saradnju i evropske integracije u istom Ministarstvu; vodio je radnu grupu za pregovore o viznoj liberalizaciji sa EU. Zbog doprinosa izradi i usvajanju Strategije razvoja MUP 2011-2016, Misija OEBS proglasila ga je «čovekom godine» 2012. u oblasti reforme policije. Predavač je i polaznik prve generacije programa RAD (www.radwb.eu) i godišnjeg seminara Beogradskog fonda za političku izuzetnost.

Jedan od najvećih izazova za razvoj javne uprave u Srbiji predstavlja unapređenje sistema strateškog planiranja. Strateško planiranje je složen i zahtevan proces koji treba ugraditi u osnovne aktivnosti organizacije i u koji se moraju uključiti svi zaposleni u organizaciji. Ovaj proces treba da dovede do sveobuhvatne procene svih unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji su ranije imali i koji u ovom trenutku imaju uticaj na organizaciju. Detaljna procena treba da omogući organizaciji da se razvija i da sprovodi strategiju koja je optimalna za budućnost.

Dobro upravljanje strategijom i strateških razvojem mora da počiva na sposobnosti lidera da svakodnevno upražnjavaju strateško mišljenje i izazivaju potrebne promene unutar procesa strateškog planiranja. Gore navedeni preduslovi stavljaju naglasak na ulogu upravljanja ljudskim resursima. Zapravo su ljudi unutar organizacije, tj. zaposleni, glavni preduslov za primenu strateškog planiranja.

“Zapravo su ljudi unutar organizacije, tj. zaposleni, glavni preduslov za primenu strateškog planiranja.”

Šta su strategije?

Razumevanje reči „strategija“ nesumnjivo će doprineti jasnijem shvatanju samog koncepta strategije, njenog praktičnog značenja i primene u svakodnevnom upravljanju organizacijom. Sam pojam „strategija“ ima vojno poreklo i označavao je vojno planiranje u vezi sa osnovnim ratnim odnosno vojim ciljem i načinima za postizanje željenog krajnjeg dugoročnog ishoda. Vojna strategija je definisala uslove u kojima se vodila neka bitka, i da li ona uopšte treba da se vodi ili ne. Pored vojnog planiranja, strateške studije i planiranje mogu se smatrati kao jedno od centralnih pitanja politike i političke teorije. Treće polje unutar koga se strategija i strateško planiranje veoma ozbiljno proučavaju i praktikuju jeste poslovno upravljanje („*business management*“). Unutar poslovnog upravljanja nastaje najveći broj akademskih radova o strategijama, uz stalno otkrivanje novih pristupa, tema i pogleda na unapređenje poslovnih procesa. Prema „Poslovnom rečniku“ (2010), strategija predstavlja umeće i nauku planiranja i usmeravanja resursa radi njihovog što efikasnijeg i delotvornijeg korišćenja. Isti izvor definiše „korporativnu strategiju“ kao pristup budućim aktivnostima, što podrazumeva:

- 1) razmatranje postojećih i mogućih faktora u vezi s klijentima i konkurentima (spoljno okruženje) i samom organizacijom (unutrašnje okruženje);
- 2) kreativno osmišljavanje nove ili delotvorne uloge organizacije; i
- 3) usaglašavanje politike, prakse i resursa radi ostvarenja te vizije.

Džonson, Šoulz i Vittington (2008) definišu strategiju kao dugoročni pravac i delokrug rada jedne organizacije koja ostvaruje prednost u promenljivom okruženju zahvaljujući strukturi svojih resursa i kompetencija s ciljem ispunjenja očekivanja zainteresovanih strana. Verovatno najjednostavnije objašnjenje bi glasilo da je strategija način, ili plan aktivnosti za ostvarenje određenog cilja. Reč je, naime, o znanju o tome kako stići od tačke A do tačke B, o najefikasnijem načinu da to uradite, o resursima koji su vam potrebni, o tome kako ćete to

postići na delotvorniji način nego vaši konkurenti i o tome kako da nastavite dalje od tačke B do tačke C ukoliko to želite. Naravno, prethodno je potrebno posedovati znanje o tačnom opisu mesta sa koga krećemo (A) i mesta na koje želimo da stignemo u određenom roku (B), ali i mesta na kome želimo da se nađemo u jednom daljem trenutku u budućnosti (C).

“Verovatno najjednostavnije objašnjenje bi glasilo da je strategija način, ili plan aktivnosti za ostvarenje određenog cilja.”

Strateško planiranje je proces koji podrazumeva sveobuhvatnu procenu svih unutrašnjih i spoljnih faktora koji su uticali na organizaciju u prošlosti i koji utiču na organizaciju u sadašnjosti. Pod uslovom da se dobro sprovede, proces strateškog planiranja omogućava organizaciji da formuliše i realizuje optimalnu strategiju u budućem periodu. Strateško planiranje može se definisati kao proces koji

organizacija preduzima kako bi došla do odgovora na sledeća pitanja – Šta treba uraditi, šta se može odložiti i šta ne treba raditi? Strateško planiranje je praksa delovanja koja je više analitička, sekvencionalna, linearna, logičko deduktivna i pragmatična, jer zahteva raspoređivanje ograničenih resursa između konkuretskih prioriteta na precizno određene nosioce, uz definisanje kriterijuma, ili indikatora za merenje uspeha u realizaciji strateških ciljeva (tj. mesta „B“) u zadatom roku.

S druge strane, sposobnost sagledavanja željenog budućeg stanja (tj. mesta „C“) se često opisuje rečju „vizija“, koja kao pojam u strateškom planiranju zahteva posedovanje i praktikovanje sposobnosti strateškog mišljenja. Strateško mišljenje je pre svega praksa koja uključuje dublje promišljanje, koje je ponekad i intuitivno, ekperimentalno, ne-linearno, mišljenje koje remeti status quo, i koje ide dalje od zaključaka čiste logike kako bi se itegrisale perspektive mogućeg razvoja jedne organizacije, odnosno ddefinisalo to željeno mesto „C“. Strateško mišljenje je usmereno ka otkrivanju nepoznatog služeći se nepotpunim informacijama i proizvođenju opcija kako bi se nazreli obrisi željene budućnosti (vizije) a ne ka planiranju koraka neophodnih za implementaciju ciljeva, što je u domenu strateškog planiranja za koje je prihvatljiva pretpostavka da se željena budućnost može precizno i merljivo opisati i izraziti kroz indikatore.

Šta sve strateško planiranje kao proces zahteva?

Zbog toga je važno da lideri jedne organizacije poseduju sposobnost strateškog mišljenja, kao i da je redovno upražnjavaju tokom upravljanja strategijom. Strategija je odgovor na određene unutrašnje snage i slabosti, kao i na spoljašnje pretnje i šanse koje utiču na osnovnu delatnost organizacije, a to su sve pormenjive kategorije. **Priroda strateškog planiranja kao procesa zahteva da on počne u jednom trenutku u toku godine, da se krene sa analizom stanja, te da se postave određeni ciljevi, odrede potrebni resursi i nosoci aktivnosti, te da se predvide merljivi indikatori za uspeh u realizaciji svakog**

cilja. Nakon toga pristupa se realizaciji planiranih aktivnosti u skladu sa strateškim planom, koji se uglavnom ne dovodi u pitanje sve do nekog predviđenog roka za početak novog ciklusa strateškog planiranja. Međutim, u današnjem svetu se okolnosti menjaju izuzetno brzo, čak i za one organizacije koje smatraju da se njihova svrha postojanja nije promenila decenijama, poput onih u javnom sektoru.

Međutim, promene su neumitne, menjaju se sredstva za rad, dolaze novi ljudi, menjaju se zahtevi i očekivanja građana, dešavaju se nepredvidivi događaji. Na liderima počiva odgovornost da sagledaju tekuće promene, da uvek iznova formulišu obrise vizije budućnosti za organizaciju koju vode, te da iniciraju potrebne izmene u strateškom planu. Dakle, dobro upravljanje strategijom

poseduje jednu inherentnu dihotomiju: s jedne strane, stalno se nadmeću zahtevi za realizacijom unapred isplaniranih strateških ciljeva i njihovom merenju unapred predviđenim indikatorima uspešnosti, s jedne strane i s druge strane potrebom za stalnim prilagođavanjem novonastalim okolnostima i uvek iznova sagledanom vizijom željenog budućeg stanja. **Zato je donošenje strateških odluka stalna i svakodnevna obaveza lidera organizacije, koja se ne sme delegirati na menadžere i na niže nivoe upravljanja i ne sme se vremenski ograničiti na jedan tačno unapred određen period u godini,** npr. vezan za planiranje budžeta ili usvajanje programa rada vlade ili nekog ministarstva.

“U današnjem svetu se okolnosti menjaju izuzetno brzo, čak i za one organizacije koje smatraju da se svrha njihovog postojanja nije promenila decenijama.”

“Donošenje strateških odluka ne sme se delegirati na menadžere i niže nivoe upravljanja i ne sme se vremenski ograničiti (...) na usvajanje budžeta ili programa rada Vlade.”

Da bi donošenje strateških odluka unutar ovih suprotstavljenih zahteva bilo moguće, treba uvek imati u vidu misiju organizacije. Naime, strateške odluke moraju biti usmerene na glavni zadatak i delatnost organizacije. Na primer, ukoliko je glavni zadatak organizacije očuvanje bezbednosti građana, onda se očuvanje bezbednosti građana mora nalaziti u osnovi svake strateške odluke koju ta organizacija donese. Svest o tome pri donošenju strateških odluka na nivou čitave organizacije, odozgo nadole, omogućiće da

se korporativna strategija oseti na svim nivoima, i što je najvažnije da je osete zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa klijentima, npr. policajci na ulici koji su odgovorni za javnu bezbednost.

U suštini, strateški plan treba da omogući organizaciji da tačno zna šta su njeni najvažniji i najhitniji zadaci. Izrada strateškog plana počinje izradom dugoročnih planova, zatim

srednjoročnih i kratkoročnih, na osnovu kojih se prave planovi konkretnih aktivnosti koje će biti preduzete. Strateško planiranje je dakle proces čiji je cilj realizacija strateških odluka. Strateško planiranje treba da bude sistematično i strukturirano. To je proces koji treba da se zasniva na analizama i razmatranju složenih strateških pitanja, te primeni složenih i jednostavnih analiza, naročito analize rizika.

Koji su preduslovi strateškog planiranja?

Proces treba da obuhvati i preispitivanje i kritičko razmatranje nekadašnjih i sadašnjih navika, kao i budućih radnih procesa. Svako odeljenje u okviru složenih organizacija poput onih u javnom sektoru verovatno ima sopstvene procedure za rešavanje svakodnevnih pitanja. Stvaranje jedinstvenog i standardizovanog pristupa strateškom planiranju koji se primenjuje na svim nivoima i u svim odeljenjima organizacije znatno unapređuje efikasnost i transparentnost poslovanja. Naročito treba razmotriti, preispitati i stalno pratiti procese koji su se ustalili kao opšte prihvaćeni i rutinski. Koordinacija i komunikacija između najvišeg rukovodstva i svih drugih delova organizacije dovešće do stvaranja dobrog strateškog plana i omogućiti da svi nastupaju kao jedan.

Da bi do takve standardizacije procesa planiranja došlo, moraju postojati određeni preduslovi:

- dobro razrađeni i provereni sistemi komunikacije,
- usklađeni ciljevi i zadaci koji će se koristiti za merenje napretka i realizacije u usklađenim i koordiniranim aktivnostima i procesima,
- koordiniranje resursima u sprovođenju i realizaciji strategije,
- razmena podataka i sistemsko upravljanje informacijama, i
- razvoj odgovarajuće organizacione kulture koja neguje dobre odnose i poverenje između glavnih zainteresovanih strana (npr. usvajanjem kulture „učenja kroz rad“).

Gore navedeni preduslovi stavljaju naglasak na ulogu upravljanja ljudskim resursima. Zapravo su ljudi unutar organizacije, tj. zaposleni, glavni preduslov za primenu strateškog planiranja. Pre započinjanja izrade strateškog plana treba poboljšati motivaciju, lojalnost i osećaj sigurnosti zaposlenih; uključiti ih u proces realizacije krajnjeg cilja tako da prihvate strateške ideje i odluke kao svoje, i konačno, treba razvijati i negovati osećaj sigurnosti, duh timskog rada i misije organizacije. Potreba za saradnjom se ne sme potceniti i od presudnog je značaja da svi zaposleni i sve zainteresovane strane, a naročito građani i druge partnerske institucije i organizacije, budu spremni da učestvuju i odlučni da pretvore strategiju u realnost koja će dugoročno obezbediti dalji razvoj i prosperitet društva u celini. Lideri moraju da razumeju organizacionu kulturu i

“Odavno je rečeno da u sukobu strategije i organizacione kulture, strategija uvek gubi.”

osnovne vrednosti na kojima ona počiva. Odavno je rečeno da u sukobu strategije i organizacione kulture, strategija uvek gubi. Ponašanje i stil liderstva, s druge strane, takođe dugoročno utiču na stvaranje određene organizacione kulture. Lider koji vodi svoje sledbenike egalitarističkim stilom, verovatno će pokrenuti stvaranje organizacione kulture koju karakteriše timski rad, inovativnost, otvorena i transparentna komunikacija. S druge strane, rukovodilac koji pretežno autoritativno naređuje i kontroliše svojim zaposlenima uticaće na stvaranje slabo povezanih „silosa“ unutar organizacije uz kulturu „zatvorenih vrata“, tajnosti i straha. Osnove vrednosti lidera oblikuju organizaciju, a što je jača ličnost u liderskoj ulozi to je jači i njen uticaj.

Osnovni izvori:

1. Balance Scorecard Institute, dostupno na sajtu <http://www.balancedscorecard.org>
2. Barry, B. W., (1997), Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organisations, St. Paul, MN: Amherst, H. Wilder Foundation,
3. Ivanovic, M (2011), Blogs, dostupno na <http://www.meritum-international.org>
4. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2002), Exploring Corporate Strategy – TEXT and CASES, Seventh edition). Financial Times & Prentice Hall. London,
5. Porter, M (1998), The competitive advantage of nations, Palgrave, New York



Beogradski fond za političku izuzetnost
Belgrade Fund for Political Excellence

Cilj "BFPE diskusija" jeste da informišu i podstaknu na debatu o društvenim problemima iz delokruga rada naše organizacije koji proizvode konkretne posledice kako u Srbiji, regionu Zapadnog Balkana, tako i širem prostoru Evrope. Stavovi koje autor/ka iznosi u tekstu ne odražavaju nužno i stavove BFPE.

© 2014 | BFPE