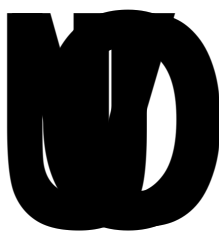


„ORGANIZACIJA“

BROŠURA O UPRAVLJANJU ORGANIZACIJOM, PROJEKTIMA I OMLADINSKOM RADU

U		3
R		4
	UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM	5
	KOMUNIKACIJA I TIMSKI RAD	7
	JEDNAKE MOGUĆNOSTI	14
	LIDER-MENADŽER U ORGANIZACIJI, STILOVI UPRAVLJANJA	15
	STRATEŠKO PLANIRANJE	16
	VREDNOSTI ORGANIZACIJE	18
	VIZIJA I MISIJA ORGANIZACIJE	19
	STRUKTURA ORGANIZACIJE	21
K		22
P		25
S		27
U	KLUSOM	29
P		32
	OMLADINSKI RAD	35
	VOLONTERIZAM	38
	NEFORMALNO OBRAZOVANJE	39
	VIŠE INFORMACIJA	40
	LITERATURA	41





Brošura „Osnaživanje omladinskih nevladinih organizacija" je nastala kao deo istoimenog projekta koji je imao za cilj da osnaži 24 predstavnika/ce omladinskih nevladinih organizacija sa teritorije Srbije. Projekat je trajao u toku 2008. godine i realizovan je uz podršku Ministarstva omladine i sporta Republike Srbije.

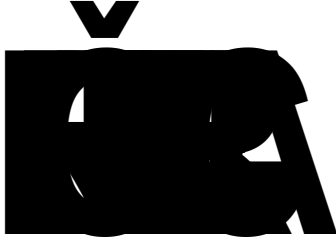
Učesnici/ce projekta su prošli kroz obuku o upravljanju organizacijom i upravljanju projektnim ciklusom, te zajednički realizovali javne aktivnosti koje su promovisale NVO sektor. Brošura je nastala od materijala korišćenog u toku obuke koju su vodile trenerice tima TRI Građanskih Inicijativa, Ivana Koprivica i Mirjana Beara.

Ovom brošurou želimo da podstaknemo omladinske organizacije da više pažnje posvete kvalitetu svog rada. Nadamo se da će ona odgovoriti na neka od aktuelnih pitanja i time olakšati rad omladinskih organizacija. Brošura se bavi brojnim pitanjima relevantnim za rad nevladinih organizacija. Svaka od tema iz ove brošure bi mogla biti zasebna brošura i svaka od njih bi bila od velikog značaja. Za sada nudimo ono što nam se čini osnovnim i najvažnijim i nadamo se da ćemo aktiviste i aktivistkinje omladinskih nevladinih organizacija podstaći na dalje istraživanje ovih oblasti.

Želimo da se zahvalimo učesnicima/ama projekta na velikoj količini pozitivne energije i truda koji su uložili u projekat, te svim organizacijama čije informacije su korišćene u izradi brošure.

Jelena Popović i Milica Paskulov
Koordinatorke projekta
ONO – Omladinska Nvladina Organizacija
www.ono.org.rs





„Bilo bi lepo da je više ovakvih omladinskih organizacija i programa postojalo kada smo mi bile u tim godinama!“ složile smo se obe, dok smo pripremale poslednji modul. Setile smo se koliko za svoje sadašnje znanje dugujemo NVO koje su delovale tokom devedesetih: Otvorenom klubu, Psihofonu, Osmehu, Građanskim inicijativama... Zahvaljujući njihovim naporima i programima neformalnog obrazovanja, mnogi mladi ljudi su se osnažili i pokrenuli nove organizacije.

U današnje vreme, Omladinska Nevladina Organizacija, koja je ovim izuzetnim projektom osnaživanja pokrenula i opksrbila neophodnim znanjima jednu novu mrežu omladinskih organizacija, doprinela je da svaka pojedinačna organizacija postane snažnija, da podigne kvalitet svog rada.

Profesionalizam, posvećenost, ozbiljnost u radu, kreativnost, duhovitost i opuštenost je ono što je odlika organizacija uključenih u ovaj projekat. Svi ti mladi ljudi ponaosob su prihvatili obuku sa velikim optimizmom, verom u snagu znanja i sa sigurnošću da će im ona doneti samo napredak. Zaista je bilo veliko zadovoljstvo upoznati se i raditi sa ovim posvećenim i vrednim mladim ljudima. Smatramo da je nevladin sektor ovim projektom i radom ovih mladih ljudi osnažen!

Mirjana Beara, Ivana Koprivica
Tim TRI, Građanske inicijative





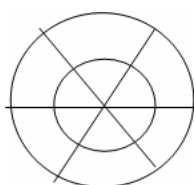
Skoro svakodnevno se osnižuju nove organizacije, mnoge doprinose rešavanju problema u svojoj okolini i daju doprinos razvoju društva. Našera motivisanosti i želja, mnoge od njih nakon kraćeg vremena gube interesovanje za organizaciju i upravljanje organizacijom. Organizacije se oslanjaju na veštine i sposobnosti svojih članova, na optimalan način, materijalnih i ljudskih faktora, koji su u okviru sredstava kojima organizacija raspolaže, a sa ciljem postizanja željenih rezultata.

Određivanje odnosa i uloga unutar organizacije direktno utiče na upravljanje organizacijom. To se pre svega odnosi na podelu uloga i odgovornosti unutar same organizacije između volontera/ki, upravnog odbora, članova i zaposlenih. Zato je neophodno da se podela rada i odgovornosti unapred jasno definiše, ali i da se redefiniše onda kada je to potrebno i to na način koji će omogućiti efikasno funkcionisanje organizacije.

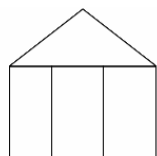
Skup svih vrednosti, normi, uverenja, ponašanja, koji ne mora biti eksplicitno artikulisan, ali oblikuje način na koji se ljudi ponašaju i obavljaju poslove u okviru organizacije, čini *organizacionu kulturu*.

Postoje različite organizacione kulture organizacija, ali manje ili više opšte prihvaćena podela jeste da postoje četiri osnovne organizacione kulture:

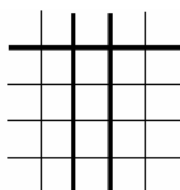
- 1) kultura moći (autoritarnost, arbitrarna moć, hijerarhija)
- 2) kultura uloge (konformnost, zakonitost, sistem, ne podnose dobro promene)
- 3) kultura zadatka (konformnost, samoizražavanje, uspeh, dobro obavljen posao je cilj)
- 4) kultura osobe (komunikacija, poverenje, otvorenost, briga za ljude, poštovanje)



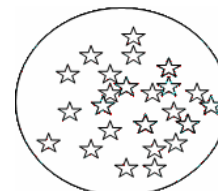
kultura moći



kultura uloge



kultura zadatka



kultura osobe



Proces uspostavljanja veza među pojedincima/kama pomoću znakova i signala. Bez komunikacije nema razumevanja, mogućnosti dogovora i planiranja akcija.

Proces komunikacije je uspešan kada osoba koja prima informacije shvata informacije koje su joj poslate u skladu sa namerama pošiljaoca. **Povratna informacija** (engl. feedback) predstavlja način za proveru razumevanja poruke od strane primaoca. I pošiljalac i primalac poruke podjednako učestvuju u procesu uspešne komunikacije. Uspešnu komunikaciju nije lako ostvariti jer ona nije automatska i stoga često imamo problema da jasno iznesemo svoje misli i da razumemo druge ljude. Ipak, dobra komunikacija je osnovni uslov i sredstvo bilo kakvog timskog rada. Ona omogućava uspešno izvršavanje zadataka, pomaže pri donošenju odluka i razrešenju problema, naročito konflikata. Zato, od načina komunikacije članova tima zavisi njegovo funkcionisanje i opstanak. Jasna podela uloga i otvorena komunikacija sa poštovanjem međusobnih različitosti dovešće do ravnoteže zadataka i odnosa unutar tima što rezultira uspehom. Nema uspešnog tima bez zajedničke vizije, poverenja i dobrih međusobnih odnosa.

U komunikaciji, pri poslanju poruke se odvija na nivou sadržaja, osećanja, sistema vrednosti i značenja. Komunikacija se odvija putem govora, ali i putem neverbalnih signala, odnosno našim telesnim izrazima.

	Uobličavanje više iskazanih misli u jednoj rečenici
	Proveravanje razumevanja onoga što je saopšteno
	Isticanje izraženog doživljaja i njegovo razumevanje
	„Vraćanje“ sagovorniku/ci onoga što je saopštio/la, njegovim/njenim rečima, sa razumevanjem
	Interpretacija prethodnih izjava sa ciljem pojašnjenja
	Postavljanje pitanja koja otvaraju mogućnost konkretnog odgovora, za razliku od sugestivnog pitanja, gde se može dobiti samo odgovor da ili ne
	Upotreba pohvala, i isticanje dobrih strana u davanju povratnih informacija
	Pokazivanje sagovorniku/ci na različite načine da pratimo i razumemo ono što nam govori (npr. klimanje glavom, parafraziranje, postavljanje pitanja itd)

Tim je više nego prosta skupina ljudi ili radna grupa. Kada ljudi koji čine grupu uspeju da kombinuju svoje komplementarne veštine i različita iskustva u pravcu ostvarivanja zajedničkog cilja – i kada ste vi kao član/ica tima zajedno sa ostalima spremni da se menjate – tek onda ta grupa ljudi zaslužuje da se nazove timom.

Odgovori na narednih 7 pitanja tako što ćeš 10 bodova rasporediti na odgovore A-H. Bodovi za raspoloživi broj bodova, daj najviše bodova onom odgovoru koji se ti čini najviše važnim. Bitno je važno da svaka tvrdnja dobije barem jedan bod.

Kako će biti što tačniji rezultati, to više se da budeš što iskreniji/a. Na kraju ispita naći ćeš se za biranje najboljih polja za upisati rešenja, kao i opis tipičnih poteza.

1	Ustanju sam da brzo uočim mogućnosti i znam kako da ih iskoristim na najbolji mogući način	
2	Ustanju sam da brzo saradujem sa različitim tipovima osoba	
3	Ustanju sam da iskoristim prirodnu sposobnost da mi ideje padaju na pamet	
4	Ustanju sam da znam kako da izvučem najbolje od ostalih članova grupe (ono što rade najbolje kako bi se postigli grupni ciljevi i ispunili zadaci)	
5	Ustanju sam da osnovna veština je to što znam kako da se brzo i efikasno završi posao	
6	Ustanju sam da prihvatim sopstvenu "nepopularnost" na neko vreme, ukoliko će to dovesti do željenih rezultata	
7	Ustanju sam da sam u stanju da razlikujem "realno" od "idealnog" u smislu postizanja uspeha	
8	Ustanju sam da sam u stanju da razlikujem "realno" od "idealnog" u smislu postizanja uspeha	
9	Ustanju sam da sam u stanju da razlikujem "realno" od "idealnog" u smislu postizanja uspeha	
10	Ustanju sam da sam u stanju da razlikujem "realno" od "idealnog" u smislu postizanja uspeha	

11	Ustanju sam da mogu da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
12	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
13	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
14	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
15	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
16	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
17	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
18	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
19	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	
20	Ustanju sam da se smirim dok sve nije dovedeno "pod konac" i dok stvari nisu pod kontrolom...	

ni da
ovni

a se

voje

šnih

ečim

više

<p>1. Sedim u uglu i razmišljam o tome kako da izađem iz ćoraka</p>	
<p>2. Želim sam da radim sa osobom koja ima najpozitivniji mogući stav</p>	
<p>3. Pokušavam da pojednostavim zadatak, utvrđujući šta ko može da uradi</p>	
<p>4. Moja prirodni dar za "hitne stvari" omogućava mi da stvari privedem kraju</p>	
<p>5. Pokušavam da sačuvam hladnokrvnost i razmišljam racionalno</p>	
<p>6. U pod pritisku vidim cilj pred sobom</p>	
<p>7. Želim sam da preduzmem konstruktivnu akciju</p>	
<p>8. Ukoliko ustanovim da nema napredovanja odmah prekidam razgovor kako bismo došli do novih ideja</p>	

<p>9. Ne volim običaj da izrazim svoje neslaganje sa onima koji, po mom mišljenju, koče napredovanje</p>	
<p>10. Često sam analitičan/na i nedovoljno koristim svoju intuiciju, što može da smeta</p>	
<p>11. Želja da se stvari dobro odvijaju može biti kontraproduktivna</p>	
<p>12. Često mi postane dosadno i očekujem da me ostali stimulišu i motivišu</p>	
<p>13. Često mi je teško kada mi cilj nije potpuno jasan</p>	
<p>14. Pod pritiskom mi je teško da precizno objasnim svoje argumente</p>	
<p>15. Često od drugih zahtevam ono što ni sam/a nisam u mogućnosti da uradim</p>	
<p>16. Ukoliko primetim suprostavljanje, oklevam u iznošenju</p>	



DABCD EFGH

Upiši svoje rezultate iz prethodne tabele u ovu. Saberi broj bodova u svakoj koloni kako bi saznao/la koliko imaš poena za pojedinačnu grupu.

DEO	P	K	M	OM	S	NP	TR	F		
1	G	D	F	C	A	H	B	E		
2	A	B	E	G	C	D	F	H		
3	H	A	C	D	F	G	E	B		
4	D	H	B	E	G	C	A	F		
5	B	F	D	H	E	A	C	G		
			G	A	H	E	B	D		
			A	F	D	B	H	C		
u										

Najbolji rezultat u koloni predstavlja tvoj najčešću konstruktivnu ulogu. Svi rezultati su u skladu sa ulogom. Dva rezultata su ti, verovatno, najbliži tvojim stvarnim ulogama.

REZULTATI				
ULOGE	Nisko	Prosečno	Visoko	Veoma visoko
P - primenjivač	0 – 6	7 – 11	12 - 16	17 - 23
K - koordinator	0 – 6	7 – 10	11 – 13	14 – 23
M - modelator	0 – 8	9 – 13	14 – 17	18 – 36
OM -orig. mislilac	0 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 29
S - specijalista	0 – 6	7 – 9	10 – 11	12 – 21
NP - nadgledač	0 – 5	6 – 9	10 – 12	13 – 19
TR - timski radnik	0 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 25
F - finišer	0 – 3	4 – 6	7 – 9	10 – 17

TIP	IDEALNA ULOGA	TIPIČNI KVALITETI	DOZVOLJENE SLABOSTI	PONAŠANJE KOJE TREBA IZBEGAVATI
P	Prenosi planove u praksu; sistematski prilazi stvarima; vidi praktično	Samodisciplinovan; marljiv	Nedostatak fleksibilnosti; ne voli neproverene ideje; može da se prilagodi samo ako mu se objasni "zašto".	Borba za status zbog vernosti ideji ili organizaciji; nekonstruktivno kritikovanje tuđih sugestija; nepopustljiv.
F	Pazi da se ništa ne propusti; stara se o procesu rada; pazi na detalje	Vodi računa o detaljima	Nerado poverava dužnosti; brine; vide ga kao cepidlaku	Kvarenje morala tima preteranim kritikovanjem ili brigom; insistiranje na detaljima na štetu "celine"
M	Oblikuje aktivnost tima; odupire se inerciji; zaobilazi birokratiju; daje osećaj hitnosti.	Dinamičan; izaziva; otvoren; pokretač drugih.	Sklonost ka netaktičnosti ili grubosti; nestrljiv; lako se ljuti.	Vršenje pritisaka na ljude; preuzimanje prevelike vlasti; nadmetanje sa originalnim misliocem i nadglednikom/procenjivačem; zaletanje u "glasanje" o odlukama.
S	Nudi posebna znanja; doprinosi tehničkom stručnošću.	Usmeren na jedan cilj; usamljenik; predan; inicijativan	Ograničeno na polje interesovanja	Nepokazivanje interesa za druge i njihove ideje.
K	Organizuje aktivnosti tima; koristi sposobnosti i talente članova tima; proverava dužnosti	Dobro komunicira; uživa poverenje; smiruje; podstiče; samopouzdan; sabran; pažljiv slušalac.	Može da manipuluše ljudima; nije posebno kreativan.	Nadmetanje sa drugima; nepriznavanje njihovih sposobnosti; napuštanje uloge vođe u susretu sa otporom ili apatijom.
TR	Pomaže pojedincima; podstiče dobru saradnju; dragocen u slučaju krize.	Diplomata; društven; fleksibilan; izgladuje sukobe; dobro opaža; predusretljiv; ima razumevanja.	Neodlučan – naročito u krizi.	Držanje strane jednom članu tima; izbegavanje donošenja odluka; nadmetanje za položaj.
OM	Uvodi nove načine rada; nove ideje; smišlja prečice za rešavanje problema.	Kreativan; introvertan; reaguje na pohvale i kritike; može da radi sam; nekonvencionalan; maštovit; ozbiljan.	Može da zanemari praktične stvari i previdi protokol; glava u oblacima; može da bude teško sa njim.	Ulaganje energije u sopstveni interes umesto u ciljeve tima; durenje ili povlačenje u sebe; pravljenje tabora ili nadmetanje sa drugim originalnim misliocem.
NP	Analizira ideje; vrednuje predloge; nadgleda ciljeve	Zdravo rasuđivanje; oprezan; neemotivan, vešt.	Sporo reaguje; nedostaje mu nadahnuće; retko inspiriše – pokreće druge.	Netaktičnost u kritikovanju tuđih ideja; nadmetanje sa koordinatorom ili originalnim misliocem; stalne negativne primedbe.

REKLA

Naučite da šaljete i primete povratne informacije. Povratna sprega (engl. feedback) je termin pozajmljen iz kibernetike i uglavnom označava parcijalan ili potpuni povratak procesa informisanja svom komunikologiji se taj termin koristi kao informacijska reakcija koju osoba izaziva svojim mišljenjem ili emocijama.

- a) može biti pozitivna njegova funkcija modelirajuća, a cilj – promena.
- b) može biti negativna je njegova funkcija korektivna, a cilj – homeostaza (ravnoteža)

Također se koristi u komunikologiji za komunikativnu povratnu informaciju.

U komunikativnoj povratnoj informaciji

1. Razlikovati činjenice od sudova i mišljenja
2. Slati relevantnu informaciju
3. Slati specifičnu informaciju
4. Tumačenje kriterijuma informisanja
5. Izjašnjavanje o sopstvenim stavovima u vezi sa problemom
6. Slanje informacija o problemu koji se definiše kao rešiv
7. Izbegavanje emocijama nabijenih termina
8. Slanje informacija o problemima sa kojima se ovekomećima tenbolu

1. Poštovati vreme za reagovanje
2. Upoznati sopstvene mehanizme odbrane
3. Parafrazirati da bi se proverio prijem informacije
4. Tražiti primer
5. Procenjivati tačnost informacija (iznutra i spolja)
6. Proveriti u različitim kontekstima doslednost poruke
7. Zadržati unutrašnji lokus kontrole čak iako je negativna poruka tačna
8. Sagledati izbore
9. Poštovati svoj prirodni ritam
10. Zadržati integritet u dijalogu

"U našem društvu postoje ljudi kao što smo vi ili ja koji se svakoga dana suočavaju sa nepravdom samo zato što se razlikuju od većine. Razlikuju se jer imaju drugu boju kože, zato što su žene, veruju u drugog boga ili su drugog seksualnog opredeljenja. Osloboditi se takve nepravde i nejednakosti je ono što je suština priče o jednakim mogućnostima."

Fil Klements i Toni Spinks: "Kako da izađemo na kraj sa nepravdom"

Pored postojanja ustava, zakona i drugih pravnih akata i u 21. veku svedoci smo najrazličitijih oblika diskriminacije. Pojam *jednake mogućnosti* označava politiku koja je rešena da konkretnim principima i merama omogući ravnopravnost svim ljudima u svim oblastima života. Da bi se jednake mogućnosti ostvarile potrebno je uvesti posebne mere koje se odnose na zaštitu prava diskriminiranih grupa. Stereotipi predstavljaju generalizovane slike o pojedinim grupama i to tako da svi njeni pripadnici imaju iste osobine. Kada se stereotipi udruže sa predrasudama, promišljanjima, koja su zasnovana na nepoznavanju stvari i proizvoljnom prosuđivanju i etiketiranju, dolazi do diskriminacije koja predstavlja pravljenje razlike između ljudi, kroz poricanje prava i sloboda, što za rezultat donosi nejednakost, podređenost i oduzimanje prava.

Stvaranje društva jednakih mogućnosti je dugotrajan proces lečenja uzroka predrasuda a to su, neznanje, moć, ranjivost, strah, vaspitanje, konformizam.

Princip jednakih prava implicira da su potrebe svakoga i svakog pojedinca jednako važne, da ove potrebe moraju činiti osnovu za planiranje društava i da svi resursi moraju biti tako upotrebljeni da se svakom pojedincu obezbede jednake mogućnosti za učešće.

Jednake mogućnosti, kao princip, podrazumevaju i postojanje mera koje su se zvale "pozitivna diskriminacija", a u skorije vreme "afirmativna akcija".

Afirmativna akcija znači da se stvaraju i propisuju pravila koja se tiču načina na koji se tretiraju osobe koje su diskriminirane. Na primer, u zapadnim zemljama je čest slučaj da se zakonski reguliše da firme moraju imati određen procenat zaposlenih osoba koje imaju invaliditet, ili nisu bele rase. Stoga postoji pravilo, da ako se za posao prijave dve osobe koje imaju iste kvalifikacije, mora biti primljena osoba koja je ženskog pola, ili nije bela, ili ima invaliditet.

Afirmativna akcija često izaziva negativna osećanja kod osoba koje nisu uključene u nju. Često se komentariše: "Ako hoćemo da budemo ravnopravni, onda budimo ravnopravni. Nije ravnopravnost ukoliko se neko zaposli jer ima različitu boju kože, ili je ženskog pola."

Ono što se zaboravlja jeste da ne moraju postojati pravila koja kažu zaposlite belu osobu ili zaposlite muškarca, jer je to uobičajeno stanje stvari. Ranije, firme nigde nisu morale da se pravdaju što radije zapošljavaju muškarce ili bele osobe ili one koji nemaju invaliditet. Jednako, neke osobe su imale "bolju startnu poziciju", jer im je, a da to nije njihova lična zasluga dostupno bolje obrazovanje, bolje zaposlenje, bolje pozicije... Afirmativna akcija je sačinjena na način da se smanji razlika u "startnim pozicijama".

Šta mislite o svom stavu prema afirmativnoj akciji. Da li ste za primenu afirmativne akcije u odnosu na neke grupe ljudi? Koje su to grupe i kakve mere biste predložili?

Atmosfera, način rada i komunikacije kreiraju ljudi, ali je često lider taj koji je pokreće. Iako se pojmu nadležna/ke ne može pripisati bitna razlika. Jedan bez drugog ne mogu. Nadležni planira, motivira, nosi neočekivana rešenja, pokušava da uradi prave stvari i gleda u budućnost. Nadležna pokušava da uradi stvari na pravi način, planira kratkoročno, održava strukturu, bavi se nadzornom i kontrolom budžeta. Postoje različiti stilovi upravljanja, pa se tako podeljuju na one koji: saopštavaju, prodaju, testiraju, konsultuju, pridružuju ili delegiraju.

Prema teoriji pristupa imamo sledeće:

Staljin – kažnjava

Štap-šargarepa – mnogo nagrađuje i mnogo kažnjava

Paradoks – kažnjava za dobre, a nagrađuje za loše stvari

Pristup – niti kažnjava niti nagrađuje

Gandi – ima veliku energiju nagrađivanja i malu u kažnjavanju.

Lider/ka ima autoritet i moć, uključuje veliki broj ljudi u akciju, ne stvara osećaj da je nad ljudima. Kod osoba koje lideri vole da rade se 4 aspekta rukovođenja: strukturalni, ljudski, politika organizacije i simbolički.

Po Bassovom mišljenju postoje tri teorije koje objašnjavaju kako ljudi postaju lideri.

1. *Trait Theory* – neke karakterne osobine čine određene ljudi liderima.
2. *Situational Events Theory* – krize ili neočekivani, a važni događaji stvaraju lidere.

3. *Behavioral Theory* – ljudi biraju da postanu lideri. Svako može da nauči liderske veštine. Ovo je teorija koja je danas nairasprostranjenija i najprihvatljivija i koja definiše obrasce ponašanja kreativnog i moćnog svanog lidera.

(Naučni pristup - 270 Nauči, poentiraj)

Šest najvažnijih reči: "Ja priznajem da sam napravio/la grešku"

Pet najvažnijih reči: "Uradi/la si odlican posao, bravo"

Četiri najvažnije reči: "Šta misliš o tome?"

Tri najvažnije reči: "Molio/la bih lepo"

Dve najvažnije reči: "Hvala ti/vam"

Jedna najvažnija reč: "Mi"

Najmanje važna reč: "Ja"

Nepoznati autor (*Rečnik uspešnog lidera* – 286 Nauči, poentiraj)



organizacija i sredina koje obuhvata postavljanje opštih pravaca, politike i okvira organizacije i oslanjanje na promene koje organizacija želi da ostvari u određenom vremenu i određenom periodu vremena. Planiranje se radi da bi se smanjile promene i da se na najbolji mogući način iskoristili organizacioni resursi.

Planiranje je proces kojim se uvećava sposobnost organizacije da deluje strateški, umesto da nametnuta promena je u centru planiranja, planira se radi pravljenja promene u datoj sredini; interesi i potrebe povezuju zainteresovane grupe koje zajednički ostvaruju promenu; radno okruženje predstavlja pojedince, grupe i organizacije ka kojima su usmerene aktivnosti organizacije; vreme je faktor od koga zavisi trajanje aktivnosti. Iako je u nepredvidivim i nestabilnim sredinama teško unapred planirati, plan treba da postoji, i to najčešće na tri godine, što ne znači da se ne može menjati. Sagledavanjem resursa i njihovom procenom možemo jasno odrediti na koji način možemo izvesti promenu. Resursi organizacije su ljudski, materijalni, ali su to i vrednosti organizacije i karakteristike rada. Organizacija bi trebala da bude sposobna da oseti i ispita priliku za promenu u radnom okruženju radi uspešnijeg nastupa.

Strateški plan je dokument koji služi kao dugoročni vodič za jednu organizaciju (od tri do pet godina). On je rezultat procesa planiranja čiji je cilj da se nađu odgovori na sledeća pitanja:

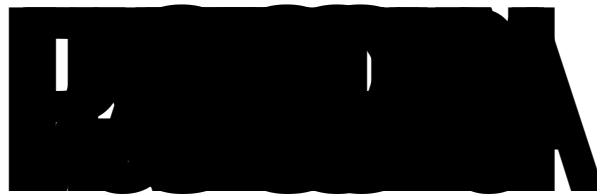
- Zbog čega organizacija postoji
- Šta ona radi
- Kuda treba da ide
- Kako će tamo stići

Jedan uspešan strateški plan obično sadrži sledeće

- Viziju, misiju i vrednosti organizacije
- Analizu organizacije iz koje se vide njeni poverenici, njene prednosti i slabosti, kao i njeni uspesi
- Ciljeve i zadatke koje bi organizacija želela da ostvari u narednih tri do pet godina
- Vremenski okvir za ostvarenje ovih planova i zadataka
- Evaluacija rezultata

Mada je ovaj pisani plan veoma važan dokument, ipak je proces kojim se dolazi do konačnog plana jednako važan.





Koja bi trebalo postaviti, prodiskutovati i na njih dobro odgovoriti u pripremi pokretanja procesa strateškog planiranja

Majkl Groh (www.michaelgroh.com)

1. Koji od faktora koji su doveli do odluke o strateškom planiranju je bio najznačajniji i zašto?
2. Kako nameravate da primenite (kao alat) svoj strateški plan kada ga budete pripremili?
3. Šta ste naučili iz prethodnog strateškog planiranja i odgovarajućih aktivnosti, kako u smislu procesa planiranja tako i u smislu sprovođenja planova?
4. Do kada želite da dovršite proces planiranja i imate zvanično usvojen plan?
5. Do kada želite da započnete proces?
6. Da li ova dinamika odgovara ostalim organizacionim ciklusima, planovima, obimu poslova i događajima (npr. uspostavljanje uslova za strateški uticaj na predstojeću fiskalnu godinu)?
7. Pored onih koji će formalno usvojiti plan, od kojih još grupa i najvažnijih pojedinaca očekujete podršku?
8. Kojih je to nekoliko kritičnih pitanja, oko kojih bi trebalo organizovati procese planiranja, koja se moraju postaviti i na njih vrlo mudro odgovoriti?
9. Šta će biti potrebno da se dogodi da bi se obezbedilo blagovremeno i odgovarajuće praćenje i sprovođenje (odnosno, kako ćemo obezbediti kontrolu kvaliteta i odgovornost)?
10. Ko je odgovoran za uobličavanje i koordiniranje procesa?
11. Šta očekujete, ukoliko uopšte nešto očekujete, od konsultanta/facilitatora?
12. Kojim trik (problematičnim) ili osetljivim pitanjima bi se nekako morali pozabaviti?



...šti principi u koje verujemo i zalažemo se za njih. One predstavljaju naše poglede na svet, ono što nam je važno, ono što nas definiše i često razlikuje od drugih. Takođe, naše vrednosti biće ugrađene u našu misiju i ciljeve, te na način na koji se ophodimo i radimo sa korisnicima. Svi oni principi koje se zalažemo, podrazumevamo i podržavamo predstavljaju vrednosti naše organizacije koje ih živi, odnosno te vrednosti koje se provodi.

Otvorenost
Dobrovoljnost
Mogućnost
Odgovornost
Marljivost
Humanost
Tolerancija
Jedinstvo
Tradicija
Ravnopravnost

Koje su osnovne vrednosti Vaše organizacije?

Vaše lične vrednosti mogu podrazumevati atribute kao što su otvoren, tolerantan ili pošten. Vi ste prihvaćeni kao deo organizacije, ne samo zbog vašeg iskustva i sposobnosti da odradite posao, već i zbog vaših ličnih zasluga. I vi i drugi u organizaciji osećate da se vaše vrednosti podudaraju.

Nabrojite pet ličnih vrednosti koje se podudaraju sa vrednostima vaše organizacije?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Na vrednosti organizacije nadovezuje se vizija koja ih obuhvata uz oblast delovanja, način na koji radimo i komuniciramo sa okolinom. Vizija treba da jasno vodi članove organizacije, da bude jasna, jednostavna, izvodljiva i primerena situaciji i okruženju u kojem se živi i radi. Misija je zasnovana na sposobnostima, veštinama i iskustvima koja se mogu razviti ili koristiti.

Vizija je opisana dugoročna promena kojoj organizacija teži, slika idealnog stanja koje organizacija teži i odnosi se na oblast njenog delovanja. Ona treba da je kratka i ubedljiva, da nadahne ljude, prebudi im veru u postavljenu viziju i pobudi ih na aktivizam.

U skladu sa vizijom treba razviti i plan u razvoju jednog uspešnog strateškog plana.

- ona je okrenuta dalekoj budućnosti
- ona je veoma kratka
- ona je jasna i konkretna

Centar za pojedini razmatra da su mladi ljudi društveno kompetentni za lični razvoj i imaju jednake mogućnosti da doprinesu demokratskom i pravnom društvu, gde su njihov glas, prava i potrebe prepoznati, te je odgovoreno na njih na svim nivoima..

Vežba:

Napišite viziju vaše organizacije i proverite da li ima odgovarajuće karakteristike (razumljiva, kratka, poželjna, nadahnjujuća...).

Vaša organizacija treba da odluči koji put (odnosno, koju misiju) će odabrati kako bi ostvarila svoju viziju.

Razumevanje misije je nešto što treba da bude zajedničko za organizaciju, kako bi ona mogla da se održi.

Čemu služe misije:

- one daju odgovore na pitanja: ko smo i kome služimo (često su tu uključeni i odgovori na pitanja – gde i kako)
- one objašnjavaju opšti cilj organizacije
- one izražavaju vrednosti organizacije
- one su kratke i dinamične
- one su osobene za neku organizaciju
- one se prilagođavaju promenama okolnosti
- one se s vremena na vreme preispituju i, ako je neophodno, menjaju
- one su usredsređene na korisnika
- one su usredsređene na rezultate, pre nego na same aktivnosti

Primer: misija ONO organizacije je unapređenje omladinskog rada i realizacija aktivnosti za mlade koje će biti odgovor na njihove potrebe.

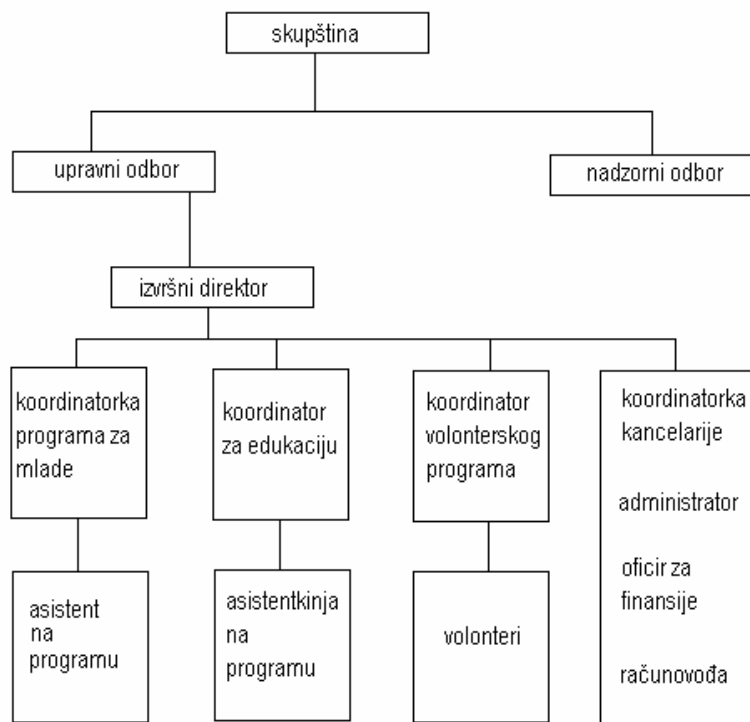
Kreirajte/napišite misiju vaše organizacije tako što ćete odgovoriti na pitanje: "Šta bi nedostajalo kad bi moja organizacija prestala da postoji?"



Struktura

Efikasnost tima umnogome zavisi od jasne podele ovlašćenja i odgovornosti. Da bi se u potpunosti iskoristili ljudski resursi, odnosno znanja i veštine koje posedujemo, rasteretilo radno opterećenje, da bi smo omogućili praćenje i vrednovanje aktivnosti, kao i da bi smo znali za šta smo odgovorni – potrebna nam je struktura organizacije. Podela uloga, opis posla i ugovor o radu jasno preciziraju odgovornosti i tzv. polaganje računa. Ova podela pre svega služi povećanju efikasnosti i transparentnosti. Sa rastom organizacije transformiše se i njena struktura. U tim trenucima potrebna je podrška rukovodioca članovima/icama tima kako bi bili sposobni da prevaziđu krizne situacije i premoste raspodelu odgovornosti, prilagode se novim situacijama i izbegnu unutrašnje konflikte, rascepljenost i čak rastanak. Komunikacija unutar te strukture, sistem redovnog izveštavanja i vrednovanja, kao i podrška rukovodioca doprineće održanju strukture.

MODEL ORGANOGRAMA



Proverili da li je u vašoj organizaciji jasno određena struktura odgovorite na sledeća pitanja:

“Ako član/ica tima želi da uradi nešto novo ili da napravi značajnu promenu u načinu na koji radi svoj posao, ko bi trebao da se s tom promenom složi?”

“Ako član/ica tima radi loše, trajavo i uopšte na neprihvatljiv način, ko bi trebalo da sa njim/njom o tome razgovara?”

Ako je odgovor „niko“ (ili isto tako loš „svako“, što u praksi obično znači „niko“) pokušajte da utvrdite ko bi trebao da se bavi ovakvim i sličnim situacijama.

10 ZLATNI PRAVILNI

Svi se slažu da sastanci treba da budu zanimljivi, konstruktivni, informativni i korisni. Da bi takvi i bili treba ih pažljivo isplanirati i voditi. Već na početku treba razjasniti svrhu sastanka koji mogu biti, informativni, konsultativni, edukativni, organizovani radi donošenja odluka, pravnih pitanja ili kao mogućnost da se pruži ili dobije podrška.

Sastanke smatramo delom ciklusa koji obuhvata planiranje i sastavljanje dnevnog reda sastanka, sam sastanak, zapisnik, sprovođenje odluka i analizu urađenog koja prerasta u prvu fazu planiranja za naredni ciklus. Gotovo svi sastanci sadrže uvodni deo koji se sastoji od evidentiranja odsutnih, pozdravne reči i razmatranja dnevnog reda. Zatim sledi usvajanje zapisnika sa prethodnog sastanka, tekuće stvari, tačke zbog kojih je sastanak sazvan, dogovor o narednom sastanku i razna pitanja. Uloga predsedavajućeg sastanka omogućava vođenje evidencije, vođenje sastanka, te izbegavanje nebitnih detalja i vraćanje na polaznu osnovu. Vođenje evidencije vodi predsedavajući ili zapisničar/ka, javno ili tajno beležeći činjenice, pitanja, nesuglasnosti i nedostatke, moguće pravce daljeg rada. Nakon sastanka sledi uobličavanje i donošenje odluka i donošenje odluke o narednom sastanku.

1. Definišite ciljeve i očekivane ishode. Važno je znati šta se želi postići sastankom.

Definišite ciljeve i očekivane ishode. Važno je znati šta se želi postići sastankom.

Odredite teme/probleme kojima želite da se bavite na sastanku i kako će se o njima diskutovati.

Procenite dužinu sastanka. Ljudima je važno da znaju koliko će se na sastanku zadržati, koliko vremena da planiraju.

Kreirajte dobru agendu koja će sadržati vremenski raspored, mesto održavanja sastanka, listu učesnika sastanka, možete navesti i šta od koga očekujete, tj. šta ko na sastanku treba da radi. Dostavite je na vreme svima.

2. Pripremite se za sastanak tako da ljudi na njemu mogu nešto i da nauče, pripremite neka pitanja, neke informacije koje drugi nemaju, a mogu im biti dragocene i sl. Na sastanku treba da ih poštuju.

Pripremite se za sastanak tako da ljudi na njemu mogu nešto i da nauče, pripremite neka pitanja, neke informacije koje drugi nemaju, a mogu im biti dragocene i sl. Na sastanku treba da ih poštuju.

Prilagodite sadržaj prezentacije i vođenja sastanka, neka bude produktivno i zabavno.

3. Obavestite se o svrsi sastanka, pojasnite sebi šta je smisao vašeg prisustvovanja na njemu.

Obavestite se o svrsi sastanka, pojasnite sebi šta je smisao vašeg prisustvovanja na njemu.

Pripremite podatke i ono što je vaš deo informacije za sastanak.

Odredite svoju ulogu i smernice svog ponašanja i učestvovanja.

Uredite neke teme i ostavite do kraja.

4. Uredite prostoriju tako da omogućava slobodnu razmenu i interakciju (krug, ili da svi sede tako da se dobro vide i sl.)

Uredite neke teme i ostavite do kraja.

Uredite prostoriju tako da omogućava slobodnu razmenu i interakciju (krug, ili da svi sede tako da se dobro vide i sl.)

Obezbedite osveženje

Uvek radite nešto drugačije i nešto novo. Neka se ljudi raduju sastanku.

Uvek radite nešto drugačije i nešto novo. Neka se ljudi raduju sastanku.

Uredite prostoriju tako da omogućava slobodnu razmenu i interakciju (krug, ili da svi sede tako da se dobro vide i sl.)

Obezbedite osveženje

Uvek radite nešto drugačije i nešto novo. Neka se ljudi raduju sastanku.

12.11.2018

12.11.2018

- ❑ Ko je prisutan.
- ❑ O čemu se diskutovalo.
- ❑ Ključne odluke do kojih se došlo.
- ❑ Sledeći koraci: ko je zadužen za koji posao, u vremenski okviru, šta su očekivani ishodi poslova koji treba da se urade. Ako možete kreirati formular za pisanje

12.11.2018

12.11.2018

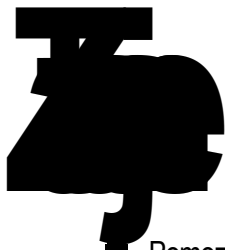
- ❑ Svima jasno saopštite cilj sastanka i očekivane ishode.
- ❑ Pojasnite kakvu vrstu učešća i interakcije očekujete, želite.
- ❑ Postavite pravila, na primer, trajanje sastanka, pravila slušanja, rešavanja konflikata, šta je važno, naglasite da je njihov doprinos dragocen i da će biti uvažan.

12.11.2018

- ❑ Odvojite vreme da čujete šta ko ima da kaže.
- ❑ Pojasnite i parafrazirajte ključne ideje.
- ❑ Tražite da se iznose različite tačke gledanja, zaštitite nove i neobične ideje.
- ❑ Koristite "asocijacije – mozgalice"
- ❑ Zapisujte važne ideje na flipčart ili tablu: koristite jake boje, koristite tačke i uzvičnike da obeležite važna mesta, koristite maksimalno sedam reči po rečenici i ne više od sedam rečenica po čartu, kačite sve što je zapisano po prostoriji tako da svi stalno mogu da vide sve.
- ❑ Postavljajte otvorena pitanja i ohrabrujte svakoga da kaže nešto.
- ❑ Fokusirajte se na ideje, a ne na ljude.
- ❑ Još u toku sastanka definišite buduće korake, pretvorite ih u specifične zadatke.
- ❑ Čuvajte fokus na raspored i teme iz agende. Ne dozvolite velika odstupanja, agenda je važna, nemojte da budete fokusirani, sa druge strane, nemojte zbog nje odstupati.

12.11.2018

- ❑ Prikupljajte informacije i podatke na sastanku. Budite sigurni da se ljudi čuju.
- ❑ Tražite da se iznose različite tačke gledanja, zaštitite nove i neobične ideje.
- ❑ Dopustite ljudima da se bave sadržajem, vi vodite proces.
- ❑ Iskažite zadovoljstvo kada neko da konstruktivan doprinos.
- ❑ Pridržavajte se agende da ne biste zaboravili važne teme i da biste se pridržavali vremena.
- ❑ Varirajte brzinu sastanka: ubrzavajte, usporavajte, pravila pauze, ubacujte humor, menjajte smer...
- ❑ Podsećajte grupu da je u procesu i da zajednički radi na zadatku.
- ❑ Periodično sumirajte ključna mesta i pitajte grupu za saglasnost.
- ❑ Pomozite grupi da postigne konsenzus i dođe do zaključaka.



- Pomozite grupi da definiše sledeće korake.
- Pregledajte definisane korake, proverite da li ih je svako razumeo i da li zna šta treba da radi. Obezbedite uslove da počinje da radi. Pomoćnik treba da počne da radi...
- Zatvorite sastanak tako što ćete saopštiti šta je na sastanku postigla.
- Zahvalite grupi na učešću i dođite sledeći put.



- Napravite evaluaciju sastanka. Šta je bilo dobro, a šta treba bolje da se uradi?
- Neposredno po završetku sastanka, na osnovu svojih utisaka, napišite dokument koji jasno opisuje sastanak. Koristite komentare, pitanja, kritike i uvide koji su se pojavili na sastanku.
- Podelite taj dokumenat svi učesnicima i onima u organizaciji za koje mislite da treba da znaju šta je bilo na sastanku.



U skladu sa sledećih koraka koji su osmišljeni, uradite monitoring napretka.

Zapisnik br: _____
Vreme i trajanje sastanka: _____
Osnovna tema sastanka: _____
Sastanak vodio/la: _____
Zapisnik sastavio/la: _____
Prisutni: _____

br	tačka	opis razmatranog	odluka	ko je sprovodi	rok za sprovođenje

Marketing je važan deo naših života i na njoj se zasniva najveći deo međuljudskih odnosa.

Kako u životu tako i u poslovnom svetu odnosi s javnošću postoje na svim nivoima, i u najvećoj meri od njih zavisi kako se posluje i kakvi su rezultati poslovanja neke organizacije.

Ono što je važno istaći je da praksa odnosa s javnošću obuhvata mnogo oblasti, od osnovnih marketinških procesa i komunikacija, preko odnosa sa zajednicom, javnih afera, odnosa sa medijima, javnom administracijom, potencijalnim radnicima, zaposlenima, potencijalnim radnicima, partnerima, preko odnosa organizacije odnosno kako ona deluje spolja i iznutra, kao i komunikacije sa javnošću.

Marketing podrazumeva niz aktivnosti organizacije usmerenih na informisanje, komuniciranje i lobiranje šire javnosti u okruženju u kojem deluju i šire. U tu svrhu koriste se tradicionalni mediji, ali i svakodnevne komunikacije sa partnerima, korisnicima, zaposlenima, javnošću i medijima.

Prvo pravilo marketinga je da se mora znati sve ono što korisnici i stranke primete kada komuniciraju sa vama. To podrazumeva da se mora znati šta je važno za korisnike i šta je važan utisak o vama. Marketing podrazumeva spremnost da se o organizaciji iznesu podaci u traženom trenutku i predložiti rešenja za probleme. Za to će nam poslužiti znak ili logo organizacije, vizit karte, brošure, govor, video materijali.

Marketing obuhvata organizovano delovanje na promociji organizacije u čiju svrhu se angažuje pojedina osoba. Organizuju se aktivnosti koje podrazumevaju kupovinu oglasnog prostora, organizovanje konferencija za štampu, davanje intervjua i vođenje kampanja, izrađuju se spotovi, intervjui i drugi materijali.

Marketing obuhvata organizovano delovanje na promociji organizacije u čiju svrhu se angažuje pojedina osoba. Organizuju se aktivnosti koje podrazumevaju kupovinu oglasnog prostora, organizovanje konferencija za štampu, davanje intervjua i vođenje kampanja, izrađuju se spotovi, intervjui i drugi materijali.

Marketing podrazumeva niz aktivnosti organizacije usmerenih na informisanje, komuniciranje i lobiranje šire javnosti u okruženju u kojem deluju i šire. U tu svrhu koriste se tradicionalni mediji, ali i svakodnevne komunikacije sa partnerima, korisnicima, zaposlenima, potencijalnim radnicima, partnerima, preko odnosa organizacije odnosno kako ona deluje spolja i iznutra, kao i komunikacije sa javnošću. Praktično svako pojavljivanje u ime organizacije, predstavljanje i promovisanje organizacije u javnom mestu ili u medijima. Zato on treba da bude unapred pripremljen i izveden u skladu sa ciljevima koje želimo preneti. Za javni nastup važni su i izgled, stil i neverbalna komunikacija koja predstavlja organizaciju.

Marketing je ključni deo strategije organizacije. To je jedno od moćnih oruđa koje se koristi u primeni strateškog plana neke organizacije. Pre nego što marketinški proces doista započne, organizacija mora znati koji će segmenti njenog strateškog plana imati koristi od marketinga.

Kada je organizacija zdrava, marketing može pomoći da se podstakne njen budući razvoj. Kada je organizacija slaba i jedva održiva, marketing može pomoći da joj omogući opstanak. U najboljem od svih svetova, planiranje strategije i marketing su povezani u uzajamnoj svrsi i primeni.

Razvoj i primena uspešnog marketinga sastoji se iz sedam važnih koraka:

1. Određivanje načina na koji se marketing uklapa u strateški plan organizacije
2. Određivanje marketinških ciljeva
3. Pozicioniranje vaše organizacije
4. Sprovođenje marketinške revizije
5. Razvijanje marketinškog plana
6. Razvijanje marketinškog programa komunikacija
7. Evaluacija rezultata i procesa kroz koji se prošlo

Evo nekih od [redacted] mogu koristiti u marketinškoj kampanji:

- reklamiranje
- godišnji izveštaji
- bilbordi
- brošure
- podrška javnih ličnosti
- direktna pošta
- direktna prodaja
- sajmovi, trgovinski skupovi
- tekstovi u štampi
- bilteni
- poster
- objavljivanje članaka, izveštaja
- posebni događaji
- kontakt programi
- telemarketing
- oglašavanje i drugih usluga
- slanje poruka

primjer 3.

Poziv na konferenciju za novinare

Udruga "Čistilište"
Keršovanijev trg 2, 45850 Priobalje
tel: 045 236 945, fax: 045 236 946, e-mail: marija2@crnet.hr

- svim medijima
U Priobalju, 01.05.2004.

POZIV NA KONFERENCIJU ZA NOVINARE

Pozivamo Vas na konferenciju za novinare koja će se održati u **srijedu, 03. svibnja 2004. u 12 sati ispred glavnog ulaza u kompleks "Bijelo jezero" u Priobalju.**

Povod konferencije je početak akcije "**Čišćenjem do zdravlja**", koja će se održavati od 03. do 05. svibnja 2004. godine, a u kojoj će sudjelovati volonteri Udruge, učenici srednje škole i građani. Svoj dolazak potvrdio je i gradonačelnik Marko Čavrak.

Za sve dodatne informacije, molimo Vas da kontaktirate glasnogovornicu Mariju Parać na tel.: 091-3695-402.

Nadamo se Vašem dolasku i upućujemo srdačan pozdrav!

Unaprijed hvala,

za akciju "Čišćenjem do zdravlja"
Ivica Zuber — koordinator 098-7548-695

Brošura "Kako komunicirati s lokalnim medijima", udruga građana GONG www.gong.hr

SWOT analiza je koristan alat za analizu situacije u kojoj se nalazi vaša organizacija i za analizu resursa kojima raspolaže. Ona se temelji na analiziranju snaga i slabosti organizacije, te prilika i pretnji iz okoline. Na osnovu SWOT analize možete bolje razumeti okolinu u kojoj delujete, te vlastite snage i slabosti. Odgovori koje dobije SWOT analizom organizacija treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka – definisanje misije i vizije organizacije, budućih ciljeva organizacije, te strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi.

SWOT predstavlja akronim engleskih riječi:

Strengths (snage) - odnosi se na resurse organizacije. Razmišljajte o snagama sa vašeg organizacionog terena, ališta vaših partnera, korisnika i svih drugih s kojima radite.

Weaknesses (slabosti) – nedostatak određenih resursa (snaga) može se posmatrati kao slabost organizacije.

Opportunities (prilike) – analiza eksterne okoline organizacije može ukazati na postojanje novih prilika za rast i razvoj organizacije.

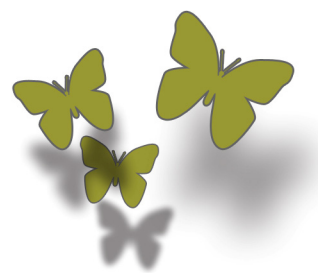
Threats (pretnje) – na primer, promene u okolini mogu predstavljati i pretnje za rast i razvoj organizacije.

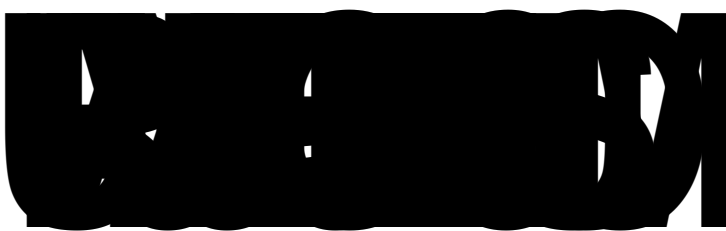
Analiza snaga (S) i prilika (O) predstavlja unutrašnju organizaciju, dok analiza prilika (O) i pretnji (T) predstavlja vanjsku okolinu u kojoj organizacija deluje.

Razmišljajte o tome kako se (i da li se) određene slabosti organizacije mogu iskoristiti za postizanje ciljeva organizacije.

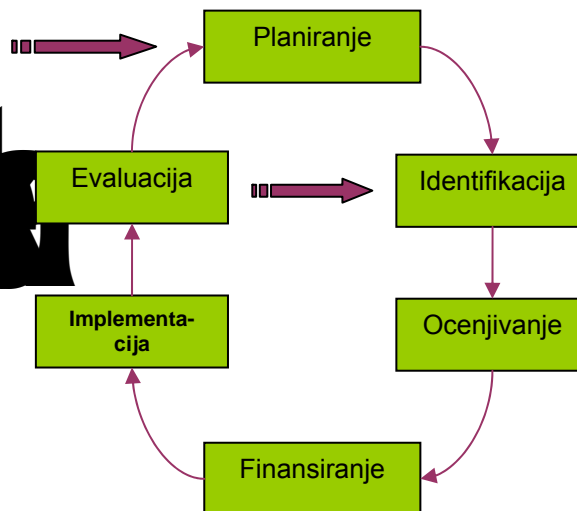
Koristeći sledeći format upišite odgovore na pitanja koja se odnose na vašu organizaciju.

SNAGE	SLABOSTI
Šta vaša organizacija radi dobro, u čemu je uspešna?	U čemu bi vaša organizacija mogla da poboljša svoj rad?
MOGUĆNOSTI	PRETNJE
Koji su potencijali vaše organizacije da radi bolje? Kako to može postići?	Koji faktori mogu ugroziti rad vaše organizacije? Kako se možete pripremiti da to izbegnete?





Način na koji se projekti planiraju i sprovode prati redosled koji počinje sa dogovorenom strategijom koja vodi ideji za poseban projekat, koji se zatim formira i ocenjuje.



1. Planiranje

2. Identifikacija

analiziraju se problemi, potrebe i interesi potencijalnih zainteresovanih strana i identifikuju se ideje za projekte i druge akcije, te se analiziraju radi daljeg istraživanja.

3. Ocenjivanje

Analiziraju se svi značajni aspekti ideje, uzimajući u obzir orijentaciju Strateškog dokumenta, ključne faktore kvaliteta i stavove glavnih zainteresovanih strana. Korisnici i druge zainteresovane strane treba aktivno da učestvuju u detaljnom razrađivanju projektne ideje. Rezultat treba da bude odluka o tome da li predložiti projekat za finansiranje.

4. Finansiranje

5. Implementacija

Da bi se postigla svrha projekta (ciljna/e grupa/e dobija/ju planiranu korist) kao i širi, opšti ciljevi, koriste se dogovoreni resursi. To obično uključuje ugovore za izradu studija, za tehničku pomoć, radove ili nabavku. Napredak se ocenjuje (monitoring) u cilju prilagođavanja promenljivim okolnostima. Na kraju implementacije, treba doneti odluku o tome da li okončati ili produžiti projekat.

Evaluacija

Evaluacija je «ocenjivanje, što je sistematičnije i objektivnije moguće, tekućih ili završenih projekata, programa ili politika, njihovog dizajna, implementacije i rezultata. Cilj je da se utvrdi relevantnost i ispunjenje ciljeva, razvojne efikasnosti, efektivnosti, uticaja i održivosti. Evaluacija treba da pruži informacije koje su pouzdane i korisne, omogućavajući da se naučene lekcije uvrste u proces donošenja odluka kako korisnika tako i donatora». Evaluacija može da se sprovede tokom implementacije projekta («srednja evaluacija»), na njegovom kraju («završna evaluacija») ili nakon završetka projekta («naknadna evaluacija»), u zavisnosti od toga da li joj je cilj da pomogne upravljanju i usmeravanju projekta ili da pruži lekcije za buduće projekte i planiranje. Evaluacija treba da *odluci da li će se projekat nastaviti, prepraviti ili prekinuti*, a zaključke i preporuke treba uzeti u obzir prilikom planiranja i implementacije sličnih budućih projekata.

U projekti, planiranje i izvođenje faza može da varira, ali osnovni proces je isti za sve projekte svih vrsta:

1. Korišćenje *Pristupa logičkog okvira* za analizu problema i nacrt odgovarajućeg rešenja, tj. dizajna projekta.
2. Disciplinovano kreiranje *kvalitetne ključne dokumentacije* u svakoj fazi da bi se obezbedilo strukturisano i transparentno donošenje odluka.
3. Konsultovanje i uključivanje *ključnih zainteresovanih strana* što je više moguće.
4. Jasna formulacija i fokusiranje na svrhu projekta, kada se radi o *održivoj koristi za planirane ciljne grupe*.



problema kvaliteta od početka

Priručnik: Upravljanje projektnim ciklusom
EVROPSKA KOMISIJA, EuropeAid kancelarija za saradnju

- Niz aktivnosti
- Koje imaju određen početak i kraj
- Uključuju različite resurse
- Zahtevaju koordinaciju poslova (timski rad)
- Sa određenim ciljem (promena!)

Projekat predstavlja niz aktivnosti koje imaju početak i kraj, usmerenih na ostvarivanje određenog cilja, uz korišćenje različitih resursa i koordinaciju poslova, odnosno timski rad. Projekat treba da bude završen na vreme, da ne izlazi iz finansijskih okvira predviđenih budžetom i da bude urađen prema standardima koji su unapred zadati.

U opisu projekta napisan sažeto, jasno, direktno, bez mogućnosti da donator može da tu opisu na više nejasnih načina, da je realan i u skladu sa potrebama sredine u kojoj se projekat realizuje, nalazite se na pola puta do dobijanja sredstava.



Projekat treba da obuhvata sledećih 11 komponenti:

1. Projekatno pismo (engl. Covering Letter)
2. Naslovna strana (engl. Title Page)
3. Sadržaj (engl. Table of Contents)
4. Rezime, Sažetak (engl. Summary)
5. Uvod (engl. Introduction)
6. Definicija problema, izjava o potrebama (engl. Statement of Need, Problem)
7. Ciljevi i zadaci (engl. Aims and Objectives)
8. Program i metod, metodologija sa vremenskim planom (engl. Methodology with Timetable)
9. Evaluacija (engl. Evaluation)
10. Prilog (engl. Annex)
11. Projekatno pismo (engl. Covering Letter)

priručnik na temu projektnog menadžmenta na Evropskom nivou možete naći na sajtu organizacije Forum Mne, <http://www.forum-mne.com>.

Na sajtu <http://lgi.osi.hu> (publications/1999/30/GuidebookSerb.pdf) možete naći Priručnik za izradu predloga Projekata

Prikupljanje sredstava (engl. fundraising) označava akcije u pravcu prikupljanja sredstava, finansijskih, donacije u robi, tehnici i dr. Da bi organizacija opstala i sprovedila svoje aktivnosti, sredstva su neophodna. Sredstva su potrebna i za razvoj organizacije, smanjenje zavisnosti od pojedinih donatora, izgradnju podrške i izgradnju stabilne i održive organizacije. Izvori finansiranja mogu biti domaće i međunarodne fondacije, sopstveni dohodak organizacije, kompanije, finansijske institucije, lokalna vlast, javni resursi, pojedinačne javne donacije i dr. U svrhu prikupljanja sredstava organizuju se svečanosti, kampanje, prikupljanje sredstava od vrata do vrata, pisanje predloga projekata za fondacije, pružanje usluga i dr. Da bi se efikasno obavilo prikupljanje sredstava potrebno je ispoštovati faze u prikupljanju, one su sledeće: planiranje i politiku prikupljanja sredstava, pravljenje budžeta, istraživanje potencijalnog izvora finansiranja, priprema informacija i materijala, pisanje zahteva. Pravilno planiranje budžeta, koji predstavlja finansijski iskaz strateškog plana, omogućuje realizaciju projekata. Takođe, potrebno je imati na umu tri zlatna pravila:

- Vladine agencije i ministarstva u vašoj zemlji
- Agencije stranih zemalja kao *Know How Fund* ili *Evropska Ekonomska Zajednica*
- Fondacije (evropske, američke ili drugih zemalja, neke od njih udružene sa vladama ili političkim strankama)
- Posredničke organizacije (kao međunarodne neprofitne organizacije koje mogu da primaju sredstva od vlade ili privatnog sektora, a za uzvrat daju grantove nevladinim organizacijama, UN, Svetska Banka)
- Korporacije (direktno ili preko združenih fondacija, uključujući korporacije u vašoj zemlji kao i međunarodne koje rade u vašoj zemlji)
- Verske institucije
- Pojedinci (kroz razne doprinose)
- Razne priredbe koje se organizuju za prikupljanje sredstava (humanitarni koncerti, aukcije i sl.)
- Proizvođačko-profitne delatnosti (zanatstvo, ugostiteljstvo, štampanje)
- Plaćanje usluga od strane trećih lica (na primer, nadoknada od strane društvene ili privatne agencije za zdravstvene usluge pružene onima koji imaju pravo na to).

Tim TRI, Građanske Inicijative, handout

Priručnik „Kako otkriti lokalne izvore potpore: vodič za udruge i inicijative građana“ možete naći na sajtu www.uzuvrh.hr (publikacija i časopisi)

„VODIČ KROZ FONDOVE EU za organizacije civilnoga društva“ možete naći na sajtu <http://zaklada.civilnodrustvo.hr/> (izdavaštvo/knjige, priručnici)

Kao osoba koja prikuplja sredstva, prvo dajte novčani prilog sopstvenoj organizaciji. Ako upravo krećete da molite druge da daju veliki prilog, sami dajte prilog i ne čekajte kraj kampanje za prikupljanje sredstava. Najbolje kampanje se otvaraju tako što vođe organizacije daju odmah veliki prilog. Veliki doprinos mogu biti mnogo ubedljiviji kada traže priloge. Ako vam je cilj prikupljanje sredstava, učinite sve što možete da dobijete prilog.

Saznajte sve što možete o tome koliko je ljudima stalo do onoga čime se bavite i njihovoj sposobnosti da daju novčani prilog. Interesovanje za vašu misao je važnija stvar. Radite sa ljudima koji su vam bliski. Pokušajte da dobijete prilog od ljudi od kojih vam je najlakše doći do članova, prijatelja, kolega, roditelja, poslovnih partnera, članova porodice.

Stvarajte pozitivnu atmosferu sa vašim radničkim kolegama. Pokušajte da daju prilog, kao što biste i vi dali prilog. Pokušajte da daju prilog, kao što biste i vi dali prilog.

Često ljudi ne znaju koliko tražite. Reći će ako želi da da manje nego što tražite. Niko vam neće dati "neki" iznos.

Ako vam treba prilog u ime članarine. Ojačavate organizaciju i dobijete prilogove koji plaćaju članarinu, ponudite nekoliko članova da daju prilog.

Često ljudi kažu "neću da dam". Ako pokušate sa vremenom, možete dobiti prilog. Kraj kampanje može biti treća, peta ili deseta godina. Često ljudi kažu "neću da dam" je ponudilo da "duplira iznos priloga".

Prilikom prikupljanja sredstava prisustvovao/la nekim događajima. Pokušajte da daju prilog.

Upravo nakon prikupljanja novca i šta se čime možete zamisliti. Potom sačekajte odgovor. Ako vam je prilog – prestanite da pričate. Ako vi prestanete da pričate, potencijalni davalac će reći "da".

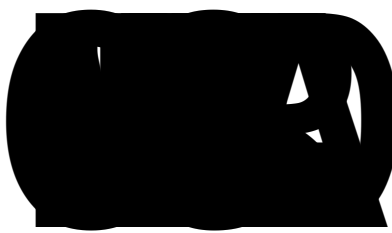
Prilikom prikupljanja sredstava napišite pismo kojim se zahvaljujete. Prilikom prikupljanja sredstava napišite pismo kojim se zahvaljujete na vremenu koje je potencijalni davalac dao ili dala na idejama koje vam je dao ili dala.

org
Odg
izra

saite da iskreno odgovorite na sledeća pitanja, a u razgovoru u okviru svoje

1. Da li ste sastavili pismeni godišnji plan za prikupljanje sredstava?
2. Da li vaša organizacija ima (ili planira da obučiti) stručno osoblje koje je (ili će biti) odgovorno za koordinaciju donacija i aktivnosti prikupljanja pomoći za vašu organizaciju?
3. Da li poznajete rukovodioce i koordinate programata u fondacijama i institucijama koje podržavaju vaš program?
4. Uzimajući u obzir vaše prethodne rezultate i trenutne sposobnosti, da li možete tvrditi da je vaš plan za prikupljanje sredstava realan?
5. Da li je većina članova vašeg Upravnog odbora aktivno uključena u neki oblik prikupljanja sredstava za vašu organizaciju?
6. Da li vaša organizacija ima podršku iz nekoliko izvora (ili različite vrste podrške)?
7. Da li ste pripremili strategiju koja se tiče vašeg odnosa sa ključnim donatorima?
8. Da li ispunjavate svoje ciljeve prikupljanja sredstava?
9. Da li procenjujete i analizirate svaku uspešnu i neuspešnu akciju prikupljanja sredstava?
10. Da li imate dovoljno (svežih) informacija o vašim trenutnim sponzorima ili donatorima – na primer, istoriju kompanije ili fondacije, njenu misiju, prioritete za tekuću godinu, i druge specifične detalje?
11. Da li znate kako da krenete u istraživanje donatora?
12. Da li redovno komunicirate sa vašim donatorima?
13. Da li vaša organizacija poseduje arhivu ranijih godišnjih izveštaja, informacija o vašoj organizaciji, i zahtevima za bespovratnu pomoć ili donaciju od vaših sadašnjih donatora?
14. Da li blagovremeno podnosite kompletne zahteve za bespovratnu pomoć?
15. Da li svojim donatorima blagovremeno podnosite kompletne izveštaje o podržanim projektima?
16. Da li u vašem Upravnom odboru imate predstavnika komercijalnog sektora?
17. Da li razmenjujete informacije o donatorima sa drugim neprofitnim organizacijama?
18. Da li imate informacije o komercijalnim subjektima koji podržavaju neprofitne aktivnosti u vašem regionu?
19. Da li ste sposobni da pružite usluge komercijalnim subjektima u vašoj zajednici?
20. Da li poznajete neke ključne donatore koji mogu u budućnosti da daju planirane, redovne priloge organizacijama kao što je vaša?
21. Da li shvatate razliku između izraza poslovna sredstva, fond rezerve i zadužbine?
22. Da li razumete koje su razlike u načinima prikupljanja sredstava za svaku od ovih oblasti (poslovna sredstva, rezerve, i zadužbine)?





Omladinski rad je planski, organizovani pristup mladima koji se sastoji od rada sa mladima u cilju pružanja podrške u periodu adolescencije, kako bi se mladi osnažili kroz njihov lični razvoj i zauzeli svoje mesto i uticaj u društvu u kome žive. U tu svrhu, za mlade se organizuju različite aktivnosti poput treninga, radionica, kampova, razmena i sl. koje vode kvalifikovani omladinski radnici koristeći vrednosti iskustvo neformalnog i formalnog obrazovanja.

Omladinski rad jeste rad sa mladima čija je svrha da se mladima pruža podrška u specifičnom razvojnom periodu osamostaljivanja i prelaska u odraslo doba tako što omladinski/a radnika/ca facilitira (podržava) njihov lični i socijalni razvoj, te doprinosi ispunjavanju ličnih potencijala, kako bi mladi mogli uticati na mesto u zajednici/društvu. Međutim, nije svaki rad sa mladima omladinski rad. Omladinski rad u odnosu na bilo koji drugi rad sa mladima leži upravo u njegovim karakteristikama da je on planski, odnosno ciljano obrazovnog karaktera.

Omladinski rad se vrši kvalifikovane osobe koje rade sa mladim ljudima na razne načine neformalnog i formalnog sadržaja, fokusirajući se na lični i društveni razvoj kroz odnos „jedan na jedan“. Igra uloge aktivnosti i aktivnog učenja može biti njihov glavni zadatak, ali omladinski radnici će raditi i kroz indirektnu pedagogiju ili direktnom socijalnom radu. U mnogim slučajevima omladinski rad se vrši međusobno.

Osnovni principi u omladinskom radu u zajednici su opšti i neophodni pri realizaciji razvojnog ciklusa omladinskih programa:

1. Omladinski rad treba biti usmeren na mlade i uključiti ih u procese odlučivanja i drugih aktivnosti.

1. Problemi mladih treba da budu definisani od strane osobe koja ih „ima“
2. Videti dobro u svakome
3. Iskrenost
4. Doslednost

Omladinski radnici/e bi trebalo da budu dosledni/e u radu sa mladima. Doslednost označava da se ponašamo u skladu sa principima koje promoviramo. Ovo je potrebno da bi se postiglo poverenje mladih.

5. Fleksibilnost
6. „Zdrav razum“
7. Sloboda izbora
8. Jednakost
9. Poverljivost

U kontekstu profesionalne etike, termin vrednosti odnosi se na to kako praktičar/ka treba da se odnosi prema mladima i zajednici, ili jednostavnije rečeno, predstavlja opšte moralne principe koji određuju moralno dobru praksu.

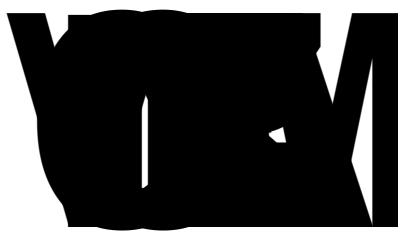


Omladinski/e radnici/e imaju obavezu da:

- ❑ Tretiraju mlade ljude sa poštovanjem
- ❑ Poštuju i promovišu prava mladih da donose svoje odluke i izbore
- ❑ Promovišu i obezbeđuju dobrobit i sigurnost mladih
- ❑ Doprinosu promovisanju društvene pravde za mlade i društva u celini
- ❑ Profesionalni principi
- ❑ Prepoznaju granicu između ličnog i profesionalnog života i da budu svesni da balansiraju odnos brige i podrške sa mladima sa odgovarajućom distancom
- ❑ Prepoznaju potrebu da budu odgovorni prema mladima, njihovim roditeljima ili starateljima, prema celom timu i prema društvu
- ❑ Koriste svoje veštine i kompetencije potrebne za ovaj posao
- ❑ Prati i razume profesionalne etičke principi prihvaćeni, podržani i vrednovani

- ❑ *Dobra priprema, biti informisan*
- ❑ *Praviti kompromise*
- ❑ *Smisao za humor i spontanost*
- ❑ *Pronađi vreme za samorefleksiju*
- ❑ *Budi kreativan*
- ❑ *Praktikuj ono što propovedaš*
- ❑ *Budi uvek spreman/na da učiš*
- ❑ *Upoznaj se sa procedurama, protokolima saradnje, prijave dešavanja, PR najave...*
- ❑ *Poštuj ljude sa kojima sarađuješ kao i mlade ljude*
- ❑ *Postavite jasne strukture i pravila*
- ❑ *Koristi što više različitih oblika rada, da ih stavjaš u različite situacije, različite metode.*
- ❑ *Trudite se da dajete što više ličnih iskustava*
- ❑ *Da budete što prirodniji, da vrlo otvoreno i direktno razgovarate o svim temama.*
- ❑ *Dajte pohvale*
- ❑ *Budi spreman na šakaljiva pitanja*
- ❑ *Nikada nemoj raditi sam/a*
- ❑ *Ne sklapati usmene dogovore, kada sarađuješ sa drugim institucijama*
- ❑ *Nemati duple standarde*
- ❑ *Nemoj kompromitovati mladu osobu sa kojom radiš*
- ❑ *Ne gledaj samo svoje potrebe*
- ❑ *Biti uredan, čist, ali ne jako uštogljen*
- ❑ *Ne treba biti grub*
- ❑ *Ne ističi negativne osobine, ne podsmevaj se*
- ❑ *Ne nametati mladima mišljenje i ne donositi odluke umesto njih*
- ❑ *Ne potceniti sposobnosti mladih ljudi*
- ❑ *Ne donositi zaključke o nekome na osnovu izgleda, ponašanja, slušanja određenog žanra muzike i slično*

„Praktični priručnik za omladinski rad u zajednici“, Ksenija Vojnić Tunić, Centar za omladinski rad



“Volonterizam je, prvenstveno, optimistična aktivnost. Iz tog razloga, sam čin volontiranja uključuje u sebi sanjarenje – sanjarenje o tome da se neki problem može rešiti, da se cilj može ostvariti, da učinjeni napor menja nešto na bolje.” (Preuzeto iz priručnika za rad sa volonterima, Volonterski centar Split)

Volontiranje je slobodnom voljom poklanjanje vremena, energije, znanja i volje za dobrobit drugih, pojedinaca, društva i okruženja. Volonter je svaka osoba koja dobrovoljno pruža pomoć drugima sa kojima nije u srodstvu. To su osobe koje rade besplatno u nekoj organizaciji na određeno vreme. Atmosfera solidarnosti, tolerancije, ravnopravnosti podstiče ljude na volontiranje pa tako u Evropi volontira oko 100 miliona ljudi, a u svetu 420 miliona. Smatra se da volonteri pružaju nešto što plaćeni profesionalci ne mogu dati, a to je ljubav, predanost, osmeh, dobra volja. Volonterizam menja svest ljudi, poboljšava kvalitet života, doprinosi razvoju civilnog društva i podstiče na angažman. Najčešće volontiraju nezaposleni i mladi, kao i penzioneri i stariji ljudi. U Srbiji postoji izrazit odnos nepoverenja prema volonterima, a nerešen pravni i fiskalni položaj nevladinog sektora utiče da se volonterstvo ne ceni dovoljno. Postoje različiti volonterski programi, kratkoročni, dugoročni i ad hoc akcije. Da bi se sproveli potreban je dobar volonterski menadžment koji planira program, osmišljava poslove, regrutuje i edukuje volontere, vrši superviziju, stimuliše i na kraju evaluira. Osnovna linija razlikovanja volonterskog rada od radnog odnosa je u motivaciji – želja da se pomogne drugima i društveni angažman jači su od ličnih interesa.

Psiholozi su, na temelju funkcionalne teorije i rezultata svojih istraživanja, identifikovali šest ličnih funkcija koje se ostvaruju kroz volontiranje, odnosno, šest motiva i razloga zbog kojih ljudi volontiraju.

Nekim ljudima volontiranje omogućava da deluju u skladu s ličnim uverenjem o važnosti pomaganja drugima.

Za neke, volontiranje ima funkciju propitivanja i shvatanja gde oni, kroz volontiranje, zadovoljavaju želju da nekim ljudima pomažu, organizaciju za koju volontiraju ili same sebe.

Nekim ljudima volontiranje omogućava da steknu nove veštine koje im mogu pomoći u pronalaženju zaposlenja ili karijere.

Za neke, volontiranje predstavlja uspostavljanje novih društvenih kontakata i sretanje novih i zanimljivih ljudi.

Volontiranje može pomoći osobi da podigne svoje samopoštovanje, čineći da se bolje oseća sama sa sobom.

Volontiranje može poslužiti pojedincima/kama da pobegnu od negativnih osećanja krivice ili usamljenosti.

„Politika volontiranja u omladinskom radu“, Centar za omladinski rad

Priručnike o volontiranju možete naći na sajtu organizacije OKC www.okcbl.org (publikacije). Štampanu publikaciju "participacija građana", možete tražiti od organizacije Logos putem e-maila jelena_logos@yahoo.com

...vata organizovane obrazovne aktivnosti koje se odvijaju van formalno obrazovnog sistema. UNESCO ga definiše kao "organizovanu edukativnu aktivnost, van formalnog sistema, koja ima za svrhu da zadovolji potrebe korisnika, ali i ciljeve učenja".

Kvalitetno učenje u NFO je moguće kada postoji:

- * jasno definisan okvir u kome se radi
- * program prilagođen ciljnoj grupi
- * jasno definisani ciljevi
- * fleksibilnost programa
- * dobrovoljno učeće, nezavisno od godina, iskustva, prethodnog obrazovanja...
- * obučen, kompetentan trener (edukator, facilitator)
- * interaktivan, horizontalni odnos između trenera i svih učesnika
- * razmena iskustava i veština, i učenje kroz praksu (engl. learning by doing), tako da oni koji uče postaju učitelj svog procesa učenja i odnjevaju učenje kao deo sebe, a ne kao ameter to s...

"Formalno i neformalno obrazovanje su komplementarni. Oni koegzistiraju. Elementi jednog se mogu naći u onom drugom" (Izvod iz izveštaja Radne grupe zadužene za Neformalno obrazovanje, pri Savetu Evrope, 2001. godine)

Komplementarnost je ključna reč, koja označava dominirajući evropski stav po pitanju odnosa neformalnog obrazovanja (NFO) i formalnog obrazovanja (FO), a ukazuje na to koliki značaj se danas daje neformalnom obrazovanju.

Ono se danas u Evropi smatra za neophodan deo modernog koncepta obrazovanja, kao bitna i nezamenljiva dopuna formalnom obrazovanju.

Direktorat za Omladinu i Sport pri Savetu Evrope značaj NFO ističe kroz nekoliko aspekata:

- U modernom konceptu obrazovanja (učanju tokom celog života), NFO je značajna dopuna formalnom obrazovanju.
- Sledeći vrednost jednakih mogućnosti, NFO ima važnu ulogu u pružanju dopunskog znanja za ugrožene manjine koje nisu u mogućnosti da pohađaju formalno školovanje. NFO se ovde posmatra kao neka vrsta "druge šanse za sticanje obrazovanja" (second chance school)
- NFO modifikuje i dopunjava znanja koja se stiču kroz sistem formalnog školovanja uzimajući u obzir i multikulturalni sastav društva, specifičnosti zemalja u tranziciji, zahteve tržišta, tako i potrebu za praktičnih životnih veština za snalaženjem u širem socijalnom kontekstu.

...ROPA INSISTIRA NA NEFORMALNOM OBRAZOVANJU? Marković Sanja

Prevod dva trening priručnika sa engleskog jezika, u originalu objavljenih od strane Partnerstva Saveta Evrope i Evropske komisije „OSNOVE TRENINGA“ i „INTERKULTURALNO UČENJE“, kao i publikaciju "neformalno obrazovanje – nevidljiva snaga društva", možete naći na sajtu Grupe "Hajde da...", www.hajdeda.org.yu

Tekstove o NFO možete naći na sajtu organizacije Forum MNE, [www.forum-mne.com](http://www.forum-mne.com/resources/OBRAZOVANJE/NEFORMALNO%20OBRAZOVANJE/OMLADINSKI%20RAD) (resources/OBRAZOVANJE/NEFORMALNO OBRAZOVANJE/OMLADINSKI RAD).



Portal namenjen mladima u Vojvodini www.omladina.info
Centar za razvoj neprofitnog sektora <http://www.crnps.org.yu>
Nevladina organizacija TANGO <http://www.tango.org.yu>
Kancelarija za evropske integracije <http://www.seio.sr.gov.yu>
Građanske Inicijative <http://www.gradjanske.org/>
Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu <http://www.sio.vojvodina.sr.gov.yu/>
Ministarstvo omladine i sporta Republike Srbije <http://www.mos.sr.gov.yu/>
Novosadski humanitarni centar www.nshc.org.rs
Hajde da.... www.hajdeda.org.yu
Bečejska inicijativa građana www.big.org.yu
ONO - Omladinska Nevladina Organizacija www.ono.org.rs
Centar za omladinski rad www.czor.org
Forum MNE www.forum-mne.com
Fond za razvoj neprofitnog sektora www.fondrnps.org.yu
Volonterski centar Zagreb www.vcz.hr
Nacionalna služba za zapošljavanje www.nsz.sr.gov.yu
Omladinski Fond <http://czor.org/omladinskifond.html>
Organizacija per.art www.perart.org
Centar živeti uspravno www.czuns.org
Uslužni centar za zapošljavanje osoba sa invaliditetom <http://www.mestozamene.org.yu/>
Centar za Inkluzivno Društvo www.crid.org.
Služba za ljudska i manjinska prava www.humanrights.gov.yu
Omladina JAZAS-a www.jazas.org.yu
Resurs centar Leskovac www.rcleskovac.org.yu
Inkluzivni pokret www.inkluzivnipokret.org
Inženjeri zaštite životne sredine www.activity4sustainability.org
Asocijacija za razvoj opštine Bor www.arbor.org.yu
pokret gorana Kikinde www.pgk.org.yu
Udruženje za razvoj opštine Petrovac www.uzrop.org.yu
Radionica za popravku grada www.radionicabor.com
ELSA NS www.elsans.org
AKADEMIJA SLOBODNIH STUDIJA www.akss.org



1. Skripte tima TRI, Građanskih Inicijativa
2. Materijali i prezentacije korišćene u okviru projekta „Osnaživanje omladinskih nevladinih organizacija“, trenerice Ivana Koprivica i Mirjana Beara
3. „Strateško planiranje“, Mariana Terek, Centar za razvoj neprofitnog sektora, 1997, Beograd
4. „Novac, novac svuda oko nas“, Pribavljanje sredstava za razvoj civilnog društva, Jana Ledvinova, Centar za razvoj neprofitnog sektora, 1997, Beograd
5. „Komunikologija“, Psihologija komunikacije, Tijana Mandić, 2003, Klio
6. „Nauči, poentiraj“, GTZ, 2005, Beograd
7. „Odnosi sa javnošću“, Sem Blek, 2003, Klio
8. „Politika volontiranja u omladinskom radu“, Centar za omladinski rad, 2008, Novi Sad
9. „Praktični priručnik za omladinski rad u zajednici“, Ksenija Vojnić Tunić, Centar za omladinski rad, 2008, Subotica



Izdavač: ONO – Omladinska Nevladina Organizacija

Autori/ke: Zoran Zlatković
Milisav Milinković
Milica Paskulov
Jelena Popović

Lektura: Vanja Čakalo

Prelom i dizajn: Morana Armacki
Dečak sa kockom - Aleksandar Rot

Štampa: Daniel Print, Novi Sad

Tiraž: 100 komada

Elektronsku kopiju možete tražiti putem e-maila onoorganizacija@gmail.com

Brošura je nastala u okviru projekta „Osnaživanje omladinskih nevladinih organizacija“ čiju realizaciju je podržalo Ministarstvo omladine i sporta Republike Srbije

Novi Sad, 2008.

