

# Specifičnosti u pripremi strateškoga plana poduzeća

---

**Matić Đurek, Dunja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:107751>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE**

**Dunja Matić Đurek**

**ZAVRŠNI RAD**  
**SPECIFIČNOSTI U PRIPREMI STRATEŠKOG PLANA PODUZEĆA**

**Zagreb, 2016.**

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE**

**ZAVRŠNI RAD**

**SPECIFIČNOSTI U PRIPREMI STRATEŠKOG PLANA PODUZEĆA**

Ime i prezime studenta: Dunja Matić Đurek

Matični broj studenta: 339/12-I

Mentor: Dr. sc. Ivica Voloder, predavač

**Zagreb, 2016.**

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem se mojoj majci Katici koja je uvijek vjerovala u mene i omogućila mi studiranje na RRF Visokoj školi, svom suprugu Christianu na beskrajnoj podršci koju mi pruža, mom prekrasnom sinčiću Sebastianu čija ljubav mi je najveća podrška u svemu što činim, svim kolegicama i kolegama jer su svojom nesebičnošću podijelili sa mnom stečeno znanje i tako mi omogućili lakšu pripremu za izlazak na ispite. I na kraju ništa manja zahvala predavačima i mentorima na izvrsnoj komunikaciji i spremnosti uvijek mi pomoći kada je za pomoć bilo potrebe.*

**NASLOV:** Specifičnosti u pripremi strateškog plana poduzeća

**SAŽETAK:** Strateško planiranje je proces organizacije definiranja strategije ili smjera, i donošenje odluka o raspoređivanju svojih resursa u provođenju ove strategije. To se također može proširiti na kontrolne mehanizme koji su zaduženi za provedbu strategije. Strategija uključuje postavljanje ciljeva, određivanje aktivnosti za postizanje ciljeva i mobilizaciju resursa za izvršenje radnje. Strategija opisuje kako će se postići ciljevi dostupnim sredstvima. Strategija se može planirati (kao namjera) ili se može promatrati kao obrazac aktivnosti, kada se organizacija prilagođava svojoj okolini ili se natječe.

Strategija uključuje procese formuliranja i provedbe; strateško planiranje pomaže koordinirati oboje. Strateško planiranje se događa oko aktivnosti formiranja strategije.

***Ključne riječi:*** strateško planiranje, organizacijski proces, ciljevi, resursi, implementacija.

**TITLE:** Specifics in the preparation of the strategic plan of the company

**SUMMARY:** Strategic planning is an organization's process of defining its strategy, or direction, and making decisions on allocating its resources to pursue this strategy. It may also extend to control mechanisms for guiding the implementation of the strategy. Strategy involves setting goals, determining actions to achieve the goals, and mobilizing resources to execute the actions. A strategy describes how the ends (goals) will be achieved by the means (resources). Strategy can be planned (intended) or can be observed as a pattern of activity (emergent) as the organization adapts to its environment or competes. Strategy includes processes of formulation and implementation; strategic planning helps coordinate both. Strategic planning occurs around the strategy formation activity.

**Key words:** *strategic planning, organizations process, goals, resources, implementation.*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PRIPREMNE FAZE KOD IZRADE STRATEŠKOG PLANA.....	3
2.1. Faktori uspjeha strateškog plana .....	3
2.2. Razine planiranja .....	4
2.3. Vrste planova.....	5
2.4. Planiranje na nivou sektora .....	7
2.5. Usuglašavanje izrade i revizije strateškog plana sa ciklusom izrade budžeta.....	7
3. SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG PLANA.....	9
3.1. Interna i eksterna analiza.....	9
3.1.1. SWOT analiza.....	9
3.1.2. PEST analiza .....	13
3.1.3. Analiza Porterovih pet sila .....	14
3.2. Sustav odlučivanja o poslovnim planovima razvoja poduzeća.....	15
3.3. Informacijske tehnologije i strategije upravljanja razvojem poduzeća.....	18
3.4. Organizacija i upravljanje ljudskim resursima.....	19
3.5. Vođenje i rukovođenje .....	20
3.6. Prijedlog preporučenog od strane autora sadržaja strateškog plana.....	20
3.7. Kritički prikaz „standardnog“ strateškog plana u Hrvatskoj .....	23
4. ZAKLJUČAK .....	27
5. POPIS LITERATURE .....	29
6. POPIS SLIKA, TABLICA.....	30
7. PRILOG: Primjer strateškog plana Instituta za razvoj obrazovanja .....	31

# 1. UVOD

Tržišno gospodarstvo i slobodno poduzetništvo te planiranje razvoja poduzeća moguće je isključivo u suvremenim uvjetima. Planiranje poslovanja poduzeća to jest poduzetničkog pothvata i osnovne vrste djelatnosti nije moguće bez poznavanja poduzetničkog menadžmenta i strateškog planiranja razvoja poduzeća. Strateško planiranje se smatra znanstvenom disciplinom u okviru srodnih disciplina poput ekonomike poduzeća, strategije i organizacije poduzeća, poslovne strategije razvoja poduzeća ili poduzetničke i menadžerske ekonomije.<sup>1</sup>

Postavlja se pitanje za koga se radi strateški plan. Planiranje potrebuje resurse a samo planiranje ne daje željene rezultate. Plan treba primijeniti kako bi proizveo rezultate. Strateški plan se najčešće radi zbog potrebe za kreditiranjem banaka i potencijalnih investitora.

Osnovni cilj strateškog planiranja je da jasno utvrdi prirodu i karakter poduzeća i sektora koje ono predstavlja i da omogućava bolje usmjeravanje poduzeća, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada te da upravlja njenim razvojem u budućnosti. Kroz proces strateškog planiranja poduzeća utvrđuju svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definiraju mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva. Prema tome, strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (često definiran kao "misija" ili "vizija" poduzeća). Strateški plan obično prati izrada godišnjih planova rada, koji detaljnije definiraju odgovornost za izvršenje plana, rokove, potrebne resurse i eventualno organizacijske i operativne korake koje je potrebno uraditi kako bi se postigli ciljevi definirani planom.

Planiranje je proces odabira zadataka i ciljeva između velikog broja mogućnosti i zahtjeva donošenja odluke o budućem smjeru poslovnog pothvata. Iako je planiranje cikličan proces i svaki od koraka provodi se, u određenoj mjeri, svake godine, to ne znači da je potrebno svake godine mijenjati sve elemente plana.<sup>2</sup> Do revizije misije i vizije, na primjer, dolazi se uglavnom po zahtjevu menadžera. Strateški ciljevi, ukoliko su dobro definirani, obično ostaju na snazi više godina. Programi i aktivnosti mogu se tokom

---

<sup>1</sup> Vuković I.(1997). Menadžment i strateško planiranje. Zagreb, str.1.

<sup>2</sup> Ibid., str. 5.



planskog ciklusa djelomično mijenjati jer su podložni utjecaju različitih formalnih procesa koji mogu promijeniti dinamiku realizacije (npr. regionalne politike i sl.).<sup>3</sup>

**Specifičnosti strateškog plana čine upravo niže navedene analize. Bez analize plan nije strateški. Analize je potrebno uraditi detaljno i kvalitetno, jer se jedino tada mogu dobiti valjani podaci na osnovi kojih se provodi strategija i samo tada se mogu očekivati stvarni rezultati provedene strategije.**

Specifičnosti strateškog plana dijele se na kvalitetu i detalje odgovora na slijedeća pitanja:

- određivanje ciljeva/rezultata koji se žele potencijalno ostvariti kroz Misiju i Viziju;
- određivanje što više strateških pitanja/problema;
- provedba SWOT analize radi identificiranja problema koji mogu spriječiti ostvarenje željenih rezultata;
- provedba PEST analize ispitivanjem utjecaja iz okruženja koja su u prošlosti djelovali na organizaciju i utvrditi njihovo djelovanje u budućnosti;
- provedba Porterovih pet sila (five forces) utvrđivanja smjera poslovanja;
- utvrđivanje troškova i budžeta;
- praćenje i vrednovanje rezultata i dr.

U nastavku ovog rada biti će prikazane karakteristike strateškog plana, ciklični prikaz strateškog plana, faktori za uspjeh provedbe strateškog plana, analize uspjeha strateškog plana i drugo.

---

<sup>3</sup> Belak V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb, str. 121.

## **2. PRIPREMNE FAZE KOD IZRADE STRATEŠKOG PLANA**

Strateško planiranje se u velikoj mjeri oslanja na rezultate analize okruženja u kojem poduzeće radi, a na koje ima vrlo malo utjecaja u početnom procesu planiranja ali može znatno utjecati narednih godina provedbom strateškog plana. Različiti faktori iz okruženja, kao na primjer, demografski trendovi, makroekonomska situacija, politički trendovi, socijalna kretanja i interni faktori mogu imati presudan utjecaj na rezultate poduzeća.

Strateški plan se, između ostalog, izrađuje radi postizanja kontinuiteta i konzistentnosti aktivnosti poduzeća, aludirajući na izradu plana sa što dužim vremenskim okvirom. S druge strane, stalne promjene u okruženju zahtijevaju fleksibilnost i dug period planiranja smanjuje preciznost plana. Radi toga, dobar izbor vremenskog okvira za koji se donosi strateški plan je 3-5 godina.

Zbog činjenice da se okruženje stalno mijenja i da je vrlo teško sa sigurnošću predvidjeti buduće događaje, planiranje je kontinuiran proces. Prilagođavanje plana novim uvjetima u okruženju obavlja se svake godine ili na zahtjev menadžmenta.

Da bi plan bio ostvariv, proces strateškog planiranja mora biti integriran s procesom budžetiranja tako da konačna alokacija resursa odražava izbor prioriteta kompanije, koji će pridonijeti razvoju sektora poduzeća.

### ***2.1. Faktori uspjeha strateškog plana***

Kvaliteta strateškog plana ovisi o načinu na koji je organiziran proces strateškog planiranja u poduzeću. Neki od bitnih elemenata tog procesa su:

- postojanje snažnog vodstva i vizije kod rukovodstva poduzeća;
- pristup koji podrazumijeva visok stupanj sudjelovanja i konzultacije zaposlenika unutar poduzeća, te vanjskim akterima koji su dio strateškog procesa;
- posebno razvijen pristup koji se koristi najboljim iskustvima drugih, ali je prilagođen tako da odgovara specifičnim potrebama poduzeća i resursima kojima ono raspolože;
- prikupljanje čvrstih dokaza radi informiranja o procesu utvrđivanja strateških ciljeva;

- realna procjena raspoloživih sredstava i ljudskih potencijala;
- razmatranje širokog spektra gledišta i prioriteta prije donošenja odluka, što za cilj ima postizanje konsenzusa;
- nove ideje i kontinuitet, tako da se strateški plan, kao i proces strateškog planiranja, redovito podvrgavaju analizi i reviziji.<sup>4</sup>

## ***2.2.Razine planiranja***

Ključni razlog zašto poduzeća uopće planiraju jest u tome što im planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok. „Strateški plan prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća,“<sup>5</sup>

Izrada strateških planova se izvodi tako da se više razine menadžera sastaju jednom godišnje na izoliranom mjestu izvan poduzeća te zajedno s ključnim članovima poduzeća formuliraju strategiju dok njenu implementaciju prepuštaju nižim razinama.<sup>6</sup>

Planiranje omogućava bolje usmjeravanje poduzeća, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada. Proces planiranja je vrlo zahtjevan i složen proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza: analiza okoline, vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi, implementacija planova, evaluacija rezultata i povrh sveg navedenog, povratna veza. Na temelju tih faza uviđa se povezanost strateškog menadžmenta sa strateškim planiranjem kao međuzavisnim pojmovima.<sup>7</sup> Kako je planiranje dio procesa menadžmenta, tako je i kod strategijskog planiranja. Na sljedećoj slici prikazane su razine menadžmenta i planovi/ciljevi kojima se koja od tri razine bavi.

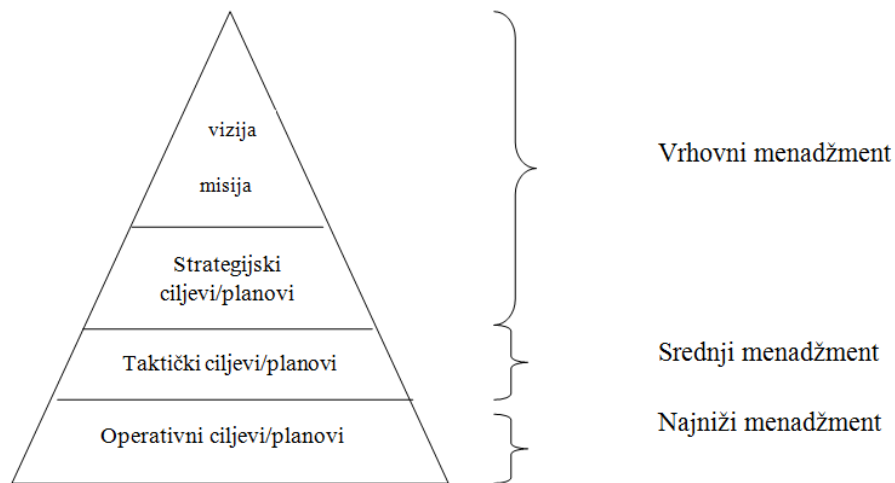
---

<sup>4</sup> Ibid., str. 18.

<sup>5</sup> Thomson i sur., (2008). str. 37.

<sup>6</sup> Smith.S. (2003). Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi. Zagreb, str. 16.

<sup>7</sup> Cingula M., Hunjak T., Ređep M. (2004). Poslovno planiranje. Zagreb, str. 24.



**Slika 1.** Razine planiranja.

**Izvor:** Sikavica i sur.: Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 146.

### ***2.3. Vrste planova***

Planovi se mogu klasificirati u tri vrste: strategijski planovi, taktički planovi i operativni planovi. Za strategijsko planiranje, odnosno definiranje strategijskih ciljeva i planova zaduženi su viši menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijelog poduzeća. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost poduzeća. Taktički ili operativni planovi obuhvaćaju uže područje u poduzeću; njihov se utjecaj svodi na djelovanje pojedinih funkcija, odnosno organizacijskih jedinica - uključuju politike, procedure, postupke, pravila i programe. Razlikovne karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih planova prikazani su u Tablici 1.

<b>Vrste planova</b>			
<b>Obilježja</b>	<i>Strategijski planovi</i>	<i>Taktički planovi</i>	<i>Operativni planovi</i>
<i>Razina poslovanja za koju se razvijaju</i>	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
<i>Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju</i>	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
<i>Problematika koju pokrivaju, opisuju</i>	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
<i>Vremenska usmjerenost</i>	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
<i>Razina detaljnosti</i>	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
<i>Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju</i>	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

**Tablica 1.** Razlikovne karakteristike vrste planova

**Izvor:** Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić: Temelji menadžmenta, 2008., str. 166.

Esencijalni problem današnjih poduzeća je to što ne razlikuju planiranje od kreiranja strategije. Planiranje se odnosi na programiranje, a ne otkrivanje ili kreiranje.

Također srednjoročno i kratkoročno planiranje, provedba i kontrola nisu dio strateškog planiranja, međutim ipak ih se mora razmatrati tijekom svih faza tog procesa. Menadžeri moraju biti podučeni strateškom planiranju. Nitko, dakako, ne može predvidjeti dugoročnu budućnost s velikom točnošću, ali strateško planiranje tjera menadžere da razmišljaju o budućnosti gledano analitički.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Osmanagić Bedenić N. (2002). Operativno planiranje. Zagreb, str. 37.

## 2.4. Planiranje na razini sektora

Radi specifičnosti organizacije poduzeća koje se razlikuju u okviru sektora, proces izrade strateškog plana poduzeća se zasniva na detaljnim planovima koji se izrađuju u okviru svakog od ključnih sektora poduzeća. Tako izrađeni plan se objedinjava u strateški plan poduzeća kao cjeline. Na slici 2 predstavljena je relacija između osnovnih kategorija strateškog plana sektora i strateškog plana poduzeća.



**Slika 2:** Odnosi između planovi sektora i strateškog plana organizacije.

**Izvor:** Izradio autor

## 2.5. Usuglašavanje izrade i revizije strateškog plana sa ciklusom izrade budžeta

Izrada strateškog plana treba biti usklađena sa budžetskim ciklusom tako da svi potrebni ulazni podaci za proces izrade i odobrenja budžeta budu spremni u skladu s predviđenim vremenskim okvirom.<sup>9</sup>

Važno je upamtiti da je ciklus, kao cjelina svih faza, glavni pojam u planiranju. Priprema za novi ciklus strateškog planiranja počinje nakon završetka fiskalne godine. Svaki novi ciklus obuhvaća sve korake strateškog plana, s tim da se, nakon izrade prvog

---

<sup>9</sup> Ibid., str. 40.

strateškog plana poduzeća, proces odvija znatno brže. Nakon provjere eventualnih promjena u strateškom okviru i potvrđivanja misije i vizije poduzeća, pristupa se reviziji SWOT analize, koja bi trebala ukazati na eventualne promjene u unutarnjim i vanjskim faktorima koji utječu na izvršenje plana. U skladu sa rezultatima SWOT analize, potvrđuju se ili mijenjaju strateški ciljevi poduzeća. Revizija strateških programa i pripadajućih aktivnosti iz prethodnog ciklusa planiranja obavlja se na temelju SWOT analize i izvještaja o ispunjenju plana, koji su rezultat uspostavljene funkcije za praćenje i procjenu rezultata. Potom se, prema potrebi, definiraju novi programi i mijenja i dopunjuje lista aktivnosti, sa pripadajućim podacima o izvršiteljima, rokovima i troškovima. Nakon potvrde ili dopune prethodno utvrđenih kriterija za utvrđivanje prioriteta, utvrđuju se prioriteti na temelju nove liste aktivnosti.

### 3. SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG PLANA

Kako bi se poduzeće usmjerilo u nekom novom pravcu, menadžeri moraju provesti kompletnu situacijsku analizu, a obuhvaća raspoređenost informacija iz unutrašnje i vanjske okoline što bi se moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline kojoj je svrha identifikacija strateških faktora.

#### 3.1. Interna i eksterna analiza

##### 3.1.1 SWOT analiza

Najjednostavniji način izvršenja analize okoline je provesti SWOT analizu koja prikazuje sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti organizacije. SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. Takve analize omogućuju poduzećima shvaćanje kakve su im šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje. S aspekta analize eksterne okoline se razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti. Sukladno tomu, u Tablici 2. može se vidjeti SWOT analiza koja govori o prednostima i mogućnostima kao i o nedostacima i prijetnjama organizacije.

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Tablica 2. SWOT analiza.

Izvor: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>, [pristupljeno 05. travnja 2016.].



Odgovore koje poduzeće dobije SWOT analizom treba koristiti za donošenje važnih strateških odluka – definiranje misije i vizije poduzeća, budućih ciljeva poduzeća i strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi, te prilika i prijetnji iz okoline. Menadžeri trebaju razumjeti svrhu analize okoline i prepoznati različite razine postojeće organizacijske okoline te trebaju razumjeti preporučene smjernice za provedbu te analize. „SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi:

- S – prednosti (engl. *strengths*)
- W – slabosti (engl. *weaknesses*)
- O – prilike (engl. *opportunities*)
- T – prijetnje (engl. *threats*).

SWOT analiza je analitički okvir menadžmenta za dobivanje relevantnih informacija poduzeća o samom sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u budućnosti, što znači poslovati mudro te omogućava menadžmentu da razvije strategiju na temelju relevantnih informacija. Ona može biti jednostavno shvaćena, te kao jedna situacijska analiza pomaže u premošćivanju tzv. strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutačno jesu i ona u kojoj bi željela biti. Uspjeh joj se temelji na činjenici za što boljim iskorištavanjem prednosti i prilika, što im ide u prilog, te minimiziranja slabosti i prijetnji, što im predstavlja opasnost. Usko je vezana s vremenom (prošlost – slabosti i prednosti, budućnost – prilike i prijetnje), produktivna je, oduzima malo vremena, te treba biti fleksibilna kako bi pružila svu efikasnost. Nema te situacije za koju nije poželjno da se napravi SWOT analiza i element koji se opisuje može biti samo jedan. Prednosti ne mogu biti negativne, slabosti ne mogu biti pozitivne. Pri izradi poduzeća moraju biti spremni suočiti se s mogućim neugodnim stanjima koja su do sada prikrivana.

SWOT matrica je jedna razvojna strategija iz koje proizlaze razni SWOT profili, a ukazuju na razne kombinacije ključnih elemenata SWOT analize, kao npr. prednosti i nedostaci, prednosti i prilike i dr. Nužno ne predstavlja korisne mogućnosti već bolju šansu za razvojem konkurentskih prednosti kod identifikacije. Odnosno, ako je menadžment više upoznat s prednostima i prilikama tada zna što je potrebno više razvijati kod tog segmenta, a ako je manje upoznat s nekim profilom manja je mogućnost za razvoj. SWOT matrica

ukazuje na povoljne i one manje povoljne situacije u kojima su povezane interna i eksterna okolina što se može vidjeti u Tablici 3.<sup>10</sup>

SWOT TOWS MATRICA		
	Strenghts	Weaknesses
Oportunities	S-O Strategies	W-O Strategies
Threats	S-T Strategies	W-T Strategies

**Tablica 3.** Razvojna strategija - SWOT matrica.

**Izvor:** <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> [pristupljeno 05. travnja 2016.].

Prema SWOT/TOWS matrici postoji nekoliko profila, a to su:

- *S-O strategija* – strategija kojom se analizira kako iskoristiti prednosti i prilike, to je najpoželjnija situacija kojoj svi teže. Dakle oni koji imaju slabosti nastojat će ih pretvoriti u prednosti ili će se boriti s prijetnjama kako bi se usmjerili na prilike.
- *W-O strategija* – njome se nastoje smanjiti unutrašnje slabosti kako bi se što više povećale vanjske prilike.
- *S-T strategija* – cilj ove strategije je smanjenje vanjskih prijetnji s maksimiziranjem unutrašnjih prednosti kako bi se mogli nositi s navedenim prijetnjama.
- *W-T strategija* – predstavlja osnovni i defenzivni plan uklanjanja svih prijetnji i slabosti. Može se reći da je to najnepoželjnija situacija koja može dovesti poduzeće do smanjenja, pa i likvidacije.<sup>11</sup>

Vizija predstavlja zamisao nekog budućeg stanja ili događaja te daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.

Misija je svrha, razlog postojanja organizacije, ona opisuje što je poduzeće sada i što osigurava društvu – proizvode i usluge. Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni mogu biti definirani SMART tehnikom:

- Određeni (*engl. specific*);
- Mjerljivi (*engl. measurable*);
- Dostižni uz normane napore (*engl. achievable*);

<sup>10</sup> Ibid., str 42.

<sup>11</sup> Ibid., str.19.

- Realni, objektivni (*engl. realistic*);
- Vremenski određeni, opipljivi (*engl. timely*).

Slijedeći korak je formuliranje strategije, što je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Temeljna strategijska pitanja na koja treba odgovoriti menadžment u procesu formuliranja strategije su:

Kamo organizacija želi ići?	—————▶	misija
Gdje organizacija želi stići?	—————▶	ciljevi
Kako tamo stići?	—————▶	strategije
Koje aktivnosti i akcije poduzeti?	—————▶	planovi

Odgovori upravo na ta pitanja su navedena tri indikatora za usmjerenje poduzeća, koji se stavljaju u kontekst okoline i natjecanja na tržištu kako bi se postigla određena prednost nad konkurencijom. Strategija je glavni i vrlo opsežan plan postavljen tako da ostvari glavne indikatore usmjerenja, a to su vizija, misija i ciljevi poduzeća. Poduzeća obično razmatraju funkcijsku, korporacijsku i poslovnu strategiju.

Zatim implementacija strategije, odnosno stavljanje u akciju strategije i politike kroz cjelokupan razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Kako bi poduzeće moglo iskoristiti analizu i postavljanje dotadašnjih ciljeva, implementacija mora biti više nego uspješna. Kontrola i evaluacija strategije čini slijedeću etapu, ali ne manje važnu, jer se izvodi u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja. Kontrola pojedinih akcija i komparacija sa standardom omogućava uvid u odstupanja protiv kojih se moraju poduzeti mjere otklanjanja.

Ono što se provlači kroz sve etape procesa strateškog menadžmenta je povratna veza kao informacijski input za svaku prethodnu etapu. Stoga se sa sigurnošću mogu predstaviti tri glavna cilja procesa strategijskog menadžmenta:

- Kreiranje vrijednosti za potrošače – kombinacija koristi koju potrošači dobivaju i vrijednosti koju za to plaćaju, dakle ponuda većih vrijednosti od ponude konkurencije;
- Postizanje konkurentske prednosti – ključno pitanje strategijskog menadžmenta gdje je naglašena održivost konkurentske prednosti tokom dužeg perioda;
- Ostvarivanje natprosječnog profita – strategijom osigurati ne samo profit, već i iznimno natprosječan u djelatnosti.

Temeljne karakteristike procesa strategijskog menadžmenta prezentiraju taj proces kao interaktivan proces, jer nastaje kao rezultat brojnih interakcija, uvida spoznaja, mišljenja menadžera na svim razinama. Također je on i interaktivan proces, jer su strategije predmet revizije i modifikacije nakon donošenja, temeljene na učenju i ponavljanju. Uz ove dvije navedene karakteristike strategije ne počinju u jednoj točki i ne prestaju u drugoj, već se događa da i često formulirane strategije u fazi primjene i kontrole zahtijevaju promjene i usavršavanje što predstavlja proces strateškog menadžmenta kao kontinuiranu i stalnu aktivnost.

SWOT analiza je ključni okvir za analizu situacije, koji omogućava integraciju drugih metoda, kao što su PEST, analiza resursa i rezultata.

### 3.1.2 PEST analiza

PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka ) metoda analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analizira okolinu, za tržište u nastajanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije.



**Slika 3:** PEST analiza.

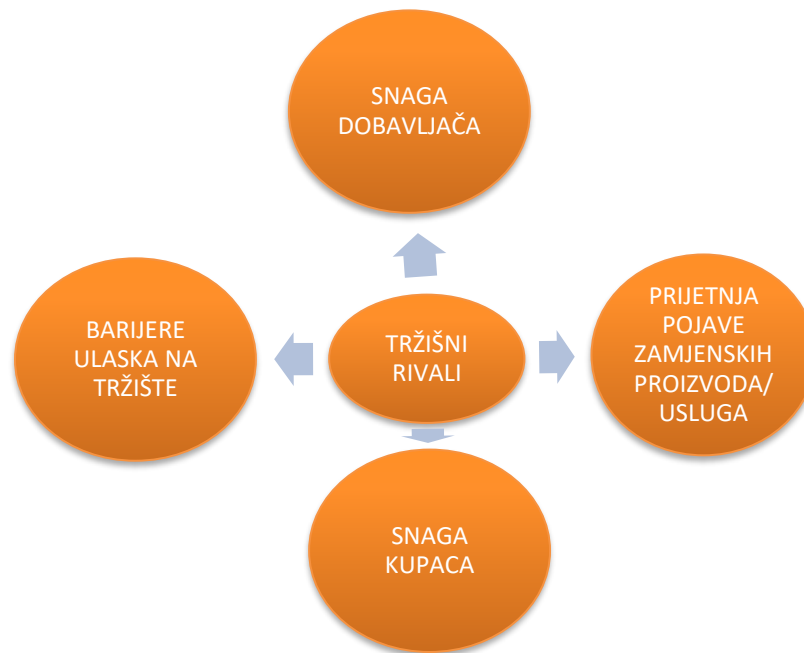
**Izvor:** <http://www.quickmba.com/strategy/pest/> [pristupljeno 05. travnja 2016.].

Razvoj strategije poduzeća mora biti temeljen na rezultatima analize industrijske strukture. Analiza treba dati odgovor na pitanje o privlačnosti industrije za raznovrsne poslovne pothvate. Strateški je privlačna ona industrija u kojoj prosječna poduzeća posluju profitno iznad prosjeka sektora i/ili gospodarstva u cijelosti, i u kojoj se može identificirati isti ili bolji profitni potencijal u budućnosti. Analizom je važno odrediti ključne čimbenike tržišnoga uspjeha i predvidjeti njihove moguće promjene, kao i putove i načine mogućega ostvarivanja konkurentne prednosti.

### 3.1.3 Analiza Porterovih pet sila

Prema Porteru, ulazom novih konkurenata smanjuje se cijena, a time i profit. U tom slučaju potrebno je da postojeći "igrači", koriste zalihe profita kako bi stvorili barijere i onemogućili ulazak drugih. Tvrtnke koje si to mogu priuštiti zauzimaju snažne pozicije na tržištu. Ako barijere nisu dovoljno visoke to prisiljava postojeće "igrače" na konkuriranje troškovima. Druga prijetnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz ponuđenog asortimana, ili ako su malobrojni, kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će utjecati na smanjenje proizvoda. Kao i kod kupaca, malobrojnost dobavljača ili prevelika ovisnost o njihovoj kvaliteti povećavati će moć dobavljača, samo što je ovdje, za razliku od kupaca, uvjetovano povećanja cijene izlaznog proizvoda tvrtke, u skladu s pregovaračkom moći dobavljača. Peta sila je suparnička sila među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cijena, u odnosu na cijene konkurencije. Svrha identifikacije tržišne strukture i izvora konkurentskih prednosti njome uzrokovane je izvođenje strategija koje će biti u skladu s okolinom.

Tako, Porterova analiza pet sila vodi na zaključak kako se tvrtka, uspješnom analizom okruženja, te pozicionirajući u odnosu na spomenute sile postavlja u mogućnosti za ostvarenje iznad prosječne dobiti. Izbor strategija bazira na konkurentskoj prednosti i rasponu.



**Slika 4:** Odnosi između „sila“ kod analize Porterovih pet sila

**Izvor:** <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml> [pristupljeno 05. travnja 2016.].

### 3.2 *Sustav odlučivanja o poslovnim planovima razvoja poduzeća*

Odlučivanje se definira kao odabir nekog smjera djelovanja između većeg broja varijanti i ono predstavlja svrhu planiranja razvoja poduzeća. Plan je donesen tek onda kada se donesu bitne odluke o angažiranju resursa, smjera djelovanja jer sve do te točke se naziva planski studij ili analiza.

Tijekom strategijskog planiranja, odluke se donose više puta. Donošenje odluka je proces kojim se identificiraju razne varijante i vrši izbor smjera radnje kako bi se riješili konkretni problemi. Način donošenja odluka u poduzećima ovisi o više faktora. Jedan od njih je predvidljivost odluke. Na osnovi tog kriterija odluke se dijele na programirane i neprogramirane. Programirane odluke se odnose na rutinske probleme koji se ponavljaju. One se formuliraju u skladu sa određenim pravilima, običajima. Programirane odluke se

mogu donositi i u jednostavnim i u složenim situacijama. Ove odluke oslobađaju vrijeme koje je potrebno za donošenje neprogramiranih odluka.<sup>12</sup>

Neprogramirane odluke se odnose na situacije koje se karakteriziraju kao nepredvidive. Način na koji će se odluke donositi ovisi i od sredine u kojoj se odluke donose, pa tako postoje odluke u uvjetima izvjesnosti, rizika i neizvjesnosti. Odluka u uvjetima izvjesnosti se donosi na bazi ekstremne vrijednosti ishoda (max. profit ili min. trošak). U uvjetima rizika, odluka se donosi na bazi matematičkog očekivanja, a u uvjetima neizvjesnosti na bazi kriterija odlučivanja.

Racionalni model donošenja odluka predstavlja da su menadžeri u stanju identificirati potencijalne rezultate koje nose određene odluke. Zatim se proučava vrijednost svakog rezultata i množi vjerojatnošću njegove pojave. Ako se odluka donosi u uvjetima izvjesnosti, vrijednost odgovarajuće vjerojatnosti je 1., ako se donosi u uvjetima rizika istom metodom se procjenjuje rizik svake varijante. A ako se donosi u uvjetima neizvjesnosti, pretpostavlja se da je svaka odluka podjednako vjerojatna ili da će se dogoditi najgora situacija. Donosilac odluke uvijek bira svoj tijek akcije koja donosi najveću ukupnu vrijednost.

Odlučivanje je prema tome racionalni proces donošenja poslovnih odluka koji obuhvaća:

1. Stvaranje pretpostavki,
2. Ustanovljenje alternativa,
3. Vrednovanje alternativa,
4. Izbor alternativa tj. donošenje odluka.<sup>13</sup>

Ako se krene od pretpostavke da su ciljevi jasni, prvi korak u odlučivanju je odlučivanje alternativnih akcija za ostvarenje utvrđenih ciljeva. Uvijek postoje varijante bez obzira o pravcu akcije. Razvijanje alternativnih rješenja je jednako važno kao i izbor među njima.

Nakon što su ustanovljene varijante, slijedi vrednovanje. Vrednovanje je točka konačnog odlučivanja. Vrednovanje varijanti se vrši na dva načina: graničnom analizom i analizom učinkovitosti. Uspoređivanjem dodatnih troškova i dodatnih prihoda donosi se

---

<sup>12</sup> Ibid., str. 46-47.

<sup>13</sup> Ibid., str. 26.

odluka za onu varijantu koja donosi najveći profit, a profit se stvara sve do razine proizvodnje gdje su granični prihodi jednaki graničnim troškovima.

Kod izbora alternative koriste se tri pristupa:

1. Iskustvo,
2. Eksperimentiranje,
3. Istraživanje i analiza.

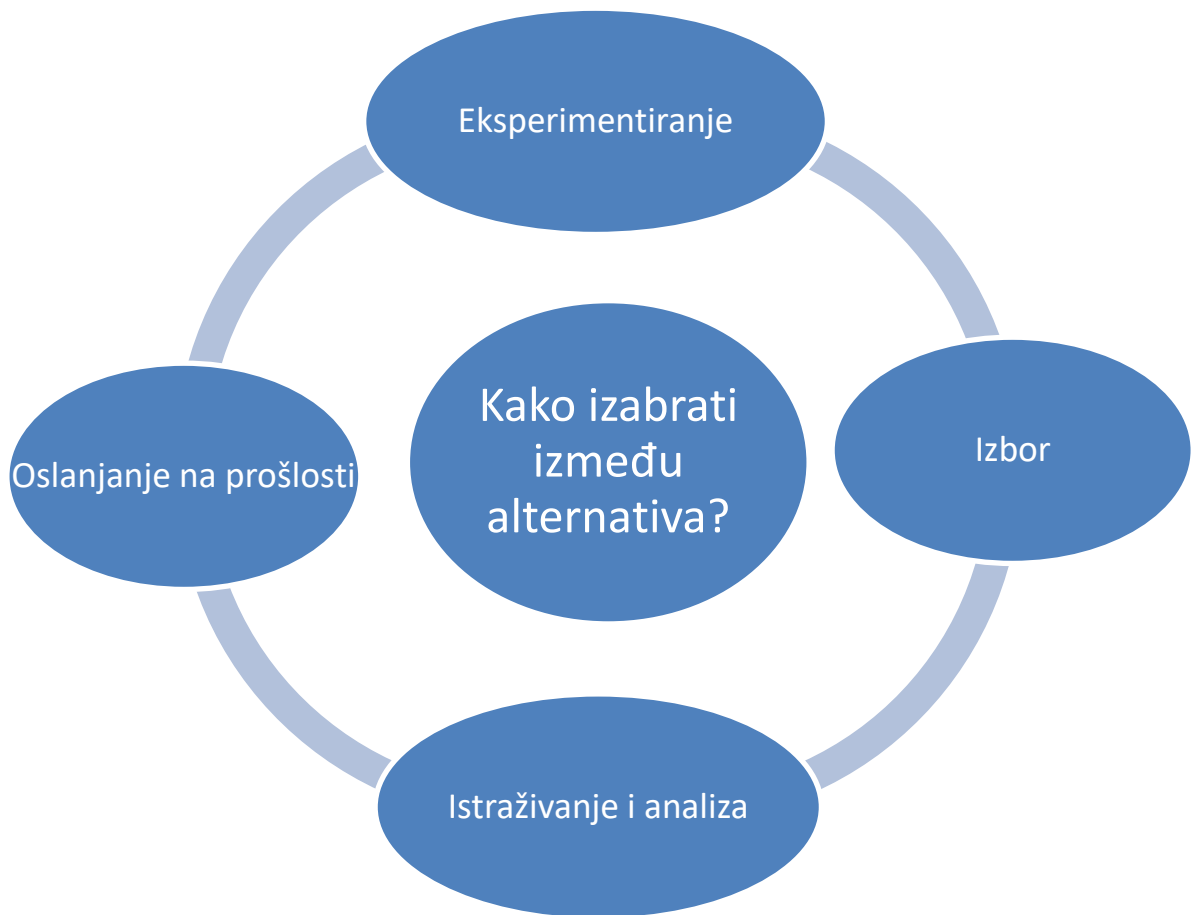
Iskustvo je jedno od najosnovnijih metoda pri odlučivanju alternativnih akcija, s tim da treba biti oprezan prilikom korištenja ove metode, jer često dođe do pogrešaka zbog uporabe povijesnog iskustva. Treba uz povijesno iskustvo koristiti i nove parametre odlučivanja.

Eksperimentiranje je način odlučivanja gdje se jedna alternativa iskoristi i primjeni u praksi te se vide njene prednosti i nedostaci. Istraživanje i analiza i dalje je najučinkovitija tehnika izbora između alternativa.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid., str. 47.





**Slika 5.** Osnove za izbor između alternativa

**Izvor:** Izradio autor.

### ***3.3 Informacijske tehnologije i strategije upravljanja razvojem poduzeća***

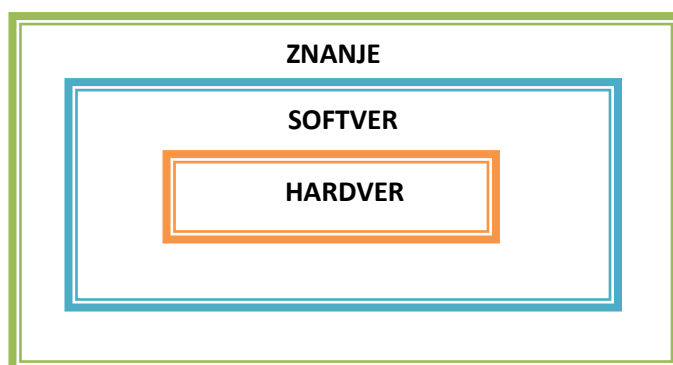
Informacijske tehnologije predstavljaju određeni tip tehnologija, preko kojih se produkcija, prenošenje, desimacija (desetkovanje) i distribucija informacija kao i implementacija informacije u sustav upravljanja u poduzeću i šire u društvu.

Postoje tri oblika informacijske tehnologije::

1. Kompjuterske informacijske tehnologije
2. Telekomunikacijske tehnologije i
3. Mikroelektronske tehnologije.

Suvremeni sustav informacijske tehnologije neizostavan je u razvoju poduzeća. Ukupan broj inovacija, patenata, studija, članaka i drugih pisanih proizvoda ljudskog uma povećava

se nevjerojatnom brzinom. Jedan od njih je softver. Nešto manji je hardver. Suvremeno društvo se razvija upravo na znanju i zbog toga je dobilo naziv društvo znanja.



**Slika 6.** Znanje i tehnološka revolucija.

**Izvor:** Izradio autor.

Svakom menadžeru su potrebni dobri suradnici, jedan koji ima znanje, drugi koji to pretvara u softver, treći koji ga ugrađuje u hardver i četvrti koji sve to koordinira.

### **3.4 Organizacija i upravljanje ljudskim resursima**

Projektiranje organizacije je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta. Organizacija mora sadržavati:

- Povjerljive ciljeve,
- Jasnu predodžbu glavnih aktivnosti i dužnosti koju ona uključuje,
- Dodjeljivanje grupe aktivnosti svakom menadžeru,
- Razina slobode odlučivanja ili ovlasti.<sup>15</sup>

Organizacija predstavlja namjeravanu ili formaliziranu strukturu uloga i položaja. Formalna organizacija općenito znači namjeravana, projektirana organizacijska struktura unutar formalno organiziranog poduzeća. Neformalna organizacijska struktura predstavlja svaku udruženu osobnu aktivnost koja se bez svjesnog zajedničkog cilja pridonosi zajedničkim rezultatima.<sup>16</sup> Struktura organizacije mora odražavati zajedničke ciljeve, mora odražavati ovlasti, mora odražavati svoje okruženje i mora se voditi računa o ljudskim ograničenjima i običajima. Takva načela čine solidnu organizacijsku strukturu. Proces

---

<sup>15</sup> Ibid., str. 25.

<sup>16</sup> Ibid., str. 62.

organizacije se sastoji od utvrđivanja zajedničkih ciljeva, izrada pomoćnih ciljeva i politika, klasifikacija aktivnosti, grupiranje aktivnosti, dodjeljivanje ovlasti potrebnih za provođenje aktivnosti te povezivanje skupina odnosima ovlasti i tokovima informacija.

### ***3.5 Vodenje i rukovođenje***

Vođenje (rukovođenje) je jedna od bitnih funkcija menadžera. Upravljanje zahtjeva kreiranje i održavanje okruženja u kojem će pojedinci raditi zajedno u skupinama na ostvarenju zajedničkog cilja. Vodstvo je sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći, sposobnost razumijevanja, inspiracije i sposobnost stvaranja ugodne klime za poticanje motivacije.

Komunikacija ima izuzetno značenje unutar jednog poduzeća. Komuniciranje je prijenos informacija nositelja do primaoca uz uvjet da ovaj razumije informaciju. Osnovna svrha komunikacije je promjena-usmjeravanje akcije u cilju dobrobiti poduzeća.

### ***3.6 Prijedlog preporučenog od strane autora sadržaja strateškog plana***

Prijedlog dobrog sadržaja strateškog plana poduzeća i standardne dijelove analize industrije i konkurencije prikazuju se kroz nekoliko sljedećih točaka:

<b>UVOD</b>
<b>INFORMACIJE O PODUZEĆU</b>
<b>ANALIZA DOSADAŠNJIH DOSTIGNUĆA</b>
<b>ANALIZA OKOLINE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, prednosti i nedostataka),</li> <li>- PEST analiza (analiza političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških čimbenika).</li> <li>- Porterov 5F model</li> </ul>
<b>VIZIJA I MISIJA</b>
<b>STRATEŠKI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI</b>
<b>RESURSI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materijalno financijski</li> <li>- Organizacijsko tehnološki</li> <li>- Ljudski resursi</li> </ul>
<b>ZAKLJUČAK</b>

**Tablica 4:** Sadržaj strateškog plana poduzeća.

**Izvor:** Izradio autor.

Informacije o poduzeću uključuje podatke o predmetu poslovanja poduzeća.

Analiza dosadašnjih dostignuća prikazuje analizu dosadašnjeg poslovanja te naglašava analizu imovine i obveza poduzeća, te ostvareni financijski rezultat proteklog razdoblja.<sup>17</sup> Temeljem navedenih podataka, pokazatelja, informacija i analiza donosi se odluka o razvojnim mogućnostima poduzeća.

Analiza okoline/proces strateškog planiranja odvija se putem eksterne i interne analize poslovanja, SWOT analize, definiranjem temeljnih vrijednosti poduzetnika i njegove misije i vizije. Eksterna analiza služi za preispitivanje konkurentne snage poslovnog subjekta, analiza konkurencije, ekonomske prijetnje i prednosti unutar poduzeća. Analize se vrše putem alata poput PEST analize i PORTER-ovog 5F modela.<sup>18</sup>

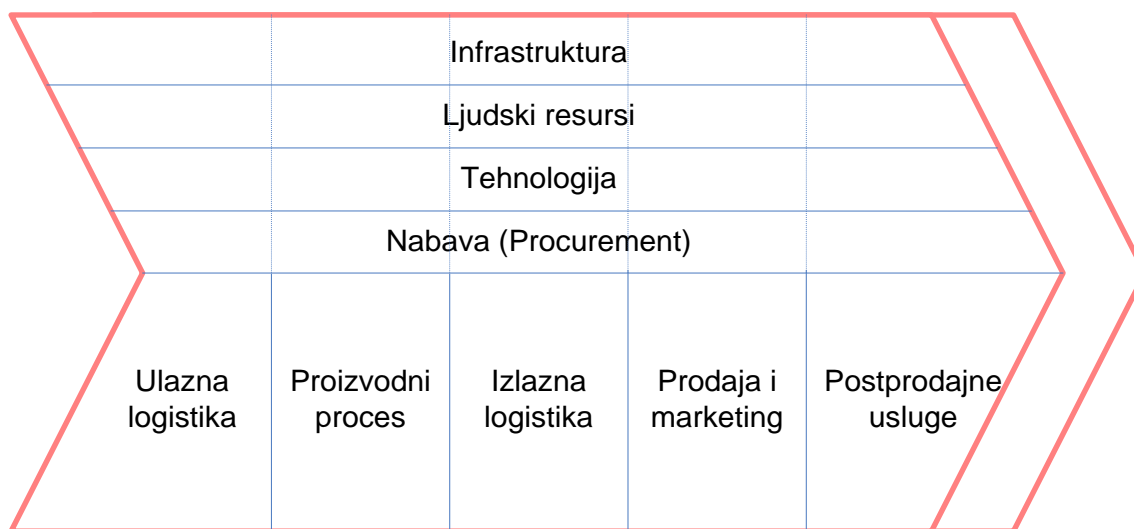
Porterov model pet konkurentskih sila se temelji na tezi da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila: jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije, postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište, ukoliko profitabilnost industrije bude

<sup>17</sup> Ibid., Str. 19.

<sup>18</sup> Ibid., Str. 8.

dovoljno velika, prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko ovi zadobiju njihovu preferenciju, pregovaračkoj modi kupaca i pregovaračkoj modi dobavljača. Profitabilnost industrije je veća ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća. Menadžment poduzeća treba doći do zadovoljavajuće spoznaje o industrijskoj profitabilnosti, kako bi se pronašli izvori i poticaji svake od konkurentnih sila, te se utvrdila mogućnost utjecaja na profitabilnost industrije. Strateško djelovanje poduzeća u industriji (npr. politika cijena, proizvodne strategije i promidžba, politika istraživanja i razvoja, upravljanje inovacijama, investicije u postrojenja i dr.) ovisno je i o postojećoj i o budućoj industrijskoj strukturi. Poznavanje industrijske strukture, uz provedenu unutarnju analizu poduzeća, pomaže u boljem razumijevanju stvarnih jakosti i slabosti poduzeća, izgradnji okvira za pozicioniranje poduzeća u industriji, prepoznavanju područja gdje strateške promjene imaju najveću isplativost

Porterov vrijednosni lanac pretpostavlja da svaki poslovni subjekt izvršava određeni skup vrijednosnih aktivnosti kako bi oblikovali proizvod, proizveli, prodali, dostavili i pružili podršku za svoj proizvod.<sup>19</sup>



**Slika 7:** Porterov vrijednosni lanac.

**Izvor:** Dunković D. (2013). Recenzirana skripta s vježbama.str.24.

<sup>19</sup> Dunković D. (2013). Strateško menadžersko računovodstvo. Recenzirana skripta s vježbama

Vizija govori o menadžerskim aspiracijama za samu djelatnost.<sup>20</sup> Ono daje sliku o smjeru poslovanje, te obrazloženje smjera poslovanja. Vizija nije trajna ili nepromjenjiva, viziju je ponekad potrebno uskladiti sa razvojem događaja. Misija je svrha, razlog postojanja organizacije, a ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Ciljevi se dijele na financijske i strateške. Dok financijski govore isključivo o porastu godišnjeg prihoda, profita nakon oporezivanja, marži, povratu uloženog kapitala; strateški govore o postotku tržišnog udjela, tehnološkom vodstvu na tržištu, superiornosti na tržištu i dosljednom poboljšavanju proizvoda ili usluge na tržištu.<sup>21</sup>

Dinamika i struktura zaposlenih zahtjeva izradu projekcije potrebnog broja zaposlenika, strukturu zaposlenika, strukturu kvalifikacija i vještina zaposlenika.

I na kraju se piše zaključak projekta, gdje se u tekstualnom obliku navedu sve najznačajnije činjenice plana.

U prethodnim poglavljima ovog rada fokusirala sam se ponajviše analizama, kao i preporukom na bazi uspoređivanja pronađenih i analiziranih strateških planova. U prilogu rada ovog rada prikazala sam jedan strateški plan<sup>22</sup> za koji slobodno mogu reći kako predstavlja „standardni“ strateški plan koji se veoma često mogu naći u Hrvatskoj, jasno u slučaju ako su javno objavljeni. Shodno tome u slijedećem poglavlju obraditi ću kao kritički prikaz upravo taj navedeni strateški plan Instituta za razvoj obrazovanja, uz napomenu kako se isti i to skoro cijeli kritički prikaz generalno odnosi i na sve strateške planove koje je autor uspio pronaći.<sup>23</sup>

### **3.7. Kritički prikaz „standardnog“ strateškog plana u Hrvatskoj**

Predstavljeni strateški plan „Instituta za razvoj obrazovanja“ biti će proanaliziran usporedbom elemenata, koji se navode u prijašnjim točkama diplomskog rada.

---

<sup>20</sup> Thompson A. A., Strickland A. J. III., Gamble John E. (2008). Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću., Zagreb, str. 18.

<sup>21</sup> Ibid., str. 27.

<sup>22</sup> Strateški plan Instituta za razvoj obrazovanja

<sup>23</sup> Primjerice: Sunce (udruga za prirodu, okoliš i održivi razvoj), Udruga za roditelje, različita Ministarstva u RH, Memorijalni centar Vukovar, različite državne agencije, HAZU...

Sadržajno strateški plan „Instituta za razvoj obrazovanja“ pokriva većinu elementa koji su sastavni dio jednog strateškog plana, ali manjkaju elementi analize okruženja i detaljniji elementi financiranja poslovanja instituta.

U samom uvodu predstavljenog strateškog plana „Instituta za razvoj obrazovanja“, navodi se razdoblje za koje se plan izrađen. Uvod također navodi osobe uključene u izradu strateškog plana, te vremenski rok u kojemu je isti izrađen.

U nastavku plana IRO je naveo postignuća koja su stekli tijekom razdoblja 1999-2007 godine. Također detaljnije opisuju usluge koje pružaju poput savjetodavnih usluga o mogućnostima studiranja, financijskoj potpori za studiranje, razvoju i reformi visokog obrazovanja, te organizacijskim dostignućima. Temeljem navedenih podataka, pokazatelja, informacija i analiza donosi se odluka o razvojnim mogućnostima poduzeća.

Analiza okruženja opisuje bitnu točku razvoja Hrvatskog obrazovanja potaknut Euro-integracijskim procesima, kao i važnost stvaranja društva čiji temelji su izgrađeni na učenju i znanju i ulaganje društva u obrazovanje. Analiza daje rezultate o stanju visokoobrazovanih u ukupnoj populaciji i ukupnoj radnoj snazi, te uspoređuje podatke o obrazovanju sa drugim Europskim zemljama.

Rezultati upućuju da se ulaganjem u obrazovanje pruža mogućnost smanjenja velike nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj. Isto tako se navodi mogućnost stvaranja cjelovitog sustavom cijelo životnog učenja, koje zahtjeva aktivno uključivanje države.

Analize koje je IRO proveo i rezultate koje je dobio su neophodni za daljnje planiranje rada instituta. Na osnovi dobivenih analiza IRO navodi buduće korake u praćenju svjetskih trendova u obrazovanju, te implementaciji istih kroz razvoj i zagovaranje javnih politika u visokom obrazovanju, te aktivno zalaganje na unapređenju postojećih i izradi novih mehanizama za uključivanje svih skupina u visoko obrazovanje a ponajviše marginaliziranih skupina.

U sljedećoj točki IRO navodi suradnju i partnerstva s različitim domaćim i stranim institucijama, o raznim razvojnim reformama i studijama u kojima su sudjelovali, kontakte koje su stekli tijekom svog dosadašnjeg rada. Ovime naglašavaju važnost svog rada, važnost uključivanja drugih institucija iz privatnog i javnog sektora, važnost razmjene

informacija, te važnost podučavanja drugih institucija o općem i visokoobrazovnom sustavu.

Viziju i misiju predstavljaju kroz principe i vrijednosti djelovanja IRO-a. Razumijevanje i promicanje međunarodne suradnje, poštivanje i poticanje povjerenja i suradnje među pojedincima, izvrsnost, entuzijizam, etičnost i osiguranje kvalitete prikazuju kao najznačajnije elemente svog postojanja.

U strateškim ciljevima navode razvoj i zagovaranje poboljšanja javne politike, zakona važnih za demokratizaciju hrvatskog sustava visokog obrazovanja, podizanju svijesti o ljudskim pravima te aktivnom praćenju provedbi javnih politika. Pružanje podrška institucijama za javno obrazovanje i povećanje ravnopravnog pristupa visokom obrazovanju prikazuju kao najznačajnije elemente strateških ciljeva. Isto tako navode i očekivane rezultate budućih razdoblja.

IRO je neprofitna organizacija, stoga veliku važnost pridodaju stabilnosti financiranja. Dugoročne izvore financiranja temelje na višegodišnje programske djelatnosti, razvoj edukacijske usluge, mogućnost formiranja dugoročnih programa financiranja putem „outsourcing-a“ i osnivanje zaklade tzv. „fundraising“.

Kratkoročne izvore financiranja temelje na jednogodišnjim projektima u Hrvatskoj i inozemstvu.

Zbog naglaska na razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja, navode potrebu za pojačanom organizacijskom strukturom a odnosi se na učinkovit upravni odbor sastavljane od istaknutih stručnjaka.

Naglašavaju potrebe za jačanjem programske aktivnosti instituta, osiguranje stabilnih i dugoročnih oblika financiranja, unapređenje ljudskih potencijala, uspostavljanje novih i jačanje postojećih partnerstva, povećanje transparentnosti i osiguranje kvalitete, te unapređenje komunikacijske strategije.

Na osnovi predstavljenog strateškog plana IRO će provoditi navedene elemente i nastaviti sa daljnjom analizom i ulaganjem u visokoobrazovni sustav Republike Hrvatske kako bi se pozicionirali kao ključna organizacija civilnog društva u području visokog obrazovanja.



Usporedbom predstavljenih elemenata strateškog plana i samog strateškog plana „Instituta za razvoj obrazovanja“ vidljive su obrade sličnih podataka, dok u dijelu analize okoline nije obrađena tematika SWOT analize, Porterovih pet sila. Vrlo široko je obrađeno predstavljanje „Instituta za razvoj obrazovanja“ i dosadašnjih uspjeha, a vrlo šturo su predstavljeni budući planovi i njihovi izvori financiranja.

## 4. ZAKLJUČAK

Utvrđivanje misije, politika, formuliranje filozofije poduzeća, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, opreme, kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžerskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija, aktiviranje ljudi su samo neke od temeljnih zadaća strateškog menadžera prilikom izvedbe strateškog plana poduzeća. Iz prethodno objašnjenih pojmova, kao što su strateški menadžment i strateško planiranje, može se sa sigurnošću reći da strateški menadžer mora imati strategiju koju može implementirati u organizaciju.

Iako je izrada strateških planova prilika za apsolutnom analizom dosadašnjeg poslovanja i detaljna analiza svih budućih investicija (vizija, misija, cilj), nažalost većina strateških planova u Hrvatskoj je štura, zapravo jedan općeniti materijal koji se bavi samo formom. Stoga sam u ovom radu željela prvenstveno pokazati primjer dobrog sadržaja koji će svima koji bi ga trebali raditi olakšati izradu. Bez obzira na sadržaj i njegovu strukturu, prvenstvena namjena mi je bila ovim radom istaknuti specifičnosti kod njegove izrade, a to su analize od SWOT-a, PEST-a i Porterovih pet sila. Naime, kvalitetna analiza nužan je uvjet da sam strateški plan bude dobar. Ako one nisu napravljene iskreno, niti sam strateški plan neće biti dobar.

Naručitelji strategije bi trebali aktivno sudjelovati u njenoj izradi kako bi se mijenjala samo u svrhu njenog poboljšanja prema aktualnoj situaciji na tržištu, u okolini i na globalnoj razini. Otkrivanje pogodnosti za organizaciju, kreiranje strategije kojom će se voditi tvrtka vrlo je složen proces, ali sigurno donosi rezultate i to ne kratkoročne već dugoročne, misleći pri tome na poslovanje u budućnosti. Strateško planiranje zagovara *top-down* pristup u kojem vrhovni menadžeri formuliraju strategiju i nose najveći dio odgovornosti. Kod strateškog menadžmenta smatra se da *top-down* pristup nije efektivan i da bi bilo učinkovnije taj dio prepustiti nižim razinama menadžmenta. Tako se ključni zaposlenici formiraju u timove koji razvijaju i integriraju serije strateških planova. Dakle, premještanje strateškog planiranja na sve razine poduzeća zahtijeva prisutnost potrebnih informacija, pa se u tu svrhu osnivaju i razvijaju lokalne mreže podataka kako bi one bile dostupne svima u poduzeću u svakom trenutku. Uglavnom, razvidno je kako je od prijašnjih kratkoročnih pogleda i razmišljanja na poslovni svijet i djelovanje u njemu puno efikasniji, produktivniji i rentabilniji ovaj dugoročni kojeg zagovara strateški način razmišljanja. Investicijska ulaganja u projekte u proširenje i modernizaciju proizvodnih

kapaciteta, što ga planira provesti poduzeće, dio je strategijskog razvoja društva koja je postigla zadovoljavajući opseg poslovanja i sada želi unaprijediti poslovanje. Implementacija strategije donosi poduzeću prekretnicu. Uspjeh ili neuspjeh, prosperitet ili propast, ovise o kvaliteti provedbe strategije.

## 5. POPIS LITERATURE

### *Knjige i skripte*

1. Vuković.I. (1997). Menadžment i strateško planiranje. Zagreb: Dalmatina.
2. Smith S. (2003). Strateg-Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi. Zagreb: M.E.P. consult [etc.].
3. Belak V. (2014). Menadžment u teoriji i praksi. Zagreb: Belak excellens.
4. Osmanagić Bedenić N.(2002). Operativno planiranje. Zagreb: Školska knjiga.
5. Gustafsson A. i Johnson D.M. (2006). Natjecanje u uslužnoj djelatnosti. Zagreb: Mate [etc.].
6. Cingula M. i Hunjak T. i Ređep M. (2004). Poslovno planiranje s primjerima za investitore. Zagreb: RRI F.
7. Dunković D. (2013). Strateško menadžersko računovodstvo. Recenzirana skripta s vježbama. Zagreb: RRI F.
8. Pušar Banović D. (2012/2013). Poslovno planiranje i proračuni poslovanja. Recenzirana skripta. Zagreb: RRI F.
9. Thompson A.A., Strickland A.J. III., Gamble John E. (2008). Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: Mate.
10. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.

### *Ostalo*

11. Razvojna strategija-SWOT matrica:  
URL: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/> [pristupljeno 05.04.2016.].
12. SWOT analiza:  
URL: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>, [pristupljeno 05.04.2016.].
13. PEST analiza:  
URL: <http://www.quickmba.com/strategy/pest/> [pristupljeno 05.04.2016.].
14. Analiza Porterovih pet sila:  
URL: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml> [pristupljeno 05.04.2016.].
15. Pomoć u menadžmentu:  
URL: <http://managementhelp.org/strategicplanning.html> [pristupljeno 17.04.2016].

16. Poslovni riječnik:

URL:<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-planning.html>

[pristupljeno 17.04.2016].

17. Forbes-pet koraka ko strateškog planiranja:

URL:<http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/#574d768261af> [pristupljeno 06.05.2016].

18. Institut za razvoj obrazovanja:

URL:[http://www.iro.hr/userdocs/File/kljucni\\_dokumenti/IRO\\_Strateski\\_plan\\_08-10.dulja.pdf](http://www.iro.hr/userdocs/File/kljucni_dokumenti/IRO_Strateski_plan_08-10.dulja.pdf) [pristupljeno 18.09.2016.].

## 6. POPIS SLIKA I TABLICA

### *Popis slika*

- Slika 1: Razine planiranja. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić: Temelji menadžmenta. Zagreb. Školska knjiga 2008..... str.5.
- Slika 2: Planovi sektora i strateški plan organizacije. .... str.7.
- Slika 3: PEST analiza.....str.13.
- Slika 4: Odnosi između „sila“ kod analize Porterovih pet sila .....str.15.
- Slika 5: Osnove za izbor između alternativa .....str.18.
- Slika 6: Znanje i tehnološka revolucija .....str.19.
- Slika 7: Porterov vrijednosni lanac .....str.22.

### *Popis tablica*

- Tablica 1: Razlikovne karakteristike. Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić. Temelji menadžmenta 2008..... str. 6.
- Tablica 2: SWOT analiza. <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php>. [pristupljeno 05.04.2016.]..... str.9.
- Tablica3: Razvojna strategija-SWOT matrica. Izradio sam autor. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>. [pristupljeno 05.04.2016.].....str.11.
- Tablica: Sadržaj strateškog plana poduzeća .....str.21.

## 7. PRILOG: Primjer strateškog plan „Instituta za razvoj obrazovanja“



### STRATEŠKI PLAN 2008.-2010. godine

Izdavač  
Institut za razvoj obrazovanja  
Preradovićeva 33, 10 000 Zagreb  
[www.iro.hr](http://www.iro.hr)  
Zagreb, 2008.

Izrada ovog Strateškog plana omogućena je temeljem financijske potpore Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva u skladu s Ugovorom o financiranju institucionalne potpore broj 421-02/05-PP-6/27-1. Mišljenja izražena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne izražavaju nužno stajalište Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva.  
Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva - <http://zaklada.civilnodrustvo.hr>

## SADRŽAJ

UVOD U STRATEŠKI PLAN.....	3
I. PREGLED POSTIGNUĆA 1999- 2007.....	4
Programska postignuća: pružanje usluga.....	4
Programska postignuća: razvoj i reforma visokog obrazovanja .....	6
Organizacijska postignuća.....	7
II. ANALIZA OKRUŽENJA: JAVNE POLITIKE OBRAZOVANJA U ŠIREM KONTEKSTU REFORMI U HRVATSKOJ.....	8
Važnost javnih politika obrazovanja i prepoznati izazovi .....	8
Reforma visokog obrazovanja i Bolonjski proces .....	9
Uloga Instituta za razvoj obrazovanja u praćenju i poboljšanju javnih politika visokog obrazovanja u Hrvatskoj.....	11
III: DIONICI I PARTNERI.....	12
IV. VIZIJA, MISIJA, VRIJEDNOSTI I PRINCIPI DJELOVANJA.....	14
Vizija.....	14
Misija .....	14
Vrijednosti i principi djelovanja.....	15
V. STRATEŠKI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI 2008.-2010.....	16
Strateški ciljevi .....	16
Specifični ciljevi i očekivani rezultati .....	17
VI. RESURSI I KAPACITETI POTREBNI ZA POSTIZANJE CILJEVA .....	21
Mogućnosti i izvori financiranja.....	21
Planovi za jačanje organizacijskih kapaciteta i organizacijski razvoj.....	22

## UVOD U STRATEŠKI PLAN

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) izradio je ovaj strateški plan razvoja za razdoblje od tri godine s ciljem određivanja jasnih smjernica razvoja IRO-a koje će biti u skladu s potrebama hrvatskog društva i pojedinaca te koje uzimaju u obzir najznačajnijadruštvena, gospodarska i politička kretanja na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini. Ovaj se strateški plan odnosi na razdoblje od 2008. do 2010. godine i sadrži prikaz ciljeva i aktivnosti putem kojih se IRO želi pozicionirati kao ključna organizacija civilnog društva u Hrvatskoj u području visokog obrazovanja.

Strateško planiranje za razdoblje 2008.-2010. godine uključivalo je četverodnevnu radionicu strateškog planiranja od 27.2. do 2.3.2007. godine koju je vodila konzultantica za neprofitni sektor, gna. Nataša Škrbić. U izradu ovog strateškog plana aktivno su bili uključeni zaposlenici IRO-a, i to kroz aktivno sudjelovanje u spomenutoj radionici te kroz pisanje dokumenta strateškog plana: Ninoslav Šćukanec (predsjednik), Nina Vranešević (koordinatrica obrazovnih programa), Ana Marinović (koordinatrica obrazovnih programa), Thomas Farnell (koordinatrica obrazovnih programa) te Nedeljko Vareškić (koordinatrica informacijskih tehnologija). Također zahvaljujemo svim suradnicima IRO-a, posebno Danijeli Dolenc, Karin Doolan, Martini Kado i Luki Jurošu za podršku u pisanju ovog strateškog plana.

Posebno zahvaljujemo Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnog društva koja je omogućila financiranje radionice strateškog planiranja u okviru Institucionalne potpore za stabilizaciju i/ili razvoj udruge, čiji je IRO primatelj u razdoblju od 2006. Do 2008. godine.

## PREGLED POSTIGNUĆA

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) utemeljen je 1999. godine kao neprofitna, nevladina organizacija s ciljem pružanja informacija i savjeta o mogućnostima u visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu. Organizacija je od 1999. do 2005. godine nosila ime Studentski informacijski centar u Zagrebu (SIC).

Zbog promjene i širenja vizije, misije, ciljnih skupina, djelokruga rada i aktivnosti, u 2003. godini opseg imena Studentskog informacijskog centra više nije bio dovoljan i ono više nije odgovaralo promijenjenoj misiji, novim ciljevima i aktivnostima koje su uključivale i razvoj sustava, institucija i javnih politika visokog obrazovanja. U rujnu 2005. godine usvojeno je novo ime, Institut za razvoj obrazovanja.

## PROGRAMSKA POSTIGNUĆA: PRUŽANJE USLUGA

### Pružanje usluga informiranja i savjetovanja o mogućnostima studiranja u Hrvatskoj i inozemstvu

Budući da je prva organizacija u Hrvatskoj koja je pokrenula pružanje gore navedenih usluga, IRO je od svojeg osnutka ispunjavao strukturalnu prazninu u sustavu koji još nema razrađenu strategiju o tome kako usluge informiranja i obrazovnog savjetovanja uklopiti u svoje strukture. Zahvaljujući tome, IRO je unutar hrvatske akademske zajednice postao referentno mjesto za pružanje integriranih, nepristranih i besplatnih usluga informiranja i obrazovnog savjetovanja vezanih uz mogućnosti studiranja u Hrvatskoj, Europi i SAD-u.

IRO je 1999. godine postao Američki obrazovno-informacijski centar ovlašten od strane U.S. Department of State za pružanje informacija i savjeta o visokom obrazovanju u SAD-u. U IRO-u je 2005. godine pokrenut prvi Euro-hrvatski obrazovno-informacijski centar u Hrvatskoj koji pruža sveobuhvatne informacije i savjete o mogućnostima studiranja u Hrvatskoj i u drugim zemljama u Europi.

Kako bismo hrvatskim grananima, bez obzira na mjesto prebivanja, kao i stanovnicima regije, osigurali dostupnost informacija i savjeta o mogućnostima u visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu, IRO je kreirao internetsku stranicu [www.iro.hr](http://www.iro.hr) koja predstavlja jedinstven i najopsežniji on-line resurs u Hrvatskoj za informacije i savjete o mogućnostima studiranja i stipendiranja u Hrvatskoj i inozemstvu.

Uspostavili smo kvalitetnu suradnju s visokim učilištima te drugim institucijama i mrežama koje se bave visokim obrazovanjem u Hrvatskoj i inozemstvu.

To je pozitivno utjecalo na povećanje broja korisnika naših usluga, što pokazuju iznimni statistički podaci:



- u 2007. godini zabilježili smo više od 780.000 posjeta internetskim stranicama IRO-a ([www.iro.hr](http://www.iro.hr), [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info), [www.usac.iro.hr](http://www.usac.iro.hr)), što je više od 65.000 posjeta mjesečno;
- u 2007. godini usluge IRO-a koristilo je više od 12.600 osoba;
- do prosinca 2007. godine u IRO je učlanjen 2081 član.

Jednim od najvećih postignuća smatramo međunarodnu nagradu za izvrsnost i inovativnost u pružanju savjetodavnih usluga i provođenju svojih programa, 2001-2002 ETS Excellence Award, koju je IRO-u u rujnu 2001. godine dodijelila najveća svjetska profesionalna organizacija djelatnika u međunarodnom obrazovanju, NAFSA (Association of International Educators, [www.nafsa.org](http://www.nafsa.org)).

### Stipendiranje te pružanje informacija, savjeta i usluga o financijskoj potpori za studiranje u Hrvatskoj i inozemstvu

IRO je razvio opsežnu ekspertizu i resurse vezane uz administriranje programa stipendiranja te pružanje informacija, savjeta i usluga o financijskoj potpori za studiranje u Hrvatskoj i inozemstvu. Od 1999. godine sustavno prikupljamo podatke o stipendijama i drugim oblicima financijske potpore za hrvatske granane, izrađujemo sveobuhvatne baze podataka te oblikujemo inovativne komunikacijske resurse putem kojih podatke i informacije o financijskoj potpori za visoko obrazovanje upućujemo ciljnim skupinama.

Od značajnih postignuća u ovom području izdvajamo pokretanje prvog hrvatskog internetskog portala o stipendijama [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info), koji sadrži nacionalnu bazu stipendija dostupnih hrvatskim grananima za studij u Hrvatskoj i inozemstvu. Portal [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info) jedinstveni je resurs ove vrste u Europi, a u Hrvatskoj je prepoznat kao centralno mjesto za stipendije, što dokazuje i impresivan broj posjeta portalu: više od 50.000 posjeta mjesečno u 2007. godini.

IRO je 2005. godine pokrenuo i prvi Sajam stipendija u Hrvatskoj s ciljem javnog predstavljanja dostupnih programa stipendiranja za studij u Hrvatskoj i inozemstvu. Ovaj jedinstveni događaj od nacionalne važnosti najveći je i najposjećeniji događaj ove vrste u Hrvatskoj, s više od 6000 posjetitelja u jednom danu. Sajam se održava jednom godišnje i postao je prepoznatljiv kao visoko profilirani hrvatski obrazovni brand te kao iznimno cijenjena inicijativa kojom se promiče ulaganje u znanje i ljudske potencijale.

Od 1999. godine IRO administrira sedam programa stipendiranja za studij u inozemstvu putem kojih smo hrvatskim grananima do sada dodijelili više od 200 stipendija za akademsko usavršavanje u inozemstvu u iznosu većem od 1,000.000 EUR.

### Edukacijske usluge po modelu one-stop shop

IRO je razvio integrirane edukacijske usluge koje pojedincima omogućuju da na jednom mjestu dobiju znanje, informacije i resurse potrebne za uspješan upis na visokoobrazovne programe u Hrvatskoj i inozemstvu te za uspješan prijelaz s visokih učilišta na tržište rada. Posebno izdvajamo usluge informiranja, pripreme i polaganja međunarodnih standardiziranih ispita (TOEFL, GMAT, SAT, GRE i dr.), čime je IRO postao vodeća ustanova u regiji u pružanju usluga koje se odnose na međunarodne standardizirane ispite.

Pružanjem navedenih edukacijskih usluga u kombinaciji s ostalim programskim djelatnostima, IRO je uspio uspostaviti efikasan one-stop shop model poslovanja i pružanja obrazovnih usluga koji pojedincima i institucijama omogućuje ostvarivanje odličnih rezultata uz najmanji utrošak vremena i resursa.

## PROGRAMSKA POSTIGNUĆA: RAZVOJ I REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA

### Nove javne politike visokog obrazovanja koje se odnose na akademsku mobilnost i usluge za studente

IRO je uključen u razvoj sustava i institucija visokog obrazovanja (posebno razvoj usluga za studente te razvoj programa akademske mobilnosti) kroz inovativne i napredne oblike suradnje s institucijama visokog obrazovanja u Hrvatskoj i inozemstvu. Do 2007. godine IRO je bio prva organizacija civilnog društva u Hrvatskoj koja je vodila projekte financirane u okviru TEMPUS programa Europske komisije - od 2004. do 2007. godine IRO je vodio tri TEMPUS projekta u konzorcijima s hrvatskim sveučilištima, ministarstvima, agencijama i europskim partnerskim institucijama.

U partnerstvu s hrvatskim i europskim institucijama visokog obrazovanja, IRO je 2006. godine izradio prvu nacionalnu strategiju za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima kako bi

se visoko obrazovanje čvršće povezalo s tržištem rada. IRO je objavio priručnik Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima koji služi kao referentni materijal za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima, a namijenjen je donositeljima odluka i javnih politika na sveučilištima i u ministarstvima.

Od 1999. godine IRO aktivno radi na razvoju i zagovaranju akademske mobilnosti u Hrvatskoj. IRO je 2007. godine u partnerstvu s visokim učilištima u Hrvatskoj, relevantnim državnim i javnim institucijama te europskim partnerskim institucijama započeo izradu platforme za ulazak Hrvatske u program ERASMUS, najveći program akademske mobilnosti Europske unije.

Kako bismo povećali akademsku mobilnost između Hrvatske i SAD-a te učinkovit prijenos potrebnih znanja, iskustva i ideja između hrvatskih granana koji su svojim obrazovanjem povezani sa SAD-om i pojedinaца i institucija u hrvatskom vladinom, poslovnom i civilnom sektoru, 2006. godine na internetskoj stranici [www.usac.iro.hr](http://www.usac.iro.hr) pokrenuli smo jedinstvenu internetsku zajednicu, US Affiliates Community in Croatia. Zajednica omogućava učinkovitu komunikaciju i razmjenu znanja i iskustva među pojedincima i institucijama.

### **Doprinos demokratizaciji i poštivanju ljudskih prava u visokom obrazovanju u Hrvatskoj**

IRO sustavno radi na demokratizaciji hrvatskih visokih učilišta, posebno se zalažući za poštivanje i zaštitu ljudskih prava u visokom obrazovanju. Kroz EIDHR program Europske komisije IRO je u Hrvatskoj 2005. godine pokrenuo prvu javnu kampanju pod nazivom Pravo na obrazovanje, koja je ukazala na postojeće probleme društvene isključenosti, diskriminacije, predrasuda i drugih kršenja ljudskih prava u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja, kao i na važnost načela jednakog pristupa visokom obrazovanju za pojedince iz svih društvenih skupina.

Stručni simpoziji održani u sklopu kampanje predstavljaju početak sustavne javne rasprave o pravu na obrazovanje u Hrvatskoj, kojom je uspostavljen radni dijalog između stručnjaka i aktivista te donositelja odluka iz državnih institucija, akademske zajednice, studentskih organizacija te organizacija civilnog društva. Zaključci simpozija sadrže prijedloge konkretnih mjera za poboljšanje javnih politika i mehanizama zaštite ljudskih prava u visokom obrazovanju.

## **ORGANIZACIJSKA POSTIGNUĆA**

### **Razvijeni ljudski potencijali**

U proteklih devet godina IRO je uložio znatne napore u usavršavanje i povećanje svojih ljudskih potencijala. Tim IRO-a 2000. godine sastojao se od dva djelatnika, dok u 2007. godini tim broji 16 djelatnika (šest stalno zaposlenih, šest asistenata na volonterskoj osnovi i četiri vanjska suradnika). Stalno zaposleni djelatnici IRO-a postali su stručnjaci u području obrazovnog savjetovanja i osposobljeni su za upravljanje srednjim i velikim projektima. Do sada su pohađali više od 40 prestižnih domaćih i međunarodnih programa stručnog usavršavanja iz područja razvoja visokoobrazovnih politika, međunarodnog obrazovanja, obrazovnog savjetovanja, upravljanja projektima, odnosa s javnošću, upravljanja ljudskim potencijalima, strateškog planiranja te rada institucija Europske unije.

IRO ima stalno rastuću mrežu suradnika i savjetnika pomoću koje osigurava potrebnu ekspertizu iz različitih područja koja se odnose na obrazovnu politiku i upravljanje projektima. Osobito je vrijedna mreža bivših i sadašnjih asistenata na volonterskoj osnovi koja trenutno obuhvaća više od 40 mladih profesionalaca.

### **Iskustvo upravljanja projektima**

IRO je do sada upravljao više od 50 projekata koji se odnose na razvoj visokog obrazovanja, a od toga je upravljao četirima projektima Europske komisije (u okviru programa TEMPUS i EIDHR), jednim projektom UNESCO-a, deset projekata američke vlade te osam projekata financiranih iz proračuna Republike Hrvatske. Navedene projekte IRO uspješno realizira kroz rad u mrežama na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

## Prepoznatljivost među ciljnim skupinama

IRO je razvio integrirane i visoko razvijene resurse za odnose s javnošću i komunikaciju s ciljnim skupinama (outreach) te umrežavanje (networking), koje smatramo ključnima za uspješno obavljanje djelatnosti namijenjene širokom krugu pojedinačnih korisnika i institucija.

Uspješnoj komunikaciji s našim partnerima i ciljnim skupinama pridonosi i prepoznatljivost po kvaliteti pružanja usluga i visoka profesionalnost u ispunjavanju radnih zadataka. Značajne smo resurse uložili u izradu vizualnog identiteta IRO-a i njegovo usklađivanje u svim segmentima (proizvodi, usluge, cjelokupni materijalni resursi), što je također pozitivno utjecalo na prepoznatljivost i kvalitetnu komunikaciju.

## Razvijena kultura inovacije

Usvojena načela rada u IRO-u su: kreativnost, timski rad, solidarnost te predanost postizanju najviših standarda

profesionalnosti i izvrsnosti u svim aspektima. U svakodnevnom radu djelatnici IRO-a koriste napredne informacijsko-komunikacijske tehnologije, što u kombinaciji s inovativnim modelima upravljanja potiče generiranje ideja, prepoznavanje novih vrijednosti te njihov efikasan prijenos i pretvaranje u konkretne edukacijske usluge i proizvode.

## VAŽNOST JAVNIH POLITIKA OBRAZOVANJA I PREPOZNATI IZAZOVI

Razvoj Hrvatske u političkoj, gospodarskoj i društvenoj sferi najvećim je dijelom potaknut i određen euro-integracijskim procesima. Status zemlje kandidata za članstvo u Europskoj uniji, koji je Hrvatska dobila 2004. godine, označava početak sustavnih reformi i daljnju konsolidaciju demokratskih procesa, ali predstavlja i poticaj za jasno definiranje prioriteta društvenog razvoja. Među brojnim prioritetima svakako treba izdvojiti obrazovanje i zapošljavanje, koji se eksplicitno navode u ključnim strateškim dokumentima relevantnih državnih institucija, među kojima izdvajamo Strateški okvir za razvoj 2006.- 2013.<sup>1</sup> Vlade Republike Hrvatske te Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.<sup>2</sup> Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

Važnost stvaranja društva utemeljenog na učenju i znanju te važnost povećanog ulaganja u obrazovanje i istraživanje kao preduvjete za snažniji gospodarski rast i veću društvenu uključenost osnovne su značajke koje Vlada Republike Hrvatske promiče u oba dokumenta.

Kako bi se reformama u svim sektorima društva ostvarili rezultati potrebni za stvaranje društva znanja, Hrvatska mora povećati broj visokoobrazovanih u ukupnoj populaciji te u ukupnoj radnoj snazi. Prema sadašnjim statističkim pokazateljima, udio visokoobrazovanih grana u ukupnoj populaciji u Hrvatskoj iznosi svega 7,82%<sup>3</sup>, a dodatno je zabrinjavajuće da svega 33% upisanih studenata završi studij i stekne diplomu, dok je prosječno trajanje studija na hrvatskim sveučilištima <sup>6</sup>9 godina<sup>4</sup>. Nadalje, udio visokoobrazovanih u ukupnoj radnoj snazi Hrvatske iznosi svega 12%<sup>5</sup>, dok je prosjek EU veći od 20%, a SAD-a veći od 30%.

1 Vlada Republike Hrvatske, Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, *Strateški okvir za razvoj 2006.-2013.*, uredila, Martina Dalić, Zagreb, Vlada RH, 2006; u daljnjem tekstu Strateški okvir.

2 Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske, *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.*, uredili Vini Rakić i Ivan Milanović Litre, Zagreb, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, 2005.

3 *Popis stanovništva iz 2001. godine*, Državni zavod za statistiku.

4 Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.*, uredili Vini Rakić i Ivan Milanović Litre, Zagreb, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, 2005.

5 *Strateški okvir*, str.14.

6 Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj RH, *Strateški plan NZZ 2004.-2008.*, [http://www.nzz.hr/docs/doc/strateski\\_plan\\_nzz.pdf](http://www.nzz.hr/docs/doc/strateski_plan_nzz.pdf), str.4.

Prema mišljenju Nacionalnog vijeća za konkurentnost, kao i Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske, u Hrvatskoj je potrebno podići broj visokoobrazovanih na najmanje 30%, jer je sadašnji broj diplomiranih studenata gotovo tri puta manji od broja potrebnog za brži gospodarski rast<sup>6</sup>. Kako bi se ti ciljevi ostvarili, bit će potrebno povećati ulaganje u obrazovanje na više od 5,0% udjela u BDP-u. Pri tom treba spomenuti da Nacionalno vijeće za konkurentnost navodi da su javna izdvajanja za obrazovanje u Hrvatskoj oko 4,0% udjela u BDP-u, dok je prosjek za zemlje OECD-a 5,0% udjela u BDP-u.

Poražavajuća je činjenica da su od navedenih izdvajanja za obrazovanje, izdvajanja za visoko obrazovanje i znanost u Hrvatskoj među nižima u Europi i iznose manje od 2,5% udjela u BDP-u<sup>7</sup>.

Ulaganjem u obrazovanje, posebice visoko obrazovanje, pridonosi se i rješavanju nezaposlenosti, koja je u Hrvatskoj još uvijek visoka. Trajnu zapošljivost u uvjetima globalizacije moguće je ostvariti samo kontinuiranim obrazovanjem i usavršavanjem tijekom cijelog radnog vijeka. No, Hrvatska i tu znatno zaostaje za europskim prosjekom; samo je 2,3% radno aktivne populacije u Hrvatskoj sudjelovalo u programima cjeloživotnog učenja, naspram 10,8% u EU<sup>8</sup> ili pak više od 40% u SAD-u. Stoga hitnom postaje izrada cjelovite strategije razvoja cjeloživotnog učenja u Hrvatskoj. Također, u nadolazećem će razdoblju biti važno povezati visoko obrazovanje s potrebama gospodarstva. Potrebno je jasno definirati koja su zanimanja, znanja i vještine Hrvatskoj potrebni za brži razvoj, i to ne samo u gospodarskom, već u svim sektorima društva. Na temelju tih pokazatelja visoka bi učilišta trebala definirati svoju upisnu politiku, cijene školarina te politiku financiranja studija.

Usprkos činjenici da su ciljevi koje postavljaju državne institucije u glavnim razvojnim dokumentima iznimno važni, IRO smatra da još postoji veliki raskorak između deklariranih ciljeva te mehanizma i resursa potrebnih za njihovu provedbu.

Između ostalog, nije sasvim jasno definirano kako će planirana javna izdvajanja za obrazovanje omogućiti provedbu potrebne reforme u obrazovanju ni kako će se uskladiti mnogobrojni razvojni ciljevi, uz istovremen izostanak kvalitetnog određivanja prioriteta i stavljanja fokusa na najvažnije razvojne segmente.

Nadalje, strategije državnih institucija ističu važnost izgradnje socijalnog kapitala tj. „društva zasnovanog na povjerenju kao temeljnoj sastavnici društva znanja“<sup>9</sup>, a istovremeno te iste strategije, zajedno sa zakonskim i institucionalnim okvirom za visoko obrazovanje, izostavljaju organizacije civilnog društva kao važne partnere u procesu provedbe reforme obrazovanja i stvaranju društva znanja. Primjerice, Strateški okvir i Zakon o obrazovanju odraslih ne prepoznaju organizacije civilnog društva kao pružatelje usluga izvaninstitucionalnog obrazovanja, a upravo u tome ovaj sektor ima najizgrađenije kapacitete.

Time postaje upitna mogućnost stvaranja cjelovitog sustava cjeloživotnog učenja jer reforma i razvoj obrazovanja u cjeloživotnoj perspektivi podrazumijevaju aktivno uključivanje države, lokalne zajednice, socijalnih partnera, poslodavaca, razvojnih agencija i predstavnika civilnog društva. K tome, konzultacije prilikom izrade zakona nisu cjelovite ni kvalitetno odrađene sa svim dionicima u visokom obrazovanju. Većina državnih institucija odgovornih za obrazovanje i visoka učilišta u rad svojih savjetodavnih tijela, odbora, komisija i sl. uglavnom ne uključuju predstavnike civilnog društva. Takve okolnosti negativno utječu na stvaranje društva znanja i potrebno ih je što prije ispraviti i osigurati koordinirano djelovanje svih sektora društva u potrebnim reformama.

## **REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA I BOLONJSKI PROCES**

Europske su zemlje 1999. godine započele s provedbom Bolonjskog procesa jer su prepoznale važnost visokog obrazovanja za ostvarivanje gospodarskih, političkih, društvenih i kulturnih ciljeva Lisabonske strategije. Hrvatska je Bolonjskom procesu pristupila 2001. godine, i tada započela opsežne reforme u sustavu visokog obrazovanja. Temeljna načela Bolonjske deklaracije, zajedno s glavnim ciljevima visokog obrazovanja, ugrađena su u Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju<sup>10</sup> iz 2003. godine.

<sup>7</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost, *55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske*, uredili Mira Lenardić, Slavo Radošević, Howard Rosen, Velimir Šonje, Zagreb, Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2004.

<sup>8</sup> *Strateški okvir*, str. 20.

<sup>9</sup> *Strateški okvir*, str. 29.

<sup>10</sup> *Narodne novine* br. 123/2003, 105/2004.

Prema istraživanju provedenom u okviru projekta CAREER<sup>11</sup>, 52,6% hrvatskih studenata većinom je ili potpuno nezadovoljno dostupnim informacijama o mogućnostima u visokom obrazovanju te o zapošljavanju nakon studija. Informacije koje studenti imaju uglavnom dolaze iz kombinacije neslužbenih izvora na sveučilištu (drugih studenata i profesora) te izvan sveučilišta (obitelj i drugi kontakti izvan sveučilišta). 43,9% hrvatskih studenata informacije dobiva od kontakata izvan sveučilišta, 39,4% od drugih studenata, a 25,8% od obitelji<sup>12</sup>. Ove statistike ukazuju na nepostojanje institucionalnih izvora informacija na sveučilištima o procesima u visokom obrazovanju i zapošljavanju nakon stjecanja diplome.

IRO se zalaže za institucionalizirano i sustavno informiranje studenata, nastavnika, poslodavaca i drugih dionika u društvu o Bolonjskom procesu, te za učinkovitu implementaciju svih oblika suradnje uključenih u Bolonjski proces. Osobito važnom smatramo suradnju u promicanju akademske mobilnosti, osiguranju kvalitete te osiguranju socijalne dimenzije u Bolonjskom procesu.

### Akademska mobilnost

Akademska mobilnost omogućuje prijenos i razmjenu znanja i iskustva, čime stvara pozitivne učinke na unapređenje kvalitete u visokom obrazovanju, na razvoj gospodarstva i društva u cjelini, kao i na osobni razvoj pojedinaca. Početak 21. Stoljeća obilježen je dramatičnim rastom broja mobilnih studenata na globalnoj razini: 2005. godine više od 2,7 milijuna studenata studiralo je izvan svoje zemlje, što u usporedbi s 1,74 milijuna u 1999. godini<sup>13</sup> predstavlja porast od 55%. SAD je svjetski lider u međunarodnom obrazovanju jer privlači 28% svih mobilnih studenata u svijetu. Nakon SAD-a slijede Velika Britanija s 12%, Njemačka s 11%, Francuska s 10% te Australija s 9% međunarodnih studenata<sup>14</sup>.

Hrvatska trenutno ima nedopustivo nizak postotak mobilnosti studenata - prema procjenama OECD-a oko 0,02% hrvatskih studenata studira u inozemstvu; samo 0,3%<sup>15</sup> hrvatskih studenata uključeno je u programe akademske razmjene. IRO se zalaže za izradu cjelovite strategije za povećanje akademske mobilnosti u svrhu veće uključenosti Hrvatske u programe mobilnosti EU te za aktivno promicanje šireg značenja i važnosti mobilnosti i međunarodne razmjene u obrazovanju.

### Socijalna dimenzija i prava u visokom obrazovanju

Globalne tendencije ukazuju na to da pristup programima mobilnosti, ali i pristup visokom obrazovanju općenito, uvelike ovisi o socioekonomskom statusu pojedinaca. Visoko obrazovanje dolazi u opasnost da postane privilegij viših društvenih klasa te da pridonosi raslojavanju društva. IRO za rješavanje ove problematike posebno važnim smatra osiguranje socijalne dimenzije u Bolonjskom procesu, što bi trebalo pridonijeti otklanjanju povlaštenog pristupa i općenito unaprijediti poštivanje ljudskih prava u visokom obrazovanju.

Empirijska provjera stanja u Hrvatskoj pokazuje da je razina poštivanja ljudskih prava u visokom obrazovanju u Hrvatskoj prilično problematična. Hrvatski sustav visokog obrazovanja u ekspanziji je u smislu rasta broja studenata (između 1991. i 2004. ukupan broj studenata u sustavu povećao se za 82%)<sup>16</sup>.

11 Detalji dostupni na internetskoj stranici Instituta za razvoj obrazovanja: <http://www.iro.hr/hr/publikacije/prirucnik-2006/>.

12 Institut za razvoj obrazovanja, *Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima*, uredio Ninoslav Šćukanec, Zagreb, Institut za razvoj obrazovanja, 2006, <http://www.iro.hr/hr/publikacije/prirucnik-2006/>.

13 University World News, *China: Chinese students to dominate world market* (autor: Geoff Maslen), ([www.universityworldnews.com](http://www.universityworldnews.com), 04.11.2007.).

14 Education Policy Analysis 2005-2006, Focus on Higher Education, (Paris, France: OECD Publishing, 2006).

15 Ministry of Science, Education and Sports RC, OECD thematic review of tertiary education, Country background report for Croatia, ed. Željko Dujić, Pero Lučin (Zagreb, Croatia: Ministry of Science, Education and Sports RC, 2007).

16 Statistike i podaci navedeni u ovom odlomku preuzeti iz: Zdenko Babić, Teo Matković, Vedran Šošić, *Strukturne promjene visokog obrazovanja*, <http://www.eizg.hr/AdminLite/FCKeditor/UserFiles/File/PKIEP108-Babic-Matkovic-Sosic.pdf>.

Iako ekspanzija podrazumijeva povećanje pristupa visokom obrazovanju, ona ustvari ima niz negativnih posljedica na jednakost pristupa i uključenost. Jedna od karakteristika ekspanzije visokog obrazovanja jest da mnoga hrvatska visoka učilišta idu u smjeru komercijalizacije putem uvođenja tržišnih elemenata, tj. školarine. Između 1991. i 2004. dramatično se smanjila praksa besplatnog visokog obrazovanja: broj studenata koji sami (su)financiraju svoj studij porastao je za 814% u odnosu na 1991. godinu. Problem koji znatno otežava ovu situaciju jest činjenica da u Hrvatskoj ne postoji kvalitetan sustav socijalnih stipendija ni sustav financijske potpore koji bi bio u stanju razmotriti stvarne troškove studija i financijski položaj studenata i njihovih obitelji<sup>17</sup>

Pristup visokom obrazovanju stoga je vrlo ograničen onima koji ne posjeduju značajnije financijske resurse. U kontekstu šireg društvenog značaja visokog obrazovanja, ovo ograničavanje pristupa visokom obrazovanju nije samo primjer kršenja prava ugroženih skupina, već ono samo po sebi stvara nove socijalno isključene pojedince i skupine.

Također, sustav visokog obrazovanja nedovoljno je prilagođen potrebama marginaliziranih skupina, posebno osobama s posebnim potrebama, pripadnicima rodni, seksualnih i nacionalnih manjina. Trenutno postoji mali broj funkcionalnih mehanizama zaštite ljudskih prava na visokim učilištima. Razvoj mehanizama zaštite ljudskih prava na visokim učilištima (npr. studentski pravobranitelj) tek je započeo, i to djelomično, a takve inicijative nisu ni dovoljno podržane od strane visokih učilišta kako bi učinkovito i profesionalno zaživjele unutar tih institucija. Dokazi kršenja prava u visokom obrazovanju ne prikupljaju se sustavno i većinom ostaju nepoznati.

## **ULOGA INSTITUTA ZA RAZVOJ OBRAZOVANJA U PRAĆENJU I POBOLJŠANJU JAVNIH POLITIKA VISOKOG OBRAZOVANJA U HRVATSKOJ**

Ići ukorak s globalnim trendovima moguće je kroz uravnotežen društveni i gospodarski razvoj, u kojem će visoko obrazovanje i cjeloživotno učenje imati ključnu ulogu za stvaranje društva znanja i dugoročno blagostanje pojedinaca i društva u cjelini.

IRO će i dalje zauzimati kritičan stav prema manjkavostima u sustavu visokog obrazovanja s ciljem da ono postane što kvalitetnije i konkurentnije te će upozoravati na nužnost kvalitetnijeg i cjelovitijeg pristupa reformi visokog obrazovanja kako bi se zadovoljile potrebe pojedinaca i svih društvenih skupina. IRO, čiji je rad utemeljen na kontinuiranom praćenju svjetskih trendova u obrazovanju te na implementaciji inovacija, i dalje će pridonositi razvoju i reformi visokog obrazovanja kroz razvoj i zagovaranje javnih politika u visokom obrazovanju koje će odgovarati potrebama društva znanja, uz poštivanje prava i potreba pojedinaca.

IRO će pritom u narednom strateškom razdoblju poseban naglasak staviti na praćenje rada i ukazivanje na važnost transparentnog poslovanja institucija visokog obrazovanja, kao i na poticanje javne rasprave o problemima isključenosti u području visokog obrazovanja. Radit ćemo na unapređenju postojećih i izradi novih mehanizama za aktivno uključivanje marginaliziranih skupina i pojedinaca u visoko obrazovanje, i to s posebnim naglaskom na važnost informiranja relevantnih skupina o njihovom pravu na visoko obrazovanje.

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) uspostavio je kvalitetnu suradnju i partnerstva s različitim domaćim i stranim institucijama iz svih sektora društva.

## **SVEUČILIŠTA I INSTITUTI**

IRO je implementirajući projekte u okviru TEMPUS programa Europske komisije te implementirajući pojedine programe stipendiranja ostvario kvalitetnu suradnju u obliku partnerstva s hrvatskim sveučilištima: Sveučilištem u Rijeci, Sveučilištem u Zadru, Sveučilištem u Splitu, Sveučilištem u Dubrovniku, Sveučilištem u Zagrebu, Sveučilištem J.J. Strossmayera u Osijeku.

Budući da je cilj TEMPUS programa razvoj i reforma visokog obrazovanja na temelju pozitivnih primjera iz prakse u pojedinim europskim zemljama, IRO je sklopio brojna partnerstva i sa sveučilištima u Europi, poput Sveučilišta u Ljubljani, Technische Universität Dresden, University of Bristol, Politecnico di Milano, Politehnika Krakowska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Central European University.

<sup>17</sup> Anto Bajo, prezentacija Financiranje visokog obrazovanja i financijska potpora studentima <http://www.iro.hr/userdocs/File/pno2006/3bajo.pdf>.

S Institutom za društvena istraživanja iz Zagreba - Centrom za istraživanje i razvoj obrazovanja aktivno surađujemo u izradi studija koje unapređuju rad institucija visokog obrazovanja. Također, s Nacionalnom i sveučilišnom knjižnicom u Zagrebu ostvarena je suradnja na razvojnim programima i projektima, među kojima izdvajamo suradnju na Sajmu stipendija.

IRO surađuje s brojnim studentskim udrugama u Hrvatskoj, među kojima izdvajamo: E-student, AIESEC (ekonomija); Pravnici, ELSA (pravo); Diskrepancija, Klub studenata anglistike Xa, Klub studenata komparativne književnosti K. (humanističke znanosti); Zoon Politikon, Radio Student (političke znanosti); BEST (tehničke znanosti); IFMSA Hrvatska-CroMSIC (medicina).

Budući da unutar IRO-a djeluje Američki obrazovno-informacijski centar čija je zadaća pružanje informacija i savjeta o visokom obrazovanju u SAD-u, IRO surađuje s brojnim američkim sveučilištima.

## **DRŽAVNA UPRAVA I LOKALNA SAMOUPRAVA**

IRO surađuje s nizom institucija Vlade RH, a posebno s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa RH (MZOŠ) i Ministarstvom vanjskih poslova i europskih integracija RH (MVPEI). Aktivno surađujemo s agencijama ključnima za razvoj obrazovanja, s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje, Agencijom za obrazovanje odraslih te s Agencijom za mobilnost i programe EU.

U veljači 2007. godine predsjednik IRO-a izabran je kao stručnjak za područje međunarodnih odnosa u Savjet za razvoj civilnog društva Vlade RH, a bio je i član radne skupine za izradu Strateškog okvira za razvoj 2006.-2013. (nacionalni strateški dokument) pri Središnjem državnom uredu za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU Vlade RH.

Ostvareni su kontakti s gradskim i županijskim uredima u Hrvatskoj koji dodjeljuju stipendije za visoko obrazovanje. Uspješna suradnja ostvarena je s Gradom Zagrebom - Gradskim uredom za obrazovanje, kulturu i šport kroz Sajam stipendija.

## **ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA**

Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva financijski potpomaže rad IRO-a od 2005. godine, posebno u okviru Institucionalne potpore stabilizaciji i razvoju udruge od 2006.-2008. godine.

IRO u razvoju visokog obrazovanja usko surađuje s nizom hrvatskih udruga: Centrom za ženske studije, DIM-om - Udrugom za građansko obrazovanje i društveni razvoj, Forumom za slobodu odgoja, Institutom za demokraciju, Universitasom.

S obzirom da je predstavnik IRO-a sudjelovao u Programu informiranja i izobrazbe o EU (u organizaciji Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva), IRO surađuje i s udrugama koje prate proces pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji.

Značajan partner među inozemnim nevladinim organizacijama je American Councils for International Education (SAD), s kojim na području Hrvatske administriramo program stipendiranja američke vlade, Junior Faculty Development Program.

Bliska suradnja uspostavljena je s međunarodnim udruženjem djelatnika u visokom obrazovanju - NAFSA - Association of International Educators (SAD), IIE - Institute for International Education (SAD), ACA - Academic Cooperation Association (Belgija) te sa SUS - Svjetskim univerzitetskim servisom (Bosna i Hercegovina).

Čvrsto partnerstvo sklopljeno je 1999. godine s Institutom Otvoreno društvo (SAD), za koji administriramo sedam programa stipendiranja za Hrvatsku unutar programa Network Scholarship Programs (od 2001).

## **PRIVATNI SEKTOR**

IRO je uspostavio dugogodišnje partnerstvo s Hrvatskim telekomunikacijama, a u okviru Sajma stipendija surađuje s nizom utjecajnih hrvatskih tvrtki poput Zagrebačke banke, Coca-Cole u Hrvatskoj, NCL Media Grupe, Grupe Selectio, Podravke i dr.

Razvoj portala [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info) sufinancira INA - Industrija nafte.

Najvažnija partnerstva sa stranim tvrtkama sklopljena su s ETS - Educational Testing Service (partnerstvo u administraciji TOEFL iBT ispita u Hrvatskoj) i s EF - International Language Schools (partnerstvo u promociji učenja stranih jezika).

## **STRANE VLADE, VELEPOSLANSTVA I STRANI KULTURNI CENTRI**

IRO je 1999. godine uspostavio partnerstvo s U.S. Department of State - Education and Culture Branch i Američkim veleposlanstvom u Zagrebu na programu Američkog obrazovno-informacijskog centra (AMOIC), koji djeluje unutar IRO-a.

AMOIC je dio svjetske mreže Education USA centara s više od 400 centara diljem svijeta.

S Veleposlanstvom Velike Britanije i Britanskim savjetom za kulturne veze surađujemo na programima stipendiranja. Kroz Sajam stipendija surađujemo s većinom veleposlanstava i stranih kulturnih centara u Hrvatskoj koji dodjeljuju stipendije za studij u inozemstvu za hrvatske državljane.

Budući da radimo na projektima Europske komisije, surađujemo s Europskom komisijom - Općom upravom za obrazovanje i kulturu i s Delegacijom Europske komisije u Hrvatskoj.

## **VIZIJA**

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) vjeruje da je visoko obrazovanje, u kontekstu cjeloživotnog učenja, od ključne važnosti za stvaranje društva utemeljenog na znanju.

IRO smatra da društvo znanja mora karakterizirati uravnotežen društveni i gospodarski razvoj uz poštivanje demokratskih načela te prava i potreba pojedinaca.

## **MISIJA**

IRO je neprofitna nevladina organizacija predana razvoju, zagovaranju i provedbi javnih politika visokog obrazovanja u Hrvatskoj koje promiču i osiguravaju:

- demokratsko upravljanje (dostupnost usluga i informacija za dionike u visokom obrazovanju te njihova zastupljenost u procesima odlučivanja);
- društvenu uključenost (ravnopravan pristup visokom obrazovanju za pojedince iz svih društvenih skupina);
- fleksibilnost (prilagođavanje sustava visokog obrazovanja potrebama pojedinaca, društva i tržišta rada);
- kvalitetu (promicanje inovacija i izvrsnosti).

IRO djeluje kroz razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja, suradnju s institucijama na razvojnim projektima te kroz pružanje usluga informiranja i savjetovanja za pojedince i institucije u visokom obrazovanju.

## **VRIJEDNOSTI I PRINCIPI DJELOVANJA**

Vrijednosti i principi djelovanja za koje se zalaže IRO su:

- Cjeloživotno učenje:

Razumijevanje potrebe za stalnim učenjem te razumijevanje uloge visokog obrazovanja i cjeloživotnog učenja u

pridonosenju većoj društvenoj uključenosti pojedinaca i društvenih skupina.



· Međunarodna suradnja:

Promicanje međunarodne suradnje i mobilnosti u visokom obrazovanju u svrhu povećanja kvalitete i konkurentnosti u visokom obrazovanju.

· Demokracija:

Promicanje načela participativne demokracije u svrhu jačanja solidarnosti i društvene odgovornosti pojedinaca i institucija. Promicanje razmjene informacija, stavova i ideja dionika u procesu definiranja javnih politika u visokom obrazovanju s ciljem donošenja odluka koje su utemeljene na stvarnim potrebama.

· Ljudska prava:

Poštivanje svih ljudskih prava, posebno ljudskog prava na obrazovanje, te borba protiv svih oblika diskriminacije.

· Socijalna kohezija:

Poticanje povjerenja, suradnje i dijaloga među pojedincima u svim društvenim skupinama.

IRO realizaciju svojih aktivnosti temelji na sljedećim vrijednostima i principima:

· Izvrsnost:

Predanost postizanju najviših standarda profesionalnosti i izvrsnosti u svim aspektima djelovanja.

· Ljudski potencijali:

Entuzijizam, kreativnost, inovativnost, radišnost, učinkovitost, timski rad, solidarnost i uzajamno pomaganje te kontinuirano usavršavanje kao preduvjeti profesionalnog uspjeha.

· Etičnost:

Poštivanje visokih etičkih načela u poslovanju, posebno načela odgovornosti, nepristranosti i transparentnosti.

· Osiguranje kvalitete:

Kontinuirana kontrola kvalitete kao preduvjet za postizanje visokih rezultata.

## **STRATEŠKI CILJEVI**

Strateški cilj I:

**Razvijati i zagovarati javne politike visokog obrazovanja koje će odgovarati potrebama društva znanja uz poštivanje prava i potreba pojedinaca.**

Strateški cilj II:

**Unaprijediti sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj te rad i usluge institucija nadležnih za visoko obrazovanje pružajući im potrebnu ekspertizu i tehničku podršku.**

Strateški cilj III:

**Povećati pristup visokom obrazovanju omogućavanjem ravnopravnog pristupa informacijama i financijskoj potpori za visoko obrazovanje svim zainteresiranima.**

## **SPECIFIČNI CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI**

**Strateški cilj I: Razvijati i zagovarati javne politike visokog obrazovanja koje će odgovarati potrebama društva znanja uz poštivanje prava i potreba pojedinaca.**

Specifični cilj 1: Unaprijediti poštivanje demokracije i ljudskih prava u visokom obrazovanju te osigurati zastupljenost relevantnih dionika u procesima odlučivanja u visokom obrazovanju.

#### Aktivnosti:

· Razvoj i zagovaranje poboljšanja zakona, statuta, strategija i drugih dokumenata važnih za demokratizaciju hrvatskog sustava visokog obrazovanja putem javnog objavljivanja stavova IRO-a o javnim politikama, putem objavljivanja analiza učinkovitosti i rezultata istraživanja o javnim politikama te uključivanjem u rad savjetodavnih i radnih tijela unutar sustava visokog obrazovanja.

· Podizanje svijesti o ljudskim pravima u visokom obrazovanju organiziranjem javnih kampanja i stručnih skupova o poštivanju ljudskih prava marginaliziranih skupina u visokom obrazovanju u Hrvatskoj.

· Zagovaranje sudjelovanja predstavnika organizacija civilnog društva u raspravama o propisima, strategijama i programima koji na razini RH i EU utječu na razvoj visokog obrazovanja te zagovaranje sudjelovanja predstavnika organizacija civilnog društva u programiranju i utvrđivanju prioriteta za korištenje pretpriступnih programa i fondova EU koji su otvoreni za RH.

· Aktivno praćenje provedbe javnih politika te kontinuirano usavršavanje na području javnih politika visokog obrazovanja za djelatnike IRO-a.

#### Očekivani rezultati:

· Do 2009. godine bit će donesen Kodeks savjetovanja Vlade s organizacijama civilnog društva u procesu donošenja zakona i drugih pravnih propisa (IRO će biti aktivno uključen u proces izrade Kodeksa u suradnji s drugim organizacijama civilnog društva i vladinim institucijama), koji će IRO-u omogućiti efikasniju primjenu politika koje razvija i zagovara.

· Do 2010. godine IRO će izraditi svoju komunikacijsku strategiju te strategiju zagovaranja za razdoblje 2010.-2012. godine.

· Do 2010. godine IRO će biti prepoznat u hrvatskoj javnosti kao vodeća organizacija za razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja.

Specifični cilj 2: Razvijati i zagovarati javne politike za usklađivanje visokog obrazovanja s potrebama tržišta rada te prijedloge za veći doprinos visokog obrazovanja stvaranju socijalnog kapitala.

#### Aktivnosti:

· Razvoj i zagovaranje javnih politika koje promiču uvođenje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatska sveučilišta, vodeći računa o preporukama navedenima u priručniku Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima koji je objavio IRO.

· Razvoj i zagovaranje javnih politika koje promiču povećano uključivanje privatnog sektora u financiranje visokog obrazovanja putem programa stipendiranja i kreditiranja, čime će se utjecati na usklađivanje ponude programa koje nude visokoobrazovne institucije i rezultata visokog obrazovanja s potrebama tržišta rada te potrebama društva i pojedinaca (važnih za stvaranje socijalnog kapitala).

#### Očekivani rezultati:

· Do 2010. godine bit će pokrenute službe za profesionalno savjetovanje na najmanje tri hrvatska sveučilišta.

· Do 2010. godine IRO će osnovati zakladu za stipendiranje studenata, profesora i istraživača koja će se financirati putem donacija pretežno iz privatnog sektora.

### **Strateški cilj II: Unaprijediti sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj te rad i usluge institucija nadležnih za visoko obrazovanje pružajući im potrebnu ekspertizu i tehničku podršku.**

Specifični cilj 1: Pružati podršku institucijama nadležnima za visoko obrazovanje u pokretanju i provedbi programa akademske mobilnosti te u pokretanju usluga za studente.

#### Aktivnosti:

· Pružanje konzultantskih usluga relevantnim državnim tijelima i visokim učilištima potrebnih za pokretanje i provedbu programa akademske mobilnosti, posebno putem podrške u izradi platformi i strategija na nacionalnoj razini.

- Pružanje konzultantskih usluga relevantnim državnim tijelima i visokim učilištima s ciljem internacionalizacije hrvatskih visokih učilišta te promidžbe hrvatskog visokog obrazovanja s ciljem privlačenja menunarodnih studenata.
- Pružanje konzultantskih usluga relevantnim državnim tijelima i visokim učilištima potrebnih za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima.

Očekivani rezultati:

- U 2008. godini IRO će, u suradnji s partnerskim institucijama, izraditi platformu za ulazak Hrvatske u program Europske unije za akademsku mobilnost, ERASMUS.
- Do 2010. godine IRO će, u suradnji s partnerskim institucijama, izraditi platformu za pokretanje hrvatskog obrazovnog branda Study Croatia namijenjenog promoviranju Hrvatske kao obrazovne destinacije za menunarodne studente.
- Do 2010. godine bit će pokrenute službe za profesionalno savjetovanje na najmanje tri hrvatska sveučilišta.

### **Strateški cilj III: Povećati pristup visokom obrazovanju omogućavanjem ravnopravnog pristupa informacijama i financijskoj potpori za visoko obrazovanje svim zainteresiranima.**

Specifični cilj 1: Pružati integrirane usluge informiranja i savjetovanja o mogućnostima u visokom obrazovanju u Hrvatskoj i inozemstvu.

Aktivnosti:

- Pokrenuti i institucionalizirati, na nacionalnoj razini, centar za pružanje informacija i savjeta o visokom obrazovanju u Hrvatskoj, s integriranim informacijama i uslugama o Bolonjskom procesu.
- Informiranje i savjetovanje o mogućnostima visokog obrazovanja u Europi i SAD-u.
- Pružanje integriranih usluga za menunarodne standardizirane ispite.
- Pružanje usluga za učenje stranih jezika.

Očekivani rezultati:

- Do 2010. godine bit će pokrenut Hrvatski akademski informacijski centar koji će pružati informacije i savjete o visokom obrazovanju u Hrvatskoj, s integriranim uslugama o Bolonjskom procesu.
- Do 2010. godine usluge informiranja i savjetovanja o visokom obrazovanju u Hrvatskoj, Europi i SAD-u bit će institucionalizirane unutar službi za profesionalno savjetovanje na barem tri hrvatska sveučilišta. Hrvatski akademski informacijski centar bit će zadužen za prikupljanje, obradu i distribuciju informacija službama za profesionalno savjetovanje na hrvatskim sveučilištima.
- Do 2010. godine bit će unaprijeđen rad te povećan broj korisnika usluga za standardizirane testove unutar IRO-a.

Specifični cilj 2: Pružati integrirane usluge informiranja i savjetovanja za ostvarivanje financijske potpore u visokom obrazovanju.

Aktivnosti:

- Integrirati informacije i usluge o dostupnim stipendijama i drugim oblicima financijskih potpora za hrvatske granane.
- Održavanje i razvoj nacionalnog internetskog portala o stipendijama [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info).
- Organizirati nacionalni Sajam stipendija jednom godišnje.

Očekivani rezultati:

· Do 2010. godine, portal [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info) i Sajam stipendija postat će vodeći hrvatski obrazovni brandovi, što će rezultirati povećanim brojem posjetitelja te povećanim interesom sponzora i oglašivača na portalu i Sajmu.

## MOGUĆNOSTI I IZVORI FINANCIRANJA

Institut za razvoj obrazovanja (IRO) definira svoje administrativne i programske proračune za razdoblje od dvije godine, i to dvije godine unaprijed u odnosu na tekuću proračunsku godinu. Izvori financiranja dijele se na dugoročne i kratkoročne – oba izvora financiranja detaljno su prikazana na internetskim stanicama IRO-a ([www.iro.hr](http://www.iro.hr)), od osnutka IRO-a do danas. Do 2010. godine prioritet IRO-a bit će stabiliziranje i razvoj dugoročnih izvora financiranja.

### Dugoročni izvori financiranja

#### Višegodišnji programi

Dugoročni izvori financiranja odnose se na višegodišnje programske djelatnosti. Među najznačajnije programe ubrajamo Američki obrazovno-informacijski centar koji financira Veleposlanstvo SAD-a u Zagrebu te Euro-hrvatski obrazovno-informacijski centar koji financira Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH do 2009. godine. U okviru administracije programa stipendiranja IRO će nastaviti s administracijom stipendija Instituta Otvoreno društvo (Network Scholarship Programs) i stipendije Junior Faculty Development Program State Departmenta do 2009. godine. Nastavit ćemo suradnju s Central European University iz Budimpešte na promociji njihovih programa u Hrvatskoj. Do 2008. godine IRO će primati Institucionalnu potporu stabilizaciji i razvoju udruge od Nacionalne zaklade za razvoj civilnog društva.

#### Edukacijske usluge

IRO će nastaviti razvijati i unapređivati kvalitetu vlastitih edukacijskih usluga, posebno onih koje se odnose na standardizirane testove, obrazovne tečajeve i radionice, učenje stranih jezika i Sajam stipendija jer oni predstavljaju stabilne dugoročne izvore financiranja. Radit ćemo i na pokretanju novih edukacijskih usluga, posebno putem naših internetskih stranica: [www.iro.hr](http://www.iro.hr), [www.usac.iro.hr](http://www.usac.iro.hr) i [www.stipendije.info](http://www.stipendije.info).

Razvijat ćemo već uspostavljena partnerstva s privatnim tvrtkama u inozemstvu od kojih imamo licence za obavljanje obrazovnih usluga za Hrvatsku (ETS - administracija TOEFL iBT ispita; EF - suradnja na učenju stranih jezika). Radit ćemo na proširivanju partnerstava kroz uvođenje novih usluga, a istražiti ćemo i mogućnosti za sklapanje novih partnerstava (izdavačke kuće, tvrtke za promociju međunarodnog obrazovanja i razmjenu studenata).

#### Decentralizirano upravljanje obrazovnim programima

Vidimo mogućnost formiranja novih dugoročnih programa financiranja putem outsourcinga za programe i djelatnosti koje obavljaju državne institucije i privatne tvrtke - to se posebno odnosi na mogućnost decentraliziranog upravljanja pojedinim programima Europske komisije, administriranje stipendija koje su sada bile u nadležnosti pojedinih ministarstava, gradskih poglavarstava i privatnih tvrtki kojima administriranje nije osnovna djelatnost.

#### Osnivanje zaklade i 'fundraising'

Budući da IRO ima specijalizirane resurse za administraciju i promociju stipendija, razmotrit ćemo i osnivanje zaklade IRO-a za stipendiranje visokog obrazovanja.

IRO će aktivno pratiti i javljati se na natječajne Europske komisije za dugoročne programe kojima se unapređuje obrazovanje i kojima se doprinosi stvaranju društva znanja (PHARE, IPA, TEMPUS, LLL). Istražit ćemo mogućnosti za dobivanje donacija od pojedinaca, posebno onih u dijaspori i među međunarodnim filantropima.

## Kratkoročni izvori financiranja

### Jednogodišnji projekti

Kratkoročni izvori financiranja odnose se na projekte u trajanju do godinu dana. IRO je godišnje uključen u dva do pet projekata koje financiraju domaći i inozemni donatori. Među njima su osobito važni projekti Europske komisije, koji su znatno pridonijeli jačanju kapaciteta i prepoznatljivosti IRO-a među ključnim dionicima - najvažniji među njima su do sada bili projekti financirani u okviru TEMPUS programa namijenjenog razvoju sustava visokog obrazovanja. TEMPUS program predstavljat će znatan potencijalni izvor financiranja projekata IRO-a do ulaska Hrvatske u EU.

IRO će nastaviti pratiti natječaje za projekte domaćih i stranih donatora, posebno hrvatske vlade, Europske komisije, američke vlade te zaklada koje potpomažu razvoj obrazovanja. IRO vidi veliki potencijal za financiranje inovativnih projekata namijenjenih stvaranju društva znanja od strane privatnog sektora u Hrvatskoj pa će do 2010. godine aktivno raditi na mobiliziranju tih izvora.

## PLANOVI ZA JAČANJE ORGANIZACIJSKIH KAPACITETA I ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

### Poboljšanje upravljačkih struktura Instituta za razvoj obrazovanja

Budući da IRO u ovoj strategiji naglasak stavlja na razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja, od osobite je važnosti razdijeliti upravne i izvršne funkcije unutar IRO-a. To prije svega znači stvaranje snažnog i učinkovitog upravnog odbora sastavljenog od istaknutih stručnjaka koji mogu utjecati na unapređenje visokog obrazovanja u Hrvatskoj. Uvođenje upravnog odbora u organizacijsku strukturu IRO-a predstavlja prioritet u odnosu na ostale organizacijske ciljeve i mora se realizirati do kraja 2008. godine.

Zadatak upravnog odbora bit će analiza i definiranje trendova i politika na području visokog obrazovanja, formuliranje programskog razvoja IRO-a te umrežavanje s glavnim dionicima u visokom obrazovanju na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.

### Jačanje programskih aktivnosti Instituta za razvoj obrazovanja

Potrebno je uskladiti program rada IRO-a s novim strateškim ciljevima, aktivnostima i očekivanim rezultatima do 2010. godine. Do kraja 2008. godine potrebno je formulirati programe koji će se odnositi na razvoj i zagovaranje javnih politika visokog obrazovanja. To će zahtijevati preustroj organizacijskih jedinica unutar IRO-a, zajedno s preustrojem zaposlenika zaduženih za upravljanje pojedinim organizacijskim jedinicama.

### Osiguranje stabilnih i dugoročnih oblika financiranja

S obzirom na postavljene strateške i organizacijske ciljeve, do 2010. godine bit će potrebno povećati ukupne godišnje prihode IRO-a na više od 2,5 milijuna kuna. Važno je da vlastiti prihodi u okviru dozvoljenih djelatnosti dosegnu 30-35% administrativnog proračuna IRO-a. Potrebno je godišnje osigurati jednu institucionalnu podršku (u iznosu od 100.000 kn) i jedan projekt Europske komisije (50.000 - 150.000 EUR).

Kako bi se smanjili troškovi plaćanja stanarine, a uzevši u obzir društveno korisnu djelatnost IRO-a, potrebno je raditi na mogućnosti dobivanja u zakup uredskih prostorija od Grada Zagreba, čiji je najam znatno jeftiniji od komercijalnih cijena privatnih iznajmljivača.

### Unapređenje ljudskih potencijala

Veliki izazov u nadolazećem razdoblju bit će povećanje ulaganja u stručno usavršavanje ključnih zaposlenika iz područja razvoja i zagovaranja javnih politika visokog obrazovanja. Bit će potrebno unaprijediti i znanja vezana uz ključne procese u visokom obrazovanju na nacionalnoj i europskoj razini, znanja vezana uz ljudska prava te znanja vezana uz upravljanje i korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija.

Bit će potrebno razraditi mogućnosti dodatnog zapošljavanja 2-3 osobe, i to posebno za radna mjesta asistentske prirode - time bi se ukupan broj stalno zaposlenih povećao na 8-9 zaposlenika. Kako bi se unaprijedila kvaliteta rada zaposlenika, bit će potrebno dodatno razviti sustav motiviranja zaposlenika.

### Uspostava novih i jačanje postojećih partnerstava i suradnje

Kako bi se realizirali novi strateški ciljevi, bit će potrebno razviti nove oblike strateških partnerstava i suradnje i to primarno s ključnim institucijama visokog obrazovanja (visoka učilišta, instituti, državne institucije, agencije) u Hrvatskoj i široj regiji (Južna i Jugoistočna Europa). Drugi korak će biti jačanje i uspostava partnerstava i suradnje s domaćim i inozemnim organizacijama civilnog društva koje se bave razvojem i zagovaranjem javnih politika te demokratizacijom društva. Poseban naglasak bit će stavljen na jačanje regionalne suradnje.

Uočavamo potrebu da IRO razvije pristup kvalitetnim izvorima ekspertize putem stvaranja zajednica znanja (knowledge communities). Zajednice znanja bit će organizirane tematski i okupljat će istaknute stručnjake koji će u rad zajednica biti uključeni na dobrovoljnoj osnovi. Time će se stvoriti opsežna mreža suradnika IRO-a koja će omogućiti realizaciju postavljenih strateških ciljeva.

### Povećanje transparentnosti i osiguranje kvalitete

U svrhu povećanja transparentnosti rada IRO-a bit će potrebno izrađivati redovita godišnja izvješća te poslovne planove. Do kraja 2009. godine bit će potrebno uvesti sustav osiguranja kvalitete kako bi se zadržala i unaprijedila visoka kvaliteta u provedbi planiranih aktivnosti.

### Unapređenje komunikacijske strategije

Biti će potrebno povećati ljudska i materijalna ulaganja u komunikacijske aktivnosti IRO-a te izraditi cjelovitu komunikacijsku strategiju IRO-a koja će osigurati ispunjavanje strateških ciljeva, posebno u segmentu razvoja i zagovaranja javnih politika.

IRO mora pravovremeno reagirati na ključne procese u obrazovanju informiranjem medija i ciljnih skupina o stavovima i politikama koje IRO kreira, razvija i zagovara. Potrebno je za zaposlenike IRO-a uspostaviti sustav praćenja javnih politika na području obrazovanja.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Izvor: [http://www.iro.hr/userdocs/File/kljucni\\_dokumenti/IRO\\_Strateski\\_plan\\_08-10.dulja.pdf](http://www.iro.hr/userdocs/File/kljucni_dokumenti/IRO_Strateski_plan_08-10.dulja.pdf) [pristupljeno 18.09.2016]