

E - leader

01



Canadian
International
Development
Agency

Agence
canadienne de
développement
international



Dragi NVO menadžeri

OVO JE ELEKTRONSKI ČASOPIS NAMENJEN VAMA.

OSNOVNE TEME KOJIMA ĆEMO SE BAVITI U E-LIDERU SU:
SAVREMENA RAZMIŠLJANJA, PROBLEMI, DILEME I REŠENJA U VEZI SA
UPRAVLJANJEM NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA, KORISNE TEHNIKE I
ALATKE, MOGUĆNOSTI EDUKACIJE ZA NVO MENADŽERE, RAZMENA
DOBRE PRAKSE I FORUM U KOME ĆEMO ZAJEDNO DA TRAŽIMO REŠENJA.

I OD VAS ZAVISI KOLIKO ĆE E - LIDER BITI KORISTAN I ZANIMLJIV.

PIŠITE NAM NA [E-LEADER@PROCONCEPT.TO](mailto:e-leader@proconcept.to) I KAŽITE NAM ŠTA MISLITE
O OVOM BROJU I ŠTA PREDLAŽETE ZA NAREDNA IZDANJA.



Sadržaj

U PRVOM BROJU PREDVIDELI SMO SLEDEĆE RUBRIKE I SADRŽAJE:

- AKCIJA!
NAŠA POSLA ZA NAŠE PARE
- INFORMACIJA:
NOVI PRAVAC AMERIČKE POMOĆI ZA MEĐUNARODNI RAZVOJ
- INSPIRACIJA:
PARTNERSTVA IZMEĐU PREDUZEĆA I NVO – PRIMERI IZ KANADE I SAD-A
- KONCEPT:
UPRAVLJANJE ZNANJEM – NOVA OBLAST U MENADŽEMENTU
- PRIRUČNIK:
KAKO ANGAŽOVATI KONSULTANTA?



Akcija!

Naša posla za naše pare

Akcija!

Naša posla za naše pare

JEDNO OD OSNOVNIH PRAVILA MENADŽMENTA JESTE DA SE NE PREDAJEMO I DA PROBLEME SAGLEDAVAMO KAO IZAZOVE I MOGUĆNOSTI. E, PA EVO JEDNE VELIKE MOGUĆNOSTI ZA SVE NAS: ILI ĆEMO RADITI ZAJEDNO NA SUŠTINSKIM SEKTORSKIM PITANJIMA, KAO ŠTO SU VREDNOSTI, ETIČKI KODEKS I DRUGA VAŽNA A NEREŠENA PITANJA, ILI ĆEMO SE UGASITI ODVOJENO I ZA TO KRIVITI DRUGE.

DAKLE, **prvi korak** JE DA NAM POŠALJETE OPIS JEDNOG PROBLEMA KOJI VAS MUČI KAO MENADŽERA DO 15. MAJA 2006. GODINE.

Drugi korak: MI ĆEMO DA NAPRAVIMO SPISAK OD 5 NAJČEŠĆE POMINJANIH PROBLEMA I DA GA OBAJVIMO U SLEDEĆEM E-LIDERU.

Treći korak: SVAKA ORGANIZACIJA KOJA HOĆE DA UČESTVUJE TREBA DA UPLATI 1.000 DINARA NA RAČUN ProConcepta, KOJI SE VODI KOD EFG EUROBANK A.D, BEOGRAD, NA BROJ RAČUNA 250-5965091-66 DO 15. MAJA 2006. SVRHA VAŠE UPLATE JESTE PRAVLJENJE ZAJEDNIČKE PLATFORME ZA LOBIRANJE ZA SMANJENJE DOPRINOSA KOJI PADAJU NA TERET POSLODAVCA ZA ZAPOSLENE U NVO. INTERNO, MI OVU AKCIJU ZOVEMO **DAN POSLE**. NARAVNO, ODNOSI SE NA „DAN POSLE“ USVAJANJA ZAKONA O REGISTRACIJI I POSLOVANJU NVO, MADA ZNAMO DA JE DUG PUT PRED NAMA. **PRVI VAŽAN KORAK** JESTE DA ANGAŽUJEMO NEKOGA KO BI MOGAO DA SAČINI PREGLED SITUACIJE U DRUGIM ZEMLJAMA.

■ Informacija:
■ Novi pravac američke pomoći
■ za međunarodni razvoj

Informacija: Novi pravac američke pomoći za međunarodni razvoj

MEĐUNARODNA POMOĆ ČINI VAŽNU KOMPONENTU AMERIČKE DIPLOMATIJE KOJU VLADA SAD NAZIVA DIPLOMATIJOM TRANSFORMACIJE I U KOJOJ SE SPOSOBNOST DRUGIH DRŽAVA DA DOBRO I EFIKASNO UPRAVLJAJU VIDI KAO JEDAN OD ELEMENATA SOPSTVENE BEZBEDNOSTI. AMERIČKA POMOĆ NAMENJENA JE OSNAŽIVANJU ZEMALJA U RAZVOJU U OBLASTIMA JAČANJA BEZBEDNOSTI, KONSOLIDOVANJA DEMOKRATIJE, JAČANJA TRŽIŠTA I INVESTICIJA I POBOLJŠANJIMA U ŽIVOTU LJUDI. U TOM KONTEKSTU, CILJ AMERIČKE MEĐUNARODNE POMOĆI PROMOVIŠE ODGOVORNI SUVERENITET, A NE NEGOVANU ZAVISNOST OD TUĐE POMOĆI.

sažetak na osnovu citata izjave Državnog sekretara Kondolize Rajs, 19. januara 2006. godine

G-ĐA RAJS JE POČETKOM GODINE NAJAVILA VELIKU PROMENU U NAČINU NA KOJI VLADA SAD USMERAVA POMOĆ DRUGIM ZEMLJAMA.

REORGANIZACIJA PODRAZUMEVA SLEDEĆE ASPEKTE PROMENE:

- EFIKASNIJE KORIŠĆENJE MEĐUNARODNE POMOĆI, U SKLADU SA ŠIROKIM CILJEVIMA DIPLOMATSKIH POLITIKA KOJE JE USVOJILA VLADA SAD.
- STRATEŠKA USAGLAŠENOST U AKTIVNOSTIMA VEZANIM ZA MEĐUNARODNU POMOĆ IZMEĐU STEJT DEPARTAMENTA I USAID-A.
- DOBRO UPRAVLJANJE NOVCEM PORESKIH OBVEZNIKA, ODNOSNO POVEĆANA PAŽNJA NA MONITORING I EVALUACIJU REZULTATA.

PORED NAVEDENIH, VAŽNA JE I PROMENA U STRUKTURI LJUDSKIH RESURSA. DA BI SE OSTVARILA REORGANIZACIJA, VLADA SAD JE PREDVIDELA I NOVU POZICIJU DIREKTORA ZA MEĐUNARODNU POMOĆ. PO SVOM POLOŽAJU, DIREKTOR ZA MEĐUNARODNU POMOĆ JE U RANGU ADMINISTRATORA USAID-A. KAO I ADMINISTRATORA USAID-A, DIREKTORA ZA MEĐUNARODNU POMOĆ TAKOĐE IMENUJE PREDSEDNIK SAD-A, A IMENOVANJE POTVRĐUJE SENAT. STATUS USAID-A KAO NEZAVISNE ORGANIZACIJE ČIJI ADMINISTRATOR ODGOVARA DIREKTNO DRŽAVNOM SEKRETARU OSTAO JE NEPROMENJEN.

Preuzeto sa sajta Stejt Dipertmenta, saopštenje 2006/62 objavljeno 19. januara 2006. godine



Inspiracija:

Partnerstva između preduzeća i NVO

Inspiracija: Partnerstva između preduzeća i NVO

Javite nam se ako želite da podelite sa nama dobro ili loše iskustvo u međusektorskoj saradnji ili partnerstvu.

Prvi primer potiče iz SAD-a

SAJT GREENBIZ.COM OBJAVIO JE U MAJU 2005. GODINE SAŽETAK NALAZA STUDIJE KOJA JE ISPITALA KORIST OD RAZVIJANJA PARTNERSKIH ODNOSA SA PREDUZEĆIMA ZA IMIDŽ NVO U AMERICI. ISTRAŽIVANJE CONE CORPORATE CITIZENSHIP STUDY JE SPROVEDENO 2004. GODINE. PREMA NALAZIMA, AMERIKANCI NAGRAĐUJU NAPORE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA DA OSTVARE PARTNERSTVA SA PREDUZEĆIMA:

- 76% AMERIKANACA VERUJU DA SE IMIDŽ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA POBOLJŠAVA KADA ONE FORMIRAJU PARTNERSTVA SA PREDUZEĆIMA.
- 79% AMERIKANACA ĆE PRE KUPITI ONAJ PROIZVOD OD ČIJE PRODAJE JE DEO PROFITA NAMENJEN ZA PODRŠKU ODREĐENOJ NVO.
- 76% ĆE SE PRE SETITI DA PRIJATELJU KAŽU ZA NVO KOJA OSTVARUJE PARTNERSKI ODNOS SA PREDUZEĆEM.
- 70% ĆE PRE PRISTATI DA DA NOVAC NEPROFITNOJ ORGANIZACIJI KOJA OSTVARUJE PARTNERSKI ODNOS.

„AKO ŽELE DA OSTANU RELEVANTNE I DA IH LJUDI IMAJU NA UMU, NEPROFITNE ORGANIZACIJE DANAS NE SMEJU DA ODBACE UTICAJ KOJI SARADNJA SA PREDUZEĆIMA MOŽE IMATI NA NJIHOV IMIDŽ” KAŽE KAROL KON, OSNIVAČICA I PREDSEDNICA KON INK. – FIRME ZA STRATEŠKI MARKETING I KOMUNIKACIJE SA SEDIŠTEM U BOSTONU. „NA DRUGI ROĐENDAN NACIONALNOG DANA U CRVENOM, AMERIČKA ASOCIJACIJA ZA SRCE OKUPILA JE VIŠE OD 8600 LJUDI U KAMPANJI (U POREĐENJU SA 700 KOJI SU JE PODRŽALI PRVE GODINE) KAKO BI OHRABRILA ZAPOSLENE DA UČESTVUJU U OVOM DANU KOJI PREDSTAVLJA DEO NJIHOVE ŠIRE KAMPANJE „POCRVENITE ZA ŽENE”. KAO REZULTAT, MILIONI DOLARA SU PRIKUPLJENI ZA BORBU PROTIV SRČANIH OBOLJENJA ŽENA, A STOTINE HILJADA NOVIH PRISTALICA SE PRIKLJUČILO ASOCIJACIJI. OVAKO ŠIROKA PODRŠKA NE BI BILA MOGUĆA BEZ VEOMA SNAŽNE POTPORE KOJU SU NA SAMOM POČETKU PRUŽILA PARTNERSKA PREDUZEĆA I NACIONALNI SPONZORI MEJSSIS I PFICER ČIJE JE UČEŠĆE OHRABRILLO I MNOGE DRUGE FIRME.

ORGANIZACIJE-LIDERI U NEPROFITNOM SEKTORU VEĆ SU OSTVARILI USPEŠNA, VIŠESTRUKA PARTNERSTVA. FONDACIJA ZA BORBU PROTIV RAKA SUZAN. DŽ. KOMEN KOJA JE 2004. GODINE PRIKUPILA SKORO 600 MILIONA DOLARA, UBRZO JE POSTALA LIDER U BORBI PROTIV RAKA TAKO ŠTO JE USPELA DA PRIDOBIBE PODRŠKU PREDUZEĆA I PROBUDI STRAST POTROŠAČA SVOJOM KAMPANJOM „ZA LEK“. NA PRIMER, KOMEN KORISTI SVOJE ODOSE SA FIRMOM JOPLET DA BI POVEĆALA SVOJ DOMET NA TRŽIŠTU, PODSTAKLA PODRŠKU KUPACA I POSPEŠIL DONACIJE KROZ SPONZORSTVO JOPLETA ZA GODIŠNJU „KOMEN TRKU ZA LEK“ I JOPLETUVU KAMPANJU „SAČUVAJTE POKLOPAC DA BISTE SAČUVALI ŽIVOT“. GLAVNI NALAZI OVE STUDIJE:

1. OBIM SARADNJE NVO SEKTORA SA POSLOVNIM SEKTOROM JE MNOGO PORASTAO, TREND RASTA SE NASTAVLJA.
 - NEOLIBERALNA EKONOMIJA, GLOBALIZACIJA I POVEĆAN RIZIK OD UGROŽAVANJA ŽIVOTNE OKOLINE PREDSTAVLJAJU CENTRALNE TAČKE OKUPLJANJA I ŠIRENJA SARADNJE.
2. NVO STRATEGIJE ZA ANGAŽOVANJE BIZNISA MOGU SE OPISATI KAO ČETIRI VRSTE STRATEGIJA ZA DRUŠTVENU PROMENU:
 - NAMETANJE PROMENE KROZ KONFRONTACIJU I PREISPITIVANJE.
 - PROMOVISANJE PROMENE KROZ UVOĐENJE BIZNISA U PROSTOR CIVILNOG DRUŠTVA.
 - POSREDOVANJE U PROMENI KROZ ZAJEDNIČKI RAD I SARADNJU.
 - IZAZIVANJE PROMENE KROZ REFORME NA OSNOVU RADA NA MANJINSKIM POLOŽAJIMA U INDUSTRIJI ILI U POSLOVNOM SEKTORU, PREUZIMANJEM DELA TRŽIŠTA ILI POSLA.

SVAKA OD OVE ČETIRI STRATEGIJE JE VALIDNA, A SVE ZAJEDNO PREDSTAVLJAJU *ekologiju angažovanja* KOJA IMA ŠANSE DA POSTANE VEOMA MOĆNA POD USLOVOM DA POSTOJI KOORDINACIJA IZMEĐU RAZLIČITIH STRATEGIJA.

RAZLIČITE ORGANIZACIJE IMAJU ZNANJA I SPOSOBNOSTI KOJE IH ČINE POSEBNO USPEŠNIM U PRIMENI NEKE OD POMENUTIH STRATEGIJA.

- POLAKO SE GOMILA ISKUSTVO U PRIMENI SVAKE OD OVE ČETIRI STRATEGIJE I TO ISKUSTVO TREBA DELITI DA BI SE RAZVIJALI KAPACITETI DRUGIH ORGANIZACIJA, KAO I ZAJEDNIČKI KAPACITETI.
- JOŠ NE POSTOJI PROSTOR NA KOME BI SE OVAKVA RAZMENA ODVIJALA.

POLAKO SE FORMIRA ZAJEDNIČKI JEZIK KOJIM SE IZRAŽAVA KONCEPT „PRAVA“ ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA KOJE VRŠE UTICAJ NA POSLOVNI SEKTOR.

- OVAJ JEZIK IMA POSEBNO JAKO UPORIŠTE U VAŽNIM ORGANIZACIJAMA ZA LJUDSKA PRAVA, ZAŠTITU ŽIVOTNE OKOLINE I EKONOMSKI ILI RAZVOJ LOKALNE ZAJEDNICE.

POSTOJI JAKA ŽELJA DA SE NIVO UKLJUČIVANJA POMERI SA „MIKRO“ NIVOA (POJEDINAČAN PROJEKT) I „MEZO“ (SREDIŠNJEG) NIVOA (PROGRAMI KOJI SU U TOKU) NA KOME SE AKTIVNOSTI DANAS ZAUSTAVLJAJU, NA „META“ NIVO NA KOME SE VRŠI PROMENA PRAVILA IGRE.

- DA BI SE OVO DOGODILO, POTREBNO JE DA SE CIVILNO DRUŠTVO KOLEKTIVNO ANGAŽUJE.
- IAKO POSTOJE NEKE NEDOVOLJNO POVEZANE ILI *ad hoc* KAMPANJE U KOJIMA UČESTVUJE VEĆI BROJ NVO, NEMA PROSTORA NA KOME ORGANIZACIJE CIVILNOG DRUŠTVA MOGU DA SE NAĐU I DA RAZVIJAJU SVOJ PLAN AKCIJE I ZAJEDNIČKU STRATEGIJU.

DA BI BILO EFIKASNO, ZAJEDNIČKO UKLJUČIVANJE MORA DA BUDE POVEZANO SA KONKRETNIM PLANOM.

PLAN BI MOGAO DA SE OSLANJA NA NORME U LJUDSKIM PRAVIMA ZA BIZNIS ZA KOJE SE ZALAŽE UN, I DA OŽIVI NORME I STANDARDE KAO ŠTO SU ONE KOJE JE DEFINISAO OEBS, STVARANJE GLOBALNIH „KOMISIJA I OTVARANJE ISTRAGA“ POMOĆU KOJIH BI SE REDEFINISALA ULOGE I PRAVILA ZA KORPORACIJE I IZVRŠILA TRANSFORMACIJA FINANSIJSKIH PRAVILA IGRE NA MEĐUNARODNOM NIVOU.

Drugi primer potiče iz Kanade

UPRKOS SPREMNOSTI DA RAZVIJAJU BLISKIJI KONTAKT SA PREDUZEĆIMA, MNOGE KANADSKE NVO SE I DALJE USTRUČAVAJU KORPORATIVNOG FINANSIRANJA I POSLEDIČNE ZAVISNOSTI KOJA BI MOGLA DA BUDE IZAZVANA TAKVIM NAČINOM FINANSIRANJA.

NA PRIMER, PRAKSA DA NVO PODRŽAVA ODREĐENI KOMERCIJALNI PROIZVOD U KANADI JE OZBILJNO KASNILA U ODNOSU NA ZEMLJE U OKRUŽENJU. DELOM, UZROK TOME SU GREŠKE KOJE JE NA SAMOM POČETKU OVE NOVE PRAKSE NAČINILA ORGANIZACIJA POLUŠN PROB. 1989. GODINE, OVA GRUPA JE

NAPRAVILA TAJNI DOGOVOR DA PODRŽI JEDNU LINIJU „ZELENIH“ PROIZVODA KOJE JE LANSIRAO LANAC SUPERMARKETA LOBLOU. KADA JE SAOPŠTEN SARADNICIMA POLUŠN PROBA, OVAJ DOGOVOR JE IZAZVAO RASKOL U ORGANIZACIJI KOJI SE ZAVRŠIO NIZOM OSTAVKI. NA KRAJU JE I IZVRŠNI DIRECTOR KOLIN ISAK DAO OSTAVKU.

NESREĆNO ISKUSTVO POLUŠN PROBA JE ODVRATILO DRUGE NVO OD UDRUŽIVANJA SA PREDUZEĆIMA KROZ PRUŽANJE PODRŠKE NJIHOVIM PROIZVODIMA, A POSEBNO NAKON ŠTO JE ANALIZA KOJU JE IZVRŠIO GRINPIS POKAZALA DA JEDAN OD LOBLOUOVIH PROIZVODA, NEKO ĐUBRIVO, SADRŽI TOKSIČNE HEMIKALIJE.

DRUGI, MANJE KONTROVERZNI OBLICI SARADNJE SA PRIVATNIM SEKTOROM JESU ZASTUPLJENI U KANADI. MOŽDA NAJMANJI STEPEN RIZIKA PREDSTAVLJA TREND ZAPOČINJANJA OTVORENOG DIJALOGA SA PRIVATNIM SEKTOROM.

PORED „VELIKOG ŠATORA“ KOJI ZAJEDNO ČINE RAZLIČITE NVO U SARADNJI, KAO U KOALICIJI KOJU PREDVODI KER ILI KAO ŠTO JE „GRUPA ZA NOVCI PRAVAC“, MNOGI MODERNI OBLICI SARADNJE PODRAZUMEVAJU MANJI BROJ UČESNIKA. DŽULI GELFAND IZ „KANADSKE FEDERACIJE ZA PRIRODU“ VERUJE DA JE NA SNAZI TREND PRELASKA SA VELIKIH, VIŠESTRUKIH I KOMPLEKSNIH FORUMA NA MANJE, STRATEŠKI JAČE USMERENE INICIJATIVE IZMEĐU JEDNE NVO I JEDNE KOMPANIJE ILI MALOG BROJA JEDNIH I DRUGIH.

KAO ILUSTRACIJU, ONA ISTIČE RAD MREŽE CNF NA ZAKONU O ZAŠTITI UGROŽENIH VRSTA, GDE JE NJENA ORGANIZACIJA UDRUŽILA SNAGE SA JOŠ DVE GRUPE ZA ZAŠTITU ŽIVOTNE OKOLINE I TRI PROIZVOĐAČA SA CILJEM DA PREPOZNAJU ZAJEDNIČKI INTERES U IZRADI NACRTA ZAKONA.

PRIMETNO JE TO DA NIJEDNA NVO NIJE IZRAZILA SUMNJU U OVAKAV OBLIK DIJALOGA. MEĐUTIM, KADA JE GOD POVEZIVANJE SA PREDUZEĆIMA POVEZANO I SA FINANSIRANJEM, JAVLJA SE NELAGODA.

PORED TOGA ŠTO PRIHVATAJU JEDNOKRATNU POMOĆ PREDUZEĆA KROZ DONACIJE U ROBI, OPREMI ILI GOTOVINI, MNOGE NVO PRUŽAJU I USLUGE KORPORACIJAMA, KOJE NAPLAĆUJU. DOSTA SE RASPRAVLJA O MODELU KOJI PRUŽA NAJVEĆU ZAŠTITU OD PRETERANOG UTICAJA PREDUZEĆA NA NVO.

GRINPIS KANADA NALAZI SE NA JEDNOM KRAJU SPEKTRA. OVA DOBRO ZNANA GRUPA KOJA VODI KAMPANJE ODBIJA DA PRIMI BILO KAKVU FINANSIJSKU NADOKNADU OD VLADNE ILI PREDUZEĆA (BEZ OBZIRA NA TO DA LI SE RADI O NOVCU ZA PROJEKTE, NEUSLOVLJENIM SREDSTVIMA ILI NAPLATI USLUGA). GRINPIS SE BOJI DA BI FINANSIJSKA ZAVISNOST POMUTILA SPOSOBNOST OVE ORGANIZACIJE DA JASNO MISLI.

MOŽE BITI DA IMA MESTA OVAKVOJ BRIZI U DANAŠNJE VREME KADA, NA PRIMER, KORPORATIVNA SPONZORSTVA UNIVERZITETSKIH ISTARŽIVANJA DAJU RAZLOGA ZA ZABRINUTOST U MNOGIM SLUČAJEVIMA. ŠIROKOJ JAVNOSTI VEĆ DOBRO POZNAT SLUČAJ DR NENSI OLIVERI, ISTRAŽIVAČICE SA UNIVERZITETSKE DEČIJE BOLNICE U TORONTU SAMO JE JEDAN U ČITAVOM NIZU NAČINA NA KOJE PREDUZEĆA MOGU DA IZVRŠE PRITISAK DA SE NE OBJAVI ISTRAŽIVANJE KOJE JE ZA NJIH NEPOVOLJNO. U TAKVIM SLUČAJEVIMA, INSTITUCIJE KOJE SE OSLANJAJU NA KORPORATIVNO FINANSIRANJE PRUŽAJU SAMO MLAKU PODRŠKU ISTRAŽIVAČIMA KOJI SU SE UHVATILI UKOŠTAC SA TAKVIM PREDUZEĆIMA.

NARAVNO, NE RADE SVE ORGANIZACIJE KAO WATCHDOG GRUPE (PSI ČUVARI) KOJE MORAJU DA OSTANU POTPUNO NETAKNUTE KORPORATIVNIM I DRŽAVNIM UTICAJEM. NEKE ORGANIZACIJE VERUJU DA JE NJIHOV NAJVEĆI DOPRINOS UPRAVO U TOME DA RADE UPOREDO SA BIZNISOM I VLADOM, KAO SARADNICI. MONT HAMEL IZ WWF-A KANADA VOLI DA OPISUJE SVOJU ORGANIZACIJU KAO DO-DOG-A, ODNOSNO RADNOG PSA. „WWF JEDVA ČEKA DA POŽANJE DOBRU VOLJU U BIZNIS SEKTORU”, KAŽE ON.

„BIZNIS NIJE NI DOBAR NI LOŠ. ON JE JEDAN OD AKTERA. ŠVUDA IMA DOBRIH LJUDI.”

HAMEL VERUJE DA JE PONIŽAVAJUĆE KADA SE GOVORI O „PREOBRAĆANJU” POSLOVNIH LJUDI. U STVARNOSTI, KOMPANIJE MOGU DA BUDU MNOGO NAPREDNIJE OD NVO-A KADA SE RADI O ZAŠTITI ŽIVOTNE OKOLINE.

IPAK, KADA JE U PITANJU FINANSIRANJE, ČAK I NAJPRAGMATIČNIJE NVO KORISTE ČITAV NIZ TEHNIKA DA BI ZAŠTITILE SOPSTVENI KREDIBILITET. NA PRIMER, WWF KANADA IMA STANDARDNI UGOVOR NA 12 STRANA KOJIM SE ŠTITI UPOTREBA IMENA I ZNAKA OVE DOBRO POZNATE ORGANIZACIJE.

DRUGE ORGANIZACIJE IMAJU DRUGAČIJE PRISTUPE. STEFANI KERNS SA INSTITUTA PEMBINA INSISTIRA NA TOME DA JE MODEL NAPLATE USLUGA DOBAR I NESPORAN NAČIN NA KOJI NVO I BIZNIS MOGU DA SARADJUJU I U KOME JE NVO RAVNOPRAVNI PARTNER ČIJI SU „PROIZVODI“ JASNO DEFINISANI. ONA KAŽE DA JE PEMBINA USPELA DA PODIGNE NEVIDLJIVI UNUTRAŠNJI ZID KOJIM SE ŠTITI OD UTICAJA KOJI BI MOGAO DA PROISTIČE IZ NAPLATE ZA KONSULTANTSKE USLUGE NA AKTIVNOSTI VEZANE ZA JAVNO ZAGOVARANJE KOJE OVA ORGANIZACIJA RADI.

NEKE GRUPE OPET ODBIJAJU MODEL NAPLATE USLUGA ZBOG TOGA ŠTO, PO NJIHOVOM MIŠLJENJU, NEUSLOVLJENO FINANSIRANJE KOJE STIŽE IZ PRIVATNOG SEKTORA PRUŽA MOGUĆNOST ZA JOŠ LABAVIJE VEZE. OKO JEDNE ČETVRTINE BUDŽETA ORGANIZACIJE POLUŠN PROB DOLAZI IZ KORPORATIVNIH IZVORA, ALI TRI ČETVRTINE OD TOG IZNOSA PREDSTAVLJAJU NEUSLOVLJENA SREDSTVA, DAKLE SLOBODNA SREDSTVA KOJA NISU OBAVEZANA ZA REALIZACIJU NEKOG ODREĐENOG PROJEKTA VEĆ PODRŽAVAJU MISIJU ORGANIZACIJE, A SAMA IH ORGANIZACIJA TROŠI PO SVOM NAHOĐENJU ZA OSTVARENJE SVOJE MISIJE. NAJVEĆI DEO TOG NOVCA PRIKUPLJA SE TOKOM JEDNE JEDINE DOBROTVORNE VEČERI KOJU PODRŽAVAJU PREDUZEĆA.

DIREKTOR POLUŠN PROBA KEN OGILVI KAŽE DA OVA NVO HOĆE DA SE UDRUŽUJE SA DOBRIM KOMPANIJAMA, ALI ISTIČE DA JE NJEGOVA ORGANIZACIJA UPRKOS POSLOVNIM VEZAMA SA KOMPANIJOM ONTARIO PAUER DŽENEREJŠN NAPALA OVU KOMPANIJU ZBOG ISPUŠTANJA ŠTETNIH GASOVA.

OGILVI SHVATA DA NJEGOVA ORGANIZACIJA IZAZIVA KRITIKE U NVO POKRETU, ALI NIJE SPREMAN DA SE PRAVDA ZBOG TOGA. ON KAŽE DA SU KRITIČARI PRENEBREGLI ČINJENICU DA JE POLUŠN PROB „U BIZNISU TRAŽENJA REŠENJA.“ OVO ZNAČI DA ĆE ORGANIZACIJA OSTATI ZA STOLOM I KADA DRUGE ORGANIZACIJE ZA ZAŠTITU OKOLINE ODU I DA ONA RADI NA POSTIZANJU DOGOVORA SA VLADOM I INDUSTRIJOM.

„MORATE DA URADITE DOMAĆI ZADATAK:, KAŽE OGILVI. „KADA PODRŽAVATE NEKI PROCES, UVEK STE RANJIVIJ I NEGO KADA GA NAPADATE.“

NARAVNO, OSETLJIVOST NA POSLEDICE KOJE PROISTIČU IZ VRSTE FINANSIJSKIH ODNOSA NIJE JEDINI FAKTOR KOJI KOMPLIKUJE ODNOS IZMEĐU NVO I BIZNISA.

2006 International Institute for Sustainable Development



Koncept:

Upravljanje znanjem - osnovne informacije

Koncept: Upravljanje znanjem osnovne informacije

Javite nam se ako imate sistem za upravljanje znanjem ili znate neku organizaciju koja ga razvija!

UPRAVLJANJE ZNANJEM (KNOWLEDGE MANAGEMENT ILI KM ZA ZNALCE) JE SISTEM KOJI NAM POMAŽE DA SHVATIMO KAKO SE I ZAŠTO SE NEŠTO DESILO U ODREĐENOJ ORGANIZACIJI ILI PREDUZEĆU. U POSLOVNOM SVETU, OVAJ SE PROCES NAZIVA I „KORPORATIVNOM MEMORIJOM“. ZA UČENJE JE NAJVAŽNIJE OD SVEGA KAKO SU I ZAŠTO ODREĐENE ODLUKE DONETE. UPRAVLJANJE ZNANJEM ZATO PODSEĆA NA INTERNET PRETRAGU KOJA VAM NA UPIT ODGOVORI VIDEO ZAPISOM PROCESA O NASTAJANJU DOKUMENTA ZA KOJI SE RASPITUJETE. ZNANJE SE, U OVOM KONTEKSTU, VIDI KAO SPOSOBNOST ORGANIZACIJE DA EFIKASNO DELUJE.

UPRAVLJANJE ZNANJEM JE NAZIV KOJIM SE OZNAČAVA PROCESS U KOME NEKA ORGANIZACIJA SVESNO, NAMERNO I SISTEMATIČNO PRIKUPLJA, ORGANIZUJE, RAZMENJUJE, DELI I ANALIZIRA SOPSTVENA ZNANJA U SMISLU RESURSA, DOKUMENATA, ZNANJA I VEŠTINA SVOJIH SARADNIKA. POČETKOM 1998. GODINE, TEHNOLOŠKI NAPREDAK JE OMOGUĆIO DA SE OTKLONI NEDOSTATAK KOJI JE PRIMEĆEN ŠIROM BIZNIS SEKTORA: KOMPANIJE NISU NA SISTEMATIČAN NAČIN UPRAVLJALE ZNANJEM STEČENIM U SVOM RADU. KADA BI NEKI SLUŽBENIK ODLAZIO IZ KOMPANIJE, DOLAZILO JE DO NENADOKNADIVOG GUBITKA ZNANJA I CEO PROCESS OBUKE, STICANJA ZNANJA I RAZVOJA METODOLOGIJE MORAO BI SVAKI PUT DA SE PONAVALJA. SAMO DESETAK GODINA KASNIJE, STVARI SU SE PROMENILE I MNOGE ORGANIZACIJE IMAJU RAZVIJENE SISTEME ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM. OVAJ JE KONCEPT PRIVUKAO VELIKU PAŽNJU NEVLADINIH ORGANIZACIJA ZATO ŠTO MNOGE OD NJIH GENERIŠU ZNANJE, S JEDNE STRANE I SUOČAVAJU SE SA BRZIM PROMENAMA SARADNIKA, SA DRUGE STRANE.

UPRAVLJANJE ZNANJEM PODRAZUMEVA SPOSOBNOST ORGANIZOVANOG PRETRAŽIVANJA (DATA MINING) PODATAKA, KAO I NEKI NAČIN NA KOJI ĆE SE ARHIVIRANI PODACI „POGURATI“ DO CILJANIH KORISNIKA, JER SAMO POSTOJANJE RESURSA NIJE DOVOLJNO PODSTICAJNO ZA UČENJE ODRASLIH.

ČASOPIS *Knowledge Praxis* DEFINIŠE UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO POSLOVNU AKTIVNOST KOJA IMA DVA OSNOVNA ASPEKTA:

BAVLJENJE KOMPONENTOM ZNANJA U OKVIRU POSLOVNIH AKTIVNOSTI KAO EKSPLOCITE IZRAŽENOM I INTEGRISANOM U SVE ASPEKTE RADA OD STRATEGIJE, PREKO POLITIKA DO PRAKSE NA SVIM NIVOIMA U ORGANIZACIJI.

USPOSTAVLJANJE DIREKTNE VEZE IZMEĐU INTELEKTUALNOG KAPITALA JEDNE ORGANIZACIJE – KAKO ONOG EKSPPLICITNOG (ZABELEŽENOG, MATERIJALIZOVANOG), TAKO I ONOGA KOJI JE U LJUDIMA (POJEDINAČNI *know how*) – I REZULTATA POSLOVANJA.

U ČLANKU OBJAVLJENOM U ČASOPISU *Information Week*, DŽEF ANGUS I DŽITU PATEL OPISALI SU PROCES UPRAVLJANJA ZNANJEM:

GLAVNE FAZE	AKTIVNOSTI U SVAKOJ FAZI
PRIKUPLJANJE PODATAKA	<ul style="list-style-type: none">• SORTIRANJE I FORMATIRANJE• UNOS PODATAKA• POVLAČENJE INFORMACIJA IZ RAZLIČITIH IZVORA• TRAGANJE ZA DOPUNSKIM RELEVANTNIM INFORMACIJAMA
ORGANIZOVANJE PODATAKA	<ul style="list-style-type: none">• PRAVLJENJE KATALOGA• INDEKSIRANJE• FILTRIRANJE• POVEZIVANJE
RAFINISANJE PODATAKA	<ul style="list-style-type: none">• STAVLJANJE U KONTEKST• POVEZIVANJE PODATAKA, "SARADNJA"• SAŽIMANJE• PROJEKTOVANJE• PRETRAŽIVANJE
ŠIRENJE PODATAKA	<ul style="list-style-type: none">• PROTOK• DELJENJE• SKRETANJE PAŽNJE• GURANJE ILI USMERAVANJE

PLAN ZA UPRAVLJANJE ZNANJEM PODRZUMEVA USKLAĐIVANJE MISIJE I CILJEVA ORGANIZACIJE SA ORUĐIMA, KAKO ONIM TRADICIONALNIM (KNJIGE, BIBLIOTEKE), TAKO I TEHIČKI NAPREDNIJIM KOJI MOGU DA ODGOVORE NA POTREBE ODREĐENE ORGANIZACIJE. NAJTEŽE OD SVEGA JESTE DA SE NAPRAVI SOFTVER KOJI SE UKLAPA U CELOKUPAN KONTEKST I ODGOVARA UPRAVLJAČKOM PLANU, KAO I DA SE ZAPOSLENI U ORGANIZACIJI NAUČE DA DELE INFORMACIJE NA ORGANIZOVAN NAČIN.

Zašto treba da upravljamo znanjem?

AN MEKINTOŠ SA INSTITUTA ZA PRIMENU VEŠTAČKE INTELIGENCIJE UNIVERZITETA U EDINBURGU NAVODI SLEDEĆE RAZLOGE:

- KONKURENCIJA NA TRŽIŠTU JE VEOMA JAKA. STEPEN INOVATIVNOSTI JE STALNO U PORASTU.
- SMANJENJE BROJA ZAPOSLENIH NALAŽE DA SE NEFORMALNO ZNANJE ZAMENI FORMALIZOVANIM METODAMA.
- BROJ UČESNIKA NA TRŽIŠTU KOJI POSEDUJU DRAGOCENO POSLOVNO ZNANJE SE SMANJIO ZBOG PRITISKA KONKURENCIJE.
- KOLIČINA VREMENA KOJA JE NA RASPOLAGANJU ZA PRIKUPLJANJE ISKUSTVA I ZNANJA SE SMANJILA.
- RANIJI ODLAZAK U PENZIJU I POVEĆANA MOBILNOST RADNE SNAGE DOVODI DO GUBITKA ZNANJA.
- POTREBNA JE VEĆA SPOSOBNOST UPRAVLJANJA SLOŽENIM SITUACIJAMA JER MALE KOMPANIJE PRUŽAJU USLUGE MULTINACIONALNIM KOMPANIJAMA.
- PROMENE U STRATEŠKOM PRAVCU MOGU DA DOVEDU DO GUBITKA ZNANJA U ODREĐENOJ OBLASTI.

U NAŠIM USLOVIMA, BITNE SU SLEDEĆE ČINJENICE:

- NAJVEĆIM DELOM, NAŠ JE RAD ZASNOVAN NA INFORMACIJAMA.
- ORGANIZACIJE SE TAKMIČE NA TRŽIŠTU NA OSNOVU ZNANJA.
- NAŠI PROIZVODI I USLUGE SU SVE KOMPLEKSNIJI I SADRŽE SVE VIŠE INFORMACIJA.
- POSTOJI STVARNA POTREBA ZA DOŽIVOTNIM USAVRŠAVANJEM I UČENJEM.

■ ■ ■ **Sistematičan pristup upravljanju znanjem**

OVAJ PROISTUP POČIVA NA TRADICIONALNOJ VERI U RACIONALNU ANALIZU SAZNAJNOG PROBLEMA: PROBLEM SE MOŽE REŠITI, ALI JE POTREBNO DA O NJEMU RAZMIŠLJAMO NA RAZLIČITE NAČINE. EVO JOŠ NEKIH OSNOVNIH PRETPOSTAVKI:

- VAŽNO JE DA ORGANIZACIJA POSTIŽE DOBRE REZULTATE NA ODRŽIV, TJ. KONTINUIRAN NAČIN. NIJE BITNO KAKVA JE VAŠA TEHNOLOGIJA ILI VAŠA DEFINICIJA POJMA ZNANJA.
- RESURSIMA SE NE MOŽE UPRAVLJATI UKOLIKO NISU MODELOVANI, A MNOGI SE ASPEKTI ZNANJA JEDNE ORGANIZACIJE MOGU IZRAZITI KROZ MODELE I TAKO PRETVORITI U EKSPLICITNE RESURSE.
- REŠENJA SE MOGU TRAŽITI U MNOGIM DISCIPLINAMA I TEHNOLOGIJAMA, A TRADICIONALNE ANALITIČKE METODE MOGU DA SE KORISTE ZA PREISPITIVANJE PRIRODE ZNANJA I ZA REŠAVANJE SPOZNAJNIH PROBLEMA.
- KULTUROLOŠKA PITANJA JESU VAŽNA, ALI I NJIH TREBA PRATITI I ANALIZIRATI NA SISTEMATIČAN NAČIN. NA PRIMER, MOGUĆE JE DA JE POTREBNO DA SE MENJAJU STAVOVI ZAPOSLENIH I SARADNIKA, ALI JE IZVESNO DA POLITIKE I PRAKSA MORAJU POVREMENO DA SE MENJAJU.
- UPRAVLJANJE ZNANJEM JESTE VAŽNA KOMPONENTA UPRAVLJAČKOG POSLA, ALI OVA AKTIVNOST ILI DISCIPLINA NIJE NAMENJENA SAMO MENADŽERIMA.



Priručnik:

Kako angažovati konsultanta?

Priručnik: Kako angažovati konsultanta?

Konsultanti, prijavite se ProConceptu kako bi i vaše ime ušlo u našu bazu podataka! Sve informacije i prijave možete dobiti na adresi proconcept@sbb.co.yu

Koliko puta vam se dogodilo da vam je potrebna pomoć nekoga sa strane da biste uradili nešto što je bitno, hitno i novo za sve u organizaciji? Koliko ste muke imali sa traženjem adekvatne osobe ili pisanjem opisa posla za konsultanta? Da li imate osećaj da je na kraju ipak sve dobro ispalo ili se ježite na pomisao da ćete kroz slično iskustvo možda morati ponovo da prođete? Za svaki slučaj pročitajte ovaj i naredne brojeve E-lidera. ProConcept nudi pomoć na osnovu publikacije Vodič za menadžment konsultanata koji je pripremio i izdao Program za parlamentarnu podršku Evropske Unije. Preveli smo i adaptirali relevantne delove.

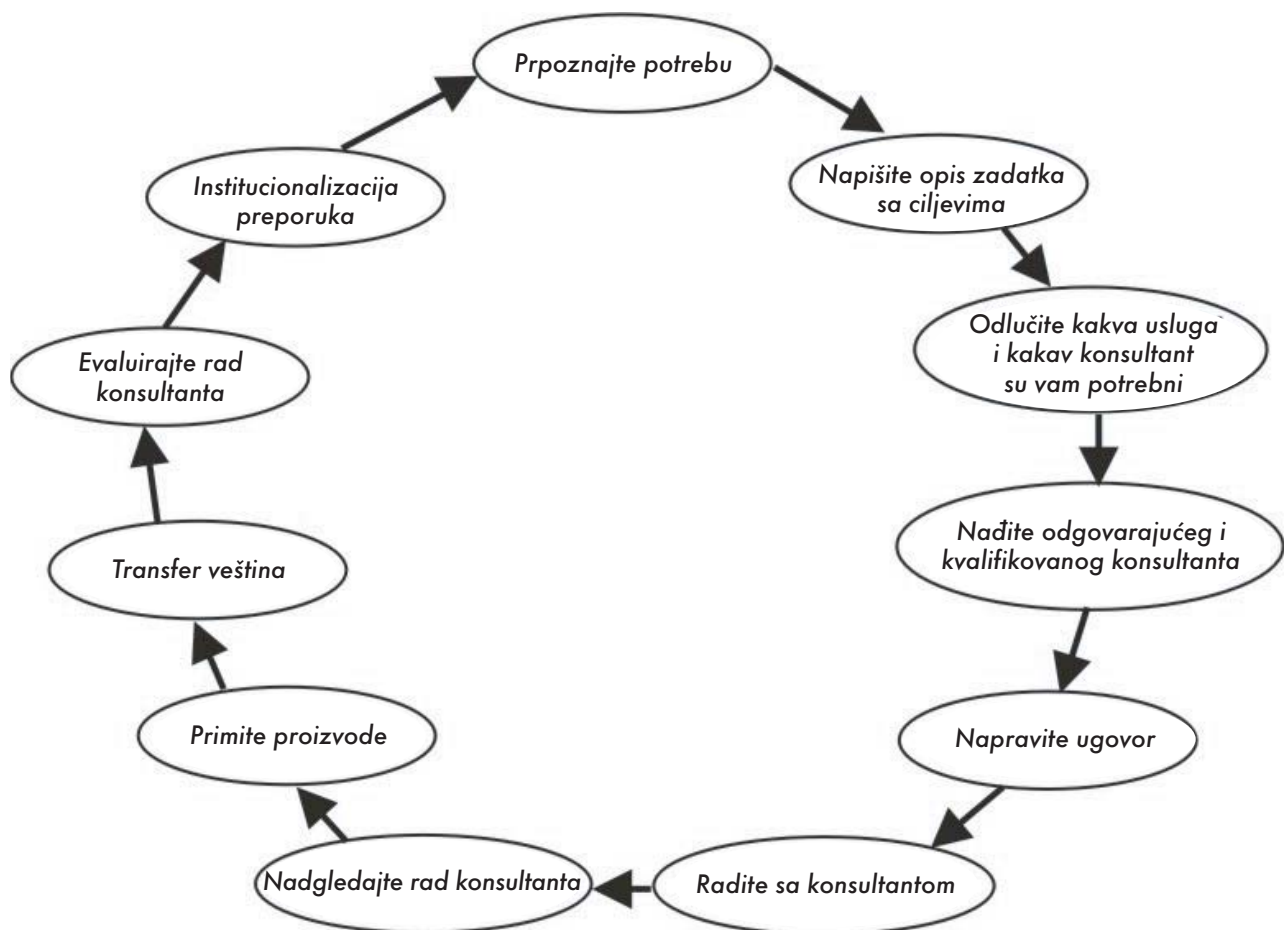
PRETPOSTAVLJA SE DA ČITALAC:

- KAO MENADŽER, IMA NEKOG ISKUSTVA U RADU SA KONSULTANTIMA
- IMA U SVOJOJ ORGANIZACIJI OSNOVNE PROCEDURE I ALATKE NA OSNOVU KOJIH MOŽE DA ANGAŽUJE KONSULTANTE
- KORISTI OVAJ FELJTON KAO REFERENTNI MATERIAL KOJI MU MOŽE BITI OD PRAKTIČNE POMOĆI, ALI IPAK NE SADRŽI ODGOVORE NA SVA PITANJA NITI SU DATI ODGOVORI PRILAGOĐENI SVAKOJ ORGANIZACIJI I SVAKOJ SITUACIJI.

VODIČ JE PODELJEN U TRI OBLASTI:

1. PREPOZNAVANJE POTREBE ZA ANGAŽOVANJEM LJUDI SA STRANE, TJ. KONSULTANATA I RAZVIJANJE BAZE PODATAKA O KONSULTANTIMA.
2. KREIRANJE OPISA POSLA ILI ZADATKA, RASPISIVANJE TENDERA ZA IZBOR KONSULTANTA I POTPISIVANJE UGOVORA SA ODABRANIM KANDIDATOM.
3. UPRAVLJANJE KONSULTANTSKIM ZADATKOM KAO PROJEKTOM UZ ODGOVARAJUĆI NIVO MONITORINGA I EVALUACIJU, KAKO BI POSTIGNUTI EFEKTI POSTALI TRAJNI I ODRŽIVI, ODNOSNO KAKO BI SE IZBEGLO STVARANJE ZAVISNOSTI OD KONSULTANTA.

Crtež 1: Šema procesa menadžmenta konsultantskih usluga



PRE NEGO ŠTO ANGAŽUJETE KONSULTANTA, MORATE DA PRIPREMITE JASNE INSTRUKCIJE U KOJIMA TAČNO OBJAŠNJAVATE ŠTA VAM JE POTREBNO. TE INSTRUKCIJE NEKI ZOVU I BRIF, OPIS POSLA ILI OPIS ZADATKA. TAKAV OPIS SADRŽI TAČNA I PRECIZNA UPUTSTVA O ONOME ŠTO ŽELITE DA KONSULTANT OBAVI ZA VAS KAO I NEKU VRSTU VODIČA KOJI OBJAŠNJAVA VELIČINU I SVRHU POSLA KOJI JE U PITANJU. PORED TOGA, OPIS ZADATKA IMA I SLEDEĆE CILJEVE:

- DAJE JASAN OPIS PROJEKTA, CILJEVA PROJEKTA I OČEKIVANIH REZULTATA I PROIZVODA KAKO BI KONSULTANTU OMOGUĆIO DA ADEKVATNO ODGOVORI NA TENDERSKI POZIV.
- OBJAŠNJAVA ŠTA SE OD KONSULTANTA-KONSULTANATA OČEKUJE.
- OBJAŠNJAVA ZNAČAJ I SLOŽENOST POSLA.
- UPUĆUJE KONSULTANTA I ORGANIZACIJU-KLIJENTA NA NJIHOVE ODGOVORNOSTI I OPISUJE KAKO ĆE SE RUKOVODITI PROJEKTOM ILI PROCESOM.
- SPREČAVA NASTANAK ZABUNE OKO ONOGA ŠTO TREBA DA SE POSTIGNE NA KRAJU.

TREBA IMATI NA UMU DA OPIS ZADATKA PREDSTAVLJA OSNOVU ZA UGOVORNI ODNOS SA KONSULTANTOM. ŠTO JE OPIS ZADATKA JASNIJI I DIREKTNIJ, TO BOLJE ZA MENADŽERA ORGANIZACIJE-KLIJENTA I ZA KONSULTANTA. KADA JE OPIS ZADATKA JASAN, MOGUĆE JE DA SE VRŠI MONITORING RADA I DA SE PREDUZME KOREKTIVNA AKCIJA AKO STVARI NE IDU KAO ŠTO JE PLANIRANO. MORA SE, MEĐUTIM, IMATI NA UMU I TO DA OPIS ZADATKA NE MOŽE DA PREDVIDI BAŠ SVAKU MOGUĆU SITUACIJU. NA PRIMER, MOŽE SE DOGODITI DA SE NEKE NEPREDVIĐENE I NEIZBEŽNE OKOLNOSTI NEPOVOLJNO ODRAZE NA REZULTAT RADA ILI NA ROKOVE.

SLEDEĆA PITANJA MOGU DA BUDU KORISNA PRILIKOM PISANJA OPISA ZADATKA ZA KONSULTANTA:

- DA LI POSTOJI NEKI ROK DO KOGA PREDVIĐENI ZADATAK MORA DA BUDE DOVRŠEN?
- KAKO ĆE SE ZNATI DA LI JE ZADATAK DOBRO OBAVLJEN?
- KOJI SU OČEKIVANI REZULTATI?
- MOGU LI SE PROIZVODI KOJI TREBA DA NASTANU U PROCESU KVANTIFIKOVATI?
- KOJE METODE TREBA DA SE KORISTE U RADU?
- KAKO ĆE SE PRIKUPLJATI INFORMACIJE TOKOM SPROVOĐENJA ZADATKA?
- KOJE VEŠTINE SU POTREBNE?
- ZAŠTO JE ODREĐENA USLUGA POTREBNA?
- KOJE CILJEVE SE NADAMO DA ĆEMO OSTVARITI?
- KOLIKO ĆE TO DA KOŠTA?
- KOLIKO ĆE VREMENA BITI POTREBNO ZA OSTVARENJE CILJEVA?
- KO SVE TREBA DA BUDE UKLJUČEN?

Uobičajeno je da se u pripremu opisa zadatka uključuju različiti pojedinci ili zainteresovane strane, mada jedna osoba treba da bude zadužena da posao dovede do kraja. Prema tome, analiza zainteresovanih strana ovde može da bude od koristi kako bi se otkrilo da li neko ima skrivenih interesa kada je u pitanju konkretan zadatak ili projekat, kako bi se saglasnost te osobe ili grupe pridobijala sa posebnom pažnjom.

Svrha ove analize jeste da utvrdi koliki uticaj drugi mogu imati na ostvarenje zadatka ili projekta. Na osnovu toga, može da se napiše sveobuhvatan opis zadatka u kome će se sagledati različiti pogledi na projekat i očekivane rezultate.

VEOMA JE VAŽNO DA SE NAPRAVI RAZLIKA IZMEĐU PRIMARNIH I SEKUNDARNIH ZAJNTERESOVANIH STRANA. KADA SE RADI O UKLJUČIVANJU ILI KONSULTOVANJU U VEZI SA OPISOM ZADATKA, VEĆI PRIORITET IMAJU PRIMARNE GRUPE. UKOLIKO USPEMO DA IH PRIDOBIJEMO VEĆ OD SAMOG POČETKA, POVEĆAVAMO ŠANSE ZA USPEH. RAD SA ZAJNTERESOVANIM STRANAMA NE SVODI SE SAMO NA KONSULTACIJE SA NJIMA NA SAMOM POČETKU, VEĆ IH MORAMO OBAVEŠTAVATI O NAPRETKU I TRAŽITI NJIHOVE KOMENTARE I PREDLOGE U ODREĐENIM INTERVALIMA. ISTOVREMENO, NEOPHODNO JE DA MENADŽMENT VODI PROCES, TE DA NE DOZVOLI DA SE ON ZABLOKIRA ILI DA POSTANE TALAC RAZLIČITIH INTERESNIH GRUPA.

TABELA 4: TABELA ZA ANALIZU ZAJNTERESOVANIH GRUPA

NAPIŠITE SVE ZAJNTERESOVANE GRUPE ZA KOJE ZNATE	IZLISTAJTE NJIHOVE BRIGE, OČEKIVANJA I CILJEVE U VEZI SA PROJEKTOM ILI ZADATKOM	PREPOZNAJTE STEPEN NJIHOVOG UTICAJA NA PROJEKAT ILI ZADATAK
---	---	---

OSNOVNI FORMAT

POSTOJI MNOGO RAZLIČITIH NAČINA NA KOJE SE MOŽE NAPISATI OPIS ZADATKA ZA KONSULTANTA. PREDLOŽENI FORMAT DAJE SAMO OPŠTA UPUTSTVA I UKAZUJE NA OPŠTE ZAHTEVE KOJE TREBA DA ISPUNJAVA.

- OPIS SITUACIJE
- SVRHA
- CILJEVI PROJEKTA I-LI ZADATKA
- VREMENSKI OKVIR
- ODGOVORNOST
- KOMUNIKACIJA
- POTREBNE KVALIFIKACIJE I ISKUSTVA
- PROCEDURA ZA PRIJAVLJIVANJE NA TENDER-KONKURS.
- OPIS PROKJEKTA ILI ZADATKA
- RELEVANTNE POLITIKE
- OKVIR ZA REALIZACIJU PROJEKTA ILI ZADATKA
- OČEKIVANI REZULTATI
- NIVOI OVLAŠĆENJA
- PLAN I MEHANIZMI ZA IZVEŠTAVANJE
- CENA-BUDŽET

OPIS SITUACIJE

U OVOM DELU NAPOMINJEMO OPŠTE INFORMACIJE O KONTEKSTU U KOME SE NALAZI PROJEKAT ILI ZADATAK. OVDE SE ISTIČU RAZLOZI ZBOG KOJIH JE ZADATAK ILI PROJEKAT VAŽAN I PRUŽA SE UVID U ŠIRE TOKOVE ČIJI JE ON DEO.

OPIS PROJEKTA ILI ZADATKA

OVDE SE U ŠIROKIM CRTAMA OPISUJE ZADATAK. DAJU SE PODACI O KLIJENTI ILI KORISNICIMA PROJEKTA ILI ZADATKA, OBJAŠNJAVA SE NA KOGA ĆE ON IMATI UTICAJA I NAVODI SE LOKACIJA ZA IZVRŠENJE ZADATKA.

SVRHA

OVDE SE EKSPLOCITE NAVODI CILJ ZADATKA ILI PROJEKTA. I RAZLOZI ZBOG KOJIH JE NEOPHODNA POMOĆ SA STRANE.

RELEVANTNE POLITIKE

PONEKAD JE NEOPHODNO DA SE KONSULTANTU PRUŽI UVID U INTERNE POLITIKE I PROCEDURE ILI ONE SPOLJAŠNJE KOJE SU BITNE ZA IZVRŠAVANJE POSLA KOJI JE U PITANJU. NA OVAJ NAČIN OMogućAVAMO KONSULTANTIMA DA PRIPREME BOLJI PREDLOG KOJIM KONKURIŠU ZA POSAO.

CILJEVI PROJEKTA ILI ZADATKA

OVDE SE NAVODE CILJEVI I ZADACI. JASNOĆA U DEFINISANJU CILJEVA I ZADATAKA ZAVISI OD TOGA KOLIKO JE DOBRO ODREĐENI PROBLEM ANALIZIRAN I KOJI JE NIVO EKSPERTIZE POTREBAN.

OKVIR ZA REALIZACIJU ZADATKA

NA OVOM MESTU SE DAJE OPIS OČEKIVANE REALIZACIJE ZADATKA ILI PROJEKTA. TO PODRAZUMEVA I SPISAK NAJVAŽNIJIH ZADATAKA KOJE KONSULTANT TREBA DA OBAVI. NA OSNOVU TOGA, KONSULTANTI TREBA DA KAŽU NA KOJI NAČIN PREDLAŽU DA RADE I KOJE METODE I TEHNIKE ĆE KORISTITI.

VREMENSKI OKVIR

VAŽNO JE DA DATUM POČETKA I ZAVRŠETKA PROJEKTA ILI ZADATKA BUDU JASNO NAVEDENI. OVO JE NEOPHODNO I ZBOG BUDŽETIRANJA (UKUPNO TRAJANJE, IZNOS, BROJ LJUDI) KAKO ZA KLIJENTA TAKO I ZA KONSULTANTA. NAJZAD, OVO JE VAŽNO I ZBOG MONITORINGA TOKOM PROCESA.

OČEKIVANI REZULTATI I PROIZVODI

JASNO JE DA OVDE OPISUJEMO OČEKIVANE REZULTATE. CILJ OVOG DELA JESTE DA NAŠU PAŽNJU USMERI NA ONO ŠTO IZ PROCESA TREBA DA PROIZAĐE, TJ. NA REZULTATE I PROIZVODE. VAŽNO JE DA PROIZVODE TAKO FORMULIŠEMO DA SE ONI MOGU OBJEKTIVNO PREPOZNATI I MERITI. PONEKAD JE VAŽNO DA SE UKAŽE I NA OČEKIVANI STEPEN KVALITETA REZULTATA ILI PROIZVODA. U OVOM DELU SE TAKOĐE NAVODE NAJVAŽNIJI INDIKATORI.

ODGOVORNOST

RADI DOBROG UPRAVLJANJA I KONTROLE, NEOPHODNO JE DA SE UNAPRED RAZJASNI KO ĆE BITI ODGOVORAN I ZA ŠTA TOKOM REALIZACIJE ZADATAKA ILI PROJEKTA. NA OVAJ NAČIN SE PODSTIČE ODGOVORNOST I OBEZBEĐUJE SE OD KONFUZIJE U VEZI SA ULOGAMA I ODGOVORNOSTIMA KONSULTANTA I LIDERA TIMA U ORGANIZACIJI.

NIVOI OVLAŠĆENJA

OVDE SE NAVODI KO JE ODGOVORAN ZA KOJI NIVO ODLUČIVANJA U ORGANIZACIJI TAKO DA KONSULTANT MOŽE DA SE OBRATI PRAVIM LJUDIMA ZA POJEDINA PITANJA.

KOMUNIKACIJA

VAŽNO JE DA U OPISU ZADATAKA BUDU JASNO NAVEDENI KANALI KOMUNIKACIJE KAO I KO SU TIM LIDERI SA OBE STRANE.

NAČIN IZVEŠTAVANJA I ROKOVI

U OVOM DELU NAVODE SE RAZLIČITI TIPOVI IZVEŠTAJA KOJI SU POTREBNI NA RAZLIČITIM NIVOIMA REALIZACIJE ZADATAKA ILI PROJEKTA. KADA JE U PITANJU JEDNOSTAVNIJI ZADATAK, BIĆE DOVOLJAN SAMO JEDAN, ZAVRŠNI, IZVEŠTAJ. KOMPLIKOVANIJI I DUŽI PROJEKTI MOGU DA ZAHTEVAJU IZVEŠTAVANJE U ODREĐENIM INTERVALIMA. VAŽNO JE DA BUDE PRECIZIRANO KOJI TIP IZVEŠTAJA SE OČEKUJE (PISANI, USMENI ILI OBA), U KOJIM INTERVALIMA TREBA DA SE PODNOSI I KOME.

POTREBNA ZNANJA I ISKUSTVA - KOMPETENCIJE

PRAVE KONSULTANTE ZA ODREĐENI POSAO MOŽETE DA DOBIJETE SAMO AKO JE JASNO KOJA ZNANJA I ISKUSTVA SU VAM POTREBNA. KOMPETENCIJE KONSULTANATA PODRAZUMEVAJU VEŠTINE (TEHNIČKE KAO I ONE KOJE SE TIČU ODREĐENIH PONAŠANJA), ZNANJA I STAVOVE. ŠTO PRECIZNIJE OPIŠETE TRAŽENE KOMPETENCIJE, TO ĆE LAKŠE BITI KONSULTANTIMA DA SAMI SEBE PROCENE PRE NEGO ŠTO ODLUČE DA LI DA SE PRIJAVE, PA ĆE BITI LAKŠE I DA ODABERETE PRAVU OSOBU ZA KONSULTANTA.

CENA/BUDŽET

U NAJVEĆEM BROJU SLUČAJEVA, ORGANIZACIJA-KLIJENT ĆE ODVOJITI ODREĐENU SUMU ZA POSAO KOJI OBAVLJA KONSULTANT, ALI TO JE RETKO NAVEDENO U OPISU ZADATKA. RAZLOG TOME JE ŠTO SE OČEKUJE DA ĆE SE KONSULTANTI PONAŠATI TRŽIŠNO I U ODGOVORU NA OVAJ DEO TENDERA, TE DA ĆETE DOBITI NAJBOLJI MOGUĆI KVALITET ZA NOVAC. UKOLIKO IPAK ODLUČITE DA NAVEDETE BUDŽET, BUDITE PRECIZNI I NAVEDITE DA LI JE POMENUTI IZNOS BRUTO ILI NETO I DA LI ORGANIZACIJA POKRIVA JOŠ NEKE TROŠKOVE.

TENDERSKA PROCEDURA

OVDE SE DAJE UPUTSTVO O PROCEDURI ZA PRIJAVLJIVANJE KONSULTANATA. NA PRIMER, MOŽE DA SE NAVEDI KOJA DOKUMENTA TREBA DA PODNESU KANDIDATI, KOJE ĆE KRITERIJUME KORISTITI KLIJENT U PROCENI PRIJAVA, GDE I KADA PRIJAVE TREBA DA SE PODNESU, OSOBA ZA KONTAKT, ADRESA I SL.

SASTAV UČESNIKA NA TENDERU

U OVOM DELU SE DAJE POJAŠNJENJE KRITERIJUMA KOJI ĆE SE KORISTITI U IZBORU KONSULTANATA, A KOJI SE ODOSE NA NJIHOVU KOMPLEMENTARNOST I RAZNOVRSNOST KVALIFIKACIJA I ISKUSTAVA. NA PRIMER, BIĆE NAVEDENO AKO SE PREDNOST DAJE ONIM GRUPAMA KOJE SU INAČE DISKRIMINISANE ILI AKO JE CILJ DA SE OHRABRE ZAJEDNIČKI PROJEKTI ILI PREDLOZI NEKOLIKO KONSULTANATA, UKLJUČUJUĆI TU I PARTNERSTVA IZMEĐU DOMAĆIH I MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA ILI POJEDINACA.



U sledećem broju:

- SEDAM GREŠAKA KOJE PRAVE UPRAVLJAČI ZNANJEM
- NASTAVLJAMO FELJTON O ANGAŽOVANJU KONSULTANATA
- KLASIFIKACIJA: RAZLIČITI TIPOVI ODNOSA IZMEĐU PREDUZEĆA I NVO
- ŠTA LIDERE ČINI EFEKTIVNIM? MAJKL GROH

ČITAJTE E-LEADER
BUDITE LIDER U NAJUZBUDLJIVIJEM SEKTORU
U SRPSKOM DRUŠTVU.