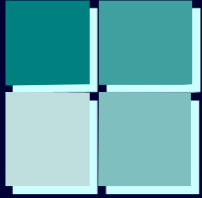


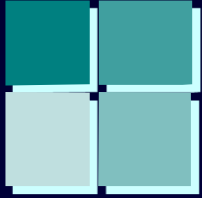
IPDET

Modul 12: Upravljanje procjenom



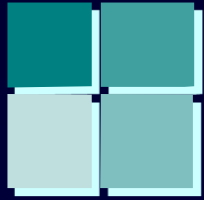
Uvod

- Upravljanje matricom dizajna
- Ugovaranje procjene
- Uloge i odgovornosti različitih igrača
- Upravljanje ljudima, zadacima i budžetima



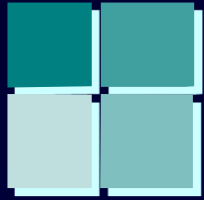
Matrica za dizajniranje procjene

- Ključ za uspjeh u procjeni je planiranje
- Matrica za dizajniranje procjene, povezuje deskriptivna i normativna pitanja, te pitanja koja utiču na procjenu. Pomaže da sistematično razradite procjenu kroz učestali proces
- Fokusira pažnju na svaku od važnih komponenti za svako [pod]pitanje
- Može se prilagoditi



Ugovaranje procjena

- U koliko ljudski resursi nisu na raspolaganju u organizaciji, možda će biti potrebno da se angažuju jedan ili dva čovjeka da pomognu
- Može se provoditi cijela studija ili samo jedan njen dio



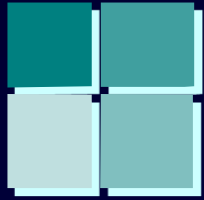
Ugovaranje procjena

Prednosti angažovanja

- ugovarač može dobro poznavati sektor ili pitanja i može imati snažne vještine procjenjivanja
- ugovarač može govoriti lokalni jezik i poznavati lokalne uvjete

Mane angažovanja

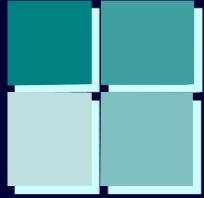
- ugovaranje može biti skupo
- može biti teško odrediti sposobnosti procjenjivanja
- kapacitet “u-kući” nije povećan
- bez korporativne memorije



Koraci za angažovanje ugovarača

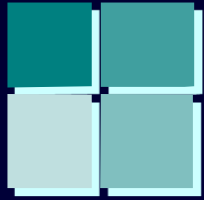
Opcije:

- Izraditi zahtjev za dostavu ponude (RFP) i koristiti komisiju za izbor najbolje ponude (firme)
- Izraditi projektni zadatak (TOR) (pojedinci)



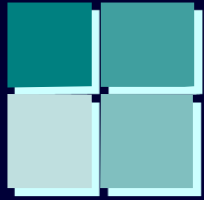
Stavke za zahtjev za dostavu ponude (RFP)

- Svrha procjene
- Pozadina i kontekst studije
- Ključni zahtjevi za informacijama, uključujući obim procjene i opći pristup
- Ciljevi procjene
- Šta je potrebno dostaviti i vremenski okvir za dostavu
- Kriterij za odabir ponude
- Kontakt detalji za projekt menadžera
- Krajnji rok za dostavu ponude
- Budžet i drugi resursi



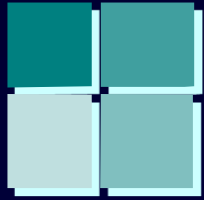
Postupak odabira za ugovaranje

- Izabrati komisiju koja će se sastojati od ljudi koji imaju:
 - poznavanje i iskustvo u procjenama
 - poznavanje predmetnog područja
 - poznavanje organizacione kulture
- Osigurati da komisija odabere ponudu korištenjem RFP kriterija
- Voditi fer i transparentan postupak
- Voditi evidenciju o postupku odabira



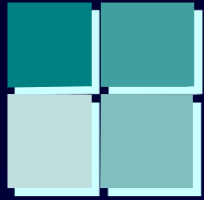
Mogući kriteriji za odabir izvođača

- Izvođačeva evidencija sličnih već izvršenih zadataka
- Dokaz o specifičnim potrebnim kompetencijama
- Spremnost da koristi dizajn matricu
- Adekvatno adresirani RFP
- T Kvalitetu C modela, ako to se traži u RFP
- Detaljno objašnjenje vremenske obaveze glavnog i ostalog osoblja
- Razumne cijene - detaljno rasčlanjene
- Kvaliteta sličnih evalvacija koje je izvođača učinio



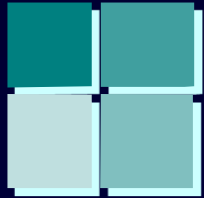
Projektni zadatak (TOR)

- Često samostojeći [bez RFP]
- TOR opisuje vrednovanja i utvrđuje odgovornosti i vremenski okvir za izvršenje
- Često se koristi za sve članove tima za procjenu, bilo da su oni konsultanti i / ili interni članovi tima
- Pomaže da svi razumiju očekivanja i kontekst procjene



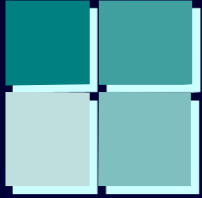
Definicija Projektnog zadatka (TOR)

- OECD, DAC Glosar:
 - TOR je pismena dokumentacija koja predstavlja:
 - Svrhu i obim procjene
 - Metode koje će se koristiti
 - Standard na osnovu kojeg će se ocjenjivati izvršenje ili na osnovu kojih se analize trebaju provesti
 - Resursi i alocirano vrijeme
 - Zahtjevi vezani za izvještavanje



TOR tipski uključuje:

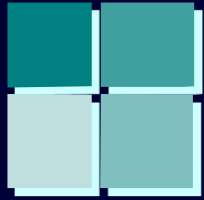
- Kratki naslov i opis intervencije
- Svrha procjene i generalni pristup
- Sadržaj [ili ovo može biti prvo što treba pružiti]
- Opseg, fokus, a sveukupni vremenski okvir procjene: početna pitanja i pitanja za obračanje
- Priroda i stepen angažovanja korisnika
- Isporuke i raspored, uključujući i proces revizije: oblikovanje matrice, plan rada procjene, privremeni izvještaji, završni izvještaj, prezentacije
- Potrebne kvalifikacije ocjenitelja (ili tima)
- Ukupni proračun za osoblje i putovanja



Ugovor dobre prakse ili ToR će uključivati: :

Etički kodeks

Zahtjev za analizu o tome kako je intervencija rješavala pitanja ljudskih prava, jednakosti spolova, ekološku i socijalnu održivosti



TOR Lista provjera:

- UNDP :

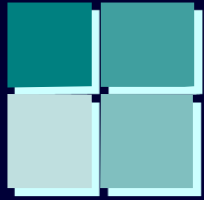
[www.undp.org/eo/documents/erc/Evaluation TOR Description.doc](http://www.undp.org/eo/documents/erc/Evaluation_TOR_Description.doc)

- UNICEF:

[www.unicef.org/evaluation/files/TechNote2 TOR R.pdf](http://www.unicef.org/evaluation/files/TechNote2_TOR.pdf)

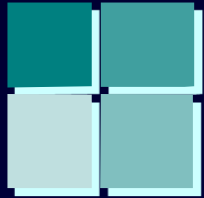
- CIDA:

[http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/\\$file/Tor sample text.pdf](http://www.acdicida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview4/$file/Tor_sample_text.pdf)



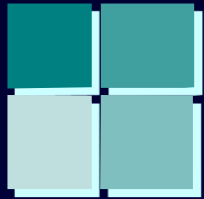
Odgovornosti Kontakt/TOR Menadžera

- Postavljanje jasnih i *realnih* ciljeve
- Održavanje vlasništva nad studijom
- Praćenje rada i pružanje pravovremene povratne informacije
- Odgovarajuće odlučivanje
- Otvorenost za ponovne pregovore, ako je opseg proširen ili su iskrslili neočekivani problemi



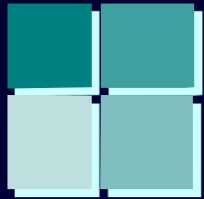
Uloge i odgovornosti

- Definirati i dogovoriti se o tome ko je odgovoran za šta i kada
- Kome trebaju definisane uloge i odgovornosti :
 - glavni klijent
 - ključni korisnik
 - menadžer za procjenu
 - izvršilac procjene



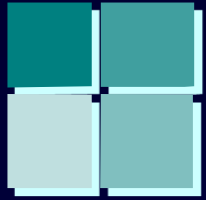
Glavni klijent(i)

- Pravovremeno se sastati sa klijentom da bi se dogovorili o:
 - prirodi i kontekstu zahtijeva
 - potrebi, pitanjima ili interesu koji vode prema zahtijevu za procjenu
 - potrebe kritičnog vremena za nalaze procjene
 - Pitanja od velike važnosti za procjenu na koja se treba odgovoriti
 - Dinamika i učestalost komunikacija



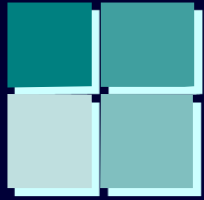
Ključni korisnici

- Organizacije koje predstavljaju one koji imaju “udjele” u intervenciji ili pojedinci
- Mogu biti unutrašnji ili vanjski
- Odgovornosti:
 - identifikovati predmete ili pitanja za procjenu koje treba uzeti u obzir
 - u participativnim procjenama, mogu dijeliti odgovornost za planiranje, provođenje i izvještavanje o procjeni



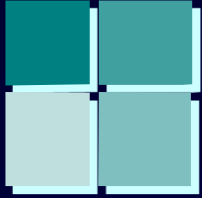
Uloga i odgovornosti menadžera procjene

- Detaljne odgovornosti u tri područja:
 - priprema
 - implementacija
 - praćenje



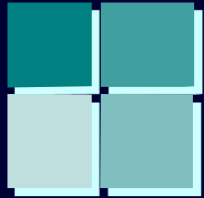
Vještine i sposobnosti vršioca procjene

- Stručnost u specifičnom predmetu
- Poznavanje ključnih razvojnih pitanja, posebno onih koji se odnose na glavne ciljeve i sposobnost da vidi "veliku sliku"
- Poznavanje poslovanja organizacije i načina na koji se to poslovanje obavlja
- Vještine procjenjivanja u dizajniranju, prikupljanju podataka, analizi podataka i pripremi izvještaja
- Vještine u korištenju informacionih tehnologija



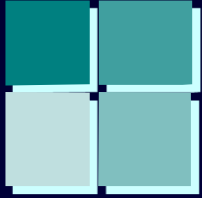
Upravljanje ljudima

- Ljudi su komplikovani. Oni nisu mašine. Njihovo ponašanje će se mijenjati iz dana u dan.
- Menadžer je odgovoran za sve što se događa unutar opsega ovlasti menadžera.



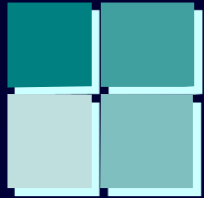
Upravljanje konfliktima

- Komunikacione vještine
 - koristite jezički oblik “ja” umjesto “vi”
- Vještine slušanja
 - Potvrdite da je onaj koji sluša ispravno razumio onoga koji govori
- Najkonstruktivniji konflikti završavaju tako što su obje strane “dobitnici”



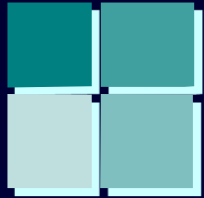
Vještine izgradnje tima

- Slušanje, postavljanje pitanja, ubjeđivanje, uvažavanje, pomaganje
- Bombardovanje idejama
- Kreiranje koncepta



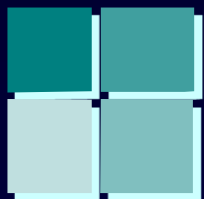
Upravljanje zadacima

- Mapa zadatka
 - zadaci svakog pojedinačno
 - datumi početka i završetka
- Gantt-ov grafikon
 - grafikon prikazuje međudnose projekata i njihovih rasporeda

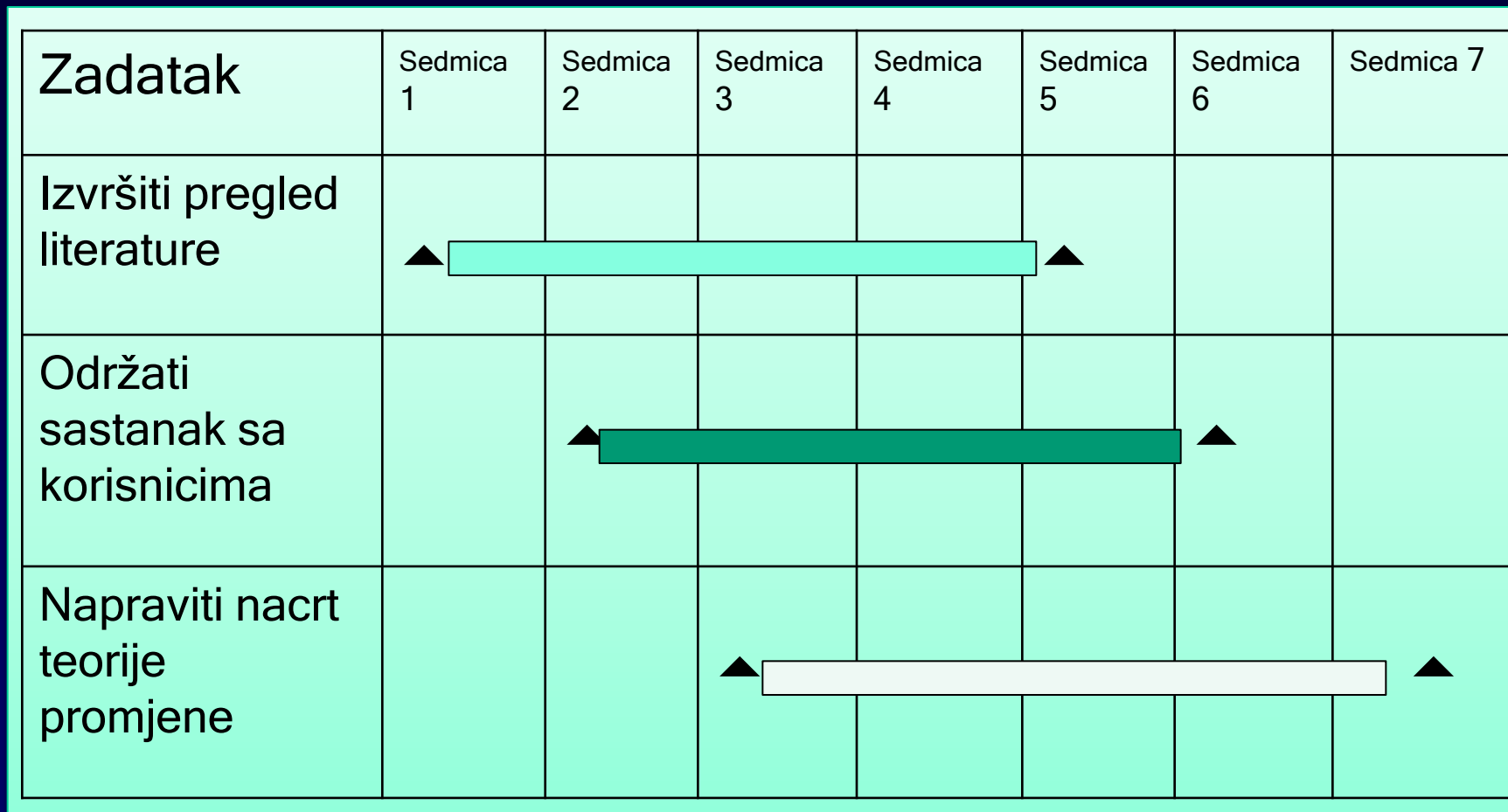


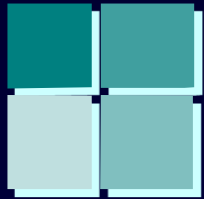
Primjer mape zadatka

Zadatak	Ime	Datum početka	Datum završetka
Izvršiti pregled literature i identifikovati povezana unutrašnja i vanjska pitanja	Anna, Miguel, and Kabir	7/01	7/04
Pregledati dokumenta programa/projekta	Kabir	7/05	7/23
Zakazati i održati sastanak sa klijentom	Anna	7/15	7/31
Identifikovati ključne korisnike i zakazati sastanke	Kabir and Miguel	7/15	7/17
Sastaviti kratak rezime o sastanku sa klijentom i donesene odluke	Anna	8/01	8/31
Voditi sastanke sa korisnicima -rezimirati	Anna and Miguel	8/05	8/15
Npraviti nacrt prvog dizajna za procjenu	Anna	7/01	8/31



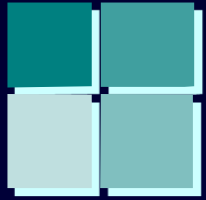
Primjer Gantt-ovog grafikona



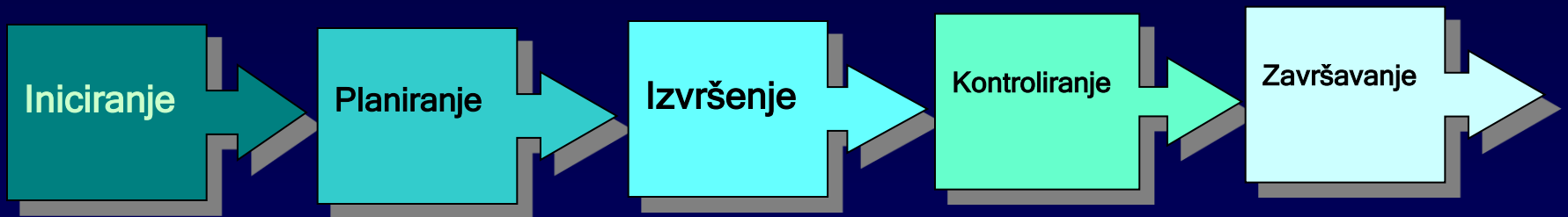


Upravljanje budžetom

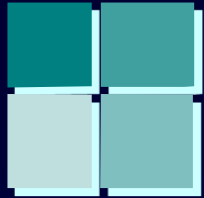
- Vrednovanje plaća i beneficija
- Konsultanti
- Putovanja i dnevnice
- Komunikacija (poštarina, telefon, itd.)
- Štampanje i umnožavanje
- Obrada podataka
- Štampani materijali
- Potrošni materijal i oprema
- Podugovori
- Režije (objekti, komunalije, itd.)



Proces upravljanja projektom

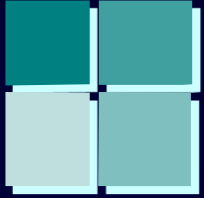


Pređi na posljednji slajd



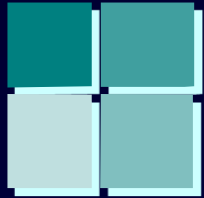
Faza I: Iniciranje

- Projekti započinju potvrdom da postoji potreba za projektom
- Aktivnosti koje treba poduzeti:
 - Pokazati potrebu za projektom i izvodljivost
 - Pridobiti odobrenje za projekt
 - Pridobiti odobrenje za fazu



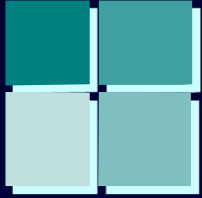
Faza II: Planiranje

- Menadžeri najviše svog vremena provode planirajući
- 13 aktivnosti u ovoj fazi
- Neki koraci su opcionalni i zavise od veličine i obima projekta



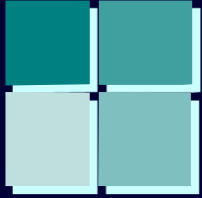
Aktivnosti za planiranje

- Opišite obim projekta
- Definišite i slijedite aktivnosti projekta
- Procijenite trajanje za aktivnosti i potrebne resurse
- Izradite dinamiku projekta
- Procijenite troškove
- Izgradite budžet i plan trošenja
(nastavak na slijedećem slajdu)



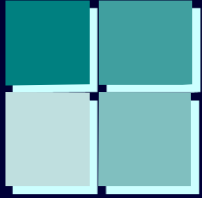
Aktivnosti za planiranje_(nastavak)

- Napravite formalni plan kvaliteta
- Napravite formalni komunikacijski plan projekta
- Organizujte i pribavite osoblje
- Identifikujte rizike i plan za reagovanje na iste
- Planirajte i pribavite vanjske resurse
- Organizujte plan projekta
- Zaključite fazu planiranja projekta



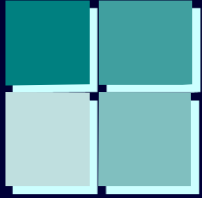
Faza III: Izvršenje

- Menadžer osigurava da se zadaci završe po planu
- Aktivnosti koje treba poduzeti: Izvršiti aktivnosti projekta



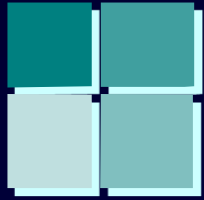
Faza IV: Kontrola

- Menadžer vodi evidenciju o ljudima, aktivnostima, novcu, i obimu
- Aktivnosti koje treba poduzeti :
Kontrolisati aktivnosti projekta



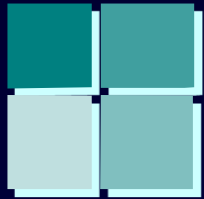
Faza V: Završavanje

- Menadžer finalizira aktivnosti, arhivira informacije
- Aktivnosti koje treba poduzeti : Zaključiti aktivnosti projekta



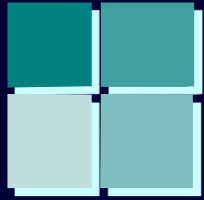
Carol Weiss: O upotrebi podataka procjene

- Ko su korisnici procjene za koje je ona prvenstveno namjenjena?
- Koja je ciljna publika procjene?
- Na koje će grupe ili pojedince najvjerojatnije uticati evaluacija?
- Na čije će aktivnosti i/ili odluke uticati njihovo angažovanje u procesu procjene ili nalazima procjene?
- Kako korisnici procjene za koje je ona namjenjena mogu biti uključeni?
- Sa kojim izazovima/barijerama se možete suočiti prilikom identifikovanja i uključivanja korisnika? Kako da ih prevaziđemo?



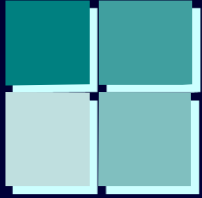
Dobra procjena:

- Zadovoljava potrebe i zahtjeve korisnika
- Relevantna je i realna u obimu
- Koristi odgovarajuće metode
- Proizvodi pouzdane, tačne i valjanje podatke
- Uključuje odgovarajuće i precizne analize podataka
- Donosi nepristrasne zaključke
- Prenosi rezultate jasno - u usmenoj ili pismenoj formi
- Zadovoljava profesionalne standarde



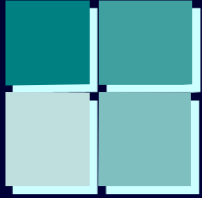
Šest Kusek-ovih i Rist-ovih karakteristika procjene kvalitete

- Nepristrasnost
- Korisnost
- Tehnička adekvatnost
- Učešće korisnika
- Povratne informacije i širenje
- Vrijednost za novac



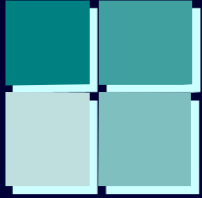
Liste provjere kvaliteta

- The Key Evaluation Checklist (Scriven)
- Program Evaluations Meta-evaluation Checklist (Stufflebeam)
- Utilization Focused Evaluation Checklist (Patton)
- Guidelines and Checklist for Constructivist Evaluation (Guba & Lincoln)
- Deliberative Democratic Evaluation Checklist (House & Lowe)
- Guiding Principles Checklist (Stufflebeam)



Vanjski recenzent

- Osoba koja je stručna za procjenu i / ili predmetno područje, koja nije uključena u provođenju procjene, ali koju možete koristiti kao rezonatora, savjetnika i kritičara od pomoći



“Dobro upravljanje je umjetnost da se problemi učine tako zanimljivim, a njihovo rješavanje tako konstruktivnim, da svatko želi prionuti na posao i suočiti se s njima.”

-- Paul Hawken, *Growing a Business*



Pitanja?