

პროექტის მართვის სახელმძღვანელო პრინციპები

მომზადებულია „სამოქალაქო საზოგადოების
კვლევისა და განვითარების ცენტრის“ (CSRDC) მიერ

ავტორები: ლიზა სოფრომაძე და ნინო ლოლაძე

პროექტის დაგეგმვის ძირითადი ნაბიჯები:

- პრობლემის იდენტიფიკაცია
- მიზანისა და ამოცანების განსაზღვრა
- ინდიკატორებისა და გადამოწმების გზების შემუშავება
- მონაწილე მხარეთა გამოკვეთა და მათი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა
- რისკების შეფასება
- SWOT ანალიზი
- სამოქმედო გეგმის შედგება
- რესურსებისა და ბიუჯეტის გაწერა
- შეფასება და მონიტორინგი

პროექტის სახელწოდების მნიშვნელობა

ნებისმიერი აქტივობას საჭიროა თავისი სახელწოდება გააჩნდეს.

ამიტომ ვიდრე რაიმე გეგმის განხორციელებას დაიწყებდეთ, პირველ რიგში მოიფიქრეთ სახელი თქვენი პროექტისთვის.

- პროექტის სახელწოდება რაც შეიძლება მოკლე და მარტივი უნდა იყოს;
- ადვილად დასამახსოვრებელი;
- ადამიანთა ფართო ფენებისთვის მისაღები;

პრობლემის იდენტიფიკაცია

პროექტის ერთ-ერთი მთავარი და რთული საკითხი პრობლემის იდენტიფიკაციაა. პრობლემა სწორად უნდა შეირჩეს, ზუსტად უნდა იყოს ფორმულირებული და მისი გადაწყვეტისთვის დაისახოს ისეთი ამოცანები, რომელიც ყველასთვის მისაღებია.

პრობლემა - ეს არის საკითხი, რომელიც მოითხოვს პოლიტიკურ გადაწყვეტას.

ხშირად ხდება პრობლემის და გადაწყვეტის გზების ერთმანეთში არევა. პრობლემა არის გადახრა რაიმე სტანდარტიდან, სასურველი ნორმიდან ან მდგომარეობიდან - გამოხატული ნეგატიური ფორმით. პრობლემა არის ის თუ „რა არის (რა მდგომარეობაა) ახლა“, ხოლო მიზანი არის ის თუ „რა უნდა იყოს“.

პრობლემა უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

- რატომ არსებობს პრობლემა?
- კონკრეტულად რაში მდგომარეობს პრობლემა? რა არის ამ პრობლემის არსი?
- ვინ/რა წარმოქმნის პრობლემას?
- რა ფაქტორები ახდენენ გავლენას პრობლემაზე?

პრობლემის განსაზღვრის დროს ასევე უნდა იქნას გათვალისწინებული შემდეგი კითხვები:

- რამდენად აქტუალურია ეს საკითხი ბენეფიციარებისთვის?
- რა სავარაუდო შედეგი შეიძლება მოჰყვეს სიტუაციას, რომლის შეცვლაც გსურთ?
- რა შეიძლება გაკეთდეს სიტუაციის გამოსასწორებლად? თავად თქვენ რა სახის ცვლილებების მოხდენა გსურთ?
- რა განგასხვავებთ სხვა დანარჩენებისგან, ვინც ამავე საკითხის მოგვარებას ცდილობენ?

პრობლემის განსაზღვრა, მისი გამომწვევი მიზეზებისა და ამ პრობლემით განპირობებული შედეგების გაანალიზება ნებისმიერი პროექტისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანია. ხშირად პრობლემის არაადეკვატური, ან არაეფექტური გაანალიზება ხდება, რაც იწვევს რაიმე კონკრეტული პრობლემის ნაცვლად კამპანიის ძალიან ფართო, ან კომპლექსური საკითხის მოგვარებისკენ მიმართვას. პრობლემათა გამოსავლენად მნიშვნელოვანია ბრენსტორმინგის ჩატარება. ამ დროს გუნდის წევრები ასახელებენ ყველა იმ პრობლემას, რომელიც გარკვეული თემის ირგვლივ არსებობს და შემდეგ ამ მეთოდით შეირჩევა ყველაზე მნიშვნელოვანი პრობლემა, რომლის გადაწყვეტისთვისაც პროექტი მომზადდება.

ასევე აუცილებლად არის გასათვალისწინებელი პრობლემის მასშტაბი. არის ეს ადგილობრივი, ეროვნული თუ რეგიონული მნიშვნელობის პრობლემა. პროექტის მესვეურებს ზუსტად უნდა ჰქონდეთ გააზრებული, რა მასშტაბის პრობლემის მოგვარება აქვთ მიზნად დასახული და შესწევთ თუ არა ძალა და აქვთ თუ არა საკმარისი რესურსი მის გადასაწყვეტად.

პრობლემის ზუსტი იდენტიფიკაციისთვის ყველა სახის ინფორმაცია უნდა იქნას წინასწარ მოძიებული და დამუშავებული. ინფორმაციის მოძიების საშუალებებია: პირველადი და მეორადი ინფორმაციის წყაროები, როგორც არის შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობა,

ანგარიშებისა და სხვადასხვა ჩანაწერების შესწავლა, მსგავსი პროექტების გაცნობა. ხოლო პირველადი ინფორმაციის შესაგროვებლად შემდეგი მეთოდები გამოიყენება: პირდაპირი დაკვირვება, კითხვარების საშუალებით აზრის გამოკითხვა, კონსულტაციები ექსპერტებთან, ინტერვიუ, ფოკუს-ჯგუფები, ტესტები და სხვა.

ამასთან სასურველია პრობლემის ანალიზი ჩატარდეს გამოცდილი მკვლევარების მიერ. ანალიზისას ვლინდება დიდი რაოდენობით დამატებითი ინფორმაცია კამპანიის მესვეური გუნდის პოზიციის გასამყარებლად. აღნიშნული ანალიზი ასევე გუნდს იცავს არარეალისტური, შეუსაბამო ან მცდარი მოთხოვნების წამოყენებისგან, ან პრობლემის მოგვარებისთვის ასევე მცდარი მიმართულების არჩევისგან. აღნიშნული კვლევა, ასევე დაეხმარება კამპანიის მესვეურ გუნდს პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზების მოძიებაში, ისევე როგორც ამოცანებისა და პრიორიტეტების დასახვაში; დაიცავს კამპანიას პოტენციური მოწინააღმდეგეების მიერ განხორციელებული შეტევებისგან.

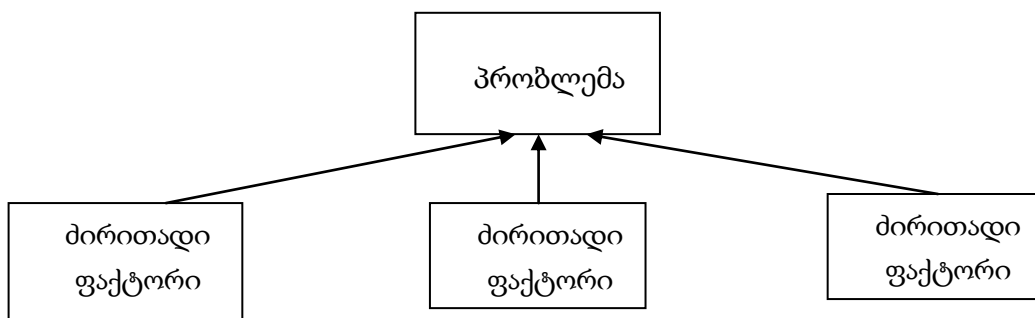
ერთია პრობლემის იდენტიფიკაცია და მეორე საკითხს წარმოადგენს ამ პრობლემის გადაჭრის გზების მოძიება. იმისთვის რომ ეს პროცესი სწორად წარიმართოს, საჭიროა განსაზღვროთ ამ პრობლემის გამომწვევი მიზეზები და ასევე დავადგინოთ თავად ეს პრობლემას რა შედეგი მოჰყვა. მთელი ამ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის კარგად გამოსაკვეთად საუკეთესო გზაა „პრობლემების ხე“.

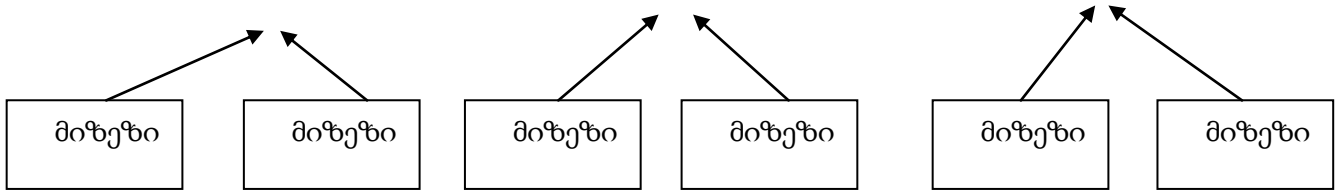
პრობლემების ხე გრაფიკულად ორი სახით შეიძლება იყოს წარმოდგენილი. ორივე სახის ხეზე ქვემოთ ვისაუბრებთ.

როგორ ხდება პრობლემების ხის განვითარება?

- პირველ რიგში ჩაუღრმავდით პრობლემას;
- განსაზღვრეთ ის ძირითადი ფაქტორები, რაც ამ პრობლემას განაპირობებს;
- ჩამოაყალიბეთ სხვა მიზეზები, რაც განსაზღვრავს ამ ძირითად ფაქტორებს.

პრობლემების ეს ხე გრაფიკულად ასე გამოიყურება:





განსაზღვრეთ მთავარი პრობლემა, რაც შეიძლება დეტალურად. თუკი შესაძლებელია, განსაზღვრეთ ვინ არის ჩართული, რა სახის პრობლემაა და კონკრეტულად სად არის ეს პრობლემა. მთავარი პრობლემა უნდა ჩაწეროთ ზედა პირველ უჯრაში.

მთავარი პრობლემა თავის თავში მოიაზრებს სხვა ყველა მიკრო-პრობლემას.

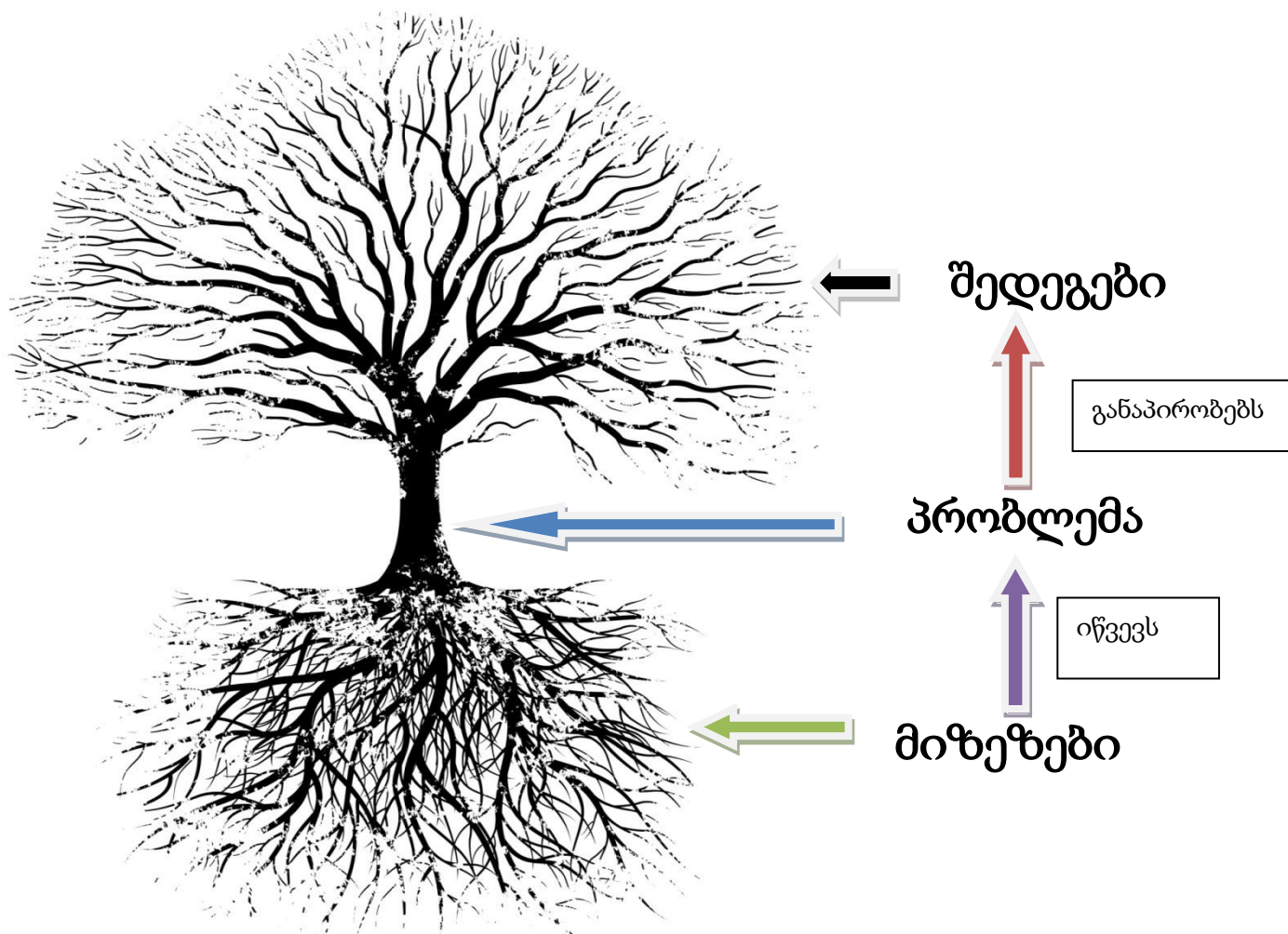
შეიმუშავეთ ამ პრობლემის გამომწვევი ფაქტორები. ეს შეიძლება იყოს ხალხი, სისტემები, რესურსები და სხვა შიგა თუ გარე ფაქტორები. ეცადეთ, ეს ფაქტორები რაც შეიძლება ამომწურავი იყოს. ეს ფაქტორები ჩაწერეთ პრობლემის ქვედა უჯრებში.

შემდეგ განსაზღვრეთ ის მიზეზები, რამაც ფაქტორი განაპირობა და ჩაწერეთ ყველაზე ქვემოთ არსებულ უჯრებში. თითოეულ ფაქტორს შეიძლება რამდენიმე მიზეზი ჰქონდეს.

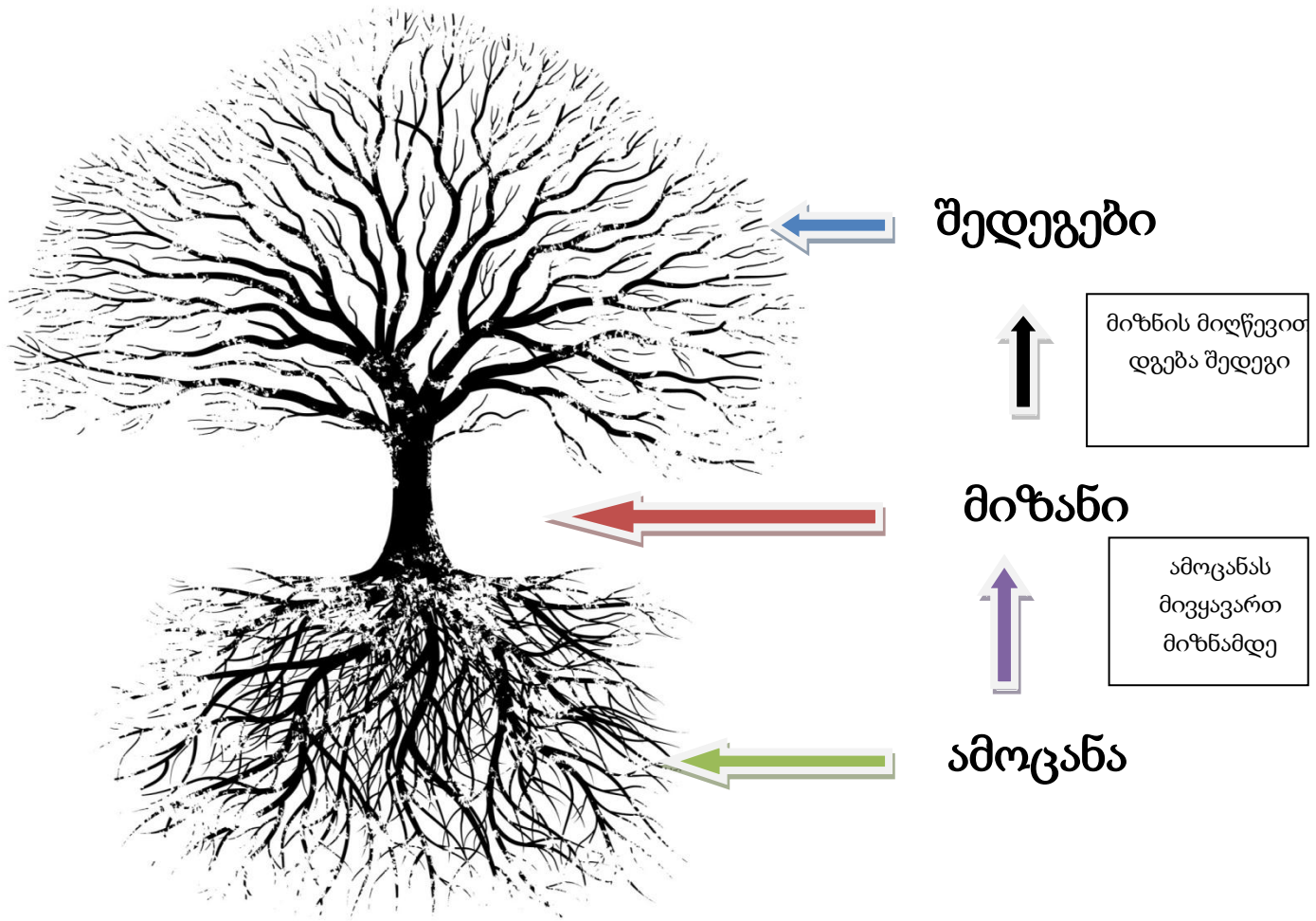
პროექტის განხორციელება მიზნად ისახავს, რომ პრობლემა მოგვარდეს და საბოლოო მიზანი იქნას მიღწეული. პრობლემების ხე გარდაიქმნება შედეგების ხედ.

შედეგების ხემ უნდა განსაზღვროს ყველა ქვედა დონის შედეგი. ქვედა დონის შედეგები უნდა იყოს აუცილებელი და საკმარისი მიზნის მისაღწევად. თითოეული შედეგის დადგომა უცილებელია, რომ საბოლოო მიზნამდე მისასვლელად.

არსებობს პრობლემების ალტერნატიული ხე. აქ პრობლემა და მისი გამომწვევი მიზეზები შემდეგი სახით არის გადანაწილებული: ძირითადი პრობლემა განთავსდება წარმოსახვითი ხის ტანზე, გამომწვევი მიზეზები - ხის ფესვებზე, ხოლო შედეგები, რომელიც პრობლემამ გამოიწვია, განთავსდება ხის ტოტებზე. ანუ ქვემოდან ზემოთ შემდეგი თანმიმდევრობით დალაგდება: გამომწვევი მიზეზები - პრობლემა - შედეგები.



„პრობლემის ხე“ შეგვიძლია გარდავქმნათ შედეგების ხედ. ამ შემთხვევაში პრობლემა ხდება კამპანიის მიზანი, მიზეზები - ამოცანა, ხოლო შედეგები - კამპანიის წარმატების მაჩვენებელი.



პროექტის მიზანი და ამოცანები

მიზანი არის ის საერთო შედეგი, რის მიღწევაც გვსურს. ნებისმიერი პროექტი ისახავს მიზანს, რომლის მისაღწევადც კონკრეტული ნაბიჯები უნდა გადადგათ. მიზანი წარმოადგენს კამპანიის ერთგვარ გზამკვლევეს. ხოლო ამ გზაზე ეტაპობრივად უნდა გადაიდგას მთელი რიგი ნაბიჯები, რომელიც ამ კამპანიის ამოცანებია. ამოცანები უნდა აკმაყოფილებდეს SMART კრიტერიუმებს - უნდა იყოს კონკრეტული, რეალისტური, გაზომვადი და დროში გათვლილი.

ამოცანები ორ კატეგორიად იყოფა: ინსტიტუციური და ინდივიდუალური ამოცანები. ინსტიტუციური ამოცანები: ყურადღებას ამახვილებს ინსტიტუტებზე (მაგ. მთავრობა, გაეროს ორგანოები, არასამთავრობო, კომპანიები) და ორ სახეობად იყოფა:

- ამოცანები, რომელიც პოლიტიკის შეცვლას ითვალისწინებს;

- ამოცანები, რომელიც პრაქტიკის შეცვლას ითვალისწინებს (მაგ. როდესაც შემუშავებული პოლიტიკის პრაქტიკაში განხორციელება რესურსების უკმარისობის გამო ვერ ხერხდება).

ინდივიდუალური ამოცანები: ყურადღებას ამახვილებს პიროვნებებზე, ან პიროვნებათა ჯგუფებზე (მაგ. მამაკაცები, პოლიციელები, დეპუტატები და სხვა) და ითვალისწინებს მათ ცოდნას, კვალიფიკაციას, საკითხის მიმართ დამოკიდებულებას.

ამოცანები უნდა იყოს ნათელი და კონკრეტულად გამოხატავდეს მას რის მიღწევა სურს. თუკი ამოცანა ბუნდოვანია, რთულდება კამპანიის მონიტორინგი და შეფასება და არ ჩანს, ამა თუ იმ ამოცანამ რამდენად მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა კამპანიის მიზნის განხორციელებაში.

როგორ უკვე აღვნიშნეთ, აუცილებელია, რომ კამპანიის მიზნები და ამოცანები SMART კრიტერიუმებს აკმაყოფილებდეს.

S (Specific) = სპეციფიკური (კონკრეტული, დეტალური, კარგად განსაზღვრული)

M (Measurable) = გაზომვადი (ციფრები, რაოდენობა)

A (Achievable) = მიღწევა (შესაძლებელია)

R (Realistic) = რეალისტური (გათვალისწინებით რესურსები)

T (Time-bound) = დროში გაწერილი (გააჩნია „დედლაინი“)

თუ ამოცანები სწორედ ამ კრიტერიუმების გათვალისწინებით იქნება შერჩეული, კამპანიის სტრატეგია სწორად წარიმართება და მიზანი მიიღწევა.

ამოცანა შეიძლება იყოს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი. როდესაც მოკლევადიანი ამოცანები შესრულდება, დრო დგება უკვე გრძელვადიანი ამოცანების შესასრულებლად.

თუკი აპირებთ, რომ კამპანიის ამოცანები SMART კრიტერიუმების გათვალისწინებით დაგეგმოთ, ნაბიჯებ-ნაბიჯ უნდა წახვიდეთ წინ:

➤ ნაბიჯი 1 - იყავით კონკრეტული

სპეციფიკური ნიშნავს, რომ ამოცანა უნდა იყოს კონკრეტული, დეტალური და კარგად განსაზღვრული. ამოცანა კავშირში უნდა იყოს იმასთან, რისი მიღწევაც გვინდა.

შესაბამისად აუცილებელია დაისვას შემდეგი კითხვები:

- რის გაკეთებას აპირებთ?
- რატომ არის მნიშვნელოვანი თქვენთვის ამის გაკეთება?
- თქვენი ჯგუფიდან ვინ რის გაკეთებას აპირებს?

- ვინ უნდა იყოს ჩართული?
- როდის ვაპირებთ ამ ამოცანის შესრულებას?
- როგორ ვაპირებთ ამის გაკეთებას?

➤ **ნაბიჯი 2 - გაზომეთ ეს შედეგი**

თუ ამოცანა გაზომვადია, ეს ნიშნავს, რომ აკონტროლებთ შედეგს. ამოცანაში დასახული უნდა იყოს ციფრები ან რაოდენობა. გაზომვა გეხმარებათ იმის გაგებაში, მიაღწიეთ თუ არა დასახულ ამოცანას. თუ არ შეგიძლიათ გაზომოთ იგი, მაშინ ვერ მართავთ მას.

➤ **ნაბიჯი 3 - ამოცანა გახადეთ მიღწევადი**

ამოცანა უნდა შეესაბამებოდეს კამპანიის მისწრაფებებს და ხედვებს. თუ ამოცანა ძალიან შორს არის რეალობისგან, მისი მიღწევა თითქმის შეუძლებელი იქნება.

➤ **ნაბიჯი 4 - იყავით რეალისტული**

ამოცანის დასახვის დროს რეალისტური უნდა იყოს. თქვენი რესურსის გათვალისწინებით უნდა დაგეგმოთ ყველა ამოცანა. ამიტომ გაითვალისწინეთ ყველა ის რესურსი, რომელიც კომპანიის დროს გააჩნიათ: ფინანსური, ადამიანური, დროითი რესურსი. არასდროს დასახოთ ისეთი ამოცანა, რომლის განხორციელებისთვის საჭირო რესურსი არ გააჩნიათ, ასეთ შემთხვევაში, ამოცანის შესრულება გართულდება, ან საერთოდ ვერ ჩაატარებთ კამპანიით დაგეგმილ ღონისძიებებს და პრიორიტეტების გადახედვა მოგიწევთ.

➤ **ნაბიჯი 5 - დრო ფულია < დრო დროა**

(ბოლო პერიოდში ცნობილი დრო ფულია გამოთქმა შეიცვალა სიტყვებით დრო დროა, რადგან დროს კიდევ უფრო დიდი მნიშვნელობა მიეცა, ვიდრე ფულს, რადგან დროს ფულით ვერ შეიძენ)

კამპანიის დაგეგმვის დროს ყველა ამოცანას გაუწერეთ დრო, თუ რა ვადებში უნდა შესრულდეს. თუკი ღონისძიების დაწყებისა და დასრულების კონკრეტული ვადა არ იქნება მითითებული, დიდი რისკია იმის, რომ ეს ღონისძიება დროში ძალიან გაიწელოს, ან საერთოდ არც კი დაიწყოს. თითოეული ამოცანისთვის ვადების დათქმა აუცილებელი პირობაა.

ინდიკატორები და გადამოწმების გზები

მიზნის, ამოცანებისა თუ ღონისძიებების შესრულების შესამოწმებლად საჭიროა, რომ შეიმუშავოთ ის ინდიკატორები, რომელიც გაჩვენებთ სწორი გზით წახვედით თუ არა. ინდიკატორი გიჩვენებთ რამდენად შორს ხართ უკვე წასულები, კიდევ რამდენი დაგრჩათ გასავლელი, რათა დანიშნულების საბოლოო წერტილს მიაღწიოთ (საბოლოო შედეგს). ინდიკატორი არის ნიშანი, რომელიც გიჩვენებთ ამოცანის განხორციელებისას არის თუ არა პროგრესი და ამასთან ინდიკატორი არის საფუძველი, რათა გაზომოთ პროგრესი საბოლოო მიზნის მისაღწევად.

ინდიკატორით ამოწმებით:

- პროექტის კონტრიბუციას ძირითადი მიზნის მიღწევის კუთხით;
- რამდენად არის მიღწეული პროექტის შედეგი;
- რამდენად არის ღონისძიებები განხორციელებული.

მთავარი ნაბიჯები ინდიკატორის შესარჩევად:

ნაბიჯი 1. ნათელი უნდა იყოს მიზნები და შედეგები

გაარკვეთ რა ტიპის ცვლილებას ელოდებით: სიტუაციის, მდგომარეობის, ცოდნის დონის, მიდგომის, ქცევის.

- აბსოლუტური ცვლილება (ქმნი სრულიად ახალს);
- შედარებითი ცვლილება (გაზრდა, შემცირება, გაუმჯობესება, გაძლიერება ან დასუსტება, უფრო მაღალი ან დაბალი დონე);
- ცვლილების გარეშე (შეინარჩუნე, დაიცავი, გადაარჩინე).

ნაბიჯი 2. შეიმუშავეთ შესაძლო ინდიკატორების ნუსხა

- არ იჩქაროთ;
- განიხილეთ ალტერნატივები;
- ჩაატარეთ ბრენსტორმინგი;
- გაიარეთ კონსულტაცია ექსპერტებთან;
- გაიზიარეთ მსგავსი გამოცდილება.

ნაბიჯი 3. შეაფასეთ სათითაოდ

კარგი ინდიკატორი არის: პირდაპირი; ობიექტური; ადეკვატური; რაოდენობრივი; პრაქტიკული და სანდო. კარგი ინდიკატორი ასევე უნდა აკმაყოფილებდეს SMART კრიტერიუმებს.

ნაბიჯი 4. შეარჩიეთ „საუკეთესო“

- ჩამოწერეთ „კარგი“ ინდიკატორების ამომწურავი სია.
- შეამცირეთ სია ისე, რომ თითოეულ შედეგზე გქონდეთ რამდენიმე მთავარი ინდიკატორი.
- შეარჩიეთ ის, რომელიც არის ყველაზე ძირითადი და მნიშვნელოვანი.
ხშირად ინდიკატორი გამოხატულია შემდეგნაირად:
- რაოდენობა: რამდენი;
- ხარისხი: რამდენად კარგად;
- სამიზნე ჯგუფი: ვისთვის;
- დრო და ადგილი: როდის და სად.

შეჯამებისთვის:

- *ინდიკატორი* ზომავს იმას რაც მნიშვნელოვანია;
- *ინდიკატორი* ზომავს ცვლილებას, რაც კამპანიამ გამოიწვია;
- *ინდიკატორი* აქცენტს აკეთებს ისეთ გზებზე, რომელიც შედარებით იაფია;
- *ინდიკატორი* კონკრეტულია - რამდენად, როგორი, როდის, სად;
- *ინდიკატორი* შემოწმებადია.

ინდიკატორების დასახვის შემდეგ ყოველთვის უნდა გაწეროთ, თუ როგორ შეაფასებთ ამ ინდიკატორების შესრულებას. ინდიკატორები ფასდება **გადამოწმების გზების (MOV)** საშუალებით. უნდა მიუთითოთ თუ რომელი ინფორმაციის წყარო უნდა გამოიყენოთ, რათა მოიპოვოთ სანდო ინფორმაცია შესაბამისი ინდიკატორის შესახებ. წყარო შეიძლება იყოს რაიმე სტატისტიკური მონაცემები, დაკვირვება, რომელიმე ორგანიზაციიდან ინფორმაცია. მაგალითად, თუ თქვენი პროექტი მიზნად ისახავს მოსახლეობის ჩართულობის გაზრდას ადგილობრივი მნიშვნელობის საკითხების გადაწყვეტის პროცესში, ამ შემთხვევაში შემდეგი ინდიკატორები შეიძლება იყოს:

1. საკრებულოში გაიზარდა (თვეში 5 წერილი შედის საკრებულოს სამდივნოში) მოსახლეობის წერილები საჯარო ინფორმაციის გამოთხოვნის თაობაზე;
2. მოქალაქეები პეტიციით შევლენ საკრებულოში;
3. დაესწრებიან ბიუჯეტის განხილვის პროცესს და სხვა.

ამ ინდიკატორებისთვის გადამოწმების გზები იქნება:

1. საკრებულოს სამდივნოდან ინფორმაციის გამოთხოვნა მოქალაქეთა წერილების რაოდენობის შესახებ;
2. საკრებულოს აპარატისგან ინფორმაცია;
3. ადგილზე დაკვირვება, ინფორმაცია საკრებულოს აპარატიდან.

ინდიკატორებს და გადამოწმების გზებს დიდი მნიშვნელობა აქვს პროექტის შეფასებისთვის. თუმცა აქვე უნდა ითქვას, რომ ზოგჯერ პროექტის პროცესი საკმაოდ გრძელვადიანია, შეიძლება რამდენიმე ფაზისგან შედგებოდეს და 2-3 წელიც კი გაგრძელდეს, ვიდრე საბოლოო მიზნამდე მივა. ამიტომ ხშირად ინდიკატორები და გადამოწმების გზები შეიძლება შეიცვალოს კიდევ. ყოველთვის უნდა მიმდინარეობდეს კამპანიის მონიტორინგი, რომლის დროსაც გამოიკვეთება რა არის შესაცვლელი და რა კომპონენტი იმსახურებას გაძლიერებას.

ყოველივე ამის გათვალისწინებით ზოგჯერ რთულია კონკრეტულად განისაზღვროს რა ცვლილება გამოიწვია პროექტმა, რადგან შეიძლება ამ პროცესის პარალელურად სხვა ისეთი ფაქტორები არსებობდეს, რომელიც ასევე შესაძლოა გავლენას ახდენდეს ცვლილებაზე. ამიტომ უფრო ეფექტურია, პროექტის მცირე ნაბიჯები გაიზომოს, რათა შედეგი უფრო თვალსაჩინო იყოს.

მონაწილე მხარეები

პროექტის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აქტიურად იმუშავებთ სხვადასხვა ინტერესთა ჯგუფებთან, ინსტიტუტების წარმომადგენლებთან, საზოგადოებასთან. თქვენი მომხრე შეიძლება გახდეს ნებისმიერი ადამიანი (ჩვეულებრივი ან გავლენიანი პირები, მოქალაქეთა ჯგუფები, ან სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციები), ვინც მეტ-ნაკლებად იზიარებს თქვენს ინტერესს მოცემული პრობლემის შემცირებასა თუ მოგვარებაში. მომხრეთა და გულშემატკივართა შეძენა პროექტის პროცესზე უდიდეს ეფექტს ახდენს. თუმცა, გამოცდილება აჩვენა, რომ პროექტის წარმატება დამოკიდებულია მაინც ადამიანთა მცირე და დინამიურ ჯგუფებზე, რომლებიც კატალიზატორის როლს ასრულებენ.

ამიტომ მნიშვნელოვანია ზუსტად შეარჩიოთ სამიზნე ჯგუფები, მოკავშირეები და ოპონენტები.

დაინტერესებული პირი შეიძლება იყოს ნებისმიერი პიროვნება, რომელსაც ავად თუ კარგად თქვენ მიერ წამოჭრილი საკითხი ეხება. დაინტერესებულ პირთა ანალიზის გამოყენება შესაძლებელია კამპანიის ორი ძირითად სფეროში:

- ყველაზე მნიშვნელოვანი აუდიტორია (ისინი, ვისაც ყველაზე მეტი გავლენის მოხდენა შეუძლია საჯარო ადმინისტრირების მესვეურებზე, რათა დაარწმუნონ მხარი დაუჭირონ თქვენს კამპანიას);
- თქვენი მოკავშირეები და ოპონენტები, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ საკითხის გადაწყვეტაში (საჭიროა ოპონენტთა პოზიციების დასუსტება და მოკავშირეთა პოზიციების გამყარება).

კამპანიის წარმატებისთვის საჭიროა, რომ თქვენმა გუნდმა დაადგინოს და მიზანში ამოიღოს გადაწყვეტილების რეალური მიმდები. მაგალითად, მინისტრთა მიზანში ამოღება მხოლოდ ფართო და ზოგად საკითხებთან დაკავშირებით ხდება, ან საჯარო გზავნილების საზოგადოებამდე მისატანად.

მთავარი მოთამაშეების განსაზღვრის მეშვეობით ხდება იმის დადგენა, თუ ვინ, როგორ და როდის იღებს გადაწყვეტილებებს. მთავარი მოთამაშეების განსაზღვრა ასევე გულისხმობს სამიზნე ჯგუფების შესახებ ინფორმაციის მოგროვებას (ვინ არიან ეს პიროვნებები, მათი სიმპათიები და ანტიპათიები). ეს ძალიან მნიშვნელოვანია თქვენი გზავნილის სამიზნე ჯგუფამდე ეფექტურად მისატანად. ხშირ შემთხვევაში მინისტრები, ისევე როგორც პოლიტიკოსები არ იღებენ ტექნიკურ გადაწყვეტილებებს ისეთ საკითხებზე როგორცაა ჯანდაცვა და განათლება და შესაბამისი სფეროს ექსპერტებს ენდობიან. ეს ექსპერტები იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელსაც მინისტრი იწონებს, ან არ იწონებს. ამიტომ თქვენი სამიზნე ასევე უნდა იყოს ექსპერტი, რომლის აზრსაც მინისტრი ითვალისწინებს.

დაინტერესებული პირების გამოსავლენად ჩაატარეთ ბრენინგორმინგი. ჩამოწერეთ ყველა ის ძირითადი აქტორი, რომლისთვისაც თქვენი კამპანია მნიშვნელოვანია, ან პირიქით, უკმაყოფილო იქნება ამ კამპანიის შედეგებით და ამიტომ შესაძლოა ხელი შეუშალოს მის წარმართვას.

- განიხილეთ ყველა ის ადამიანი (დაინტერესებული პირი გულისხმობს პიროვნებას და არა ამა თუ იმ ინსტიტუტს), რომლისთვისაც მოცემული საკითხი აქტუალურია, ან შეუძლია მოცემულ საკითხზე გავლენა იქონიოს.
- შეიმუშავეთ დაწვრილებითი სია და შეადგინეთ ცხრილი;
- უპასუხეთ სამ კითხვას თითოეული დაინტერესებული პირის შესახებ:
 1. რამდენად ეთანხმება/ არ ეთანხმება მოცემული დაინტერესებული პირი თქვენს პოზიციას?
 2. სხვა საკითხებთან შედარებით რამდენად აქტუალურია თქვენ მიერ წამოჭრილი საკითხი დაინტერესებული პირისთვის?
 3. რამდენად მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია მოცემულ დაინტერესებულ პირს გადაწყვეტილების მიღებაზე?

	ეთანხმება/ არ ეთანხმება	საკითხი აქტუალურია/ არ არის აქტუალური	რა გავლენის მოხდენა შეუძლია
1. მინისტრი			
2. მოქალაქეები			

3. ექსპერტები			
4. ადგილობრივი მოხელე			
5. არასამთავრობოები (დააკონკრეტეთ)			
6. მასმედია			

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემა შეგიძლიათ ასევე გუნდური მუშაობით. ყველა თავის პოზიციას აფიქსირებს და შემდეგ შეჯერებულ პასუხს წერთ თითოეულ გრაფაში. ამ ეტაპისთვის უკვე შეგემლება, განსაზღვროთ თითოეული დაინტერესებული პირის დამოკიდებულება და პოზიცია თქვენი გუნდის მიერ წამოჭრილ საკითხთან დაკავშირებით; თუმცა, შესაძლოა რომელიმე დაინტერესებული პირის გავლენასა და ინტერესთან დაკავშირებით თქვენი ჯგუფის წევრებს სხვადასხვა მოსაზრებები გააჩნდეთ. ასეთ შემთხვევაში აწარმოეთ დამატებითი კვლევა (ჰკითხეთ სხვებს, ან პირდაპირ დაინტერესებულ პირს დაუკავშირდით და მისი პოზიცია გაარკვიეთ).

თუკი დარწმუნებული ხართ, რომ თქვენი კამპანიის წარმატებით დაინტერესებული მხარეები არიან, შეგიძლიათ შეადგინოთ მონაწილეთა მატრიცა, სადაც უკვე იქნება გამოკვეთილი, როგორ ჩართავთ ამ ჯგუფებს თქვენს კამპანიაში და რას უნდა ელოდოთ მათგან.

დაინტერესებული მხარე	მახასიათებელი	ინტერესი	რა სახის დახმარება შეუძლია	სანაცვლოდ რისი გაღება გახდება საჭირო	მნიშვნელობა კონკრეტული კამპანიისთვის	როგორ უნდა ჩავრთოთ
დაინტერესებული მხარე 1						
დაინტერესებული მხარე 2						
დაინტერესებული მხარე 3						

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი შემდეგი გრაფიკული სახითაც შეიძლება გამოიხატოს. ამ შემთხვევაში იწერება, თუ როგორი დამოკიდებულება აქვს ამა თუ იმ მონაწილე მხარეს თქვენ მიერ დაყენებული საკითხის მიმართ, რა რესურსები გააჩნია, ამ რესურსების მობილიზაცია რა შესაძლებლობა აქვს და საერთოდ რა პოზიცია აქვს ამ საკითხის მიმართ. თუ აღმოჩნდება, რომ

მისი პოზიცია საკითხის მიმართ -5, ხოლო თქვენთვის საჭირო რესურსები გააჩნია, მაშინ უნდა სერიოზულად იმუშავოთ იმაზე, რომ მისი პოზიცია შეიცვალოს.

ჯგუფი/ მონაწილეები	საკითხის მიმართ ინტერესი	რესურსები	მობილიზაციის შესაძლებლობა	პოზიცია საკითხის მიმართ +5-დან -5-მდე
1. მინისტრი				
2. მოქალაქეები				
3. ექსპერტები				
4. ადგილობრივი მოხელეები				
5. არასამთავრობოები (დააკონკრეტეთ)				
6. მასმედია				

უმნიშვნელოვანესია მომხრე და მოწინააღმდეგე პოლიტიკური ძალების შესწავლა. ეს პროცესი დაგეხმარებათ პოტენციური მოკავშირეებისა და ოპონენტების განსაზღვრაში. გახსოვდეთ, რაც არ უნდა სამართლიან მიზანს უჭერდეთ მხარს, ყოველთვის არსებობს ვიღაც, ვისაც არსებული სიტუაცია აწყობს და რაიმეს შეცვლას შეეწინააღმდეგება.

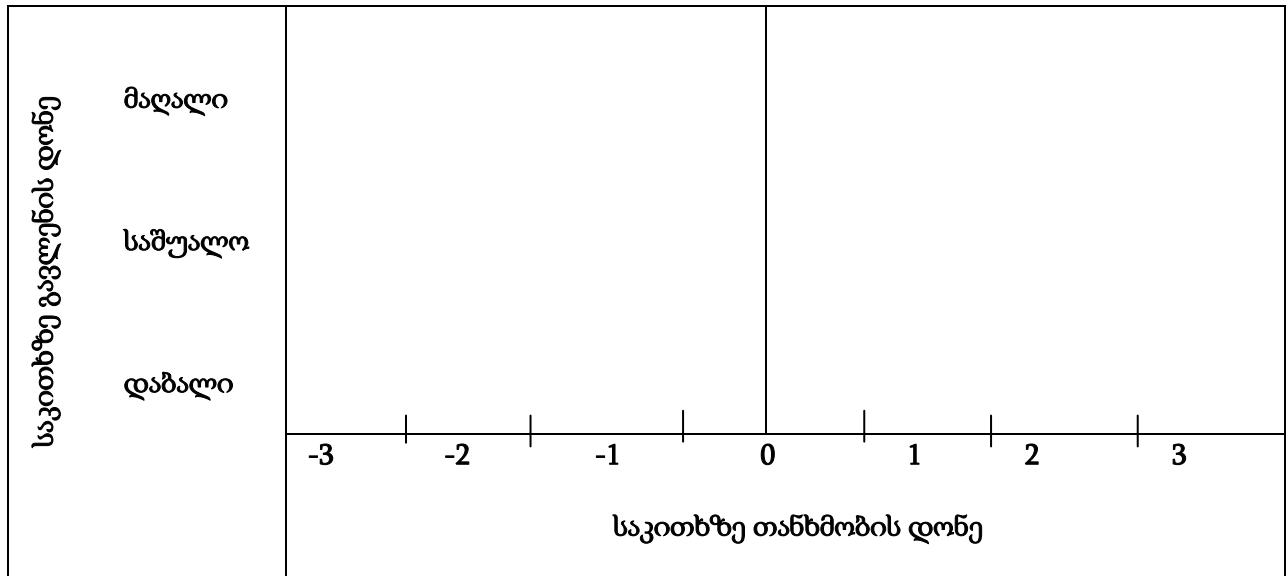
მოკავშირეებისა და ოპონენტების მატრიცა

ამ მატრიცის მიზანია დაინტერესებული მხარეების ანალიზი დიაგრამის სახით იყოს წარმოდგენილი, რომელზეც იქნება დაფიქსირებული მისი პოზიცია საკითხის მიმართ.

თქვენ უნდა გესმოდეთ, რომ შეგწევთ ძალა და უნარი იმისა, რომ გავლენა მოახდინოთ დაინტერესებულ მხარეზე და პოზიცია შეაცვლევინოთ.

ნაბიჯი 1 - დახატეთ ცხრილი

ქაღალდი დაყავით შემდეგი სახით, როგორც ქვემოთ არის ნაჩვენები



ნაბიჯი 2 – მონაწილე მხარეთა ადგილი

ამ ცხრილში თითოეულ დაინტერესებულ მხარეს მიუჩინეთ ის ადგილი, რომელიც მისი პოზიციის შესაბამისი იქნება

ნაბიჯი 3 - შეინახეთ მატრიცა მომავალი ცვლილებისთვის

ეს მატრიცა შეინახეთ და ყოველთვის გადახედეთ. კამპანიის გარკვეულ ეტაპზე შესაძლოა აღმოჩნდეს, რომ ამა თუ იმ დაინტერესებულმა მხარემ შეიცვალა პოზიცია და დამოკიდებულება თქვენი საკითხის მიმართ. ამიტომ შეადგინეთ ახალი ცხრილი და ასახეთ ამ პოზიციის ცვლილება.

ასევე შეგიძლიათ დახატოთ შემდეგი მატრიცა, სადაც მოცემულია, რომელ მონაწილე მხარეს რა პოზიცია აქვს დაკითხვის მიმართ და რა გავლენის მოხდენა შეუძლია საკითხზე. გრაფიკში მხარეები ასე შეიძლება გადანაწილდნენ:

აუდიტორიის დამოკიდებულება საკითხის მიმართ

აუდიტორიის დამოკიდებულება საკითხის მიმართ	ძალზედ ემხრობა	მთავარი მოკავშირე		
	ემხრობა		ხალხი, ვისთვისაც კამპანიას ვატარებთ	
	არ ემხრობა		ნეიტრალური ადამიანები	ძირითადი ოპონენტები

	დაბალი	საშუალო	მაღალი
--	--------	---------	--------

*აუდიტორიის გავლენა
მოცემულ საკითხზე*

ეს სქემა დაგეხმარება დაადგინოთ, ვინ არის თქვენი ყველაზე მნიშვნელოვანი მოკავშირეები და მნიშვნელოვანი მოწინააღმდეგეები. ასევე, ვინ არიან ნეიტრალური პოზიციის მქონე გავლენიანი ადამიანები, რომელთა თქვენს სასარგებლოდ დარწმუნება მოგიწევთ. სქემაში ცვლილებების შეტანა დასაშვებია, რადგან კამპანიის მანძილზე მოცემულ ადამიანთა დამოკიდებულება ხშირად იცვლება. როგორც წესი, წარმატებული სტრატეგია გავლენიანი, მაგრამ ნეიტრალური პოზიციის ადამიანებს თქვენს მოკავშირეებად აქცევს, საშუალო გავლენის მოკავშირეები მეტ გავლენას მოიპოვებენ (თქვენს სამიზნეზე), ხოლო გავლენიანი მოწინააღმდეგეები გავლენას გარკვეულწილად დაკარგავენ.

როგორ მოვახდინოთ გავლენა ადამიანებზე:

ინფორმაციის გავრცელება საუკეთესო საშუალებაა საზოგადოებაზე, ინტერესთა ჯგუფებზე და სხვა ინსტიტუტებზე გავლენის მოსახდენად. ყველაფერი მაინც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ორგანიზაციას წარმოადგენთ და რა რესურსები გააჩნიათ იმისათვის, რომ თქვენ მიერ დაწყებული კამპანია მიიტანოთ კონკრეტულ პირებამდე და თქვენი გზავნილი ყველამ გაიგოს.

ზოგადად, ხალხზე გავლენას ახდენს რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც სხვადასხვა კატეგორიებად იყოფა:

კვლევაზე დაყრდნობით მიღებული ინფორმაცია: კვლევის საფუძველზე მიღებული ცოდნა, გამოცდილება მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს, რადგან, როგორც წესი, ობიექტურ ინფორმაციად აღიქმება. აღნიშნული ინფორმაცია ორგანიზაციას ინტელექტუალურ უფლებამოსილებას ანიჭებს, ისაუბროს კონკრეტულ თემაზე ისე, რომ მისი რეკომენდაციები მიკერძოებულ რჩევებად არ იქნეს აღქმული.

ლეგიტიმური მაცნე: მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მაცნე, რომელიც მოცემული საკითხის ლეგიტიმურ წარმომადგენლად ითვლება. ლეგიტიმური მაცნე წარმოადგენს ხალხს, ან თავად არის ის პიროვნება, რომელზეც მოცემული საკითხი პირდაპირ გავლენას ახდენს. ხალხი მაცნეს

ლეგიტიმურად აღიქვამს, თუ ის მხოლოდ მოცემულ საკითხზე ახდენს კონცენტრირებას და მას უფრო ფართო განცხადებების გასაკეთებლად არ იყენებს.

წარმომადგენლობითობა: ორგანიზაცია, რომლის მოსაზრებებიც საზოგადოების გარკვეული ნაწილის აზრს წარმომადგენს, საზოგადოებაში ნდობას იწვევს. ეს განსაკუთრებით ეხებათ იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც დიდი რაოდენობით წევრების მოსაზრებას წარმოადგენენ. თუ აუდიტორია მიიჩნევს, რომ ორგანიზაცია სინამდვილეში წევრების შეხედულებებს არ წარმოადგენს (ანუ, თუ მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით ორგანიზაციას წევრებთან კონსულტაცია არ გაუვლია), აღნიშნულ ორგანიზაციას დისკრედიტაციის საფრთხე დაემუქრება.

ერთნაირად მოაზროვნე: აუდიტორიში ნდობას იწვევს მათ მსგავსად მოაზროვნე პიროვნებები, რადგან მიიჩნევა, რომ ისინი პოლიტიკური მიზნების მისაღწევად ხალხით მანიპულირებას, ან დეზინფორმირებას არ მოახდენენ.

პირადი ინტერესი: ხალხი უფრო ხშირად უსმენს მას, ვისგანაც რაიმეს მოელის. მხარდამჭერთა ფართო რიგების მქონე ორგანიზაცია არჩევნების დროს ხელისუფლების წარმომადგენლისთვის შესაძლოა მნიშვნელოვან მოკავშირედ იქცეს. ორგანიზაციას ასევე შეუძლია ხელისუფლების წარმომადგენელი ამა თუ იმ საკითხზე ინფორმაციით უზრუნველყოს, რათა ამ უკანასკნელმა საკუთარ ოპონენტებზე პოლიტიკური უპირატესობა მოიპოვოს.

ქებით: პიროვნებაზე გავლენის მოხდენა შეუძლია იმ ორგანიზაციას, რომელიც მის მიერ გაწეულ ძალისხმევას აღიარებს და მიღწეულისთვის ქებას არ იშურებს. შედეგად, პიროვნება უფრო აქტიურად ერთვება საკითხის გადაწყვეტის პროცესში და თანამშრომლობს ორგანიზაციასთან.

ძალაუფლების/ძალთა ანალიზი

ძალთა ანალიზის მიზანია ძალაუფლების სტრუქტურის გაგება/აღქმა და შესაბამისად გააზრება იმისა, თუ როგორ შეიძლება მისი გამოყენება გავლენის მოსახდენად და ცვლილების განსახორციელებლად.

ამ ქმედებამ უნდა გამოიწვიოს დიალოგის/მსჯელობის/საუბრების სტიმულირება იმაზე, თუ ვის აქვს ძალაუფლება და ასევე რა ფორმით შეუძლია ამ ძალაუფლების გამოყენება. ეს არის მნიშვნელოვანი იმისთვის, რომ განასხვავოთ ერთმანეთისგან ისინი, ვისაც ოფიციალურად აქვს ძალაუფლება (მაგ: ხელისუფლების წარმომადგენლები), იმათგან ვისაც არაოფიციალურად აქვთ ძალაუფლება (მაგ: დიდი კომპანიები, მედია).

პირველი ნაბიჯი - დახატე პირამიდა

- დახატე პირამიდა დიდ ფორმატზე.
- მის წვერში იწერება ყველაზე დიდ ძალაუფლების მქონე სტრუქტურები
- პირამიდის ძირში დაწერეთ ყველაზე ნაკლები ძალაუფლების მქონე ჯგუფი

მეორე ნაბიჯი - დაინტერესებულ პირთა იდენტიფიცირება

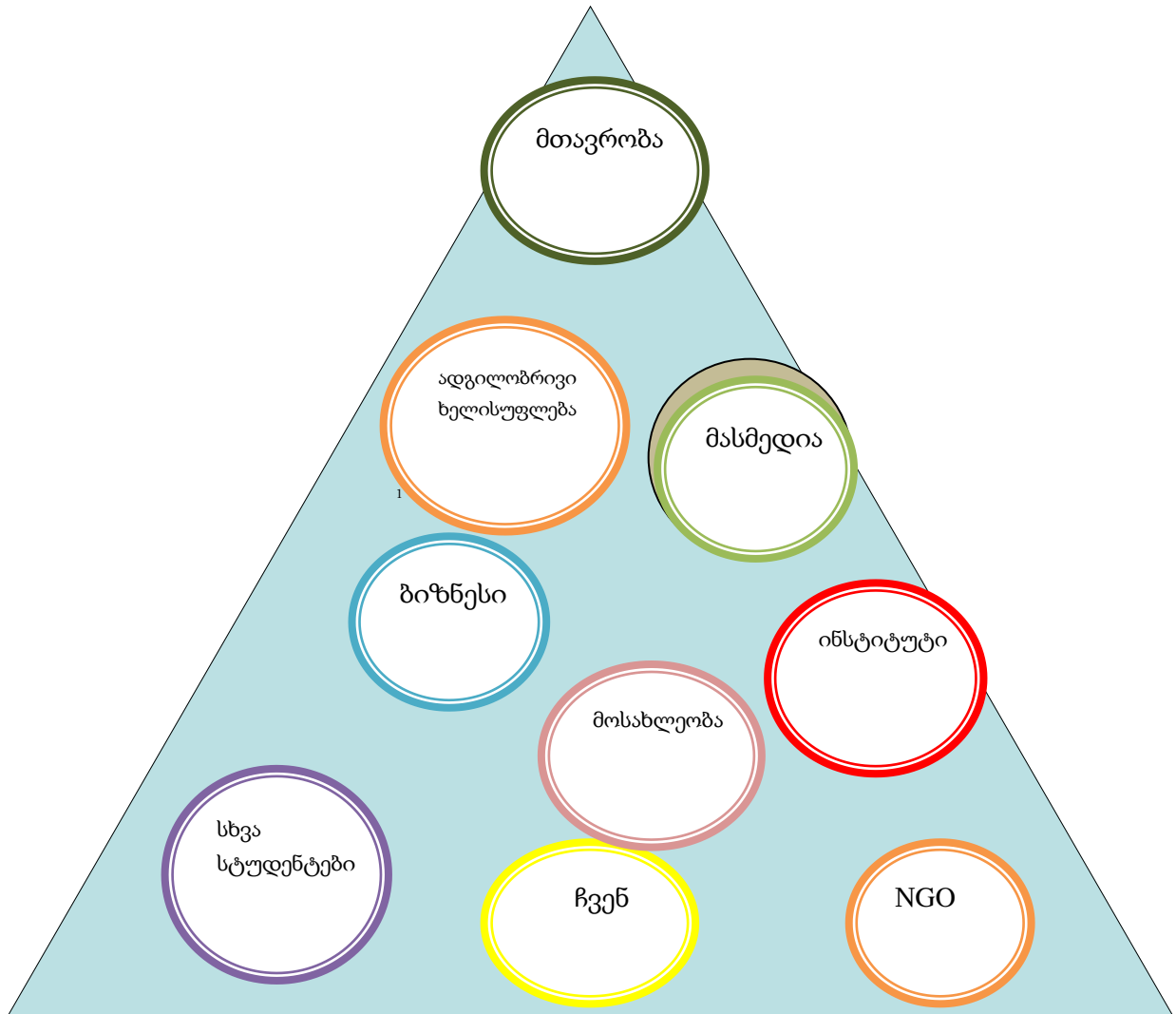
- მოახდინე ყველას იდენტიფიცირება, ვისაც კი შეუძლია თქვენს მიერ შერჩეულ საკითხთან დაკავშირებით პოლიტიკასა თუ ქმედებაზე ზეგავლენის მოხდენა (მაგ: ინდივიდები, ჯგუფები, ორგანიზაციები);
- ჩაწერეთ ისინი წრეებში და პირამიდაში განათავსეთ ძალაუფლების შესაბამისად.

მესამე ნაბიჯი - იფიქრე პოზიციებზე

პირამიდაში პოზიციები ამ წრეებს შორის არის ძალიან მნიშვნელოვანი. დისტანცია ორ წრეს შორის არა მარტო ძალაუფლების ხარისხს/დონეს წარმოაჩენს მონაწილე მხარეთა შორის, არამედ მათ შორის ურთიერთდამოკიდებულებასაც (დისტანციურია თუ ახლო). თქვენ შეგიძლიათ გამოიყენოთ სხვადასხვა ფერები და ზომები, რათა ამით აღწეროთ/დაახასიათოთ თითოეული მონაწილე მხარე.

მეოთხე ნაბიჯი - თქვენ

- განათავსეთ თქვენი თავი (ჯგუფი) ამ პირამიდაში.



რისკების შეფასება

ყველა სამუშაო შეიცავს რისკს/რისკებს. ჩვენ მუდმივად ვცდილობთ, ავიცილოთ რისკები ან შევამციროთ მაინც. რისკების მენეჯმენტი/მართვა გარწმუნებთ იმაში, რომ ძირითადი სირთულეები, რომელიც თქვენი ორგანიზაციის წინაშე არსებობს წინასწარ, პროექტის განხორციელების დაწყებამდე განხილული და გათვალისწინებულია. ხოლო დაგეგმილი გზები მათ შესამცირებლად არის მიმართული.

პროექტის ძირითადი რისკები:

- შელახული რეპუტაცია, რომელიც გამოწვეულია გარკვეული ფაქტორებით, მაგალითად არასწორი ინფორმაციის გავრცელებით, ან ჯგუფის სახელით საუბრისას, მაშინ როცა არ ხარ ამ ჯგუფთან შეთანხმებული;
- ძალადობის/შეურაცხოფის/უხეშობის გამოყენებით მათ წინააღმდეგ, ვინც ახორციელებს პროექტს, ან მათი ოჯახებისა და მეგობრების წინააღმდეგ, ასევე მათ წინააღმდეგ ვისთვისაც ხორციელდება ეს კამპანია;
- ძალადობის/უხეშობის გამოყენება საკუთრების მიმართ, მაგალითად მნიშვნელოვანი დოკუმენტების მოპარვა, თქვენი აქტივების მოპარვა;
- ფსიქოლოგიური ზეწოლის განხორციელება მათზე, ვინც ჩართულია კამპანიაში;
- ეკონომიკური ზარალის მიყენება, მაგალითად სამსახურიდან გაშვება, ან კერძო საქმის/ბიზნესის ჩამორთმევა;
- რესურსების გადატანა ერთი პროექტიდან მეორეში, რათა ძირითადი პროექტი ნაკლებფექტურად განხორციელდეს;
- დააკარგინონ შესაძლებლობები იმ ადამიანებს, ვინც ჩართულია ადვოკატირების პროცესში, მათი ნაკლებგათვინობიერების გამო, ან მათი ყურადღების გადატანით ნაკლებ მნიშვნელოვან საკითხზე;

ძირითადი რისკები	გზები, რითაც შესაძლებელია რისკების შემცირება	უფლებამოსილი
<p>შელახული რეპუტაცია:</p> <p>თუ არასწორი ინფორმაციაა, თუ ისინი ითხოვენ ჯგუფის სახელით ლაპარაკს; თუ არ ასრულებენ დაპირებას</p>	<p>შეამოწმე ინფორმაცია სხვებთან, სანამ წახვალ პოლიტიკის შემქმნელებთან სასაუბროდ;</p> <p>გამჭვირვალობისთვის ჩამოაყალიბე ნათელი მითითებები და დააზუსტე პროცესი, რითაც მოხდება ძირითადი პოლიტიკის ჩამოყალიბება და მონაწილე მხარეებთან კონსულტაციების განხორციელება;</p> <p>სანამ წახვალ შეხვედრაზე ზუსტად უნდა იცოდეთ, რას დაპირდებით, რას შეთავაზებთ; ზუსტად უნდა განსაზღვროთ ვის შეუძლია ჯგუფის სახელით საუბარი</p>	<p>ზუსტად განსაზღვრე პიროვნება</p>

პერსონალური ძალადობა	დაამყარეთ ურთიერთობა იმ ძალაუფლების მქონე პირებთან, ვისაც შეუძლია რთულ სიტუაციებში შენი დახმარება; იმუშავეთ ქსელში რათა გაძლიერდეს თითოეული წევრი; იმუშავეთ იმ ალიანსებთან /გაერთიანებებთან, რომლებიც არ არიან იგივე საშიშროების/ საფრთხეების ქვეშ; თქვენს ოპონენტებს მიუდექით პატივისცემით ისე, რომ არ მისცეთ მათ მიზეზი/საბაზი გახდნენ თქვენს მიმართ აგრესიულები/ არაკორექტულები	ზუსტად განსაზღვრე პიროვნება

თუ ფიქრობთ, რომ რომელიმე რისკი ძალიან დიდია, გონივრული იქნება განიხილოთ სხვა/განსხვავებული ვარიანტი თქვენი კამპანიის, მაგალითად გამოიყენოთ გარე პიროვნება მომხსენებლად/ორატორად ან უცხოური არასამთავრობო ორგანიზაცია ჩართეთ თქვენს კამპანიაში. შესაძლებელია ისეთი სიტუაციაც შეიქმნას, როცა რისკები იმდენად დიდია, რომ ვერანაირი კამპანია ვერ განახორციელოთ.

დარწმუნდით, რომ ვინც კი არიან ჩართული ამ პროცესში, ყველა კარგადაა გათვითცნობიერებული შესაძლო რისკებში და მიუხედავად ამისა, მზადა არიან, ჩაერთონ ამ პროცესში და ასევე გააზრებული აქვთ, როგორ უნდა იმოქმედონ, რომ შეამცირონ ეს რისკები. ასევე დარწმუნდით იმაში, რომ მათ იციან, საფრთხის შემთხვევაში სად წავიდნენ და ვის მიმართონ.

SWOT ანალიზი

პროექტის დაწყებამდე მნიშვნელოვანია **SWOT** ანალიზი გააკეთოთ. გახსოვდეთ, რომ **SWOT** ანალიზის ცოდნა გამოგადგებათ არა მარტო პროექტის დროს, არამედ ნებისმიერი საქმის კეთების დროს.

- S** (Strength) = ძლიერი მხარეები
- W** (Weakness) = სუსტი მხარეები
- O** (Opportunity) = შესაძლებლობები
- T** (Threat) = საფრთხეები

იმისათვის რომ წარმატებას მიაღწიოთ, თქვენი შესაძლებლობები სწორად უნდა გქონდეთ შეფასებული. **SWOT** ანალიზი სწორედ ამ შეფასების გაკეთებაში დაგეხმარებათ.

SWOT-ის მატრიცა	
+	-
<p>ძლიერი მხარე კარგი მდგომარეობა ახლა <i>შენარჩუნება, მშენებლობა</i></p>	<p>სუსტი მხარე ცუდი მდგომარეობა ახლა <i>შეჩერება</i></p>
<p>შესაძლებლობა კარგი მომავალი <i>ხელის შეწყობა</i></p>	<p>საფრთხეები ცუდი მომავალი <i>დაძლევა</i></p>

ნაბიჯი 1 - აქ და ახლა

პირველ ეტაპზე ჩამოთვალეთ თქვენი კოალიციისა და კამპანიის ძლიერი მხარეები. ეს პროცესი შეიძლება წარიმართოს ბრეინსტორმინგის საფუძველზე. შემდეგ ჩამოთვალეთ თქვენ კამპანიას სუსტი მხარეები. მთავარია, შეფასების დროს იყოთ რეალისტური და ზუსტად განსაზღვროთ თქვენი ძალები. თუკი ისეთ რამეს ჩაწერთ ძლიერ მხარეში, რაც რეალურად არ გაქვთ, ან დაფარავთ სუსტ მხარეს, მაშინ ამან შეიძლება ზიანიც კი მიაყენოს თქვენს კამპანიას, რადგან ძალების არასწორი შეფასება არასწორ ნაბიჯებს გადაგადგმევინებთ.

ნაბიჯი 2 - შესაძლებლობების შეფასება

ჩამოწერეთ ყველა იმ შესაძლებლობათა სია, რომელიც მიგაჩნიათ, რომ თქვენს კოალიციას ან კამპანიას შეიძლება ჰქონდეს. ასეთივე პრინციპით ჩამოწერეთ საფრთხეები, რომელიც შეიძლება მომავალში შეგექმნათ.

ნაბიჯი 3 - შექმენით სამოქმედო გეგმა

მას შემდეგ, რაც ჩამოწერეთ თქვენ ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს, შეიმუშავეთ გეგმა, თუ როგორ გამოიყენებთ ყველა ამ თვისებას თქვენი კამპანიის მომავალი წარმატებისთვის. **SWOT** ანალიზი გეხმარება იმაში, რომ სწორედ გქონდეთ გააზრებული საკუთარი შესაძლებლობები და თუკი რაიმე პრობლემაა, მის გამოსწორებაზე დროულად იმსჯელოთ.

შეჯამება:

- ძლიერი მხარეები უნდა გაამყაროთ, შეინარჩუნოთ ან კიდევ უფრო გააძლიეროთ;
- სუსტი მხარეები უნდა აღმოფხვრათ, შეაჩეროთ ან გამოასწოროთ;
- შესაძლებლობები უნდა გამოიყენოთ, პრიორიტეტული უნდა გახადოთ;
- საფრთხეების მინიმუმაცია უნდა მოახდინოთ, ხელი შეუშალოთ მათ.

შეგიძლიათ შემდეგი გრაფიკის სახით შეადგინოთ **SWOT**-ის სამოქმედო გეგმა. გრაფიკში დასმულ კითხვებზე პასუხის გაცემით თქვენ უკვე გეცოდინებათ, ძლიერ მხარეს როგორ გამოიყენებთ, ხოლო სუსტს აღმოფხვრით.

ძლიერი მხარე	როგორ ავაშენოთ მასზე?
სუსტი მხარე	როგორ აღმოფხვრათ?
შესაძლებლობა	როგორ გამოვიყენოთ?
საფრთხეები	როგორ შევამციროთ?

სამოქმედო გეგმა

მას შემდეგ რაც პრობლემის იდენტიფიცირებას მოახდენთ, ჩამოაყალიბებთ თქვენი ადვოკატორების კამპანიის მიზნებსა და ამოცანებს, გაწერთ ინდიკატორებსა და გადამოწმების გზებს, განსაზღვრავთ მონაწილე მხარეებს და შეაფასებთ კამპანიის შესაძლო რისკებს,

გადადიხართ მთავარ ნაწილზე, როგორც არის სამოქმედო გეგმის შედგენა და საზოგადოებასთან შეხვედრების ორგანიზება.

პირველ რიგში, გეგმა უნდა იყოს წერილობითი და არა ზეპირად ჩამოყალიბებული. თუმცა ადვოკატირების კამპანიის პროცესში შესაძლოა ბევრი მოულოდნელობის წინაშე აღმოჩნდეთ და ამიტომ ამ გეგმის შეცვლა მოგიხდება. თუმცა ამის მიუხედავად წინასწარ მაინც უნდა იყოს შემუშავებული თუ ვინ რას ასრულებს, როდის, რა დროში და თანხა სჭირდება. საქმიანობის ხარჯები და ფინანსირების წყაროები წინასწარ უნდა გაირკვეს, რათა ისეთი ღონისძიება არ დასახოთ, რომლის განხორციელებაც თქვენს ფინანსურ შესაძლებლობებს ბევრად აღემატება. ამ ეტაპზე ასევე საჭიროა, იცოდეთ, თუ რისი გაკეთება შეგიძლიათ დამოუკიდებლად და რისი – სხვებთან თანამშრომლობით, რა შეიძლება დაევალოს მოხალისეებს და რისი საფასურის გადახდა მოგიწევთ. უმნიშვნელოვანესია რეალიზმისა და ენთუზიაზმის კომბინაცია.

დაგეგმვის მთავარი პრინციპები:

- **ააგეთ ნდობა:** გახსენით საკომუნიკაციო არხები, პატივი ეცით განსხვავებულ აზრებს;
- **გამოიყენეთ ინტერაქტიული დიალოგი:** დასვით ღია შეკითხვები და მარტივი, სტრუქტურირებული დისკუსია გამართეთ. მოსმენა ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც საუბარი;
- **იმუშავეთ მცირე ჯგუფებში:** ასე უფრო ადვილია თითოეული პიროვნების ალაპარაკება. გაითვალისწინეთ, რომ ასაკი, სქესი და სხვა ფაქტორები ზოგჯერ აფერხებენ ამ ადამიანების მიერ მოსაზრების გამოთქმას. მცირე ჯგუფებში მუშაობას უნდა მოყვეს უფრო დიდი შეხვედრა, სადაც შეჯამდება ჯგუფური მუშაობის შედეგები;
- **საჭიროებების ჩამოყალიბებაში ჩართეთ ბენეფიციარები:** ასეთი მიდგომა იძლევა საშუალებას, რომ პრობლემასთან უშუალო შეხებაში მყოფმა ადამიანებმა თავად შეაფასონ სიტუაცია, აირჩიონ პრობლემების მოგვარების გზები, ამასთან მათ უკეთ იციან პრობლემის მიზეზების შესახებ და თანაც მათ მეტი მოტივაცია აქვთ ამ პრობლემის გადაწყვეტის დაჩქარებისათვის;
- **გამოიყენეთ გამოცდილება და სპეციალისტების ცოდნა:** პრაქტიკულ გამოცდილებას უნდა თან ახლდეს თეორიული ცოდნაც. უშუალო სამიზნე ჯგუფებს გააჩნიათ უშუალო გამოცდილება პრობლემის მიმართ, მაგრამ მათ ხშირად ესაჭიროებათ მეტი ინფორმაცია უკეთესი არჩევანის გასაკეთებლად. თეორიული ცოდნა კი აქვთ ექსპერტებს, მათ კი აკლიათ უშუალო გამოცდილება ამ პრობლემასთან თანაარსებობისა. ამდენად ამ ორი რესურსის კომბინაცია - საუკეთესო მიდგომაა.
- **გამოყავით დრო დაგეგმვის პროცესისათვის:** მონაწილეობა საჭიროებს დროს! დაგეგმვა უნდა გახდეს თქვენი სამუშაო გრაფიკის რეგულარული საქმიანობა.

თქვენი შეხვედრების ორგანიზებისთვის საჭირო ინფორმაცია შეგიძლიათ მოათავსოთ ერთ გრაფიკში, სადაც აღნიშნული იქნება დაწვრილებით თითოეულ საქმიანობას რა ადამიანური, ფინანსური და დროითი რესურსები სჭიდება.

ეტაპები	საქმიანობა	დაწყება და ვადები	ადგილი	ფინანსური რესურსები	ადამიანური რესურსები	პირთა სტატუსი	რისკები/ შეზღუდვები
1 ეტაპი							
2 ეტაპი							
3 ეტაპი							

ასევე შეგიძლიათ შეიმუშავოთ ღონისძიებათა განრიგი, რომელშიც მხოლოდ საქმიანობა იქნება ჩამოწერილი და თვეებისა და დღეების მიხედვით შეგეძლებათ გაწეროთ თითოეული აქტივობა.

ეტაპი	საქმიანობა	2012 წელი					2013 წელი				
		08	09	10	11	12	01	02	03	04	05
1 ეტაპი											
2 ეტაპი											

ძირითადი შეხვედრების ორგანიზება და ჩატარება

შეხვედრების ჩატარების მიზანია, რაც შეიძლება მეტი, მხარდამჭერის გაჩენა, რათა მაქსიმალური დახმარება გაგიწიონ ამ ადამიანებმა თქვენი პროექტის განხორციელების პროცესში.

შეხვედრების დროს არ უნდა დაივიწყოთ, თუ ვის ესაუბრებით. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ისინი, ვინც უკვე დარწმუნებულია, აღარ საჭიროებენ შემდგომ დარწმუნებას. მათ მშვენივრად იციან თქვენი არგუმენტები და უკვე კარგად ცნობილი საკითხების გამეორებით ადვილად გაანაწყენებთ, ან თავს მოაბეზრებთ. იფიქრეთ, თუ რაოდენ აუცილებელია გახარჯოთ თქვენი ორატორული ნიჭი იმ ადამიანებზე, რომლებსაც საწინააღმდეგო შეხედულებები გააჩნიათ. ისინი მტკიცედ დაიცავენ თავიანთ პოზიციებს და უკუაგდებენ მათზე ზეგავლენის მოხდენის ნებისმიერ მცდელობას - როგორც რაციონალურს, ასევე ემოციურსაც. მათი ასეთი უარყოფითი განწყობა ხშირად თქვენი ძალისხმევების გაძლიერების მიზეზი გახდება.

არსებობს ასევე დიდი ჯგუფი ადამიანებისა, რომლებსაც ჯერ არ მიუღიათ გადაწყვეტილება, და მერყეობენ, თუმცა ზოგადად არ არიან მტრულად განწყობილნი. თუ შეძელით მათ დაინტერესება, ისინი თქვენს მოსმენაზე უარს არ იტყვიან. ზუსტად მათგანაა მოსალოდნელი მხარდაჭერის მოპოვების ყველაზე დიდი შანსი - ამიტომ მიმართეთ თქვენი ყურადღება პირდაპირ მათკენ. რა აინტერესებთ ყველაზე ძალიან? ცნობილია, რომ ინფორმაცია, თავისთავად, არაა ყოველთვის საკმარისი განწყობის შესაცვლელად. ადამიანებზე მოქმედებს არავერბალური კომუნიკაციაც, მიმზიდველი და გასაგები ენით საუბარი, გულისამაჩუყებელი ისტორიები; აგრეთვე ის, თუ ვისი სახელით საუბრობთ, რამდენად შეუძლიათ მათ თქვენი ნდობა, თქვენთან დათანხმება და ა.შ.

შეხვედრაზე წასვლის წინ უნდა იცოდეთ:

- ვის მიმართავთ?
- ვინაა თქვენი მიზნობრივი ჯგუფი?
- დიდია ეს ჯგუფი თუ პატარა?
- შეგიძლიათ მისი განსაზღვრა?
- შეიცვლება თუ არა ის კამპანიის დროს?

დასაწყისისთვის, განიზრახეთ ზემოქმედება უფრო მომცრო მიზნობრივ ჯგუფზე, მაგალითად გარკვეული პროფესიული ჯგუფების წარმომადგენლებზე, მოგვიანებით კი შეგიძლიათ ეცადოთ, გახვიდეთ ახალგაზრდებზე, დიასახლისებზე, ან საზოგადოების ფართო წრეებზე.

შეხვედრის ჩატარებამდე ნაბიჯ-ნაბიჯ მიჰყევით ქვემოთ მოცემულ ინსტრუქციას.

პირველი ნაბიჯი: წინასწარი ინფორმაცია

- ვისთან მიდიხართ შეხვედრაზე?

- რა წინასწარი ურთიერთობა გქონდათ იმათთან, ვისაც ხვდებით? იყო რამე დაპირება თქვენს შორის (რომელიმეს მხრიდან)? შესრულდა დაპირება? გაგრძელდა ეს ურთიერთობა?
- შეხვედრაში მონაწილეობს თუ არა ვინმე პოლიტიკის შემქმნელი და რა როლი აქვთ მათ? რა ინტერესები და ხედვები გააჩნიათ? არსებობს თუ არა ამ შეხვედრაზე მოსულთა შორის რაიმე უთანხმოება ან დაპირისპირება?
- რას ფიქრობ, როგორ გაფასებენ პოლიტიკის შემქმნელები თქვენ? რატომ დაგთანხმდნენ შეხვედრაზე? როგორ აფასებენ თქვენს ძალაუფლებასა და გავლენას?
- რა ინფორმაციის მოძიება შეგიძლიათ წინასწარ, რათა მეტად მომზადებული იყოთ შეხვედრისთვის, უპასუხოდ მათ კითხვებს და გქონდეთ დამაჯერებელი არგუმენტები?
- არ დააგვიანოთ შეხვედრაზე! შესაბამისად გაითვალისწინეთ, რა დრო დაგჭირდებათ იქ მისასვლელად.

მეორე ნაბიჯი: შედეგი

- რისი იმედი გაქვთ, რომ მიაღწევთ შეხვედრის შედეგად?
- რის გაკეთებას მოსთხოვთ მათ, ვინც შეხვედრას ესწრებოდა?
- გაითვალისწინეთ, რისი მიღწევა სურთ მათ შეხვედრისგან და როგორ შეგიძლიათ ამის უზრუნველყოფა/მიწოდება.

მესამე ნაბიჯი: როლები და მიდგომები

- ვინ დაესწრება შეხვედრას თქვენი ორგანიზაციის ან ქსელის სახელით?
- ვინ წარმოადგენს თქვენს ინფორმაციასა და არგუმენტებს?
- ვინ გააკეთებს შეხვედრის ჩანაწერებს?
- აარჩიეთ სავარაუდო მოქმედების გეგმა და სავარაუდო პასუხები მოსალოდნელ კითხვებზე.
- ყოველმხრივ და კარგად შეისწავლე თქვენი მთავარი თემა/საკითხი, რაზეც აპირებთ შეხვედრაზე საუბარს.

როგორ უნდა მოიქცეთ შეხვედრის დროს

მეოთხე ნაბიჯი - გაცნობა

- დარწმუნდით, რომ შეხვედრისას მონაწილეები ერთმანეთს გაეცნენ;

- მიაწოდეთ ძირითადი ინფორმაცია დამსწრეებს იმ ორგანიზაციის შესახებ, ვინც ესწრება შეხვედრას, თუ კი ეს მათი პირველი შეხვედრაა. თუ ეს არ არის პირველი შეხვედრა გააკეთეთ წინა შეხვედრის მოკლე შეჯამება, თუკი ამის საჭიროება არსებობს.
- წინასწარ გააცანით დამსწრეებს, რატომ ტარდება შეხვედრა და შეთანხმდით, როგორ წარიმართება შეხვედრა.

მეხუთე ნაბიჯი: მიდგომა და მეთოდი / მოქმედების მეთოდი

- იყავით მშვიდი, ზრდილობიანი, კეთილგანწყობილი და მეგობრული;
- შექმენით და შეინარჩუნეთ პოზიტიური ატმოსფერო;
- აქტიურად და დიდი ინტერესით უსმინეთ სხვებს. არ განსაჯოთ და დაადანაშაულოთ ოპონენტები და გულახდილად უპასუხეთ ნებისმიერ წამოჭრილ საკითხს.

მექვესე ნაბიჯი: სიცხადე

- გქონდეთ ცხადი და მიღწევადი მიზანი;
- ჩამოაყალიბეთ თქვენი საკითხე ზუსტად და სრულად;
- მიეცით საშუალება დაგისვან კითხვები, თუ რაიმეს დაზუსტება სურთ.

მეშვიდე ნაბიჯი: ტაქტიკები

- გააკეთეთ ძირითადი აქცენტი თქვენს მთავარ პრობლემაზე/სატკივარზე და სხვა პატარა/ნაკლებ მნიშვნელოვანი საკითხები დაიტოვეთ ბოლოსთვის;
- ეცადეთ დისკუსიამ არ გადაუხვიოს მთავარი თემიდან/გზიდან;
- წინასწარ განსაზღვრეთ, რა საკითხებში შეგიძლიათ კომპრომისზე წასვლა და რას არ დათმობთ;
- წინასწარ დაგეგმეთ, რა სავარაუდო პასუხები შეიძლება მოისმონოთ, ამიტომ ყველანაირი პასუხისთვის იყავით მზად;
- შეაჯამეთ თითოეული საკითხზე მიღწეული შედეგი.

მერვე ნაბიჯი: თანამოაზრეთა ქსელები ან ჯგუფების ერთობლიობა

- წინასწარ მოიძიეთ ინფორმაცია სხვა ადამიანებისა და ჯგუფების შესახებ, ვისაც შეუძლია დაგეხმაროთ საკითხის ლობირებაში შეხვედრისას და შეთანხმდით, როგორ ჩართავთ მათ ამ პროცესში. თუ არ ხართ შეთანხმებული თქვენს წრესთან ერთიან ხედვებსა და მიზნებზე, ერთმანეთში გარკვეული შეუთანხმებლობა გაქვთ, ეს ბევრად შეამცირებს თქვენს წარმატებას;

- დარწმუნდით, რომ შეხვედრის თავჯდომარე არც ერთ მონაწილეს არ აძლევს დომინანტობის საშუალებას;
- ყველას უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობები;

მეცხრე ნაბიჯი - განხორციელება follow-up

- დააზუსტეთ რა შეთანხმება შედგა;
- იყავით მზად, შეასრულოთ გარკვეული სამუშაო პოლიტიკის შემქმნელებისთვის;
- უთხარით, რომ მალე დაუკავშირდებით და ასევე წინასწარ დაითანხმეთ შემდეგ დამატებით შეხვედრაზე საჭიროების შემთხვევაში;

შეხვედრის შემდეგ

მეათე ნაბიჯი: გამოკითხვა/შეფასება

- მიაღწიეთ თუ არა თქვენს მიზანს?
- როგორ ფიქრობთ, სიმართლე გითხრეს შეხვედრაზე - თუ არის ეჭვი იმისა, რომ გარკვეული ინფორმაცია დამალეს და არ გააჟღერეს?
- არიან მზად თქვენთან მუშაობაზე?
- აღმოაჩინეთ/მოისმინეთ/მიიღეთ რაიმე ახალი ინფორმაცია?
- მომავალში რის გაკეთებას აპირებთ?
- რა არის თქვენი შემდგომი გეგმები/ნაბიჯები?

მეთერთმეტე ნაბიჯი: რეპორტი

- აუცილებლად დაწერეთ შეხვედრის მოკლე რეპორტი/შეჯამება;
- მიაწოდეთ შეხვედრის რეპორტი ყველა მონაწილე მხარეს, ვინც ესწრებოდა შეხვედრას;
- ასევე მიაწოდეთ შეხვედრის რეპორტი შესაბამის ადამიანებს თქვენს ორგანიზაციაში;

მეთორმეტე ნაბიჯი: განხორციელება follow -up

- გააგზავნე მოკლე მადლობის წერილი გადაწყვეტილების მიმღებებთან /ხელისუფლებასთან, რათა მათ მოახერხეს და მოვიდნენ შეხვედრაზე
- შეაჯამეთ ძირითადი საკითხები, რაზეც მიდიოდა მსჯელობა და რაზეც შეთანხმდით, და შეახსენეთ / აღნიშნეთ, რას დაპირდით თქვენ მათ და ისინი რას დაგპირდნენ;

- გარკვეული დროის შემდეგ აუცილებლად შეხვდით, რათა დარწმუნდეთ /გაარკვიოთ, შეასრულეს თუ არა მათ თავიანთი დაპირება და ამავე დროს თქვენ მიაწოდეთ თქვენი დაპირების შესრულების შესახებ ინფორმაცია.

შეხვედრების შემდეგ რა შედეგი დადგა

მას შემდეგ რაც შეხვედრებს ჩაატარებთ და სხვადასხვა ჯგუფებს გააცნობთ თქვენა პროექტს, მნიშვნელოვანია, შეაფასოთ, რას მიაღწიეთ გარკვეული ეტაპის შემდეგ. გაიგო თუ არა საზოგადოებამ თქვენი გზავნილი, მისაღები აღმოჩნდა თუ არა მისთვის თქვენი კამპანია და სხვა.

განისაზღვრეთ თქვენი საკითხი საზოგადოებრივ დღისწერიგში რა ეტაპზეა:

ეტაპი 1 – თქვენ დააყენეთ ახალი მოთხოვნა /საკითხი, რომლის შესახებაც საზოგადოებას, ან გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს მწირი ინფორმაცია ჰქონდა, ან საერთოდ არ გააჩნდა ინფორმაცია.

ეტაპი 2 – გადაწყვეტილების მიმღები პირების ცნობიერება აღნიშნული საკითხის შესახებ თანდათანობით მაღლდება. საკითხმა მხარდაჭერა მოიპოვა გადაწყვეტილების მიმღები ძირითადი პირებისგან და ასახვა ჰპოვა სახელისუფლებო ინსტიტუტებში (მაგ. პარლამენტი), ან მედიაში

ეტაპი 3 – საკითხი წინ მიიწევეს, ხდება გადაჭრის გზების დასახვა;

ეტაპი 4 – საკითხი გადამწვეტ სტადიაშია. საკითხის მოგვარების შესახებ შედგა შესასრულებელი გეგმა, მოხდა რესურსების გამოყოფა, უნდა დაიწყოს განხორციელება;

ეტაპი 5 – განხორციელდა იდეები, დასახულ ამოცანებზე დაყრდნობით ხდება მათი მონიტორინგი და შეფასება;

ეტაპი 6 – მიმდინარეობს შეფასება, თუ რამდენად ეფექტური ზეგავლენა იქონია ინტერვენციამ.

კამპანიის თითოეული ეტაპი განსხვავებულ რეაგირებას საჭიროებს:

ეტაპი 1 – ამ ეტაპზე კამპანიის წარმოება გუსლისხმობს დებატებს, საზოგადოების, დონორებისა და სხვა გავლენიანი აუდიტორიების ჩართვას, მათ ცნობიერების ამაღლებას, რათა შეიცვალოს ხალხის დამოკიდებულება და აზროვნება საკითხის მიმართ (გაიხსენე გრემოს დაცვის მოძრაობა რამდენიმე წლის წინ). ამ ეტაპზე გადაწყვეტილების მიმღების პირების დაინტერესება იშვიათად ხდება.

ეტაპი 2 – წინადადებების კონსოლიდირება და მათი წარმოდგენა დებატებზე. სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლებს შორის იქმნება კავშირები;

ეტაპი 3 – იწყება კამპანია. ჯგუფები გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს პირადად უკავშირდებიან და მხარდაჭერას სთხოვენ (ტექნიკურს, თუ სხვა სახის);

ეტაპი 4 – კამპანია განხორციელების სტრუქტურულ დაბრკოლებების (რესურსების გამოყოფის ჩათვლით) გადალახვას იწყებს და გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს პრობლემის გადაჭრის გზების ეფექტურად განხორციელებისთვის რესურსებისა და მექანიზმების გამოყოფისკენ მოუწოდებს.

ეტაპი 5 - კამპანია გადაჭრის გზების განხორციელებაზე მონიტორინგის წარმოების მიზნით ფართო მასებს უბრუნდება;

ეტაპი 6 – ხდება პროგრესის განხილვა. ამ შეფასების შემდეგ ორგანიზაცია სტრატეგიული მიმართულების გადახედვას ახდენს.

შეფასება და მონიტორინგი

მონიტორინგისა და შეფასების მიზანია იმის გარკვევა, თუ რა მიზნებით იყო დასახული, მიღწეულია თუ არა და ხომ არ არის საჭირო, სტრატეგიაში რაიმე სახის ცვლილების შეტანა. მონიტორინგი და შეფასება, როგორ წესი ხდება ერთად.

მათ შემდეგ კითხვებს უნდა გასცენ პასუხი:

- მივალწიეთ თუ არა იმ ცვლილებას, რაც გვსურდა? თუ არა, რატომ ვერ მივალწიეთ?
- რა უნდა შევცვალოთ სტრატეგიაში, რომ შედეგი მივიღოთ?

მონიტორინგს ახორციელებს კამპანიის ხელმძღვანელობა ან/და დამფინანსებელი რამდენად გეგმის მიხედვით ხორციელდება ხარჯვა, ღონისძიებები და რა შეიძლება გავაკეთოთ უკეთესი განხორციელების პროცესისთვის. მონიტორინგი მუდმივად მიმდინარეობს და კამპანიის ყველა ეტაპზე ხდება შემოწმება, რამდენად სწორად მიმდინარეობს დაგეგმილი სამუშაოები.

შეფასების დროს გამოიკვეთება, რამდენად მიაღწიეთ დასახულ მიზნებს, ამოცანებსა და შედეგებს. შეფასება მონიტორინგთან შედარებით უფრო სიღრმისეულია, ხარჯიანი და სულ რამდენჯერმე, უმეტესად კამპანიის დასრულების შემდეგ ხორციელდება.

მონიტორინგისა და შეფასების დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი კითხვები:

- რამდენად ეფექტურად გამოიყენა ორგანიზაციამ დანახარჯები (შენატანები) სასურველი პროდუქტის მისაღებად?
- რამდენად ეფექტური აღმოჩნდა მიღებული პროდუქტი სასურველი შედეგის მისაღწევად? რამდენად მოსალოდნელი შედეგები გამოიღო?
- რა ზეგავლენა იქონია შედეგებმა სამიზნეზე და ორგანიზაციის ამოცანებზე?
- რა ფაქტორებმა იქონია სამიზნეზე გავლენა?
- განხორციელებულმა ცვლილებამ რა გავლენა იქონია „ბენიფიციარების“ ცხოვრებაზე?

შეფასების პროსეცი ოთხი ტიპისგან შედგება:

- Ex-ante (შეფასება კამპანიის განხორციელებამდე);
- პროგრესის შეფასება (კამპანიის განხორციელების პარალელურად);
- საბოლოო შეფასება (კამპანიის დასრულებისთანავე);
- გავლენის impact) შეფასება (კამპანიის დასრულებიდან გარკვეული პერიოდის შემდეგ)

Ex ante - წინასწარი შეფასება

შეფასება კამპანიის განხორციელებისთვის საჭირო წინადადების მომზადების შემდეგ;

- ფასდება კამპანიის დიზაინი;
- ფასდება მიზნების სიცხადე;
- ფასდება თანმიმდევრულობა;
- ფასდება ღონისძიებათა მიზანშეწონილობა.

შეფასების ინსტრუმენტებია: საპროექტო წინადადება, ღონისძიებათა გეგმა, რისკების შეფასების მატრიცა, სტეიკჰოლდერების მატრიცა, ბიუჯეტი, სხვა;

ყოველთვის გამოიყენეთ წინასწარი შეფასება, როცა კამპანია მაღალბიუჯეტია, კომპლექსურია, რისკიანი/ინოვაციურია.

Progress Evaluation - პროგრესის შეფასება

- შეფასება პროექტის მსვლელობისას;
- ფასდება მიღწეული შედეგები და ხდება რეკომენდაციების შემუშავება;
- შეფასება ეხება ადამიანური რესურსის, გეგმების, ღონისძიებათა ხანგრძლივობის, ბიუჯეტის შესაბამისობას დაგეგმილთან შედარებით;
- ამ შეფასებას იყენებთ, როდესაც კამპანია: კომპლექსურია, ხანგრძლივია, სხვა პროექტები მის წარმატებაზეა დამოკიდებული;

პროექტის საბოლოო შეფასება

ხორციელდება კამპანიის დასრულებიდან სამი თვის განმავლობაში. მისი მიზანია წარმატებების და პრობლემების იდენტიფიცირება, მიღებული გამოცდილების აღწერა (lessons learned), რეკომენდაციების ჩამოყალიბება (მათ შორის, მართვის საკითხებზე), სამომავლო პროექტების გაუმჯობესება

პროექტის გავლენის შეფასება (impact evaluation)

- შეფასება ხდება კამპანიის დასრულებიდან ერთი წლის შემდეგ;
- ხდება დემონსტრირება პროექტის გრძელვადიანი შედეგების;
- ფასდება პროექტის მდგრადობა;
- ხდება რეკომენდაციების შემუშავება;
- მომავალი პროექტების უკეთ დაგეგმვა.

ზოგიერთი სასარგებლო რჩევა:

- დარწმუნდით, რომ ყველა შესაბამისი ადამიანი მიიღებს მონაწილეობას შეფასების პროცესში;
- დარწმუნდით, რომ თქვენ კარგად გაქვთ ჩამოყალიბებული SMART კრიტერიუმები, რომელთა საშუალებითაც გაზომავთ ყველა მაჩვენებელს.
- ნუ ეცდებით, გაზომოთ ძალიან ბევრი კრიტერიუმი ერთდროულად;
- შეეცადეთ, გაიგოთ, ზოგიერთი საქმიანობა რატომ გრძელდება წარმატებით დღესაც და სხვები კი არა;
- მონიტორინგი და შეფასება საშუალებას გაძლევთ, რაღაც შეცვალოთ, რომ შედეგი დადგეს.

ნაბიჯი 1 - მიზნების მიღწევა

რა ხარისხი მივაღწევთ თქვენი მიზნების?

ნაბიჯი 2 - ძირითადი გავლენა

რას მიუძღვის ყველაზე მეტი წვლილი თქვენს წარმატება / წარუმატებლობაში.

ნაბიჯი 3 - ცვლილებები

რა უნდა შეიცვალოს ან გაკეთდეს, რომ მომავალში შედეგი დადგეს?

- გადახედეთ მიმდინარე სტრატეგიას;
- შეცვალეთ თქვენი მიდგომა შეფასების საფუძველზე;
- შეწყვიტეთ ინიციატივების განხორციელება და ისწავლეთ შეცდომებზე.

