

შედეგზე
ორიენტირებული
პროექტების
ეფექტური მართვა

2019



აღნიშნული მასალა მომზადებულია სასწავლო პროგრამისთვის „არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვა“.

სასწავლო პროგრამა „არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვა“ ხორციელდება კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის „სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებისა და მოქალაქეების ჩართულობის“ პროექტის ფარგლებში (EWMI) ACCESS, ამერიკელი ხალხის მხარდაჭერის შედეგად ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დაფინანსებით.

პროგრამის შინაარსზე პასუხისმგებელია კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC). ის შესაძლოა არ გამოხატავდეს USAID-ის, ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ან/და EWMI-ს შეხედულებებს.

შინაარსი

1. განვითარების პროექტის კონცეფცია	1
1.1. რა არის განვითარება.....	1
1.2. პროექტების მართვა.....	2
1.3. პროექტის სახეები.....	4
1.4. განვითარების პროგრამა.....	4
2. განვითარების პროექტის შემუშავების სხვადასხვა მიდგომა	5
2.1. ლოგიკური ჩარჩო.....	5
2.2. მიზანზე ორიენტირებული პროექტის დაგეგმვა.....	5
2.3. შედეგზე ორიენტირებული პროექტის მართვა.....	6
2.4. პროექტის ციკლის მართვა.....	8
3. დაინტერესებულ პირები	9
3.1. დაინტერესებული პირების განმარტება.....	9
3.2. დაინტერესებული პირების ანალიზი.....	9
3.3. ინფორმაციის მოპოვება.....	9
3.4. კითხვები დაინტერესებული პირების მიმართ.....	10
3.5. დაინტერესებული პირების რუკა და შეფასება.....	11
3.6. გენდერული საკითხი.....	11
4. პრობლემების ანალიზი	13
4.1. განმარტება.....	13
4.2. პრობლემათა სახეები.....	13
4.3. პრობლემის ანალიზის ნაბიჯები.....	13
4.4. პროექტის დასაბუთება.....	14
5. შედეგის კარტოგრაფირება	16
5.1. ხედვა.....	16
5.2. შედეგების კარტოგრაფირების განმარტება.....	16
5.3. ცვლილების თეორია.....	17
5.4. შედეგის კარტოგრაფირების მიზანი.....	17
5.5. შედეგის კარტოგრაფირების ნაბიჯები.....	17
6. გადაწყვეტილების მეთოდები განვითარების პროექტებში	18
7. რისკები ანალიზი და დაშვების ფორმულირება	19
7.1. რისკის განმარტება.....	19
7.2. რისკის შეფასება.....	19
7.3. დაშვების ფორმულირება.....	19
7.4. „ზიგზაგის“ ლოგიკა.....	19
8. პროგრესის შეფასების საშუალებები დაგეგმვის დროს	20
8.1. თბიქტურად გაზომვადი ინდიკატორის განმარტება.....	20

8.2. ინდიკატორის ელემენტები	20
8.3. შედეგების რუკა და ინდიკატორები	21
8.4. ინდიკატორების სახეები	21
8.5. SMART პრინციპი	22
9. ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავება	23
9.1. ლოგიკური ჩარჩოს პირველი და მეოთხე სვეტი	23
9.2. ლოგიკური ჩარჩოს მეორე და მესამე სვეტი	23
10. საქმიანობის გეგმა	25
10.1. საქმიანობათა განრიგი	25
10.2. განმეორებადი საშუალო პროცენტის მართვა	26
10.3. ხარისხის მართვა	32
11. პროექტის ბიუჯეტი	34
11.1. რესურსების ალოკაცია	34
11.2. ბიუჯეტის შედგენა	36
12. პროექტის მონიტორინგი	38
12.1. განმარტება	38
12.2. მონიტორინგის სისტემის შექმნა	38
12.3. დანახარჯი მონიტორინგის სისტემაზე	41
12.4. მონიტორინგის სისტემის რისკი	41
13. პროექტის შეფასების კრიტერიუმები	42

1.1. რა არის განვითარება

არ იქნება გადაჭარბებული თუ ვიტყვით, რომ განვითარების განმარტება წინააღმდეგობრივი და მრავალმნიშვნელოვანია. ორმოცდაათიან და სამოციან წლებში გავრცელებულ სტრუქტურული ტრანსფორმაციის წარმოდგენათა თანახმად, განვითარება მოიაზრება არაგამიზნულ (Unintentional or Underlying) ისტორიულ პროცესად. მოგვიანებით განვითარების საერთაშორისო სააგენტოების მიერ განმარტება ინტერპრეტირდა მოკლევადიანი ამოცანების გადაჭარბებულ მიმართულ ღონისძიებათა ერთობლიობად (Intentional or "Willed") და ამით ისტორიული კონტაქტის დაკარგვა და ინსტრუმენტული ხასიათი შეიძინა. დასასრულ, პოსტმოდერნისტული პერსპექტივა, სადაც განვითარება გაიგივდა დასავლურ დისკურსისათან, რომელიც განაპირობებს სინამდვილის აღქმას. მაგალითად, ადამიანის სოციალური მდგომარეობა მის საკუთრებაში რიცხული ეკონომიკურ აქტივთა ფუნქციაა, თუ არსებული დისკურსია ანიჭებს მათ ამგვარ მნიშვნელობას, როდესაც „სულიერ ფასეულობათა“ დისკურსის ჩარჩოში ეკონომიკური წარმატება სოციალური მდგომარეობის ნაკლებმნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი იქნებოდა.

სტრუქტურული ტრანსფორმაციის გააზრება მრავალგანზომილებიან ისტორიულ პროცესად, რომელსაც განსაზღვრული მიზანი არ გააჩნია, აკადემიურ წრეებს უკავშირდება. მაგალითის სახით შეგვიძლია ინგლისის ბურჟუაზიული რევოლუცია განვიხილოთ. მისი გამარჯვების თარიღად 1649 წელი სახელდება, მაგრამ მისი ფესვები წარსულში იკარგება, რადგან მეჩვიდმეტე საუკუნისათვის ინგლისი უკვე უფრო ბურჟუაზიული იყო, ვიდრე ფეოდალური: სანარმოო, სავაჭრო და ფინანსური ბურჟუაზიული კლასის არსებობა; ახალი ტიპის მინათმფლობელთა კლასის არსებობა; ტიუდორების დროს ბოლომდე ვერშემდგარი აბსოლუტიზმი, რაც რეგულარული ჯარის სისუსტითა და განუვითარებელი ბიუროკრატით ვლინდებოდა; ადგილობრივი ხელისუფლების არჩევითობა; პროტესტანტების მიერ რეფორმაციისა და მისი ერთ-ერთი ლიდერის ჟან კალვინის იდეების გავრცელება. მართალია, რევოლუციის დასაწყისად, შეიძლება, კარლ პირველის მიერ 1642 წელს რამდენიმე გამოჩენილი პარლამენტარის დაპატიმრების გადანწყვეტილება ჩაითვალოს, ხოლო რევოლუციის გამარჯვების მიზეზად 1642-1649 წლების სამოქალაქო ომი, მაგრამ ნათელია, რომ ეს გადანწყვეტილება მხოლოდ ომის საბაბი იყო, ომი კი ხანგრძლივი ისტორიული პროცესის საბოლოო გამოვლინება.

თავის მხრივ, ეს მოვლენები მრავალი ცვლილების საწინდარი გახდა, რაც ესოდენ კარგად ჩანს თუნდაც იერემია ბენტამის (1748-1832) შეხედულებებში, როდესაც ის იბრძოდა პარლამენტის მეტი უფლებებისათვის, თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენტული ბაზრისათვის, სიტყვის თავისუფლებისათვის, სექსუალური უმცირესობების მიმართ ტოლერანტული დამოკიდებულებისათვის, ეკლესიის სეკულარიზაციისა და ქალთა უფლებებისათვის, ცხოველთა უფლებების დაცვისათვის. ცხადია, რომ განვითარება, ინტერპრეტირებული, როგორც ისტორიული პროცესი, მრავალგანზომილებიანია: იგი მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ, პოლიტიკურ, სამართლებრივ, ინსტიტუციურ, კულტურალურ და მრავალი სხვა სახის ცვლილებას.

ინსტრუმენტული პარადიგმა განიხილავს განვითარებას სასურველი სასიკეთო ცვლილებისა და მისი გამოშვების საშუალებების ტერმინებში. ათასწლეულის განვითარებების მიზნები (Millennium Development Goal, <http://www.un.org/millenniumgoals/>) განვითარების ამგვარი ინტერპრეტაციის კარგი მაგალითი იქნებოდა. კიდევ ერთი მაგალითია ის, რასაც მოგვითხრობენ კემპბელ მაკკონელი და სტენლი ბრიუი 2007 წელს გამოცემულ სახელმძღვანელოში „ეკონომიქსი“. გაუმჯობესებული ჯიშების, სასოფლო-სამეურნეო მექანიზაციის, მცენარეთა დაცვის საშუალებების გამოყენების პირობებში აშშ-ის ფერმერთა პროდუქტიულობა ბოლო ორი საუკუნის განმავლობაში მკვეთრად გაიზარდა. თუ 1820 წელს ერთ ფერმერს ქალაქის ოთხი მცხოვრების გამოკვება შეეძლო, მეოცე საუკუნის 90-იანი წლებისათვის ეს სიდიდე ქალაქის 125 მცხოვრებს შეადგენდა. ეს ყოველივე 1930 – 1980 წლების სახელმწიფო პოლიტიკის, პროგრამებისა და სასოფლო-სამეურნეო ტექნიკის მწარმოებელთა ძალისხმევის შედეგი გახდა.

გასაგებია, რომ ინსტრუმენტული პარადიგმა პრაქტიკოსებთან, განვითარების საერთაშორისო სააგენტოებთან არის ასოცირებული. ნიშანდობლივია, რომ განვითარება, ინსტრუმენტული პარადიგმის გაგებით, მოწყვეტილია ფართო სოციალურ-ეკონომიკურ კონტექსტს. განხილულ მაგალითში სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტიულობის ზრდა მრავალი დაუგეგმავი სოციალური პროცესის თანხლებით მიმდინარეობდა: მიგრაცია დიდ ქალაქებში, ოჯახების

შემოსავლის გადანაწილება და სხვა. ყოველივე აღნიშნულისა და მიზანთა მოკლევადიანი დროითი ჰორიზონტის გამო განვითარება, ამ გაგებით, ძნელია, ისტორიულ პროცესად მოიაზრო („Ahistorical“).

პოსტმოდერნისტული ინტერპრეტაცია არა იმდენად განვითარების კონცეპტუალიზაციაა, რამდენადაც განვითარების ტრადიციულ ფილოსოფიათა კრიტიკა, მისი გააზრება დასავლური თანამედროვეობის თავსმოხვეულ დისკურსად, რამდენადაც სამყარო, შეიძლება, შემეცნებულ იქნეს მხოლოდ რაიმე სოციალური კონსტრუქტის ჩარჩოში და არა მისი „ობიექტური“ სახით. პოსტმოდერნისტულ კრიტიკას ანთროპოლოგიური სკოლის შეხედულებები და რელატივისტური კულტურალიზმიც ამყარებს. საბოლოო ჯამში, რელატივისტებთან დაპირისპირება კულტურათა უნივერსალიზმამდე დავა. რობერტ ედგერტონი წერს: „ნებისმიერი საზოგადოების წევრებს აქვთ თანაგრძნობის, სიკეთისა და სიყვარულის ნიჭი, რის გამოც ისინი აღწევენ წარმოდგენილ წარმატებას და პასუხობენ ბუნების მრავალ გამოწვევას, და ამავდროულად, იგივე საზოგადოება შეიძლება ქმნიდეს სასტიკ და მტანჯველ წესებს, ფუნდამენტურ სიბრძნევებს თავისი წევრების, სხვა საზოგადოების ან გარემოსთან მიმართებით“. მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ ის წინააღმდეგობები, რომლებიც არსებობს რელატივისტურ წარმოდგენებსა და UN-ს ადამიანის უფლებების ჩამონათვალს შორის. ლოურენს ჰარისონი წერს: „მიუხედავად განსხვავებული შეხედულებებისა, ვფიქრობ, ადამიანების უმეტესობა დამეთანხმება სიცოცხლე სჯობია სიკვდილს, ჯანმრთელობა ავადმყოფობას, თავისუფლება მონობას, კეთილდღეობა სიღატაკეს, განათლება სიბნელეს და სამართლიანობა უსამართლობას“.

რაოდენ განსხვავებულაც არ უნდა იყოს ზემოთ მოყვანილი შეხედულებები, საერთო ისაა, რომ განვითარება, საბოლოო ჯამში, ცვლილებამდე ან ცვლილებათა თანამიმდევრობამდე შეიძლება იქნეს დაყვანილი. მაგალითის სახით, შეიძლება, განვიხილოთ ფუნდამენტურ სტრუქტურათა გრძელვადიანი ცვლილება, როგორცაა სამეურნეო ურთიერთობის ან ტექნოლოგიის, პოლიტიკის, კანონმდებლობის, რეგულაციების, სტანდარტებისა თუ ორგანიზების სხვა ფორმების, ინსტიტუტების რეფორმა. ეს უკანასკნელი, შეიძლება, ეხებოდეს ეკონომიკისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების მრავალ ასპექტს: ადამიანის უფლებებს, რელიგიურ თავისუფლებას, განათლებასა და მეცნიერებას, ჯანმრთელობასა და სოციალურ დაცვას. ეკონომიკურ სტრუქტურათა ცვლილების მაგალითად ხშირად მოიხსენიებენ კორეის დემოკრატიულ რესპუბლიკას (ჩრდილოეთ კორეა) და კორეის რესპუბლიკას (სამხრეთ კორეა). მეორე მსოფლიო ომამდე ისინი ერთ სივრცეს წარმოადგენდნენ, დღეისათვის კი, განსხვავებულ სტრუქტურულ ცვლილებათა შედეგად, სრულიად განსხვავებულ ქვეყნებად ჩამოყალიბდნენ.

ფასეულობათა კოლექტიური სისტემის, დამკვიდრებული ქცევითი პრაქტიკის, სიმბოლოების, ურთიერთობისა და ინსტიტუტების „საყოველთაო დესკრიფციის“ ტრანსფორმაცია ცვლილებათა კიდევ ერთი მაგალითია. გენდერული როლის გადააზრება, ქალის მეტი ეკონომიკური თავისუფლება და გადაწყვეტილების უფლება, შრომისა და დანაზოგისადმი დამოკიდებულების ცვლა, ნდობისა და საქმიანი პატიოსნების გაღრმავება კულტურალური ცვლილების მაგალითი უფრო იქნებოდა. განვითარების პროგრამის შედეგი არის მდგომარეობის ცვლილება, რომლის აღწერა ან გაზომვა შესაძლებელია: „მწერებით გადამდები დაავადების მაღალი გავრცელების ზონაში ადამიანების მინიმუმ 80% დამცავი ბადის ქვეშ იძინებს“, „შიდსისა და მასთან დაკავშირებული მიზეზებით ბავშვთა სიკვდილიანობა შემცირდა 80%-დან 40%-მდე 2011 წელს“, „დაწყებით სკოლებში გოგონების სწავლის მაჩვენებელი გაიზარდა 55%-დან 95%-მდე 1200 დაწყებით სკოლაში 2012 წლისთვის“.

1.2. პროექტების მართვა

სიტყვა „მენეჯმენტის“ ეტიმოლოგიურად დაკავშირებულია „Manus Agere“-თან, რაც „ხელის ჩაჭიდებით წაყვანას“ ნიშნავს. ანგლოსაქსურ გარემოში ყველაზე ხშირად შემდეგი განმარტება გვხვდება: „თანამშრომელთა მუშაობის დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობის პროცესი და ორგანიზაციული რესურსების გამოყენება დასახული ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად“. შესაბამისად, მენეჯერის ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივირება და კონტროლი. მენეჯერის როლი ორგანიზაციაში სამი სახისაა: წარმომადგენლობითი, ინფორმაციული და მაკოორდინირებელი.

პროექტი რუტინული ყოველდღიური საქმიანობიდან შემდეგი მახასიათებლებით გამოირჩევა:

- აქვს განსაზღვრული მიზანი;
- წარმომადგენს საქმიანობათა ერთობლიობას მიზნის მისაღწევად;

- აქვს დასაწყისისა და დასრულების წინასწარგანსაზღვრული ვადა;
- აქვს განსაზღვრული ბიუჯეტი;
- აერთიანებს მის შესრულებაზე პასუხისმგებელ ადამიანთა ჯგუფს.

გამოყოფენ ინსტიტუციურ და ფუნქციონალურ მიდგომას პროექტის მართვისადმი. პროექტების ინსტიტუციური მართვა, ერთი მხრივ, იმ სამუშაოებს ითვალისწინებს, რომლებიც პროექტის განმახორციელებელი ორგანიზაციის შიდა ურთიერთობებს ეხება, ხოლო, მეორე მხრივ, გულისხმობს ურთიერთობებს იმ პირებთან, რომლებიც ორგანიზაციის გარეთ არიან და ამავე დროს მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებენ არსებულ პროექტში. პროექტის ფუნქციონალურ მართვაში იგულისხმება ის საქმიანობები, რომლებიც საჭიროა პროექტის გარკვეული ფუნქციის განსაზღვრისა და დელეგირებისთვის. არსებობს მართვის ოთხი ძირითადი ასპექტი:

- პროექტის განხორციელების გეგმა;
- სამუშაოების ორგანიზება;
- ხელმძღვანელობა და თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა;
- მონიტორინგი და შეფასება.

პროექტების მართვას შემდეგი საინტერესო მახასიათებლები და მნიშვნელობა აქვთ:

ცხრილი 1: პროექტის მახასიათებლები

მახასიათებელი	მნიშვნელობა
პრობლემაზე ორიენტაცია	პროექტები პრობლემის გადაწყვეტას ემსახურება
მომავალზე ორიენტაცია	აუცილებელია დაგეგმვა
პროექტიულობა	პროექტების შეფასება ხდება მიღწეული შედეგების მიხედვით
ზუსტი პროტოტიპის არარსებობა	იშვიათად, რომ ორი პროექტი იდენტური იყოს
მულტიდისციპლინარულობა	პროექტები სხვადასხვა დისციპლინაზე და თანამშრომელთა ურთიერთობაზეა ორიენტირებული
პროფესიონალიზმი	აუცილებელია საჭირო პროფესიული კომპეტენცია
ადამიანურ ურთიერთობებზე დამოკიდებულება	პროექტული მუშაობა ნაკლებად მოითხოვს იერარქიის მკაცრ დაცვას და ის უფრო გუნდურ მუშაობაზეა გათვლილი

პროექტების მართვის ისტორია ისეთივე ხანგრძლივია, როგორც კაცობრიობის არსებობა. გარეულ ცხოველებზე ნადირობაც კი, შეიძლება, განვიხილოთ, როგორც პროექტი. მრავალი ათასი წლის წინ, როგორც კი მშენებლობები დაიწყო, მათ პროექტის სახე ჰქონდათ. ამის კარგი მაგალითებია ეგვიპტური პირამიდები და ბაბილონის გოდოლი. ადრეულ შუა საუკუნეებში თომას ფონ ალტკელნი (1125-1179) (Thomas von Altkoeln) მიუთითებდა ე. წ. Taxotechnie-ზე (Technie ხელოვნება, Taxien მონესრიგება), რასაც პროექტის ფარგლებში ფლობდნენ ძველი ეგვიპტის წარმომადგენლები. მან ასევე ყურადღება მიაქცია იმას, რომ პროექტულ მუშაობას გარკვეული კულტურა სჭირდებოდა და აღნიშნა: „ის, ვინც არ ითავისებდა პროექტს და პროექტულ მუშაობას თავს არ მიუძღვნიდა, კარგავდა სიცოცხლის უფლებას“.

1.3. პროექტის სახეები

პროექტები, შეიძლება, იყოს ეკონომიკური სახის, ე. წ. ბიზნესპროექტები, რომელიც თავის მხრივ იყოფა შიდა და გარე პროექტებად. შიდა ბიზნესპროექტი, შეიძლება, ეხებოდეს რესტრუქტურისაციას, რეორგანიზაციას, კვლევას და ახალი პროდუქტების შექმნას. გარე პროექტები, შეიძლება, გულისხმობდეს: ბაზრის შესწავლას, ინდივიდუალურ შეკვეთებს, ორგანიზაციათა გაერთიანებას და ა.შ. პროექტების მეორე სახეა ე. წ. საზოგადოებრივი პროექტები. ისინი იმ მიზნებს ისახავს, რაც მთლიანად საზოგადოებრივ ინტერესს შეიძლება წარმოადგენდეს. ცალკე შეიძლება გამოვყოთ სოციალური პროექტები, რომელთა მიზანი საზოგადოების გარკვეული ფენების დახმარებაა. რაც შეეხება სამხედრო პროექტებს, შეიძლება ითქვას, რომ სამხედრო სფეროში განხორციელებულმა სხვადასხვა პროექტმა, თავის მხრივ, დიდი წვლილი შეიტანა პროექტის მართვის სფეროში. დასასრულ, პირადი პროექტები, რომლებსაც ადამიანები ხშირად ვახორციელებთ ცხოვრებაში: საცხოვრებელი ადგილის გამოცვლა, ბავშვებისთვის განათლების მიცემა ფართო გაგებით. ჩამოთვლილი პროექტების უმეტესობა, შეიძლება, საერთაშორისო დონემცე განხორციელდეს, რაც, თავის მხრივ, კიდევ უფრო ართულებს პროექტის მართვას.

გარდა აღნიშნულისა, პროექტების კლასიფიკაცია შესაძლებელია ტექნიკურ და არატექნიკურ პროექტებად. ტექნიკური პროექტები მაგალითად, სამშენებლო, კოსმოსის ათვისების, კვლევითი მრავალმხრივ არის დამოკიდებული ბუნებრივ პირობებზე. ამ შემთხვევაში ბევრ პროექტს დეტერმინირებული სახე აქვს: ფიზიკის, ქიმიისა და სხვა საბუნებისმეტყველო დარგების კანონზომიერებების ცოდნა გვეხმარება, რომ წინასწარ განვსაზღვროთ სხვადასხვა მოვლენათა შორის მიზეზშედეგობრივი კავშირები ერთი პირობით: მოცემული პროექტები მოცემულ მომენტში არსებულ ტექნოლოგიურ და სამეცნიერო ცოდნას არ უნდა გასცდეს: გარკვეული სტანდარტით აშენებული საცხოვრებელი სახლი არ უნდა იყოს რაღაც სიმაღლეზე მაღალი, ატომური ელექტროსადგური, შეიძლება, გაკონტროლდეს რაღაც გარკვეულ სიდიდემდე და თუ ეს საზღვრები დარღვეულია, მაშინ მოცემული პროექტები კონტროლს და მართვას აღარ ექვემდებარება. რაც შეეხება ისეთ ტექნიკურ პროექტებს, რომლებიც კვლევას და განვითარებას ეხება, გარკვეული რისკი თავიდანვე ჩადებულია. ასეთი პროექტები ნაკლებად განსაზღვრულია ფარმაცევტული კვლევები, ვირუსებთან ბრძოლა და ა.შ. ტექნიკური პროექტების მართვა, როგორც წესი, ინჟინრების ხელშია. ამ შემთხვევაში მართვა გაანგარიშებასთან, განსაზღვრასთან და ე. წ. „ტექნიკურ უნარებთან“ (Hard Skill) არის დაკავშირებული.

რაც შეეხება არატექნიკურ პროექტებს, აქ პროექტის შედეგების გამო ადამიანების დაღუპვის რისკი (სხვანაირად ფატალური რისკები) არ არსებობს, თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ არატექნიკური პროექტები რისკის შემცველი არ არის. არატექნიკური პროექტები, როგორცაა სხვადასხვა ბიზნესპროექტი, ცვლილებები ადამიანთა ქცევაში, რაც არატექნიკური პროექტების უმეტესობის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს, ძალიან მაღალ რისკს შეიცავს. ასეთი პროექტების მართვა უფრო „მსუბუქ უნარებს“ (Soft Skill) მოითხოვს. ხშირად ასეთი პროექტების მმართველს „სოციალურ ინჟინერს“ უწოდებენ, რადგან მან უნდა შექმნას ნდობის ატმოსფერო, ჰქონდეს ადამიანების დარწმუნებისა და მოტივირების უნარი. ამგვარ პროექტებში მუსტი გათვლები საკმაოდ რთული გასაკეთებელია. განვითარების პროექტები სწორედ ასეთი პროექტების რიცხვს მიეკუთვნება.

1.4. განვითარების პროგრამა

როგორც უკვე აღინიშნა, პროექტში მოიაზრება გარკვეული გარეშე სიტუაციით განპირობებული მიზანდასახული საქმიანობა, რომელსაც აქვს დაწყებისა და დამთავრების თარიღი, მუსტი და განსაზღვრული ბიუჯეტი. პროექტის შესრულებაზე პასუხისმგებელია ადამიანთა ჯგუფი ან გუნდი. თუ რამდენიმე პროექტის ურთიერთშეთანხმებულად განხორციელების შედეგად შეიძლება თვისებრივად ახალი (როგორც წესი, უფრო მასშტაბური) მიღწევების მიღება, მიიჩნევენ, რომ ეს პროექტები გარკვეულ ერთობლიობას წარმოადგენენ, ანუ ხშირად გამოხატული ცვლილების მისაღწევად (მაგ., სიღარიბის დაძლევა ქვეყანაში), შესაძლებელია, შემუშავდეს პროგრამა, რომელიც ცალკეულ შემადგენელ პროექტებად დაიშლება (მაგ., მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება, სოფლის მეურნეობა, სოციალური დახმარება და ჯანდაცვა, განათლება და სხვა). როგორც ვხედავთ, პროგრამასა და პროექტს შორის განსხვავება უპირატესად მათი მასშტაბით გამოიხატება.

2.

განვითარების პროექტის შემუშავების სხვადასხვა მიდგომა

2.1. ლოგიკური ჩარჩო

პროექტული მუშაობის გავრცელებასა და გართულებასთან ერთად, განვითარების სფეროში შეიქმნა პროექტების მართვის სპეციფიკური მეთოდიკა. თავდაპირველად, 70-იან წლებში, შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს დაკვეთით, შემუშავდა დღეს უკვე კარგად ცნობილი ცხრილი, რომელსაც ლოგიკურ ჩარჩოს უწოდებენ. ეს ინსტრუმენტი გამოიყენა საერთაშორისო დახმარების პროექტების მართვისას USAID-მა. ეს მიდგომა ოთხმოციან წლებში გავრცელდა ის ჯერ კანადისა და ბრიტანეთის საერთაშორისო დახმარების სააგენტოებმა და გაერთიანებული ერების სხვადასხვა სააგენტომ გამოიყენა (SIDA, DFID, UN Agencies), მერე კი ნელ-ნელა კი განვითარების სფეროში პროექტების შემუშავების აუცილებელი ინსტრუმენტი გახდა. თავდაპირველი ვერსია, ბუნებრივია, გარკვეულ სახეცვლილებებს განიცდიდა, თუმცა ლოგიკური ჩარჩოს ძირითადი პრინციპები უცვლელი იყო. ასეთი ცვლილებების ერთ-ერთი მაგალითია ტერმინ „მიზნის“ ჩანაცვლება ტერმინებით „ეფექტი“ და „შედეგად“ (Effect, impact) ან 83–86 წლებში საქმიანობის (საქმიანობების) აღწერის დამატება. საქმიანობები (Activities) ლოგიკურ ჩარჩოში შენატანსა და გამოსავალს შორის მოთავსდა და მათ პროექტის აღწერილობას მთლიანი სახე შესძინეს. ლოგიკური ჩარჩო ოთხი სვეტისა და ოთხი მწკრივისაგან შედგება. პირველი და მეოთხე სვეტი შეიცავს ინფორმაციას, რომელიც მიზნების დიაგრამაზე აღწერილი. ერთი მხრივ, ეს არის მიზნები, რომელთა მიღწევა პროექტის ფარგლებში ექცევა, ხოლო, მეორე მხრივ, ეს არის ის რისკი, რომლის ანალიზის საფუძველზე დაშვება ჩამოყალიბდა. წინაპირობა ასახავს პროექტის დაწყებისათვის აუცილებელ გარემოებას. ლოგიკური ჩარჩოს მწკრივები კი მიზნების, მათ მიღწევასთან დაკავშირებული დაშვებების, ინდიკატორებისა და მათი წყაროების იერარქიას ასახავს.

ცხრილი 2: ლოგიკური ჩარჩო

ინტერვენციის დოკიკა	ობიექტურად გაზომვადი ინდიკატორები	შემონმების წყაროები	დაშვებები
საბოლო მიზანი	გაზომვადი ინდიკატორი	შემონმების წყარო	-
პროექტის მიზანი	გაზომვადი ინდიკატორი	შემონმების წყარო	დაშვება
პროექტის შედეგები	გაზომვადი ინდიკატორი	შემონმების წყარო	დაშვება
საქმიანობა	რესურსები	ბიუჯეტი	დაშვება
-	-	-	წინაპირობა

2.2. მიზანზე ორიენტირებული პროექტის დაგეგმვა

ლოგიკური ჩარჩოს განვითარების შემდგომი ნაბიჯი გერმანიის საერთაშორისო დახმარების სააგენტოს უკავშირდება. ის გერმანიის ეკონომიკური თანამშრომლობის სამინისტროს (BMZ) მოთხოვნით მუშაობს და დაინტერესებულია განვითარების სფეროში მიმდინარე პროექტების მართვის ეფექტურობაში. GIZ მიიჩნევდა, რომ განვითარებისათვის მიმდინარე თანამშრომლობა სხვადასხვა წინააღმდეგობას აწყდება. ეს წინააღმდეგობები უკავშირდება: მიზნობრივი ჯგუფებისა და ბენეფიციარების მოთხოვნების გათვალისწინებას, მათ გარშემო არსებული პრობლემების ანალიზს, პროექტის მიზნისა და შედეგის ფორმულირებას, იმის განსაზღვრას, თუ რა სარგებელი მოაქვს პროექტს მომხმარებლისთვის, ასევე პროექტის განმახორციელებელ ადგილობრივ სტრუქტურებს, თანამშრომლობის ძირითად დებულებებს, მაგალითად, პროექტში გერმანული მხარის კონტრიბუციას, დაგეგმვის საკითხებთან დაკავშირებულ დოკუმენტაციას და სხვ.

ამ გამოწვევების საპასუხოდ GIZ ახალ ინტეგრირებულ მიდგომას ქმნის. ამ მიდგომას მიზანზე ორიენტირებული პროექტის დაგეგმვა (Objective Oriented Project Planning OOPP) ეწოდა. მიდგომა ეგრეთ წოდებული „მეტაპლანის“ ტექნიკას დაეყრდნო. ეს ტექნიკა გამოიყენებოდა კომპანიებში შექმნილი პრობლემების ანალიზისა და მათი გადაჭრის გზების საძიებლად. მისი ძირითადი დანიშნულება იყო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კომპანიის მუშაკების ჩართვა. ტექნიკა აძლევდა მათ საშუალებას, გამოეთქვათ თავიანთი მოსაზრებები ანონიმურად. ამასთან ერთად, დაგეგმვის სამუშაო პროცესის უზრუნველყოფისათვის მეტაპლანი იყენებდა ვიზუალიზაციის სხვადასხვა საშუალებას (მაგალითად, ფერად ბარათებს, ყავისფერ დაფებს და სხვ.). ნიშანდობლივია, რომ მეტაპლანი წარმატებული დაგეგმვის ერთ-ერთ აუცილებელ პირობად მიიჩნევს მონაწილეების მხრიდან გეგმის „მიღების“ განცდას.

მიზანზე ორიენტირებული პროექტის დაგეგმვა წარმოადგენს პროექტის შემუშავებისათვის აუცილებელი ნაბიჯების თანამიმდევრობას. ეს ნაბიჯებია: დაინტერესებულ პირთა განსაზღვრა, პრობლემური სიტუაციის აღწერა, პროექტის სტრატეგიის შემუშავება, ჩარევის ლოგიკის განსაზღვრა, ინდიკატორების გამომუშავება და ყოველივე ამის დოკუმენტირება. OOPP ამისათვის საჭირო სხვადასხვა ინსტრუმენტს აერთიანებს. ეს ინსტრუმენტებია, მაგალითად, დაინტერესებულ პირთა ანალიზი, პრობლემის ანალიზი, მიზნებისა და ალტერნატივების ანალიზი, თავად პროექტის გეგმის ცხრილი (Project Planning Matrix PPM), რომელიც ლოგიკური ჩარჩოს იმეორებს და სხვ.

2.3. შუღვაზე ორიენტირებული პროექტის მართვა

1990-იანი წლების ბოლოს გაერომ დაიწყო შედეგებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის (RBM) დანერგვა სააგენტოების ეფექტურობისა და ანგარიშვალდებულების გასაუმჯობესებლად. RBM არის მენეჯმენტის სტრატეგია, რომელიც საშუალებას აძლევს ყველა მონაწილეს, უზრუნველყონ საკუთარი პროგრამების წვლილი სასურველი შედეგების მიღწევის პროცესში: უშუალო შედეგების, შედეგებისა და ზემოქმედების დონეებზე. RBM ეფუძნება მკაფიოდ განსაზღვრულ ანგარიშვალდებულებას შედეგებისადმი და მოითხოვს შედეგების მიღწევის პროცესის მონიტორინგსა და თვითშეფასებას.

ფუნდამენტური, მყარი შედეგებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის სისტემა ეფუძნება „სასიცოცხლო ციკლს“, რომელშიც შედეგები უმნიშვნელოვანესია დაგეგმვის, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასებისთვის, ანგარიშგებისა და მიმდინარე გადაწყვეტილებების მიღების პროცესისთვის. „აქტივობების“ ნაცვლად „შედეგებზე“ ფოკუსირებით RBM ეხმარება გაეროს სააგენტოებს, უკეთ გამოხატონ საკუთარი ხედვა და მხარდაჭერა მოსალოდნელი შედეგებისადმი და უკეთ წარუძღვნენ პროგრესის მონიტორინგს ინდიკატორების, სამიზნე და საბაზისო მაჩვენებლების გამოყენებით. შედეგებზე დაფუძნებული ანგარიშები ასევე ეხმარება ორგანიზაციებს, დაინტერესებულ პირებსა და დამფინანსებლებს, უკეთ გაიგონ, რა ზემოქმედება აქვს კონკრეტულ პროგრამას ან პროექტს ადგილობრივ მოსახლეობაზე.

RBM განვითარების [პროგრამების] ეფექტურობის ძირითადი მექანიზმია. ბოლო წლებში აქტუალური გახდა შედეგების (საშუალო და გრძელვადიანი შედეგებისა და საბოლოო ეფექტის, ზემოქმედების) მკაფიოდ ჩამოყალიბების, დაკონკრეტების ტენდენცია, რომელიც თანაბრად ეხება როგორც ქვეყნის მასშტაბით არსებულ სტრატეგიებს, ისე უფრო სპეციფიკურ პროგრამებსა თუ პროექტებს. შედეგებზე აქცენტის გამრდას ხელი შეუწყო საერთაშორისო დონეზე შეთანხმებულმა პრინციპებმა. აქედან განსაკუთრებით საგულისხმოა გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის ათასწლეულის დეკლარაცია (2000 წ.), რომელმაც ჩამოაყალიბა ათასწლეულის განვითარების მიზნები სამიზნე მაჩვენებლებისა და ინდიკატორების ჩათვლით. ზემოაღნიშნული კი საერთაშორისო დახმარების ეფექტურობისა და პროგრესის გაზომვის საფუძველია. შედეგებზე ორიენტაციის თვალსაზრისით აღსანიშნავია მონტერეის კონსენსუსი (2002 წ.), რომის ჰარმონიზაციის დეკლარაცია (2003 წ.), პარიზის დეკლარაცია (2005 წ.), განვითარების შედეგების მართვისადმი მიძღვნილი კონფერენცია ჰანოიში (2007 წ.), აკრის სამოქმედო გეგმა (2008 წ.) და ბუსანის პარტნიორობის შეთანხმება ეფექტური განვითარების თანამშრომლობისთვის (2011 წ.) ამ შეთანხმებებიდან თითოეულში ხაზგასმულია მთავრობათა, დონორ სააგენტოთა და სხვა პარტნიორთა გაზრდილი ანგარიშვალდებულების მნიშვნელობა შედეგების მიღწევასთან დაკავშირებით.

RBM მოდელში გამოყოფენ ექვს ძირითად პრინციპს:

- **RBM-ის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის წახალისება.** უფროსი მენეჯერები ღიად, რეგულარულად და თანამიმდევრულად უძღვებიან და ხელს უწყობენ შედეგებზე

ორიენტირებულ მენეჯმენტს RBM-ის, როგორც სიტყვით, ისე საქმით (მაგ., მოსალოდნელ შედეგებზე ინფორმირება, RBM-ის რესურსებით მხარდაჭერა, RBM-ის წარმატებულ და აქტიურ მხარდაჭერთა ხელშეწყობა, წახალისება და სხვ.).

- **შედეგაზე ორიენტირებული კულტურის წახალისება და ხელშეწყობა.** ყველა რგოლის მენეჯერი ითხოვს ინფორმაციას შედეგების შესახებ. როგორც ფორმალური, ისე არაფორმალური ტიპის წახალისება ხელს უწყობს RBM-ის პრაქტიკას. შედეგების შესახებ ინფორმაცია ვრცელდება სემინარების მეშვეობით და ხელს უწყობს სწავლას, ცოდნის გაღრმავებას. მენეჯერებისა და პერსონალის შედეგებზე ორიენტირებულ კულტურას ხელს უწყობს მიმდინარე ტრენინგებიც.
- **შედეგაზე ორიენტირებული ჩარჩო, რომელიც გაზიარებულია ყველა დონაზე.** მიზანშეწონილია, ორგანიზაციამ შეიმუშაოს RBM-ის ერთიანი სტრატეგიული ჩარჩო დანაწილებული შესაბამისი პროგრამული დონის RBM-ის ჩარჩოებად, რომლებშიც განერილია დაგეგმილი მიზნის მისაღწევად საჭირო კონკრეტული საქმიანობები. დაგეგმვის დროს შედეგებზე ფოკუსირება გულისხმობს, რომ პროგრამებისთვის ნათელი და რეალისტური ამოცანებია დასახული, შესრულების ინდიკატორები და სამიზნე მაჩვენებლები განერილია თითოეული პროგრამისთვის. საუკეთესო პრაქტიკა აქცენტს აკეთებს შედეგების გაზომვისას თანამონაწილეობითი პრინციპის გამოყენებაზე, სამიზნე მაჩვენებლების დადგენილ [აპრობირებულ] საბაზისო მონაცემებზე, წარსულ ტენდენციებსა და ხელმისაწვდომ რესურსებზე. ამას გარდა, საჭიროა ამოცანების შესრულებისას წარმოშობილი შესაძლო რისკების გათვალისწინება. დასასრულ, მნიშვნელოვანია შედეგების ჩარჩოს ორგანიზაციის მასშტაბით გაზიარება დაკავშირება სამუშაო გეგმებთან, RBM-ის აქტიურ და წარმატებულ მხარდაჭერთა წახალისება, RBM რეჟიმის რელევანტურობისა და სარგებლიანობის უზრუნველყოფა მენეჯერებისთვის და სხვ.
- **RBM-ის საინფორმაციო სისტემების განვითარება.** RBM-ის ჩარჩოს შემუშავება კარგი ფუნდამენტია, მაგრამ შედეგებისა და შესრულების მიმდინარე, სისტემატური გაზომვისა და შეფასების გარეშე დიდად წარმატებული ვერ იქნება. ამიტომ საჭიროა ზომების მიღება შეკრებილი მონაცემების ხარისხის კონტროლის უზრუნველსაყოფად. საჭიროა როგორც შედეგების, ისე ამ შედეგების მისაღწევად საჭირო ხარჯების გათვალისწინება და შეფასება. ასევე საჭიროა იმის შეფასებაც, რამდენად შეუწყო ხელი არსებულმა პროგრამამ მიღწეულ შედეგებს. RBM რეჟიმის შედეგად შეკრებილი მონაცემები და ინფორმაცია ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემის ნაწილი გახდება.
- **ინფორმაციის გამოყენება სწავლისა და ანგარიშვალდებულებისთვის.** ინფორმაცია შედეგების შესახებ ეხმარება, მაგრამ არ განსაზღვრავს გადაწყვეტილებებს. დროთა განმავლობაში შედეგებზე ინფორმაციის აკუმულირება ზეგავლენას მოახდენს პროგრამების მუშაობის შესახებ არსებულ ცოდნაზე, ხედვაზე. შედეგების ინფორმაციის გამოყენება კორპორაციული და ხაზის მენეჯერების საჭიროებებისთვის დაბალანსებული უნდა იყოს. გამოყენება ასევე მოიცავს პროგრამების მართვისა და განხორციელების თვალსაზრისით არსებული საუკეთესო პრაქტიკის იდენტიფიცირებასა და კომუნიკაციას. მთავარია, შესაძლებელი იყოს სამუშაოს შესრულებისას მიღწევებსა და მარცხზე სანდო და რეალისტური წარმოდგენის შექმნა. დასასრულ, შედეგებზე დამყარებული შესრულების ანგარიშებისა და მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის მეშვეობით მოპოვებული ინფორმაცია შედეგების შესახებ სასარგებლოა ანგარიშვალდებულების თვალსაზრისითაც.
- **RBM-ის განახლება რეგულარული მიმოხილვით.** ბოლო პრინციპი უკავშირდება RBM-ის სისტემის რეგულარული რევიზიისა და განახლების საჭიროებას RBM სისტემის მიმდინარე, აქტუალურ საკითხებთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად. საუკეთესო პრაქტიკა ამ შემთხვევაში გულისხმობს ყოველწლიურ მიმოხილვას, RBM სისტემასთან დაკავშირებული პრობლემების აღრიცხვას წლის განმავლობაში, სისტემის მომხმარებლებისგან უკუკავშირის შეკრებას და რამდენიმე წლის შემდეგ RBM რეჟიმის შეფასებას.

კეთების, სწავლისა და გაუმჯობესების უწყვეტად მიმდინარე პროცესს შედეგებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის სასიცოცხლო ციკლის მიდგომა ეწოდება. ეს ნიშნავს, რომ მონიტორინგს სისტემატური, უწყვეტი ხასიათი აქვს, ხოლო არსებული გეგმების მოდიფიცირება რეგულარულად ხდება მონიტორინგის შედეგად მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, რომელიც, თავის მხრივ, სამომავლო გეგმების შესამუშავებლად ქმნის საფუძველს. შეფასებაც პროგრამული გაუმჯობესებისა და ახალი პროგრამების დაგეგმვისთვის გამოიყენება.

RBM ორიენტირებულია სწავლაზე, რისკის მართვასა და ანგარიშვალდებულებაზე.

გამომდინარე იქიდან, რომ სრულყოფილი გეგმები არ არსებობს, მენეჯერების, პერსონალისა და დაინტერესებული პირებისთვის უმნიშვნელოვანესია თითოეული პროგრამისა თუ პროექტის წარმატებებსა და მარცხზე სწავლა. არსებული პროგრამებისა და პროექტების გამოცდილებაზე დაყრდნობით სწავლა არა მარტო შედეგების გაუმჯობესებაში გვეხმარება, არამედ ზრდის ორგანიზაციისა და ინდივიდების შესაძლებლობებს მომავალში უკეთესი გადაწყვეტილებების მიღებისა და სამომავლო პროგრამებისა და პროექტების ფორმულირების გაუმჯობესების თვალსაზრისით.

განვითარების პროგრამების შედეგების მიღწევის თვალსაზრისით ბევრი რისკი და შესაძლებლობა არსებობს. RBM-ის ინსტრუმენტებმა ხელი უნდა შეუწყოს ცოდნის გაღრმავებას ამ რისკებისა და შესაძლებლობების შესახებ და დაეხმაროს მენეჯერებს, პერსონალსა და დაინტერესებულ პირებს, შეამცირონ რისკები ან გამოიყენონ შესაძლებლობები.

RBM-ის პრაქტიკა და სისტემები განსაკუთრებით ეფექტურია მაშინ, როდესაც თან ახლავს ანგარიშვალდებულების მკაფიო მექანიზმები და სათანადო სტიმული სასურველი ქცევის წასახალისებლად. სხვა სიტყვებით, RBM არა მარტო განვითარების სისტემების, დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შედეგების შეფასების ინსტრუმენტების თვალსაზრისით არის მნიშვნელოვანი, არამედ ის უნდა მოიცავდეს შედეგებზე ორიენტირებული კულტურის წახალისების ეფექტურ საშუალებებსაც და ხელს უწყობდეს მონაწილეების ანგარიშვალდებულებას როგორც მიღწეულ შედეგებზე, ისე მათ მოქმედებებსა და ქცევებზე.

2.4. პროექტის ციკლის მართვა

90-იან წლებში განვითარების თანამშრომლობის ფარგლებში განხორციელებული პროექტები კრიტიკის საგანი ხდებოდა. პროექტების ნაკლად მიიჩნევა ინსტიტუციონალიზაციის სიმცირე, ადგილობრივი პარტნიორების არასაკმარისი ჩართულობა და, შესაბამისად, შედეგების დაბალი მდგრადობა. ერთ-ერთი ასეთი კრიტიკული შეფასება ცნობილია, როგორც ვაპენჰაინის ანგარიში. ის მსოფლიო ბანკის დაკვეთით იყო განხორციელებული 1992 წელს. ვაპენჰაინის ანგარიშის მიხედვით, წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზია ის, რომ არ არის ნათელი, ვინ არის პროექტის მფლობელი და როგორ არის განაწილებული მოვალეობები და ძალაუფლება მონაწილეთა შორის, მცირეა ორიენტაცია მიზნობრივ ჯგუფზე, ნაკლები ყურადღება ეთმობა ეკონომიკურ სიცოცხლისუნარიანობას.

Evaluation Division of the Directorate General for Development -მა შეიმუშავა პროექტის ციკლის მართვის კონცეფცია. პროექტის ციკლის მართვა (Project Cycle Management, PCM), რომელსაც დღეისათვის განიხილავენ პროექტების, პროგრამებისა და/ან პოლიტიკის შემუშავების ძირითად მეთოდად, დაგეგმვას, განხორციელებასა და შეფასებას ციკლური ხასიათის მქონე სწავლების პროცესის განუყოფელ ნაწილებად მოიაზრებს. PCM ითვლება მოდელად, რომლის გამოყენების დროს თანამშრომლობაში ჩართული ყველა მხარისთვის პროექტი ეფექტური უნდა იყოს. პროექტის ციკლის მართვის ლოზუნგი ასეთია: „ყველა მხარე, რომელსაც პროექტი ეხება, უნდა გახდეს მისი მონაწილე“. პროექტის ციკლის მართვის შემთხვევაში თავად დაგეგმვის, ანუ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იწვევს წინა პლანზე და არა თვით გეგმა.

3.

დაინტერესებულ პირები

3.1. დაინტერესებული პირების განმარტება

პროექტის/პროგრამის დაინტერესებულ პირებად (Stakeholders) მოიაზრებიან ადამიანები ან ადამიანთა ჯგუფები, ორგანიზაციები, ინსტიტუტები, რომლებსაც პირდაპირ ან ირიბად ეხებათ პროექტითა თუ პროგრამით გათვალისწინებული ინტერვენცია და/ან მათ შეუძლიათ მოახდინონ მასზე გარკვეული გავლენა.

დაინტერესებული პირები, შეიძლება, იყვნენ მიზნობრივი ჯგუფი და ბენეფიციარები, პოტენციური მხარდამჭერები ან ოპონენტები, შუამავლები, განმახორციელებელი უწყებები და სხვ.

3.2. დაინტერესებული პირების ანალიზი

დაინტერესებული პირების ანალიზი ასეთი პირების განსაზღვრის, აღწერისა და ინტერესის დადგენის საშუალებაა. დაინტერესებული პირების ანალიზი კეთდება, რათა:

- აღწეროს დაინტერესებულ პირთა ძირითადი მახასიათებლები. ამგვარი მახასიათებლები შეიძლება იყოს: ეთნიკური კუთვნილება, რელიგია, ასაკი, სქესი, კულტურული მახასიათებლები და სხვ.;
- განისაზღვროს მათი დამოკიდებულება თავად პროექტისადმი, კერძოდ: არსებული პრობლემისა თუ საჭიროების მათეული აღქმა, პროექტის მიზნის, სტრატეგიისა თუ რისკის შეფასება და სხვ.;
- განისაზღვროს პროექტში თავად მათი მონაწილეობა და შეფასდეს მათი პოტენციალი;
- დადგინდეს დაინტერესებულ პირთა შორის ურთიერთობის ხასიათი;
- განისაზღვროს ინტერესთა სავარაუდო გადაკვეთა, შესაძლო კონფლიქტი.

3.3. ინფორმაციის მოპოვება

როგორ მოვიპოვოთ ინფორმაცია დაინტერესებული პირებისაგან? კვლევის ყველაზე გავრცელებული ფორმებია:

- ფორმალური კვლევა მიზნობრივი ჯგუფის წარმომადგენლობითი ამონაკრების, ე. წ. რეპრეზენტაციული ჯგუფისაგან სტანდარტული ინტერვიუს აღება ზუსტი რაოდენობრივი მონაცემების მოსაპოვებლად (ფონური კვლევა);
- არაფორმალური კვლევა უფრო მცირემასშტაბიანი კვლევა, მცირე რაოდენობის კითხვებითა და მიზნობრივი ჯგუფის უფრო მცირე ამონაკრებით;
- დაკვირვება მკვლევარი მონაწილეობს ჯგუფის საქმიანობაში და სიტუაციას „შიგნიდან“ აკვირდება;
- გარე დაკვირვება მკვლევარი აკვირდება სიტუაციას „გარედან“, ღიად ან ფარულად;
- პირდაპირი დაკვირვება სისტემატური დაკვირვება შერჩეულ სპეციფიკურ პროცესებზე შეფასების ფორმის დახმარებით;

- ძირითად ინფორმატორთა ინტერვიუება ამ შემთხვევაში ინტერვიუს რესპონდენტები არიან ადამიანები, რომლებიც თავიანთი სტატუსიდან, როლიდან, ფუნქციიდან, პოზიციიდან, პროფესიიდან გამომდინარე, კარგად ერკვევიან ჩვენთვის საინტერესო საკითხებში;
- ჯგუფური ინტერვიუ ღია შეხვედრები და დისკუსიები შერჩეულ საკითხებზე წინასწარ განსაზღვრული საკვანძო კითხვების გამოყენებით;
- ფოკუსჯგუფი შერჩეულ რესპონდენტთა მცირე ჯგუფის (8-12 ადამიანის) ინტერვიუება სპეციფიკურ საკითხებთან დაკავშირებით.

3.4. კითხვები დაინტერესებული პირების მიმართ

შესაძლო კითხვები ძირითადი მახასიათებლების აღწერისას:

- დემოგრაფიული მახასიათებლები (სქესი, ასაკი, სოციალური სტატუსი და სხვ.);
- სოციალური (წევრობა, რელიგია, კულტურალური თავისებურებები და სხვ.);
- ჯგუფის ან ორგანიზაციის შემთხვევაში საინტერესოა, დავადგინოთ, ფორმალურია თუ არა ჯგუფი, არის თუ არა ორგანიზაცია რეგისტრირებული და სხვ.
- შესაძლო კითხვები პრობლემასა და პროექტის მიზანთან დაკავშირებით:
- რა პრობლემები არსებობს, როგორია მათ შორის ურთიერთკავშირი;
- რამდენად მიმართულია პროექტი ამ პრობლემების გადაჭრაზე;
- რას ფიქრობს სხვადასხვა ჯგუფი პროექტით გამიზნული სამომავლო ცვლილებების შესახებ;
- რა აზრისაა სხვადასხვა ჯგუფი დაგეგმილ ღონისძიებებთან დაკავშირებით.
- პროექტში მონაწილე მხარეების პოტენციალის განსაზღვრა:
- როგორია მართვის სისტემა ორგანიზაციაში, როგორ ნაწილდება შრომა, როგორ ხდება გადანაწევრილების მიღება;
- როგორ რეგულირდება რესურსების ათვისების პროცესი;
- ვისი მხარდაჭერა შეიძლება დაგვეჭირდეს დამატებით;
- როგორია განმხორციელებელი ორგანიზაციის ავტორიტეტი.
- დაინტერესებულ პირთა შორის არსებული ურთიერთობა და ინტერესების შესაძლო გადაკვეთა;
- როგორია, ჯგუფის აზრით, სხვა დაინტერესებული პირის მოტივი;
- თუ არსებობს რაიმე კონფლიქტი, რაში მდგომარეობს იგი.

3.5. დაინტერესებული პირების რუკა და შეფასება

დაინტერესებული პირების ანალიზი შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც გარკვეული მეთოდით. ის შედგება რამდენიმე თანამიმდევრული ნაბიჯისაგან.

- დაინტერესებული პირების ჩამონათვალი და მათი დაჯგუფება;
- დაინტერესებულ პირებს შორის ურთიერთდამოკიდებულების, მათ შორის კონფლიქტების, განსაზღვრა;

პროექტისადმი მათი ინტერესისა (პროექტის მნიშვნელობის) და პროექტზე მათი ზეგავლენის განსაზღვრისათვის აღწერეთ და შევაფასებთ ინტერესსა და ზეგავლენას ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის მიხედვით:

	მცირე ზეგავლენა	დიდი ზეგავლენა
დიდი ინტერესი	A	B
მცირე ინტერესი	DD	C

3.6. გენდერული საკითხი

დაინტერესებული პირების ანალიზის ფაზიდანვე მნიშვნელოვანია გენდერული საკითხის გათვალისწინება:

- რამდენად გათვალისწინებულია დაინტერესებული პირების ანალიზის დროს გენდერული საკითხი (მაგალითად, დაინტერესებული პირები წარმოდგენილია მხოლოდ მამაკაცებით, მხოლოდ ქალებით, მამაკაცებით და ქალებით, გოგონებით თუ სხვ.)?
- არსებობს თუ არა არგუმენტირებული მოსაზრება ქალებისა და გოგონების მონაწილეობაზე პროექტში, მის ცალკეულ კომპონენტში, სხვადასხვა დროს და როგორ?
- რამდენად შეესაბამება/ითვალისწინებს პროექტის ამოცანები თემში ქალისა და მამაკაცის საჭიროებებს?
- რამდენად სრულადაა წარმოდგენილი ინფორმაცია როგორც მამაკაცების, ისე ქალებისა და გოგონების მხრიდან, რა მნიშვნელობა ენიჭება მათ მოსაზრებებს?
- შეგროვდა თუ არა ინფორმაცია ქალებისა და მამაკაცების საქმიანობაზე ოჯახში, თემში? როგორ მოგროვდა ამ ტიპის ინფორმაცია (მაგალითად, მხოლოდ გამოკითხვა, გამოკითხვა და დაკვირვება)? როგორ ხდება ამგვარი ინფორმაციის ინტერპრეტაცია?
- მოხდა თუ არა ქალებისა და გოგონების ამრის შესწავლა იმაზე, როგორ გავლენას მოახდენს პროექტი მათ ცხოვრებასა და როლზე? მოხდა თუ არა ამ ინფორმაციის ჯეროვანი ანალიზი, სხვადასხვა სცენარის წარმოდგენა?
- მოხდა თუ არა იმის შესწავლა, რა წვლილს შეიტანენ ქალები და გოგონები პროექტის შესრულებაში? მოხდა თუ არა პროექტის საქმიანობის დაგეგმვა, რომ მაქსიმალურად გაიზარდოს ქალებისა და გოგონებისათვის მონაწილეობის შესაძლებლობა?
- მოხდა თუ არა იმის ანალიზი, რამდენად თანაბრად მიუწვდებათ ხელი პროექტის ფარგლებში მიწოდებულ მომსახურებაზე გოგონებს, ქალებსა და მამაკაცებს? რა დაიგეგმა ამისათვის?

- მოხდა თუ არა დაინტერესებულ პირებთან შესაძლო ზიანის ანალიზი? იქნა თუ არა შესწავლილი ცალკე ზიანი, რომელიც პროექტმა შეიძლება მოუტანოს გოგონებსა და ქალებს? იქნა განხილული ზიანის შემცირების ზომები გოგონებთან და ქალებთან?
- რა სოციალური, სამართლებრივი, პოლიტიკური და კულტურული ბარიერები არსებობს, რომლებმაც შესაძლოა ხელი შეუშალოს ქალებს მონაწილეობაში?

4.

პრობლემების ანალიზი

4.1. განმარტება

ნეგატიური გარემოება აღიქმება, როგორც პრობლემა, როდესაც არსებობს ადამიანი, რომელიც:

- ამ ნეგატიურ გარემოებას აღიქვამს, როგორც პრობლემურს (problem-owner);
- იცის ამ პრობლემის სიმპტომები;
- პრობლემის სიმპტომებს არსებული მდგომარეობის მთლიან სურათად აერთიანებს;
- აღარებს ამ სურათს იდეალურს;
- განსაზღვრავს სხვაობას ამ ორ სურათს შორის.

4.2. პრობლემათა სახეები

გონივრული იქნება პრობლემების კლასიფიკაცია მოვახდინოთ მათი ბუნების მიხედვით:

- პოლიტიკა, კანონმდებლობა, მარეგულირებელი დოკუმენტაცია;
- ფსიქოლოგიური თუ სოციალური;
- კულტურული;
- ინფრასტრუქტურული;
- ტექნოლოგიური;
- ფიზიკური;
- ეკონომიკური.

4.3. პრობლემის ანალიზის ნაბიჯები

პრობლემის ანალიზი არის ორგანიზებული პროცესი, რომლის დროსაც ჩვენ, შესაბამისი დაინტერესებული პირების ჩართვით, ვცდილობთ, გამოვავლინოთ და აღვწეროთ ძირითადი პრობლემები და დაგადგინოთ მათ შორის მიზეზშედეგობრივი კავშირი.

პრობლემის ანალიზის ნაბიჯებია:

- რაც შეიძლება ზუსტად განისაზღვროს ანალიზის საგანი, დადგინდეს, ასე ვთქვათ, მისი ჩარჩო.
- შესაბამისი დაინტერესებული პირების ჯგუფი ჩამოთვლის არსებულ სიტუაციასთან დაკავშირებულ რამდენიმე ძირითად პრობლემას. პრობლემები შეიძლება გადატანილი იქნეს ფერად ბარათებზე, რაც ჯგუფს დაეხმარება მათ ვიზუალიზაციაში;

- შემდეგ ჯგუფი გადახედავს ყველა დაგროვილ ბარათს, შეაერთებს ერთნაირს, დააბუსტებს გაუგებარ ფორმულირებებს;
- ჯგუფი იწყებს პრობლემებს შორის მიზეზშედეგობრივი კავშირის ძიებას. ჯგუფი განიხილავს ბარათებს და განალაგებს მათ დაფაზე იერარქიული თანამიმდევრობით. ანუ, თუ მეორე ბარათი პირველი ბარათის შედეგია, ის მის ზემოთ მოექცევა, თუ მეორე ბარათზე აღწერილი პრობლემა პირველ ბარათზე აღწერილი პრობლემის მიზეზია, მეორე ბარათი პირველის ქვეშ მოთავსდება;
- თუ პრობლემები ერთმანეთთან უშუალო მიზეზშედეგობრივ კავშირში არ არის, მათ გვერდიგვერდ ერთ სიმაღლეზე ვათავსებთ ქალაქდებზე;
- საბოლოო ჯამში, ვიღებთ დიაგრამას, რომელიც ასახავს მთლიან სურათს და საშუალებას იძლევა, განვსაზღვროთ, როგორ და სად იქნება პროექტის ჩარევა უფრო ეფექტიანი და რეალისტური;
- რაც შეეხება პრობლემის ანალიზს, უნდა ითქვას, რომ ის თავისი ბუნებით რედუქციონისტული მეთოდია და ამარტივებს სიტუაციას.

4.4. პროექტის დასაბუთება

პროექტის შედგენისას პრობლემის ანალიზი, რა თქმა უნდა, თხრობითი სახით მიეწოდება. პროექტის ამ ნაწილის სიდიდე დამოკიდებულია თავად პროექტსა და მის ღირებულებაზე და საშუალოდ 1,5-2-დან 4,5-5 გვერდამდე მერყეობს. რაც შეეხება თავად დიაგრამას, რომელსაც „პრობლემების ხესაც“ უწოდებენ, ის შეიძლება თხრობით ნაწილს ვიზუალიზაციის მიზნით დაერთოს. პრობლემის ანალიზის თხრობითი ნაწილის შედგენისას მნიშვნელოვანია, რომ ყველა ძირითადი პრობლემა კარგად იყოს აღწერილი.

ყოველი პრობლემის აღწერისათვის, სასურველია, შემდეგი შაბლონი გამოვიყენოთ:

- პრობლემის ლაკონური და იოლად დასამახსოვრებელი ფორმულირება. მაგალითად, ამა და ამ რეგიონში ბავშვთა და მოზარდთა ავადობა მკვეთრად გაზრდილია;
- განმარტება, სადაც დეტალურად უნდა აღვწეროთ, რა იგულისხმება გაზრდილ ავადობაში. მაგალითად, დავაბუსტოთ, თუ საჭიროა, რომელი კატეგორიის ბავშვებსა და მოზარდებზე ლაპარაკი, რამდენით გაიზარდა ავადობა, როგორია ავადობის სტრუქტურა და სხვ.;
- ინფორმაციის წყარო, სადაც მიუთითებთ, საიდან არის ჩვენთვის ცნობილი ამ პრობლემის შესახებ, რა სახის ინფორმაციის წყაროს ვყვრდნობით.

თხრობით ნაწილში ასევე მნიშვნელოვანია, ნათლად ჩანდეს პრობლემებს შორის ურთიერთკავშირი. ამისთვის თავად ტექსტის თანამიმდევრობა (სტრუქტურა) შეიძლება გამოვიყენოთ. მაგალითად, ჯერ აღვწეროთ საკვანძო პრობლემა, რომელზეც მიმართულია პროექტი, შემდეგ ამ გარემოებით განპირობებული ყველა დანარჩენი პრობლემა, შემდეგ კი თავად ამ საკვანძო გარემოების გამომწვევი მიზეზები.

მასალაში წარმოდგენილ შემთხვევის აღწერაში "მთაშუას რაიონში სიღარიბის დაძლევის პროგრამა" საკვანძო პრობლემაა "შემოსავლის შემცირება სოფლის მეურნეობიდან". პრობლემების რუკაზე წარმოდგენილი ის პრობლემები, რომელიც საკვანძო პრობლემის ქვემოთ არის მოთავსებული, საკვანძო პრობლემის გამომწვევი მიზეზებია, ხოლო საკვანძო პრობლემის მაღლა მოთავსებული პრობლემები არის გამომწვეული არსებული პრობლემით. ისრების მიმართულება არის ქვემოდან ზემოთ და შესაბამისად პრობლემების ხე ასე იკითხება: "იმიტომ რომ მოსავლიანობა შემცირდა, გლეხები ვერ ყიდნიან საქონელს და ამავე დროს არ არიან დაცულნი ფასების რყევისგან, შემცირდა შემოსავალი სოფლის მეურნეობიდან" ამ სამი პრობლემიდან თითოეულ პრობლემას ასევე თავისი გამომწვევი მიზეზები აქვს რაც კარგად ჩანს ნახაზზე. ამავე დროს, თავის მხრივ სოფლის მეურნეობიდან

შემოსავლის შემცირება იწვევს კრიმინალური მდგომარეობის გაუარესებას, დეფიციტს ადგილობრივ ბიუჯეტში, ჯანდაცვისა და სოცუმბრუნველყოფის ნაკლებობას და ა.შ.

5.

შედეგის კარტოგრაფირება

5.1. ხედვა

პრობლემის ანალიზზე დაყრდნობით დაინტერესებულმა პირებმა უნდა მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილებების ფორმულირების პროცესში. ეს პროცესი, შეიძლება, მოიცავდეს პრობლემებისა და მათი გამომწვევი მიზეზების პოზიტიურ განაცხადებად ან ამოცანებად რეფორმულირებას. თუმცა მიზანშეწონილია, დაინტერესებულმა პირებმა პრობლემების რეფორმულირებამდე ხედვის ჩამოყალიბება სცადონ. ამ პროცესის მიზანია იმგვარი მომავლის წარმოდგენა, რომელშიც პრობლემები უკვე გადაჭრილია.

ხედვის ჩამოყალიბება ჯგუფს სტიმულს აძლევს, ენერჯიას მატებს. ნაცვლად იმისა, რომ თითოეულ პრობლემაზე დეტალური მუშაობა დაიწყონ, ჯგუფებს საშუალება ეძლევათ, პოზიტიურად იფიქრონ იმაზე, როგორი იქნება მომავალი პრობლემების გადალახვის შემთხვევაში. ეს აქტივობა შემოქმედებითი მიდგომის განვითარებას უწყობს ხელს. მომავლის ხედვის ჩამოყალიბებამ, შეიძლება, ხელი შეუწყოს ისეთი დამატებითი იდეების იდენტიფიცირებას, რომლებმაც მონაწილეები არ დაფიქრდებოდნენ, მხოლოდ პრობლემების პოზიტიურ შედეგებად რეფორმულირებით რომ შემოფარგლულიყვნენ. ხედვის ჩამოყალიბება კარგი საშუალებაა ჯგუფის იმ წევრების ჩასართავად, რომლებიც პრობლემის ანალიზის უფრო სტრუქტურირებულ პროცესში ნაკლებად აქტიურობენ. ერთიანი, [ჯგუფის წევრების მიერ] გაზიარებული მომავლის ხედვის ჩამოყალიბება, შეიძლება, მძლავრი ბიძგი გახდეს კოლექტიური მოქმედებისთვის. ხედვის ჩამოყალიბების აქტივობის მიზანია, დაინტერესებული პირები მივიდნენ მკაფიო, რეალისტურ და შეთანხმებულ ხედვამდე, რომელიც დროის გარკვეული მონაკვეთის შემდეგ (როგორც წესი, 5-10 წლის განმავლობაში), მოვლენების დადებითი განვითარების შემთხვევაში, უკეთეს მომავალს ასახავს. აქტივობის მონაწილეები უნდა დაფიქრდნენ იმაზე, როგორ გაუმჯობესდება რეგიონის, საზოგადოების, თემის ან ადამიანების სიცოცხლე ამ პერიოდის განმავლობაში. მკაფიო და რეალისტური მომავლის ხედვის მაგალითები: „პრობლემების ხის“ მაგალითებიდან გამომდინარე, ჯგუფს შეუძლია ჩამოაყალიბოს შემდეგი ხედვა: „აქტიური დემოკრატიული საზოგადოება, რომელშიც ყველა ადამიანი, მათ შორის მამაკაცები, ქალები, ახალგაზრდები და უმცირესობები, სარგებლობენ თანაბარი უფლებებით, აქტიურად მონაწილეობენ პოლიტიკურ პროცესებსა და იმ გადაწყვეტილებების ფორმირებაში, რომლებიც მათ ცხოვრებაზე ახდენს გავლენას“.

5.2. შედეგების კარტოგრაფირების განმარტება

შედეგების კარტოგრაფირებამ, ან სხვა სიტყვებით, მიზნის ანალიზმა, უნდა გაცეს პასუხი კითხვას, თუ როგორ მიიღწევა საქმიანობის წინასწარ განსაზღვრული შედეგი

გარკვეული სასურველი ცვლილება, რომელიც შეესაბამება დაინტერესებული პირების მოთხოვნილებებს. მიზნების იერარქიის განსაზღვრისათვის „პრობლემის ხეს“ იყენებენ. შედეგების რუკა მოიცავს შენატანებს, უშუალო შედეგს, საშუალოვადიან შედეგებსა და გრძელვადიან ეფექტს შორის ლოგიკური და მოსალოდნელი მიზეზშედეგობრივი ურთიერთქმედების ძირითად ელემენტებს.

ბევრი კამათი და წინააღმდეგობაა იმასთან დაკავშირებით, თუ რა განსხვავებაა უშუალო შედეგებს, შედეგებსა და საბოლოო შედეგს, ეფექტს შორის. მიზანშეწონილია, უშუალო შედეგები წარმოვიდგინოთ, როგორც ინტერვენციის შედეგად წარმოებული საქონელი ან მომსახურება (მაგ., მოსახლეობისთვის მიწოდებული საკვები ან სასმელი წყალი). ხოლო საშუალო და გრძელვადიანი შედეგები წარმოვიდგინოთ, როგორც სამიზნე ჯგუფის სარგებელი, რომელიც ამ კონკრეტული საქონლის ან მომსახურების მიწოდებით არის გამოწვეული (მაგ., გაუმჯობესებული კვება). საბოლოო ეფექტი, შემოქმედება იმის მაჩვენებელია, როგორ შეცვალა შედეგებმა ბენეფიციარების ყოფა ან პირობები (მაგ., სამიზნე ჯგუფის, მოსახლეობის გაუმჯობესებული ჯანმრთელობა). მნიშვნელოვანია, გავმიჯნოთ საქონლისა და მომსახურების მიწოდება (რომელიც მიწოდების მხარეს მოიცავს) და ამ საქონლისა და მომსახურების გამოყენებით მიღებული სარგებელი (მოთხოვნის მხარე).

5.3. ცვლილების თეორია

შედეგებზე ორიენტირებული კარგი რუკის შემუშავება მოითხოვს მკაფიო ცვლილებების თეორიას იმ მიზეზებს, რომლებიც პროექტის, პროგრამის ან სტრატეგიის უშუალო შედეგების შესრულებას გამოიწვევს, უშუალო შედეგები საშუალოვადიან შედეგებს, ეს საშუალოვადიანი შედეგები კი (ჰიპოთეზურად მაინც) საბოლოო ეფექტამდე მიგვიყვანს. ცვლილებების თეორია მოითხოვს იმის ცოდნას, ან წინასწარ განსაზღვრას, თუ რა დრო იქნება საჭირო პროგრამის თითოეული ეტაპის განსახორციელებლად და რამდენი შედეგის განხორციელება იქნება შესაძლებელი ამ ვადაში. შედეგების ჩარჩოს ძირითადი მიზანია/ფოკუსია საშუალოვადიანი შედეგებისა და საბოლოო ეფექტის განსაზღვრა! შედეგები, როგორც წესი, განსაზღვრულია ინდიკატორებით, რომლებიც ხშირად, მაგრამ არა ყოველთვის, არის რაოდენობრივი, გაზომვადი ან დაკვირვების შედეგად განსაზღვრული.

5.4. შედეგის კარტოგრაფირების მიზანი

შედეგების კარტოგრაფირება გარკვეული მეთოდიკაა. ეს მეთოდიკა:

- გვიჩვენებს არსებული პრობლემების გადაჭრით მიღებულ სამომავლო სიტუაციას;
- გვეხმარება პროგრამის/პროექტის შესაძლო მიზნების განსაზღვრაში;
- საშუალებას გვაძლევს ლოგიკურად დავაკავშიროთ მიზნები დიაგრამაში შემდეგი ფორმულირების მიხედვით: „იმისთვის, რომ მივაღწიოთ ამ მიზანს, უნდა განხორციელდეს შემდეგი მიზანი /მიზნები“;
- გვეხმარება პროექტის შესაბამისი მიდგომების (განხორციელების გზების) განსაზღვრაში.
- მიზნების ანალიზი გარკვეული თანამიმდევრობით ხორციელდება, გარკვეული ნაბიჯების ერთობლიობაა.

5.5. შედეგის კარტოგრაფირების ნაბიჯები

შედეგის კარტოგრაფირების ნაბიჯებია: მიზნების ფორმულირება „პრობლემების ხეზე“ დაყრდნობით, მათ შორის ლოგიკური კავშირის დადგენა და, საჭიროების შემთხვევაში, მიღებული დიაგრამის კიდევ ერთხელ შემოწმება და გარკვეული დამატებების შეტანა.

6.

გადაწყვეტილების მეთოდი განვითარების პროექტებში

სტრატეგიული ალტერნატივების და პროექტის სტრატეგიის არჩევანის დროს უნდა განვსაზღვროთ საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები.

შემდეგი ნაბიჯია გარკვეული კრიტერიუმების ჩამოყალიბება, რომელთა მეშვეობით ჯგუფმა შეიძლება ყოველი მიმართულება შეაფასოს. ამგვარი კრიტერიუმების როლში სხვადასხვა ფაქტორი გვევლინება, მაგალითად, ისეთი მოსაზრება, როგორც არის რამდენად ხარჯიანია ეს მიმართულება, ან ითვალისწინებს თუ არა ის ადგილობრივი მოსახლეობის პრიორიტეტს ამ მომენტისათვის, შეუძლია თუ არა ჩვენს ორგანიზაციას აიღოს პასუხისმგებლობა ამ მიმართულებაზე და მრავალი სხვა. იოლი შესამჩნევია, რომ კრიტერიუმები თანაბარი მნიშვნელობის არ არის, რომელიმე მოსაზრებას შეიძლება მეტი ყურადღება დაეთმოს.

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ საჭიროა:

- განვსაზღვროთ პროექტისა თუ პროგრამის ძირითადი პოტენციური მიმართულებები (ალტერნატივები, შესაძლო კომპონენტები);
- შევაფასოთ პროექტის მიმართულებები, მათ შორის ეფექტიანობის, სიცოცხლისუნარიანობის ან სხვა რაიმე კრიტერიუმის მიხედვით;
- შევიმუშაოთ კონკრეტული სტრატეგია.

რისკები ანალიზი და დაშვების ფორმულირება

7.1. რისკის განმარტება

ჩვენ განვიხილავთ დამოუკიდებელ ყველა იმ გარე ფაქტორს, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ჩვენს კონტროლს და შეიძლება უარყოფითი გავლენა მოახდინონ პროექტის მთლიან ან ნაწილობრივ წარმატებაზე, რისკს უწოდებენ. დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია, გამოვავლინოთ და შევაფასოთ ყველა სახის რისკი. რისკის გამოვლენისათვის გამოიყენება ინფორმაცია მოგროვებული პრობლემებისა და დაინტერესებული პირების ანალიზის დროს. „პრობლემის ხეზე“ დატანილი ყველა ის გარემოება, რომელიც არ ექვემდებარება პროექტის კონტროლის ქვეშ, რისკის წყაროა. საინტერესოა აგრეთვე წინა საქმიანობის ან სხვა მსგავსი პროექტების ანგარიშები.

7.2. რისკის შეფასება

რაც შეეხება რისკის შეფასებას, როგორც წესი, ის ორი მაჩვენებლით ფასდება. ეს არის მისი მოხდენის ალბათობა და შესაძლო ზარალი, შეფერხება, რომელსაც ის მოუტანს პროექტს. ხდომილების ალბათობის შეფასება წინარე გამოცდილებასა და მის ალბათურ ანალიზს ან დაინტერესებული პირებისა თუ ექსპერტების აზრს ეყრდნობა. ზარალის შეფასება, თუ იგი ექვემდებარება მონეტარულ შეფასებას, ფულადი ერთეულით გამოხატავენ. სხვა შემთხვევაში ხდება მისი პირობითი შეფასება.

7.3. დაშვების ფორმულირება

გარემოება, რომლის რეალიზაციის შემთხვევაში ზარალი უმნიშვნელო იქნება, არ გაითვალისწინება პროექტის სტრატეგიის განსაზღვრისას. არ გაითვალისწინება ის გარემოებაც, რომელიც გამოხატული ზარალის მიზეზი შეიძლება გახდეს, მაგრამ ხდომილების დაბალი ალბათობით ხასიათდება. თუკი ამგვარი გარემოებების ხდომილების ალბათობა მაღალი იქნებოდა, პროექტის განხორციელება გაუმართლებელია. მხოლოდ ზომიერი ხდომილების ალბათობის პირობებში შეიძლება გაკეთდეს დაშვება: „მართალია, გარემოება პოტენციურად გამოხატული ზარალის წყაროა, მაგრამ მისი ხდომილების ალბათობა იძლევა საშუალებას, ვიგარაუდოთ, რომ პროექტი არ შეფერხდება“.

7.4. „ზიგზაგის“ ლოგიკა

ზიგზაგის ლოგიკა“ შემდეგნაირად უნდა იქნეს წაკითხული: „ჩვენ შევასრულეთ დაგეგმილ საქმიანობას, და თუ დაშვება სამართლიანია, პროექტის შედეგები მიღწეული იქნება“. იგივე ლოგიკა მოქმედებს იერარქიის შემდეგ საფეხურებზე. ბუნებრივია, რომ საქმიანობათა შესრულებას მხოლოდ წინაპირობა უძღვის წინ, ხოლო საბოლოო მიზნის გასწვრივ დაშვება ვერ იქნება ფორმულირებული.

8.

პროგრესის შეფასების საშუალებები დაგეგმვის დროს

8.1. ობიექტურად გაზომვადი ინდიკატორის განმარტება

ინდიკატორები არის მართვის ინსტრუმენტი, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს პროექტის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების პროცესში. პროექტის მართვაში ინდიკატორები ფართოდ გამოიყენება. მათი სათანადოდ ფორმულირება და შერჩევა დაგეგმვის პროცესისა და მონიტორინგის სისტემის შემუშავების მნიშვნელოვანი ასპექტია. დაგეგმვისა და მონიტორინგის ინდიკატორები მცირედ განსხვავებულ მიზნებს ემსახურებიან, რაც გარკვეულ გაუგებრობებს იწვევს, თუკი ტერმინები ზუსტად არ არის განსაზღვრული. ამ ტექსტში აგისნით ინდიკატორების კონცეპტს, კონცეფციას (იდეას, ცნებას), ასევე თვალსაჩინოდ წარმოგიდგინთ მათ გამოყენებას. ტექსტში მოყვანილია სხვადასხვა ტიპის ინდიკატორთა კლასიფიკაცია.

ინდიკატორი არის ცვლადი, რომლის მიზანია ფენომენის ან პროცესის ცვლილების გაზომვა. განმარტებითი ლექსიკონის მიხედვით სიტყვა „ცვლადს“ ორი მნიშვნელობა აქვს:

- მაჩვენებელი, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს ხარისხის, რაოდენობის ან ზომის მიხედვით;
- მაჩვენებელი, რომელიც მიეკუთვნება გარკვეულ მათემატიკურ ან ლოგიკურ სიმრავლეს, და რომელსაც შეიძლება ჰქონდეს განსაზღვრული რაოდენობრივი სიდიდე.

8.2. ინდიკატორის ელემენტები

მენეჯერები გეგმავენ იმისათვის, რომ ორგანიზება გაუკეთონ საქმიანობებს და გარკვეულ შედეგებს მიაღწიონ. განვითარების პროექტი განიხილება გარკვეული იერარქიის მიხედვით დალაგებულ შედეგთა ერთობლიობად. შედეგი არის (პოზიტიური) სიტუაცია, რომელიც მიღწეული უნდა იქნეს მომავალში. შედეგის ფორმულირება ხდება კონცეპტუალური ტერმინებით, მაგალითად: „სატრანსპორტო გადაზიდვის უსაფრთხოება გაუმჯობესებულია“. ინდიკატორის მეშვეობით უნდა აღინეროს, რა ზომით იქნება გაზრდილი სატრანსპორტო გადაზიდვის უსაფრთხოება. ინდიკატორი შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან: ცვლადი, რომელიც აღწერს ან ზომავს ფენომენს; ცვლადის ამჟამინდელი და სამიზნე სიდიდე; დრო; სამიზნე ჯგუფი; ადგილი.

განვიხილოთ მაღალმთიან რაიონში განხორციელებული ქალთა მიკრომენარმეობის პროგრამის მაგალითი. პროგრამის შედეგის ფორმულირებაა: „მიკრომენარმეობით დაკავებულ ქალთა შინამეურნეობის შემოსავალი გაიზარდა“. ინდიკატორი ასე გამოიყურება: „3 წელიწადში მაღალმთიან რეგიონში მცხოვრებ ქალთა შინამეურნეობის საშუალო შემოსავალი მიკრომენარმეობიდან გაიზარდა 100 აშშ დოლარიდან 150 აშშ დოლარამდე“.

ინდიკატორის ელემენტებია:

- ცვლადი მიკრომენარმეობით მიღებული შინამეურნეობის შემოსავალი;
- ცვლადის სიდიდე საშუალოდ 100 აშშ დოლარიდან 200 აშშ დოლარამდე;
- დრო 3 წელიწადი;
- სამიზნე ჯგუფი ქალი;
- ადგილი მაღალმთიანი რეგიონი.

8.3. შედეგების რუკა და ინდიკატორები

ინფორმაცია, რომლის მოპოვებაც ორგანიზაციის შიგნით ხდება, ხშირად დაკავშირებულია შესრულებასთან. შესრულების ინდიკატორები აფასებენ გამოყენებულ რესურსებს, განხორციელებულ სამუშაოს, სამიზნე ჯგუფისათვის განუვლ მომსახურებას / მიწოდებულ პროდუქტს. ორგანიზაციის გარედან მოპოვებული ინფორმაცია მჭიდრო კავშირშია სამიზნე ჯგუფის რეაქციასთან. ეს შეიძლება იყოს განუვლი მომსახურების

/პროდუქტის გამოყენება სამიზნე ჯგუფი მიერ. დავუბრუნდეთ ქალთა მიკრომენარმობის პროექტს. შესრულების ინდიკატორი აღწერს, რა მოცულობის დაფინანსება მიიღეს მათ, რამდენ დღიანი ტრენინგი განხორციელდა მათთვის და სხვ. რეაქციის ინდიკატორი აღწერს, რამდენი პროცენტი იყენებს ტრენინგზე მიღებულ ცოდნას.

ცვლილების ინდიკატორი აღწერს, რამდენად გაიზარდა მიკროსაწარმოს პროდუქტიულობა და მოგება ამ ცოდნის გამოყენების შედეგად, როგორ შეიცვალა ქალის თვითშეფასება და ცხოვრებისეული პოზიცია, რამდენმა თანასოფელელმა ქალმა მიიბაძა მათ მაგალითს და სხვ. კმაყოფილების ინდიკატორი აჩვენებს, რამდენად გაუმჯობესდა მიკრომენარმე ქალების ყოფა, რამდენად კმაყოფილი არიან ისინი, რა შეცვალა ადგილობრივი მოსახლეობისათვის მიკრომენარმე ქალების მიერ წარმოებული საქონელის მიწოდებამ და სხვ.

8.4. ინდიკატორების სახეები

მნიშვნელოვანია, განვიხილოთ პირდაპირი და ირიბი ინდიკატორები. ინდიკატორები შეიძლება პირდაპირ ზომავდნენ ჩვენთვის საინტერესო ფენომენს. ასეთია შემთხვევითი განხილული მიკრომენარმე ქალთა შინამეურნეობის შემოსავლის ზრდა.

ირიბ ინდიკატორებს იყენებენ მაშინ, როდესაც:

- მიზნობრივი ჯგუფი ძალიან დიდია და პირდაპირი გაზომვა დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული;
- კვლევის საგანი ძალიან დელიკატურია, რომ პირდაპირ იქნეს გამოკითხული.
- არაპირდაპირი ინდიკატორი, სულ მცირე, შემდეგ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს:
- იყოს ვალიდური, ანუ მიზეზშედეგობრივ კავშირში უნდა იყოს იმ ფენომენთან, რომლის გაზომვაც საჭიროა;
- მისაღები დონის სიზუსტით გამომვადი;
- საზომი ფენომენის ცვლილებების მიმართ საკმარისად მგრძობიარე;
- ხარჯეფექტიანი და მარტივი.

რალაც გაგებით, ირიბი ინდიკატორი გარკვეული ბალანსია სიზუსტესა და ინფორმაციის მოპოვების სისწრაფეს შორის.

ზოგჯერ საჭიროა ხარისხობრივი (თვისებრივი) ინფორმაციის მოპოვება ამა თუ იმ ინდიკატორისათვის. დავუბრუნდეთ მაღალმთიან რაიონში განხორციელებულ ქალთა მიკრომენარმობის პროგრამის მაგალითს. ერთ-ერთი შედეგია: „საგადასახადო კანონმდებლობა ითვალისწინებს შეღავათებს მაღალმთიან რეგიონში მცხოვრები მიკრომენარმე ქალებისთვის“. რაოდენობრივი ინდიკატორის გამოყენება ასეთ შემთხვევაში მიზანშეუწონელია. უმჯობესია ხარისხობრივი ინდიკატორის გამოყენება. ხარისხობრივი ინდიკატორი წარმოადგენს მოკლე და ცალსახა განაცხადს სასურველი ცვლილების თაობაზე. განხილული მაგალითისათვის ასეთი ინდიკატორი იქნებოდა: „მაღალმთიან რეგიონში მცხოვრების მიკრომენარმე ქალები გათავისუფლდნენ საშემოსავლო გადასახადისაგან 2020 წლამდე“.

8.5. SMART პრინციპი

ინდიკატორი მართვის მნიშვნელოვანი იარაღია. დასკვნის სახით შევხვით ინდიკატორის ძირითად მახასიათებლებს: სპეციფიკური (S); გაზომვადი (M); მიღწევადი (A); შესაბამისი (R); დროში განაწილებული (T).

ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავება

ბიკური ჩარჩოს პირველი და მეოთხე სვეტი

ლოგიკური ჩარჩოს პირველი სვეტი მიზნებს და მათ მიზეზშედეგობრივ კავშირს ასახავს. პირველ სვეტში განსაზღვრულ მიზნებს მიეკუთვნება საბოლოო მიზანი (Overall Objective OO), პროექტის მიზანი (Project Purpose PP), პროექტის შედეგები (Project Results PRs) და საქმიანობა (Activities A):

- საბოლოო მიზანი არის ყველაზე მაღალი თანრიგის მიზანი, რომლის განხორციელებაში პროექტს მხოლოდ გარკვეული წვლილი შეაქვს.
- პროექტის მიზანი მიმართულია ძირითად პრობლემაზე. პროექტის მენეჯმენტი პასუხისმგებლობას იღებს მის მიღწევაზე, განსხვავებით საბოლოო მიზნისაგან. ეს მიზანი ასახავს იმ სარგებელს, რომელიც პროექტს მოაქვს სამიზნე ჯგუფისათვის. პროექტს ერთი მიზანი აქვს.
- პროექტის შედეგები გამოიხატება პროდუქციით/მომსახურებით ან სამუშაო ამოცანებით. ამ პროდუქციის/მომსახურების მიწოდება ან ამოცანების შესრულება აუცილებელია პროექტის მიზნის მისაღწევად. პროექტს რამდენიმე შედეგი აქვს. ხშირად რთულია პროექტის შედეგებისა და მიზნის ერთმანეთისაგან გარჩევა. მაგალითად, ფორმულირება „განხორციელდა სასწავლო პროგრამა ჰიგიენის საკითხებზე“ შეიძლება ჩაითვალოს პროექტის შედეგად, მაშინ როდესაც ფორმულირება „მოსახლეობა იცავს ჰიგიენის წესებს“ ვერ ჩაითვლება შედეგად. მოცემული ფორმულირება აღწერს მოსახლეობის შესაძლო ქცევას, პროექტის მენეჯმენტი კი ვერ გააკონტროლებს შესაძლო ცვლილებას ქცევაში.
- საქმიანობა გულისხმობს იმ ღონისძიებებისა თუ სამუშაოების აღწერას, რომლებიც უნდა განხორციელდეს პროექტის შედეგების მისაღწევად.

ლოგიკური ჩარჩოს პირველ სვეტს ხშირად ჩარევის ლოგიკას უწოდებენ (Intervention Logic). ჩარევის ლოგიკა გულისხმობს გარკვეულ მიზეზშედეგობრივ ჯაჭვს, კერძოდ, საქმიანობის განხორციელება მოითხოვს გარკვეულ რესურსებს და მიყვარს პროექტის შედეგების შესრულებამდე, შედეგების შესრულებას მიყვარს პროექტის მიზნამდე, ხოლო პროექტის მიზანს წვლილი შეაქვს საბოლოო მიზნის რეალიზებაში. პრინციპული განსხვავება პროექტის მიზანსა და შედეგებს შორის ის არის, რომ პროექტის მიზანი მიიღწევა, როდესაც სამიზნე ჯგუფი მოიხმარს/ისარგებლებს პროექტის შედეგებით. კიდევ ერთხელ უნდა გავუსვათ ხაზი, რომ შედეგები არის საქმიანობათა რეალური, ხელშესახები, სპეციფიკური და პირდაპირი პროდუქტი, რომელიც პროექტის მენეჯმენტის კონტროლს ექვემდებარება. შედეგები უნდა იყოს პროექტის მიზნის მიღწევის აუცილებელი და დამაკმაყოფილებელი პირობა. საქმიანობის ჩამოყალიბებაში დაგეხმარებათ იერარქიის ყველაზე დაბალ საფეხურებზე განლაგებული მიზნები. ისინი განისაზღვრება იმავე მიზეზშედეგობრივ კავშირის დაცვით.

ლოგიკური ჩარჩოს მეოთხე სვეტი ასახავს დაშვებებს. როგორც აღვნიშნეთ, დაშვებები რისკის ანალიზის შედეგად განისაზღვრება. მეოთხე და პირველ სვეტს „მიგზავს ლოგიკა“ აკავშირებს.

9.2. ლოგიკური ჩარჩოს მეორე და მესამე სვეტი

ლოგიკური ჩარჩოს მეორე და მესამე სვეტი უფრო ადმინისტრაციული ხასიათისაა. ამ სვეტებში თავმოყრილია მიზნებისა და შედეგების ინდიკატორები და მათი წყაროები.

რაც შეეხება საქმიანობას, არ არის აუცილებელი, ხელოვნურად გავყოთ საქმიანობის ფორმულირება და მისი საზომი. საქმიანობის შემთხვევაში მისი ფორმულირებაც და ინდიკატორიც ერთ განცხადებაში მოექცევა. მაგალითად, საქმიანობა შეიძლება ასე აღვწერთ: „2 თვეში ითარგმნება ინგლისურიდან ქართულ ენაზე და დარედაქტირდება მეთოდოლოგიური სახელმძღვანელო „ხილის კულტურების მოვლა“, მთლიანი მოცულობით 500 გვერდი ნაბეჭდი ტექსტი“.

მეორე სვეტის შევსების პროცედურა შეიძლება შემდეგნაირი იყოს:

- განსაზღვრეთ მიზნების, შედეგებისა და თითოეული საქმიანობისათვის ცვლადი, რაოდენობა, სამიზნე ჯგუფი, ადგილი და დრო;
- შეამოწმეთ, აღწერს თუ არა ინდიკატორი მიზანს, შედეგს და რამდენად ზუსტია ის. განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ არაპირდაპირ ინდიკატორებს;
- პროექტის მიზნის შემუშავებისას განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ, აღწერს თუ არა ის სამიზნე ჯგუფის სარგებლის (სარგებლიანობას). ამისათვის დაუსვით თქვენს თავს კითხვები: „აღწერილია თუ არა სამიზნე ჯგუფი?“ „აღწერილია თუ არა ნათლად, რას სთავაზობს პროექტი სამიზნე ჯგუფს?“

რაც შეეხება მესამე სვეტს, მასში მოთავსებულია ინდიკატორის შემოწმების წყაროები. მისი შევსების პროცედურა შესაძლებელია შემდეგნაირი იყოს:

- დაადგინეთ, ინფორმაციის რა წყაროებია საჭირო ინდიკატორების შესამოწმებლად;
- გარე ინფორმაციის წყაროებისათვის შეამოწმეთ, არის თუ არა ისინი სპეციფიკური, სანდო და ხელმისაწვდომი;
- განსაზღვრეთ თავად პროექტის ფარგლებში წარმოქმნილი ინფორმაციის წყაროები;
- თუ რომელიმე ინდიკატორის შემოწმების წყარო საეჭვო ან ხელმიუწვდომელი, ეს ინდიკატორი უნდა შეიცვალოს.

საქმიანობის გეგმა

პროგრამის მართვა და მართვა

პროექტის მართვის დროს ოპერაციულ დონეზე გამოიყენება ე. წ. პროგრამის შეფასებისა და გადახედვის ტექნიკა (Program Evaluation and Review Technique). ეს მეთოდი საქმიანობებს შორის კავშირს აღწერს სპეციალური გეომეტრიული ფიგურის

წრეწირის და ისრების საშუალებით. ეტაპობრივად მოცემული მეთოდი, რომელიც ქსელური დიაგრამის სახელითაცაა ცნობილი, შემდეგნაირად შეიძლება აღინიშნოს:

1. დაამყარეთ საქმიანობებს შორის ისეთი კავშირი, რომ ნათელი იყოს, რომელი საქმიანობა რომლის შემდეგ ან რომლის წინ უნდა დაიწყოს. შეიძლება, რამდენიმე საქმიანობა ვერც განხორციელდეს, თუ მათი წინმსწრები ერთი საქმიანობა არ არის დამთავრებული. ან პირიქით, ზოგიერთი საქმიანობა, შეიძლება, რამდენიმე საქმიანობის დამთავრების მერე დაიწყოს. ასევე არის ისეთი საქმიანობები, რომლებიც პარალელურად შეიძლება მიმდინარეობდეს და მათი საბოლოო შედეგები მოგვიანებით გადაიკვეთოს. გააკეთეთ ცხრილი, სადაც არსებული რეალობა გამოჩნდება. თითოეული საქმიანობისთვის განსაზღვრეთ განხორციელებისთვის აუცილებელი დრო.
2. წრეწირში ჩაწერეთ ყველა საქმიანობა. საქმიანობები ერთმანეთთან ისრებით დააკავშირეთ. დიაგრამის საწყისი და საბოლოო წერტილი დასაწყისსა და დამთავრებას ნიშნავს და არ განეკუთვნება პროექტის საქმიანობას. გზა ეწოდება საქმიანობების თანამიმდევრობას დასაწყისიდან დამთავრებამდე. კრიტიკული გზა ეწოდება იმ საქმიანობების თანამიმდევრობას, რომელთა განხორციელებას ყველაზე დიდი დრო სჭირდება.
3. განსაზღვრეთ თითოეული საქმიანობისთვის ე. წ. კრიტიკული რეზერვი: ყველაზე გვიან როდის შეიძლება დაიწყოს და დამთავრდეს საქმიანობა (რამდენი ხნით შეიძლება გადაიდოს საქმიანობა), ისე რომ დროულად დამთავრდეს პროექტი.
4. განსაზღვრეთ საქმიანობებისთვის ადრეული დაწყების ES და ადრეული დამთავრების EF დრო. ადრეული დამთავრების EF დროის ანგარიში შემდეგნაირადაა შესაძლებელი: ადრეული დაწყების დრო ES+ საქმიანობის განხორციელებისთვის აუცილებელი დრო t. ადრეული დაწყების დრო ES კი ასე გამოიანგარიშება: მოცემული საქმიანობის ადრეული დასაწყისი ES შეიძლება იყოს უშუალო წინა საქმიანობის ადრეული დამთავრების EF დრო. ისეთი საქმიანობებისთვის, რომელთაც აქვთ რამდენიმე წინამორბედი საქმიანობა ერთად (სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მოცემული საქმიანობა ვერ დაიწყება ყველა წინამორბედი საქმიანობების დამთავრების გარეშე), ES-ის გამოსათვლელად ვიღებთ წინამორბედი საქმიანობების ყველაზე გვიან დამთავრების დროს.

პროექტის მთლიანი ხანგრძლივობის გამოსათვლელად განვსაზღვრავთ კრიტიკული გზის ბოლო საქმიანობის ადრეულ დამთავრებას.

5. განსაზღვრეთ საქმიანობებისთვის დაგვიანებული დაწყების LS და დაგვიანებული დამთავრების LF დრო. მოცემულის ათვლას ვიწყებთ პროექტის დამთავრების წერტილთან finish ყველაზე უფრო ბოლო საქმიანობის განხილვით. პროექტის დაგვიანებული დამთავრების დროდ უნდა ჩავსვათ კრიტიკული გზის ბოლო საქმიანობის ადრეული დამთავრების დრო.

შესაბამისად: საქმიანობის დაგვიანებული დამთავრების LF დრო არის მომდევნო საქმიანობის დაგვიანებული დაწყების დრო LS. ისეთ შემთხვევაში, როცა საქმიანობის უშუალო მომდევნო საქმიანობა რამდენიმეა, საქმიანობის დაგვიანებული დამთავრების LF დროდ ითვლება მომდევნო საქმიანობების დაგვიანებული დაწყების LS დროიდან ყველაზე ადრეული რიცხვი (უმცირესი რიცხვი). საქმიანობის დაგვიანებული დაწყების LS დროის გამოთვლისას,

მოცემული საქმიანობის დაგვიანებულ დამთავრების დროს LF გა მოკლებული საქმიანობის განსაზღვრული ხანგრძლივობა t.

განტის ცხრილი პროექტების საქმიანობების დაგეგმვის შედარებით ადვილი მეთოდია. დიდი პროექტის დაგეგმვისას, სასურველია, თითოეული შედეგისთვის ცალკეული ცხრილი შედგეს. განტის ცხრილი ერთნაირი დაგეგმვის დროს საკმაოდ მოხერხებულია. ის ასახავს საქმიანობას, ვადებს, ხანგრძლივობასა და პასუხისმგებლობას.

10.2. განმეორებადი სამუშაო პროცესის მართვა

პროცესების აღწერაში გვეხმარება ბლოკსქემა. ის სხვადასხვა ღონისძიების აღსანიშნავად სხვადასხვა სიმბოლოს იყენებს. ქვემოთ წარმოდგენილი ცხრილი შეიცავს ძირითადი სიმბოლოების ნაკრებს, რომელიც გამოსადეგია ღონისძიებათა აღწერისა და ანალიზისთვის.

სიმბოლოები	განმარტება
ექვსკუთხედი	საწყისი წერტილი და შედეგი
ოთხკუთხედი	დაყავით პროცესი 5-10 ტოლფასოვან ღონისძიებად. „პრეზენტაცია“ და „მთლიანი კურსის წაკითხვა“ ტოლფასოვანი ღონისძიებები არ არის. პრეზენტაცია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მთლიან კურსში შემავალი ღონისძიება.
რომბი	მიუთითეთ გადაწყვეტილების მიღების ადგილები. დასვით კითხვები და დარწმუნდით, რომ როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში შესაბამისი რეაგირება მოხდება.
წრე	მიუთითეთ თითოეული ღონისძიებისთვის პასუხისმგებელი პირი. ყველა იმ ღონისძიებაზე, რომელიც ამ სიმბოლოს მოჰყვება, პასუხისმგებელი იქნება აღნიშნული პირი.
დროშა	განსაზღვრეთ, რა სახის ინფორმაცია მიიღება და გაიცემა პროცესის განხორციელების დროს. ისრის მიმართულებით აჩვენეთ ინფორმაციის ნაკადის მიმართულება.
ისარი	შეაერთეთ სიმბოლოები ისრებით, ღონისძიებების თანამიმდევრობის მიხედვით.

ბლოკსქემის შექმნისას მკაფიოდ უნდა განსაზღვროთ, რა პროცესის ანალიზს აპირებთ საწყისი წერტილი და დასასრული. ასევე დააზუსტეთ, რა უნდა იყოს პროცესის გამოსავალი/შედეგი და მხოლოდ შემდეგ შეუდევით მის აღწერას.

პროცესის აღწერა გულისმობს შემდეგ ეტაპებს:

- დაყავით პროცესი 5-10 ტოლფასოვან ღონისძიებად;
- მიუთითეთ გადაწყვეტილების მიღების ადგილები;
- მიუთითეთ თითოეული ღონისძიებისთვის პასუხისმგებელი პირი;
- განსაზღვრეთ, რა სახის ინფორმაცია მიიღება და გაიცემა პროცესის განხორციელების დროს;
- შეაერთეთ სიმბოლოები ისრებით საშუალებით, ღონისძიებების თანამიმდევრობის მიხედვით.

ბლოკსქემის შედგენის შემდეგ აუცილებელია, განისაზღვროს შესაძლო სუსტი წერტილები. ამისათვის საჭიროა, გავითვალისწინოთ შემდეგი:

- რატომ კეთდება ესა თუ ის ღონისძიება;
- რატომ კეთდება ის მოცემული თანამიმდევრობით;
- რამდენი დრო სჭირდება მის განხორციელებას და რატომ;
- სად და რატომ შეიძლება შეგვხვდეს სიძნელეები;
- ვინ და რატომ არის პასუხისმგებელი ამა თუ იმ ღონისძიებაზე;
- შესაძლო რისკის ფაქტორები და შეცდომების დაშვების ხარისხი.

პროცესის ოპტიმიზაციისათვის შეიძლება განისაზღვროს ცვლილებები პროცესის მიმდინარეობაში:

- შეიძლება თუ არა ღონისძიებათა რიცხვის შემცირება;
- შეიძლება თუ არა მათი გაერთიანება ან შეცვლა;
- შეიძლება თუ არა პროცესში რაიმეს გამარტივება;
- რამდენად შესაძლებელი იქნება საჭიროების შემთხვევაში პასუხისმგებელი პირის შეცვლა.

მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს, რაში გამოიხატება პროცესის გაუმჯობესება. ჩვენ მიერ ჩაფიქრებულმა ცვლილებებმა ორგანიზაციას და საერთო საქმეს სასიკეთო ხელი უნდა დაატყოს: შეიძლება, ნაკლები ძალისა და დროის ხარჯვა დაგვჭირდეს ან შევქმნათ უფრო მაღალი ხარისხის მომსახურება, მოვიხმაროთ ნაკლები რესურსები და გავაუმჯობესოთ სამუშაო პირობები.

სათანადო მონაცემების არსებობის საფუძველზე თითოეული პროცესისათვის შესაძლებელია რაოდენობრივი ანალიზის ჩატარება და შეფასება სამი ძირითადი მახასიათებლის მიხედვით:

- სამუშაოს მოცულობა სხვადასხვა ეტაპზე – გვაძლევს წარმოდგენას კონკრეტული პრობლემის სიღრმეზე;
- ღონისძიების ხანგრძლივობა გვიჩვენებს, რამდენად სწრაფად ვემსახურებით კლიენტს და სად გვხვდება ხელისშემშლელი ფაქტორები;
- ღონისძიებაზე დახარჯული დრო გვაძლევს წარმოდგენას, სად არის ძირითადი ეფექტიანობის საზომი.

ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების აღწერა და ბლოკსქემების აგება გვხმარება გავარკვიოთ და თავიდან ავიცილოთ წინააღმდეგობები, დაგვიანებები და უსარგებლო ქმედებები და გავაუმჯობესოთ ორგანიზაციის ეფექტურობა და ქმედითობა.

ქვემოთ მოყვანილია საქმიანობის დაგეგმვის სხვადასხვა მეთოდის გამოყენების ნიმუშები, რაც დაგეგმარებათ როგორც სავარჯიშოების გაკეთებაში, ასევე მომავალ პროექტებში.

PERT /CPM – საქმიანობათა თანმიმდევრობა

N of activity	Activity	Time	Predecessor
A	...	4	-
B	...	5	A
C	...	6	A
D	...	4	B
E	...	3	D, C

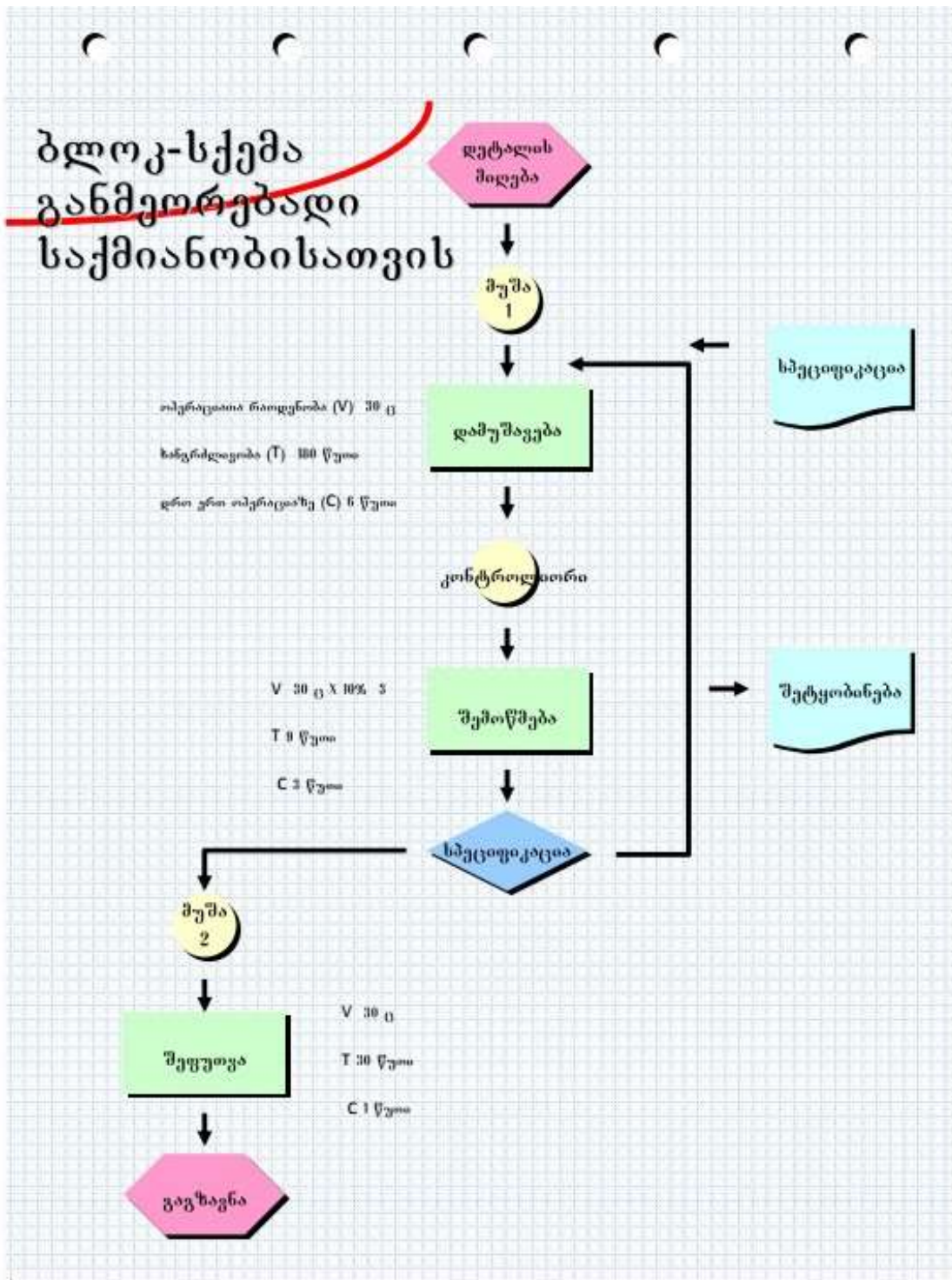
A – B – D – E = 16 CP

A – C – E

ES	T	EF
S	Act	S
LS	✓/✗	LF

განტის ცხრილი – დროში განაწილება

ID	აღწერა ინდიკატორთან ერთად	თვეები												აღვილი	მასუბინგებელი	
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.			
PR 1																
A 1.1																
1.1.1																
1.1.2			n	n	n											
...																
1.1.n							▶								*	
A 1.2																
1.2.1																
...																
PR 2																
A 2.1																
2.1.1					p	p	p	p	p							
...																



პროცესის აღწერის დროს პროცესში ჩართულები არიან ორგანიზაციაში მომუშავე სხვადასხვა პირები და/ან განყოფილებები. ამავე დროს არის მრავალი შემთხვევა, როცა ერთი ადამიანი ასრულებს სამუშაოს გარკვეულ ნაწილს, მაგრამ მოცემული სამუშაოს განხორციელებას სჭირდება მკაფიო ინსტრუქცია. ინსტრუქცია შესაძლებელია გაწერილი იყოს თხრობითი სახით. ამავე დროს შესაძლებელია ინსტრუქციის ვიზუალიზაცია ზემოთ აღწერილი გეომეტრიული ფიგურების გამოყენებით. საუკეთესი შემთხვევაში სასურველია ორივე იყოს

10.3. ხარისხის მართვა

ხარისხის განმარტება

დაგეგმილ სამუშაოთა შესრულების შეფასება, გარდა ვადა-მოცულობისა და დანახარჯებისა, მნიშვნელოვანია ხარისხის მიხედვითაც. ხარისხი, განვითარების პროექტის მოცემულობაში, ორნაირად შეიძლება იყოს გაგებელი: შესრულებული სამუშაოს შესაბამისობა წინასწარ განსაზღვრულ სპეციფიკაციასთან; შიდა ან გარე მომხმარებლის კმაყოფილება. სწრაფვა საუკეთესო ხარისხის, მაღალპროდუქტიული ვადა-მოცულობისა და უმცირესი დანახარჯისაკენ ხშირად სამი ურთიერთწინააღმდეგობრივი მიზნის მაგალითია. განვიხილოთ ოჯახის დაგეგმვისა და შობადობის კონტროლის პროექტი. მოცემული საბიუჯეტო შეზღუდვისათვის, კონტრაცეფციის იაფფასიან საშუალებათა გავრცელება უარყოფითად აისახება ხარისხზე, თუ ამგვარად მივიჩნევთ არასასურველი ფეხმძიმობის რიცხვს სამიზნე ჯგუფში, მაგრამ ამცირებს დანახარჯებს და ზრდის განუვლი მომსახურების მოცულობას.

ხარისხის მართვის სისტემის დანახარჯები. ხარისხის მართვის სისტემის გამართული მუშაობა უკავშირდება შემდეგი სახის დანახარჯებს:

- **დანახარჯი პრევენციულ ზომებზე.** პრევენციული ზომები მნიშვნელოვანია, რათა აცილებულ იქნეს წუნი სამუშაოს შესრულების პროცესში. სოფლის მეურნეობის განვითარების პროგრამაში ამგვარი დანახარჯის მაგალითია მცენარეთა დაცვის საუკეთესო მომწოდებლის მოსაძებნად და შესარჩევად განუვლი დანახარჯი. უკუგება პრევენციულ ზომებზე შეფასდება წუნდებული პროდუქციის მცირე წილით სხვა მომწოდებლებთან შედარებით.
- **შეფასების დანახარჯი.** სოფლის ინფრასტრუქტურის განვითარების პროგრამაში სამშენებლო სამუშაოების ტექნიკური ექსპერტიზისათვის განუვლი ყველა დანახარჯი შეფასების დანახარჯია.
- **დანახარჯი ნაკლის გამოსწორებისათვის.** საჯარო სკოლის მასწავლებელ თა კვალიფიკაციის ამაღლება ნაკლის გამოსწორებისაკენ მიმართული ზომაა, თუ განათლების სამინისტრო საჯარო სკოლაში სწავლის ხარისხის გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად. ამავედროულად, იგი განვითარების პროგრამადაც შეიძლება მივიჩნიოთ. პროგრამის ბიუჯეტი მთლიანად შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც ნაკლის გამოსწორების დანახარჯი.
- **შეცდომის დანახარჯი.** განვიხილოთ სექსობრივი გზით გადამდებ ინფექციურ დაავადებებთან ბრძოლის პროგრამა, სადაც რისკის ჯგუფისათვის გადაცემულ ნაბეჭდ მასალაში არასწორადაა მითითებული ცხელი ხაზის ტელეფონი. საჭიროა ხელახალი მასალის დაბეჭდვა და ხელახლა გავრცელება, რაც შეცდომის დანახარჯს უკავშირდება. ამას ემატება არამატერიალური ზიანი, რომელიც პროგრამის რეპუტაციას მიაღდა.

პროექტის ჯგუფის მონაწილეობა

ორგანიზაციული კულტურა. ხარისხის მართვისათვის მნიშვნელოვანია, პროექტის ჯგუფი პასუხისმგებლობით ეკიდებოდეს თავის მოვალეობას. ჯგუფის ყოველ წევრს უნდა ჰქონდეს გათავისებული თავისი წვლილი სამუშაოს ხარისხიანად შესრულებაში, შიდა თუ გარე მომხმარებლის კმაყოფილებისათვის. ტერმინი „შიდა მომხმარებელი“ უკავშირდება

„ხარისხის ტოტალური მართვის“ (Total Quality Management TQM) კონცეფციას, რომელიც ხარისხის მართვის ექსპერტს არმანდ ფეიგენბაუმსა და ორგანიზაციული თეორიის სპეციალისტს, ტოკიოს უნივერსიტეტის პროფესორს, კაორუ იშიკავას ეკუთვნის. განვიხილოთ ტუბერკულოზთან და ფილტვის დაავადებებთან ბრძოლის ეროვნული პროგრამა. თანამშრომელს, რომელიც ტუბერკულოზის დიაგნოზის მქონე პირთა სიას ადგენს, არ აქვს უშუალო შეხება ამ ადამიანებთან. მისი შრომის შედეგი მნიშვნელოვანია სამედიცინო პერსონალისათვის, რომელიც ახორციელებს მკურნალობას. სიის ნაკლოვანება, მაგალითად უზუსტო მისამართი, ტელეფონის არასწორი ნომერი, აფერხებს სამედიცინო პერსონალის საქმიანობას. პროექტის ჯგუფის ყოველი წევრი შიდა მომხმარებლად მიიჩნევა, რაც ცნობილია, როგორც ფილოსოფია „ხარისხი წყაროსთან“ და არა „სამუშაო ჯაჭვის ბოლოს“.

გუნდური მუშაობა. ხარისხის მართვისათვის მნიშვნელოვანია, პროექტის თანამშრომლები მუშაობდნენ, როგორც გუნდი – ჰქონდეთ საერთო მიზანი და სამუშაოს შესრულების გაზიარებული წესი, გრძობდნენ ერთიან პასუხისმგებლობას მიღწევასა თუ წარუმატებლობაზე. გუნდური მუშაობის უპირატესობა ხარისხის მართვისათვის ცალსახაა: გუნდის წევრები საერთო ამოცანის ერთგულნი არიან; ლიდერის როლი გაზიარებულია; წარმატება ფასდება არა ცალკეული წევრის შესრულებული სამუშაოთი, არამედ ერთობლივად შექმნილი პროდუქტით; ხშირია დისკუსია და გამონგვევთა განხილვა, გაუმჯობესების გზის ძიება; სახეზეა „ერთად მუშაობა“ და არა ერთი მუშაკის მიერ მეორისათვის თავისი დავალების „გადაცემა“. პროექტის ფარგლებში შესაძლებელია რამდენიმე გუნდის არსებობა: გუნდი შექმნილი პრობლემის გადაჭრისათვის, სპეციალური დანიშნულების გუნდი და სხვ.

პროექტის ლიდერი. ხარისხის მართვისათვის მნიშვნელოვანია, ლიდერმა ყურადღება გაამახვილოს კარგად გააზრებულ, შეთანხმებულ და მკაფიოდ განსაზღვრულ სამუშაოს სპეციფიკაციაზე. მან ხელი უნდა შეუწყოს პოზიტიურ სამუშაო გარემოს, სადაც მიესალმებიან სხვადასხვა აზრს, კამათს, კონსტრუქციულ დაპირისპირებას, არიან გახსნილი არა მხოლოდ პროექტის თანამშრომლების, არამედ გარე პირების მიერ გამოთქმული მოსაზრებების მიმართ. მენეჯმენტის ამოცანაა, წახალისოს შემოქმედებითი აზროვნება და იდეათა გაცვლა. დიდწილად წარმატებას განაპირობებს წახალისებისა და ანაზღაურების სისტემური კავშირი ხარისხის მართვასთან. მართვის ადრეული სკოლებისაგან განსხვავებით, ნიშანდობლივია მეტი აქცენტი ქცევაზე და არა ადმინისტრაციულ საშუალებებზე. სახეზეა წარმოდგენა, რომ საქმის წვრილმანი დეტალები ყველაზე კარგად უშუალო შემსრულებლებს ესმით. მათ შესწავთ გაუმჯობესების უნარი ხარისხის ნაკლებობის მასიურ გამოვლინებამდე.

11. პროექტის ბიუჯეტი

11.1. რესურსების ალოკაცია

რესურსების განაწილება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დაგეგმვის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება გეგმის განხორციელებისთვის აუცილებელი ყველა საშუალების შეფასება და მათი განაწილება პროექტის შინაარსთან, სტრატეგიასთან და არსებულ ბიუჯეტთან კავშირში.

რესურსების განაწილება სხვადასხვა ელემენტს მოიცავს:

- რესურსების განაწილება არის დაგეგმვის პროცესი, რომლის დროსაც უნდა გაკეთდეს არჩევანი საქმიანობის შესასრულებლად საჭირო საშუალებათა ხასიათისა და რაოდენობის შესახებ.
- რესურსების განაწილების დროს ჩვეულებრივ განვასხვავებთ სამი ტიპის ადამიანურ, მატერიალურ (მათ შორის ბუნებრივ) და ფინანსურ რესურსებს. ეს უკანასკნელი, შეიძლება, პირველთა შესაძლებლობების განხორციელების საშუალებად ჩავთვალოთ.
- რესურსების დაგეგმვის პროცესის შედეგები, ბიუჯეტთან ერთად, შესაბამისმა მმართველმა უწყებამ უნდა დაამტკიცოს. ეს ნიშნავს, რომ ზოგ შემთხვევაში ხდება რესურსების შეზღუდვა ან შეკვეცა ბიუჯეტის სიმცირის გამო, ხოლო სხვა შემთხვევებში, პირიქით, ბიუჯეტი უნდა შეიცვალოს იმგვარად, რომ შესაძლებელი გახდეს გეგმის სრულყოფილად განხორციელება. ეს ასპექტი მნიშვნელოვანია ბიუჯეტის შედგენის დროს.

რესურსების იდენტიფიკაციასთან დაკავშირებული სხვა გადანწყვეტილებები შეიძლება ეხებოდეს ინვესტიციებს პროექტის ინფრასტრუქტურაში (შენობები, გზების შენება და ა.შ.). განხორციელება ეს თვით პროექტის ფარგლებში თუ ტენდერის გზით? ამ უკანასკნელ შემთხვევაში როგორი იქნება განხორციელების პოლიტიკა და პროცედურები? არჩეული ვარიანტი ყურადღებით უნდა შეფასდეს პროექტის პოლიტიკის გათვალისწინებით, როგორცაა ადგილობრივი მენარმეობის ნახალისება, კონსტრუქციის ადგილობრივი მასალისა და მეთოდების გამოყენება და ა.შ. სხვა მაგალითებს მიეკუთვნება პროექტის ინვესტიციების პოლიტიკა, რომელიც შეეხება მასშტაბურ აღჭურვილობას; დასაქმების პოლიტიკა; პროექტის სიმყარისა და ლოკალურ გარემოში ინტეგრაციის პოლიტიკა. თუ გადანწყვეტილია მესამე (სუბკონტრაქტორულ) მხარეებთან მუშაობა, მიღწეულ უნდა იქნეს შეთანხმება რამდენიმე ორგანიზაციას შორის მათი შესაბამისი მონაწილეობის გათვალისწინებით, რომელთაგან თითოეული გაგლენას მოახდენს ბიუჯეტის საბოლოო სახებზე.

წლიურ გეგმაში რესურსების განაწილების დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული პროექტში უკვე არსებული საშუალებანი, ისევე, როგორც პროექტის დაწყების ფაზაში განსაზღვრული გლობალური წლიური ბიუჯეტი. ძირითადი მიმართულებები უკვე გადანწყვეტილია და, ჩვეულებრივ, გასული წლის მუშაობის სქემა მხოლოდ გაგრძელებას მოითხოვს.

აქედან გამომდინარე, აუცილებელია რესურსების განაწილების პოლიტიკის ყურადღებით ფორმულირება, ისე, რომ აისახოს მუშაობის მიმართულება მატერიალური რესურსების პერიოდული განახლების, აგრეთვე მომუშავე ძალის შევსებისა და განვითარების თვალსაზრისით. თუ რესურსების გამოყენებაში მკვეთრი ცვლილებებია მოსალოდნელი, რეკომენდებულია პროექტის არსებული რესურსების შევსება პიკურ პერიოდებში, მესამე მხარისგან დაქირავებული სერვისებითა და საქონლით.

რესურსების განაწილება მოკლევადიანი სამუშაო გეგმის (კვარტალური, თვიური) ფარგლებში ხორციელდება წლიური გეგმის მიხედვით და პროექტის მოკლევადიანი თავისებურებების გათვალისწინებით. ეს პერიოდი მეტად მოკლეა იმისათვის, რომ მნიშვნელოვნად შეიცვალოს ადამიანური ან მატერიალური რესურსების რაოდენობა, თუმცა გაუთვალისწინებელი გარემოებების გამო შეიძლება საჭირო გახდეს დამატებით მომუშავე პერსონალის ან გარკვეული აღჭურვილობის დაქირავება.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მომუშავე პერსონალის დაქირავებისა და დათხოვნის შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად განისაზღვრება დასაქმების პოლიტიკისა და შრომის შესახებ არსებული კანონების მიხედვით. პროექტის მენეჯერი სხვადასხვა საშუალებით ადამიანური რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებას შეეცდება: მომუშავე პერსონალს შიგნით დროებითი როტაციით; ტრენინგებით, რაც მომუშავე კადრებს ახალი ამოცანების შესრულების შესაძლებლობას მისცემს; დროებითი ადამიანური რესურსების დაქირავებით პროექტის ფარგლებს გარედან, თუ ამოცანის გადასატრედად საჭიროა გარკვეული ტიპის სპეციალისტთა მხოლოდ დროებით ჩარევა. ამასთან, ადამიანური რესურსების ადაპტაციის უნარი პროექტის ფარგლებში არსებული მრავალი განსხვავებული ამოცანისადმი გარკვეულწილად შეზღუდულია და ზედმეტმა როტაციამ შეიძლება ინდივიდუალურ პროდუქტიულობაზე უარყოფითად იმოქმედოს. ადამიანური რესურსების სწორი მართვა, ჩვეულებრივ, შესაბამისი დარგის სპეციალისტს ევალება.

პროექტის მომზადების პროცესში, ზოგ შემთხვევაში კი წლიური გეგმის შედგენის ეტაპზე, მიიღება გადაწყვეტილება მასშტაბური აღჭურვილობის შექმნის შესახებ. ამ დროს, ჩვეულებრივ, ტარდება ხარვეფექტიანობის ანალიზი საუკეთესო არჩევანის გასაკეთებლად. საჭიროა ინვესტიციის ეკონომიკური შეფასება აღჭურვილობის საერთო ღირებულებისა და მისგან მოსალოდნელი სარგებლის ან ეფექტიანობის ხარისხის შედარების გზით. ინვესტიციის ჩადების შემდეგ კი სიტუაცია მნიშვნელოვნად იცვლება. ეს აღჭურვილობა იქნება გამოყენებული თუ ალტერნატიული, დამოკიდებულია მხოლოდ ალტერნატიული რესურსების ცვლად (ვარიანტულ) ღირებულებაზე, ვინაიდან ფიქსირებული ღირებულება უცვლელი დარჩება აღჭურვილობის გამოყენების მიუხედავად.

საჭირო რესურსების განსაზღვრა რომ გაადვილდეს, შესაძლებელია ქვემოთ მოყვანილი ცხრილის გამოყენება (იხ. ცხრილი 1)

ცხრილი 1: საჭირო რესურსების განსაზღვრის ცხრილის მაგალითი

საქმიანობა	საქმიანობის ერთეული	საქმიანობების რიცხვი	რესურსი	რესურსის ერთეული	ნორმატივი	რესურსის რ-ბა	პერიოდი	რ-ბა დროში

ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი (ცხრილი 2) განსაზღვრავს სპეციფიკური საქმიანობისათვის საჭირო რესურსების რაოდენობას დროის იმ გარკვეულ პერიოდში, რომელიც მოცემულია მის განსახორციელებლად. მაგალითად, საგზაო სამუშაოების პროექტის შემთხვევაში ცხრილს შეიძლება შემდეგი სახე ჰქონდეს:

ცხრილი 2: რესურსების განსაზღვრა საგზაო სამუშაოების პროექტის მაგალითზე

საქმიანობა	საგზაო სამუშაოები
საქმიანობის ერთეული	კმ (განზომილება, რომლითაც ხასიათდება საქმიანობა)
საქმიანობის საერთო რაოდენობა	50 (კმ)
რესურსი	ანაპროფესიონალი მუშახედი (გამოყენებული რესურსის ტიპი)

რესურსის ერთეული	კაცი-თვე (განზომილება, რომელიც გამოიყენება რესურსის დასახასიათებლად)
ნორმატივი	10 კაცი-თვე/კმ
რესურსების საერთო რაოდენობა	პასუხს სცემს მთავარკითხვას: "რესურსის რამდენი ერთეულია საჭირო საქმიანობის ერთი ერთეულის შესასრულებლად? ჩვენს შემთხვევაში: რამდენი კაცი-თვეა საჭირო ერთ კვირმეტრზე საგზაო სამუშაოების შესასრულებლად?"
დროის მონაკვეთი	50 X 10 კაცი-თვე (ნორმატივისა და
საჭირო რესურსების მთლიანი რაოდენობა	საქმიანობის რაოდენობის ნამრავდი)

რესურსების განაწილების ცხრილის შევსება რეკომენდებულია ცალკეული მიზნის მიხედვით, სადაც განისაზღვრება ყველა განსახორციელებელი საქმიანობა დრო ში თანამიმდევრობის მიხედვით და თითოეული მათგანისთვის მითითებული იქნება საჭირო რესურსები და ინვესტიციები.

ცხრილში ორი რიგის დამატებით შესაძლებელია ერთი მიზნისთვის (ერთი საქმიანობისთვისაც კი) სხვადასხვა სცენარის შემუშავება განსხვავებული რესურსებით. ერთ რიგში მითითებული იქნება რესურსის ერთეულის ფასი, მეორეში კი – საერთო ღირებულება (= ერთეულის ფასი გამრავლებული რესურსების საერთო რაოდენობაზე). ეს სხვადასხვა სცენარის მიხედვით დანახარჯების შედარების საშუალებას მოგვცემთ.

11.2. ბიუჯეტის შედგენა

ორგანიზაციის ან პროგრამისთვის ბიუჯეტის მომზადება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც დროის გარკვეული პერიოდისთვის მოსალოდნელი ხარჯებისა და შემოსავლის დადგენა დაგეგმილი საქმიანობებიდან გამომდინარე.

ეს განსაზღვრება მოიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან ასპექტებს:

- საქმიანობების საწყისი პროგრამა უკვე არსებობს – ბიუჯეტის მომზადება დაგეგმვის საწყის ფაზას მოსდევს;
- დაგეგმილი საქმიანობების მიხედვით ბიუჯეტის განსაზღვრა არის არა მარტივი ადმინისტრაციული პროცესი, არამედ კონსულტაციების შედეგი, სადაც ფინანსური პირობები განსაზღვრავს არჩევანს პრიორიტეტთა შორის;
- ბიუჯეტის მომზადება ეხება მომავალ ფინანსურ პროცესებს, განსხვავებით ანგარიშთაღრიცხვისაგან, სადაც აისახება მიმდინარე და ყოფილი შემოსავალი და დანახარჯები;
- ბიუჯეტი წარმოდგენილია დანახარჯებისა და შემოსავლის დროში დაგეგმვის მიხედვით – მათი რაოდენობა მთლიანი საქმიანობისათვის განისაზღვრება იმ პერიოდისთვის, რომლის განმავლობაშიც უნდა განხორციელდეს სუბსაქმიანობები.

ორგანიზაცია შესაძლოა სწორად დაფინანსდეს, მაგრამ პრობლემები მაინც წარმოიშვას მოკლევადიანი ვალდებულებების შეუსრულებლობის გამო. ამან შეიძლება არეულობა, ადამიანების მიერ სამუშაოს მიტოვება და შესრულების ხარისხისა და მორალის დაქვეითება გამოიწვიოს. იმის საჩვენებლად, თუ რა რაოდენობის თანხა შემოვა და დაიხარჯება, დგება ლიკვიდურობის გეგმა. ბიუჯეტის ყველა ტიპს შორის ლიკვიდურობის გეგმა წარმოადგენს ბიუჯეტს დროის ყველაზე მოკლე მონაკვეთში. ლიკვიდურობის გეგმა არის ფულის მიმოქცევის პერიოდული ანალიზის

შედეგი. ფულის მიმოქცევა უჩვენებს სხვაობას შემოსავალსა და დანახარჯებს შორის დროის გარკვეულ პერიოდში, მაგალითად, ერთ თვეში. მხედველობაში არ მიიღება აღჭურვილობის ან კაპიტალური ნივთების ღირებულება, რომელთა შეცვლა მოკლე ვადაში არ მოხდება. ფულის მიმოქცევა შეეხება ლიკვიდურ აქტივებს, რომლებიც ხელმისაწვდომია მიმდინარე ანგარიშებში ან ნაღდი თანხის სახით.

ზოგადად განვითარების პროექტი ინვესტიციების პროექტია . შესაბამისად, მისი ბიუჯეტი ინვესტიციების ბიუჯეტია, რომელიც ორიენტირებულია მოსალოდნელ ხარჯებზე. შემოსავალი ხშირად ნაკლებად მნიშვნელოვანია ან საერთოდ არ არსებობს.

სიტუაცია კიდევ უფრო რთულდება რამდენიმე დონორის არსებობის შემთხვევაში. თითოეული სისტემის არსებობას აქვს გამართლება და აუცილებელ ინფორმაციას აწვდის დონორს. რადგანაც დონორების ყველა განსხვავებულ სისტემასთან გამკლავება ისედაც საკმაოდ რთულია, ხშირად შეუძლებელია პროექტში კიდევ ერთი ახალი სისტემის დამატება, თუნდაც ეს აუცილებელი იყოს პროექტის ტექნიკური მართვისთვის.

ბიუჯეტი პროექტის მართვის საშუალებაა . დონორებთან ურთიერთობისთვის მენეჯერი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას დანახარჯების შესახებ კატეგორიებისა და დონორების მიხედვით. პროექტის შინაგანი კონტროლისთვის კი საჭიროა ინფორმაცია საქმიანობების მიხედვით. სამუშაო შტატის მოტივაციისა და ინფორმაციისთვის მენეჯერს ნაწილობრივი ბიუჯეტები სჭირდება. არც ბიუჯეტი და არც ფინანსური ადმინისტრაცია არ იძლევა სასარგებლო ინფორმაციას, თუ მათი გამოყენების შედეგები არ შემოწმდება.

ბიუჯეტი გამოიყენება, როგორც მართვის საშუალება:

- პროექტის განხორციელების პერიოდის განმავლობაში (მონიტორინგი);
- მიმდინარე პერიოდის დასასრულისას (შეფასება);
- მომდევნო პერიოდისთვის ბიუჯეტის მომზადების პროცესში.

შეფასების შედეგად შესაძლოა ბიუჯეტის მომზადების მეთოდი და გამოყენებული ნორმატივები შესწორდეს. თითოეულ ეტაპზე აუცილებელია, ყველას კარგად ჰქონდეს გაცნობიერებული პროცედურა და პასუხისმგებლობები.

12.1. განმარტება

მონიტორინგის სისტემა შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც გარკვეული პროცედურების ერთობლიობა, რომელთა საშუალებით შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციაში მართვის სხვადასხვა დონის უზრუნველყოფა წინასწარგანსაზღვრული ინფორმაციით გადაწყვეტილების მიღების ხელშეწყობის მიზნით.

ის ფაქტი, რომ მონიტორინგის სისტემა უნდა შეიქმნას, სულაც არ ნიშნავს, რომ ეს ერთი ადამიანის ან თუნდაც მართვის მხოლოდ ერთ დონეზე უნდა გავითვალისწინოთ. სისტემის შემუშავება მოითხოვს დეტალურ ცოდნას იმ ტრანსფორმაციის პროცესებისა, რომელშიც ორგანიზაცია არის ჩართული. ამიტომ გარდაუვალია მართვის თითქმის ყველა დონის თანამშრომლობა მონიტორინგის სისტემის ჩამოყალიბების პროცესში.

12.2. მონიტორინგის სისტემის შექმნა

ამ თავში პროექტის მონიტორინგის სისტემის შექმნისადმი საფეხურებრივ მიდგომას შემოგთავაზებთ. შემდეგში კი განხილული იქნება მის გამოყენებასთან დაკავშირებული რამდენიმე ასპექტი.

საფეხური 1. განსაზღვრეთ მართვის სტრუქტურა

ინფორმაციის სისტემა მმართველობას ემსახურება. ამიტომ საჭიროა გვესმოდეს პასუხისმგებლობა, რომელიც აკისრია მმართველობის იმ დონეს, რომლისთვისაც არის განკუთვნილი ინფორმაციის სისტემა. ვის უნდა ემსახურებოდეს მონიტორინგის სისტემა, რა პასუხისმგებლობები აქვთ მმართველობის ამ დონეზე მყოფ პირებს, ვის მიმართ არიან ისინი ანგარიშვალდებული? პრაქტიკაში ძალზე ძნელია ამ პასუხისმგებლობების განსაზღვრა, თუ ისინი ფორმალური არ არის. თუმცა ხშირად მაინც შესაძლებელია გავიგოთ, რა სახის გადაწყვეტილებები უნდა მიიღონ მართვის ამ დონეზე მყოფმა ადამიანებმა, და უფრო მაღალ ან დაბალ საფეხურზე მყოფმა ადამიანებმა.

საფეხური 2. განსაზღვრეთ პროექტის მიზნები

ორგანიზაცია პროექტს იმისათვის ახორციელებს, რომ რაიმე განსაზღვრულ მიზნებს მიაღწიოს. საჭიროა განისაზღვროს, რა შედეგები უნდა იქნეს მიღწეული პროექტით; რა საქმიანობებით უნდა იქნეს მიღწეული ეს შედეგები; როგორ უნდა განაწილდეს დროში ამ საქმიანობათა განხორციელება; როგორი კაუზალური კავშირები უნდა არსებობდეს საქმიანობებს შორის; აგრეთვე საჭიროა განისაზღვროს ყველა მნიშვნელოვანი გარე ფაქტორი და დაშვება. ყველაზე ხელსაყრელი საშუალება პროექტის ამგვარად წარმოდგენისათვის არის ლოგიკური ჩარჩო. ის საშუალებას იძლევა, განვსაზღვროთ პროექტის მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები. ლოგიკური ჩარჩო დაგეგმვის ინსტრუმენტია, თუმცა მას პროექტის განხორციელების ფაზაშიც გამოიყენებენ. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ის პროექტის დაგეგმვის დროს არ შეგვიქმნია, მისი გამოყენება მაინც შესაძლებელია პროექტის განხორციელების პერიოდში.

ლოგიკური ჩარჩოს ფორმულირება მართვის სხვადასხვა დონის მიხედვით შეიძლება. მართვის განსხვავებული დონეებისათვის ცალკეული ლოგიკური ჩარჩოს აგება შესაძლოა ძალიან სასარგებლო იყოს. ეს ლოგიკური ჩარჩოები ერთმანეთთან შემდეგნაირად არის დაკავშირებული: შედეგები I დონისათვის ხდება პროექტის მიზანი II დონისათვის, შედეგები II დონისათვის ხდება პროექტის მიზანი III დონისათვის.

საფეხური 3. გააანალიზეთ პროცესი

ლოგიკური ჩარჩო აღწერს იმ მიზნების ლოგიკურ თანამიმდევრობას, რომელთა მიღწევა მოსალოდნელია პროექტის განხორციელებით. ეს სამიზნე სიტუაციები (მიზნები) მიიღწევა ტრანსფორმაციის სხვადასხვა პროცესით. მაგალითად, ტექნიკური კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას, გააგრძელოს პროექტი, რომელიც მოიცავს შემდეგ საქმიანობებს: ტრენინგის ორგანიზება, სამშენებლო მასალების მიწოდება და სოფლის

მცხოვრებლებისათვის ტრენინგის ჩატარება. ამ ნაბიჯების, ანუ „ძირითადი პროცესის“, კარგი აღწერილობა მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მართვისათვის საჭირო ინფორმაციის დინების რაციონალური სისტემის შემუშავებისათვის. ძირითადი პროცესის ვიზუალიზაცია შეიძლება ბლოკსქემის საშუალებით. ამ ტექნიკას სჭირდება მარტივი სიმბოლოების გამოყენება, რომლებიც აღნიშნავენ საქმიანობებს (უნოდებენ „ტრანსფორმაციას“), გადაწყვეტილებებს, საქმიანობის შედეგებს (ანუ პროდუქტს) და პასუხისმგებელ პირებს.

საფეხური 4. ინფორმაციასთან დაკავშირებით მმართველის შაკითხვების ფორმულირება

რაიმე ინფორმაცია მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება იყოს სასარგებლო, თუ ის პასუხს სცემს ჩვენთვის საინტერესო შეკითხვას.

მენეჯერის შეკითხვა ნათლად უნდა უჩვენებდეს მისი ინტერესების სფეროს, რომელიც დაკავშირებული უნდა იყოს პროექტის ან მისი ამა თუ იმ ნაწილის პროგრესთან, რომელზეც ის პასუხს აგებს. მონიტორინგი შეიძლება დაიყოს სხვადასხვა სექციად, რომლებიც ლოგიკური ჩარჩოს ლოგიკას ეყრდნობა: საქმიანობების შესრულებას მივყავართ მომსახურებამდე (შედეგები), ამ მომსახურებას გამოიყენებს მიზნობრივი ჯგუფი (პროექტის მიზანი), რასაც მოსდევს ცვლილება (საბოლოო მიზანი).

ლოგიკური ჩარჩოს მიხედვით შეიძლება განვასხვავოთ მონიტორინგის შემდეგი სახეები:

- **შენატანისა და საქმიანობის მონიტორინგი.** მოქმედების მონიტორინგი ხშირად დაკავშირებულია რესურსების მოხმარებასთან: ფინანსური ინფორმაცია გროვდება და გადამუშავდება ბუღალტერიის სისტემაში და მიეწოდება მმართველობას საჭირო დეტალებების დონეზე; აღჭურვილობის მოხმარების შესახებ ინფორმაცია ხშირად ფიქსირდება სპეციფიკური ჩანაწერების სისტემაში; მასალების ხარჯვა (როგორც ხარისხობრივი, ისე რაოდენობრივი მხარე) ხშირად მმართველობის თითქმის ყველა დონისათვის საინტერესო საკითხია; ინფორმაცია ადამიანების სამუშაო დროზე თითოეული საქმიანობისათვის.
- **შედეგების (Output) მონიტორინგი.** შედეგების მონიტორინგი დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიერ მიზნობრივი ჯგუფისთვის ნაწარმოებ მომსახურებასა თუ პროდუქციასთან. მენეჯერი, რომელიც ხელმძღვანელობს ან კოორდინაციის მაღალ დონეზე იმყოფება, საჭიროებს მისი დონის პასუხისმგებლობების შესაბამის ინფორმაციას შედეგებთან დაკავშირებით. მას არ დააინტერესებს ის დეტალები, რომლებიც საინტერესოა მენეჯერისთვის, რომელიც განხორციელების დონეზე იმყოფება. მისთვის უფრო საინტერესოა, როგორ აღწევს, საბოლოო ჯამში, პროექტი დასახულ მიზნებს.
- **რეაქციის მონიტორინგი (Outcome).** გარდა იმისა, თუ რა შედეგები იქნება მიღწეული პროექტით (პროდუქცია, მომსახურება), საინტერესოა აგრეთვე, რა რეაქცია აქვს მიზნობრივ ჯგუფს ამ შეთავაზებაზე. მათი რეაქცია შეიძლება შეფასდეს სხვადასხვა მომსახურებისა და პროდუქციის გამოყენების, მოხმარების თავისებურებებით. წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების გამოყენება უჩვენებს, რამდენად არიან ისინი (პროდუქცია და მომსახურება) კავშირში მიზნობრივი ჯგუფის სურვილებსა და საჭიროებებთან.
- **ზეგავლენის მონიტორინგი (Impact).** პროექტით შეთავაზებული მომსახურებისა და პროდუქციის გამოყენების შედეგად მიზნობრივ ჯგუფში უნდა მოხდეს გარკვეული ცვლილება ცხოვრების პირობების ან ქცევის დონეზე. ეს ცვლილება ხშირად ლოგიკურ ჩარჩოში საბოლოო მიზნის სახით არის წარმოდგენილი. ეს ცვლილება შეიძლება იყოს სოციალური ან ეკონომიკური, პოზიტიური ან ნეგატიური, პირდაპირ ან ირიბად დაკავშირებული განსაზღვრული შედეგების უტილიზაციასთან (მოხმარებასთან)... შეკითხვა, რომელიც უნდა დაისვას საბოლოო მიზანსა და პროექტის მიზანს შორის არსებული კავშირის ზუსტი ბუნების გასაგებად, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პროექტის შეფასების მიზნით.

- კონტექსტის მონიტორინგი. პროექტის კონტექსტი ისევე ფართო და დიდია, როგორც სამყარო ჩვენ გარშემო. ამიტომ, როდესაც პროექტის კონტექსტის მონიტორინგზე ვლაპარაკობთ, საჭიროა, ფრთხილად და ზუსტად შეირჩეს მისი საზღვრები. პირველ რიგში, მონიტორინგის ობიექტად შეიძლება იქცეს ფაქტორები, რომლებიც ლოგიკურ ჩარჩოშია წარმოდგენილი დაშვებების სახით. პროექტზე ძალიან დიდ გავლენას ახდენს გარე ფაქტორები, ამის მაგალითია ნალექების სიდიდის გავლენა გრუნტის წყლების დონეზე.

საფეხური 5. განსაზღვრეთ ინდიკატორები

მონიტორინგის სისტემის შექმნის დროს ინდიკატორები განისაზღვრება იმისათვის, რომ მენეჯერის შეკითხვებს გაცეცეს პასუხი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საჭიროა ისეთი ცვლადების მოძებნა, რომლებიც რეალურად გამოთვალავს ჩვენთვის საინტერესო ფენომენს. მონიტორინგის სისტემით შეგროვებული ინფორმაცია შეიძლება ორად გაიყოს: ინფორმაცია, რომელიც მოიკრიბა ორგანიზაციის შიგნით – ანუ მოქმედებისა და შედეგების მონიტორინგი, და ინფორმაცია, რომელიც შეგროვდა ორგანიზაციის გარეთ – ანუ რეაქციისა და კონტექსტის მონიტორინგი. პირველ შემთხვევაში ჩვენთვის საინტერესო ფენომენი უმეტესწილად შეიძლება პირდაპირ გაიზომოს. ინდიკატორი ამ შემთხვევაში გარკვეული შეჯამებული მონაცემის ფორმას იღებს. ამის მაგალითი შეიძლება იყოს ფინანსური გრაფიკი, გამოყენებული მასალები, პროდუქციის დონეები და ა.შ. სულ სხვა საქმეა მიზნობრივი ჯგუფის რეაქციის გამოვლა. ხშირად აქ პირდაპირი საზომი არ გაგვაჩნია იმის გამო, რომ მიზნობრივი ჯგუფი ძალიან დიდია. თუმცა აუცილებელია, რაიმე ირიბი საზომი მაინც გამოვსახოთ. ეს შეიძლება იყოს წარმომადგენლობითი გამოკვლევა ან დაკავშირებული ფენომენის გამოვლა. მაგალითად, თუ გვსურს გავზომოთ შემოსავლების ზრდა რომელიმე რეგიონში, ირიბ ინდიკატორად შეიძლება გამოგვადგეს ცვლილება გარკვეულ პროდუქციაზე დანახარჯებში, როგორცაა მაცივრების, მოტოციკლეტების, საყოფაცხოვრებო ნივთების შეძენა.

საფეხური 6. განსაზღვრეთ ინფორმაციის დინება

მონიტორინგისათვის საჭირო შეკითხვების ფორმულირებისა და მათ გასაზომად საჭირო ინდიკატორების შემუშავების შემდეგ მენეჯერმა ორგანიზება უნდა გაუკეთოს საჭირო ინფორმაციის დინებას. ინფორმაციის დინება იწყება გარკვეული მონაცემების შეგროვებით და მთავრდება დოკუმენტის შექმნითა და იმ ადამიანებისათვის გაგზავნით, რომლებსაც ეს ინფორმაცია სჭირდებათ.

ინფორმაციის დინება ეყრდნობა შემდეგ შეკითხვებს:

- რა მონაცემები უნდა შეგროვდეს? ჩამოწერეთ ყველა იმ მონაცემის სია, რომლის შეგროვებაც დაგჭირდებათ ინდიკატორისათვის.
- სად უნდა შეგროვდეს ინფორმაცია? მონაცემები შეგროვდება ორგანიზაციის შიგნით (მოქმედებისა და შედეგების მონიტორინგი) ან მის გარეთ მიზნობრივ ჯგუფებსა თუ სხვა აგენტებთან.
- რა მეთოდით და ვის მიერ? მონაცემთა შეგროვების მეთოდის შერჩევა დამოკიდებულია იმაზე, სად გროვდება ეს მონაცემები. ორგანიზაციის შიგნით მონაცემები შეიძლება შეიკრიბოს პირდაპირი დაკვირვებით, ინტერვიუებით და ა. შ. მიზნობრივ ჯგუფში კი მონაცემების შესაკრებად პირდაპირი დაკვირვების მეთოდი იშვიათად თუ გამოდგება. აქ უმჯობესია გამოვიყენოთ ჯგუფური ინტერვიუები, არაფორმალური გამოკვლევები და ა.შ. ყურადღება მიაქციეთ აგრეთვე მეთოდის ხარჯებს.
- როგორ მოგაწვდიან ინფორმაციას? ინფორმაცია შეიძლება მოწოდებულ იქნეს სიტყვიერად, წერილობით ან სხვადასხვა ვიზუალური საშუალებით. რა გმითაც უნდა იყოს ინფორმაცია მოწოდებული, მნიშვნელოვანია, ეს რაც შეიძლება მარტივად გაკეთდეს. ზოგჯერ ინფორმაციის მოწოდება ხდება ფორმალური ანგარიშების სახით, ზოგჯერ კი უფრო მარტივი სახით. ზეპირი კომუნიკაციის გარკვეულ უპირატესობებს ხშირად სათანადოდ ვერ აფასებენ. მონიტორინგის პროცესში სისწრაფე ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

- როდის მოგაწვდის ინფორმაციას? ინფორმაცია დროულად უნდა იქნეს მოწოდებული, რათა ხელი შეუწყოს გადაწყვეტილების მიღებას. თუ გადაწყვეტილება უკვე მიღებულია, ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაციაც კი შეიძლება უსარგებლო გახდეს. ამდენად, ინფორმაციის დროულად მიღება მეტად მნიშვნელოვანია.

საფეხური 7. განსაზღვრეთ პასუხისმგებლობები

სისტემა მხოლოდ იმ შემთხვევაში მუშაობს, როდესაც მას მხარს უჭერენ ორგანიზაციის თანამშრომლები. ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს, განისაზღვროს მონიტორინგის სისტემისათვის საჭირო პასუხისმგებლობები და ამოცანები. ამ საქმეში შეიძლება დაგეხმაროთ შემდეგი შეკითხვები:

- ვინ შეაგროვებს მონაცემებს?
- ვინ გადაამუშავებს ამ მონაცემებს?
- ვინ გააკეთებს ანგარიშს?
- როგორ უნდა მოხდეს ინფორმაციის დინების კოორდინირება?

საქმიანობისა და შედეგების მონიტორინგი, საერთოდ, შეიძლება შეასრულონ იმ ადამიანებმა, ვინც ჩართულია ამ პროცესში (ოპერაციული ბირთვი).

დიდ პროექტებსა და ორგანიზაციებს შეიძლება ჰქონდეთ მონიტორინგის საგანგებო განყოფილება, რომლის მოვალეობა იქნება ორგანიზაციისათვის მონიტორინგის განვლა.

12.3. დანახარჯი მონიტორინგის სისტემაზე

მონიტორინგის სისტემის შემუშავების შემდეგ, შეიძლება, განისაზღვროს მისი განხორციელებისათვის აუცილებელი რესურსები: სპეციალიზებული პერსონალი, კონსულტაციები, მანქანები, კომპიუტერები, ტრენინგი, სხვადასხვა აღჭურვილობა და ა.შ. მონიტორინგი არ უნდა იყოს ძალიან ძვირად ღირებული, მაგრამ მას ბიუჯეტში სისტემატურად შეიძლება ეკავოს ადგილი. მაგალითად USAID-ის პრაქტიკაში ინფორმაციის სისტემის ხარჯები უნდა მერყეობდეს პროექტის მთლიანი ღირებულების 0.5-დან 3%-მდე, რაც დამოკიდებულია პროექტის მნიშვნელობაზე და ინფორმაციის შეგროვების, გადამუშავებისა და ანალიზის არსებულ საჭიროებაზე.

12.4. მონიტორინგის სისტემის რისკი

მონიტორინგის სისტემის შექმნისას შეიძლება გარკვეულ პრობლემებს წააწყდეთ. უმჯობესია, ამ პრობლემების პროგნოზირება მოხდეს სისტემის შექმნის ფაზაში. ეს პრობლემები შეიძლება მრავალგვარი იყოს: ტექნიკური (ფენომენის გაზომვის სიძნელე), პოლიტიკური ბუნების (ზოგიერთ ადამიანს გარკვეული მიზეზების გამო შეიძლება შეეშინდეს პროექტის პროგრესის ან წარუმატებლობის შესახებ ზუსტი ინფორმაციის არსებობისა), ან კულტურული ხასიათის (ვინმეს შეიძლება არ მოუნდეს, დრო დაკარგოს მონიტორინგზე, ვიღაც კი ფიქრობდეს, რომ მიმდინარე მოვლენები ისედაც საკმაოდ აშკარაა). ძალზე მნიშვნელოვანია ამ ტიპის პრობლემების წინასწარ პროგნოზირება და მათი თავიდან აცილების მიზნით გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა, მაგალითად, სისტემის შემუშავება მონაწილეობრივი მეთოდებით.

13.

პროექტის შეფასების კრიტერიუმები

პროექტის შეფასებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ სხვადასხვა კრიტერიუმი, რომლებიც აღწერენ ორგანიზაციას სხვადასხვა პარამეტრების მიხედვით. შეგჩერდეთ სამ ძირითად კრიტერიუმზე.

ეფექტურობა

ორგანიზაციის ეფექტურობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად აკმაყოფილებს მისი პროდუქცია და მომსახურება მიზნობრივი ჯგუფების მოთხოვნილებებს. ეფექტურობა გასხვავდება სერვისისა თუ პროდუქციის ხარისხისაგან. მაგალითად, მაღალი ხარისხის ტრენინგის კურსი (პროფესიონალი ტრენერი, კარგად მომზადებული მასალები და ა.შ) შეიძლება საკმაოდ არაეფექტური იყოს, თუ შემდეგ მონაწილეებს არ ექნებათ მიღებული ცოდნის გამოყენების საშუალება, ან ჯგუფი არასათანადოდ იქნება დაკომპლექტებული. ეფექტურობაზე მსჯელობისას ყურადღებას აქცევენ შედეგებს და მოქმედ პირებს, ანუ მიზნობრივ ჯგუფს.

მდგრადობა

უნყვეტობა (მდგრადობა) არის ალბათობა იმისა, რომ ორგანიზაციას შეუძლია გააგრძელოს ძირითადი საქმიანობა დროის უფრო ფართო პერიოდისათვის ან/და პროექტის შედეგებისთვის ზრუნვა არ შეწყდება. მაგალითად: ადგილობრივი ან ცენტრალური ხელისუფლება აიღებს თავის თავზე სრულ ან ნაწილობრივ დაფინანსებას, მოსახლეობა და სათემო კავშირები იზრუნებენ და ა.შ

ეფექტიანობა

ეფექტიანობა განისაზღვრება იმით, თუ როგორია მიმართება გამოყენებულ რესურსებსა (შენატანებს) და შედეგებს შორის. კითხვა ისმის შემდეგნაირად: რამდენად ეკონომიურად იქნა გამოყენებული რესურსები პროდუქციისა და მომსახურების მისაღებად და მიზნის მისაღწევად? საკმაოდ დიდ სირთულეებთან არის დაკავშირებული შენატანებსა და შედეგებს შორის მიმართების ნორმის დადგენა. ნორმები შეიძლე ბა სხვადასხვა ორგანიზაციისათვის განსხვავებული იყოს, რაც დამოკიდებულია მათი საქმიანობის მასშტაბებზე, ბაზარზე, სადაც ისინი საქმიანობენ და ა.შ. უნდა მოხდეს დანახარჯებისა და მიღებული შედეგების ერთმანეთთან შედარება ფინანსურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ასპექტებში. მნიშვნელოვანია, განისაზღვროს, შეეძლო თუ არა ორგანიზაციას მეტი შედეგის მიღწევა დახარჯული შენატანებით და შეეძლო თუ არა უფრო ნაკლები დანახარჯებით მიეღო იგივე შედეგები.