

მონიტორინგის
სიტემის შემუშავება
პროექტის ციკლის მართვა

შინაარსი

1.	შესავალი.....	3
2.	პროექტის მონიტორინგის სისტემის შექმნის საფასურებრივი მიდგომა.....	4
	საფასური 1. განსაზღვრეთ მართვის სტრუქტურა.....	4
	საფასური 2. განსაზღვრეთ პროექტის მიზნები.....	5
	საფასური 3. გააანალიზეთ პროცესი.....	6
	საფასური 4. ინფორმაციასთან დაკავშირებით მმართველის შეკითხვების ფორმულირება.....	7
	საფასური 5. განსაზღვრეთ ინდიკატორები.....	9
	საფასური 6. განსაზღვრეთ ინფორმაციის დინება.....	10
	საფასური 7. განსაზღვრეთ პასუხისმგებლობები.....	11
	საფასური 8. რესურსები და ხარჯები.....	11
	საფასური 9. რისკები.....	11
3.	სისტემების განხორციელება.....	13
	3.1. ყოველდღიური მართვის სისტემები.....	13
	3.2. ოპერაციული მართვის სისტემები.....	13
	3.3. სუპერვიზიის (ხელმძღვანელობის) სისტემები.....	14
	3.4. სისტემების ინტეგრაცია.....	14

1. შესავალი

მონიტორინგის სისტემა შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც გარკვეული პროცედურების ერთობლიობა, რომელთა საშუალებით შესაძლებელი ხდება ორგანიზაციაში მართვის სხვადასხვა დონის უზრუნველყოფა წინასწარ განსაზღვრული ინფორმაციით გადანყვეტილების მიღების ხელშეწყობის მიზნით. მონიტორინგის სისტემა შეიძლება იყოს ძალზე მარტივი, მაგალითად, ფერმერთა ორგანიზაციის მდივანი მუდმივად ატყობინებს სოფლის თავმჯდომარეს იმის შესახებ, რომ ამა თუ იმ პიროვნებამ მონაწილეობა მიიღო ტრენინგში. ზოგადად, მართვის რაც უფრო მაღალ დონეზე ვსაუბრობთ, მით მეტი ადამიანია დაკავებული გადანყვეტილების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებით, შერჩევითა და გადამუშავებით.

დიდი ორგანიზაციებში შეიძლება შეგვხვდეს ინფორმაციასთან დაკავშირებული რთული პროცედურები. მაგალითად, რომელიმე სამინისტროში შეიძლება ძალიან ბევრი ადამიანი მუშაობდეს სხვადასხვა ტიპის ინფორმაციის გადამუშავებასა და შეგროვებაზე, რომელიც მინისტრს გადანყვეტილების მისაღებად სჭირდება. ინფორმაციის სისტემა ორგანიზაციაში თანდათანობით, გამოცდილების დაგროვებასთან ერთად ვითარდება. ზოგიერთ შემთხვევაში, პროექტების განმახორციელებელ ორგანიზაციას სიძნელეები აქვს მის შიგნით ინფორმაციის მოძრაობასთან დაკავშირებით. ამ შემთხვევაში პროექტის ხელმძღვანელობას არ შეუძლია ლოღინი, სანამ ორგანიზაციაში თანდათანობით, ცდისა და შეცდომის გზით ჩამოყალიბდება ინფორმაციის ეფექტიანი სისტემა. პროექტის ხელმძღვანელობა არ უნდა იყოს პასიური, რადგან ინფორმაციის სისტემის დახვეწამდე პროექტი შეიძლება დამთავრდეს კიდევ. აქედან გამომდინარე, ხელმძღვანელობამ თავად უნდა შექმნას ისეთი სისტემა, რომელიც საუკეთესოდ დააკმაყოფილებს პროექტის მოთხოვნებს.

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

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

2. პროექტის მონიტორინგის სისტემის შექმნის საფეხურებრივი მიდგომა

საფეხური 1. განსაზღვრეთ მართვის სტრუქტურა

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

უმეტეს შემთხვევაში შესაძლებელია მართვის შემდეგი დონეების გამოყოფა: სტრატეგიული დონე (მრჩეველი კომიტეტი), ხელმძღვანელი და მაკოორდინირებელი დონე (დირექცია, პროექტის მმართველი), განხორციელების დონე (შემსრულებელი შტატი) და სარგებლის დონე (მიზნობრივი ჯგუფი).

საფეხური 2. განსაზღვრეთ პროექტის მიზნები

ორგანიზაცია პროექტს ახორციელებს გარკვეული მიზნების მისაღწევად. საჭიროა განისაზღვროს, რა შედეგები უნდა იქნეს მიღწეული პროექტით; რომელი საქმიანობებით უნდა იქნეს ეს განხორციელებული; დროში როგორ უნდა განაწილდეს 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 იგი არ შეგვიქმნია პროექტის დაგეგმვის დროს, პროექტის განხორციელების პერიოდში მისი გამოყენება მაინც შესაძლებელია. ჩვენ გთავაზობთ ლოგიკური ჩარჩოს მაგალითს, რომელიც შემუშავებულ იქნა კონკრეტული სოფლის წყლით მომარაგებასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი რეალური პროექტისათვის. ამ პროექტის მიხედვით სოფლის წყლის კომიტეტები აშენებენ ჭებს. ამ კომიტეტთა წევრებს წინასწარ ასწავლეს, თუ როგორ უნდა მოუარონ ჭებს.

ინტერვენციის ლოგიკა				დაშვებები
საბოლოო მიზანი	წყლით გამონვეუდ დაავადებათა შემცირება			
პროექტის მიზანი	სოფლებებისთვის ხელმისაწვდომია სუფთა დასადევი წყალი			სოფლებები არ იბანენ და არ ცურაობენ დაბინძურებულ წყალში
შედეგები	(1) საკმარისი რაოდენობით დამონტაჟებული ჭები	(2) კარგად მომუშავე და მოვდიდი ჭები		წყალს ინახავენ სუფთა ჭურჭელში
საქმიანობები	(1.1) საშენი მასალების ორგანიზაცია (1.2) ტექნიკური დახმარება ჭების აშენებაში	(2.1) კომიტეტების ტრენინგი ადმინისტრაციულ საკითხებში (2.2) კომიტეტების ტრენინგი ჭების მოვლაში		გრუნტის წყლის დონე საკმარისად მაღალია

ლოგიკური ჩარჩოს ფორმულირება შეიძლება მართვის სხვადასხვა დონის მიხედვით. ამ მაგალითს თუ მივყვებით, სხვადასხვა ლოგიკური ჩარჩოს აგება, ტრენინგის განყოფილებისათვის და სოფლის წყლის კომიტეტებისათვის შეიძლება პროექტის დონეზე. მართვის განსხვავებული დონეებისათვის ცალკეული ლოგიკური ჩარჩოს აგება შეიძლება ძალიან სასარგებლო იყოს. ეს ლოგიკური ჩარჩოები ერთმანეთთან დაკავშირებულია შემდეგნაირად: შედეგები I დონისათვის ხდება პროექტის მიზანი II დონისათვის, შედეგები II დონისათვის ხდება პროექტის მიზანი III დონისათვის. იხილეთ კავშირი ცალკეულ ლოგიკურ ჩარჩოებს შორის ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში:

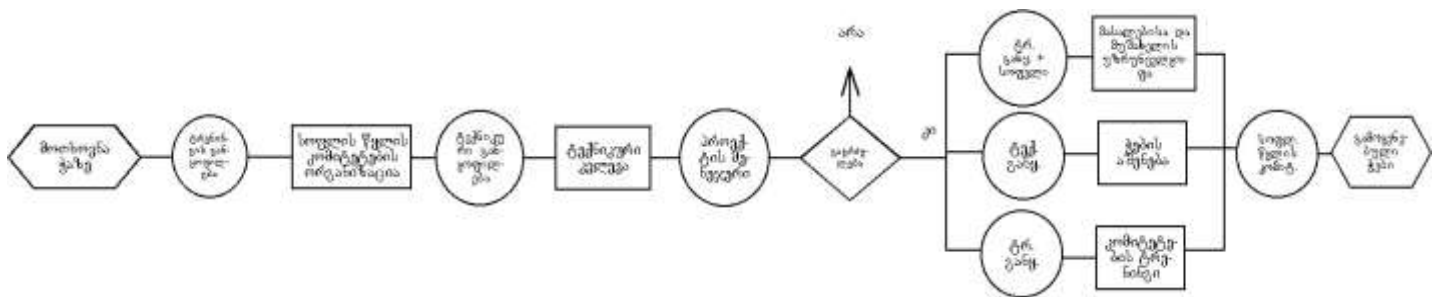
ურთიერთდაკავშირებული ლოგიკური ჩარჩოების მაგალითი: სოფლის წყლის პროექტი





მართვის სტრუქტურასთან ერთად ლოგიკური ჩარჩოს შინაარსი იძლევა სრულ და ნათელ ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რა უნდა გაკეთდეს პროექტის ფარგლებში ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეზე. ეს მმართველობითი პასუხისმგებლობები მოგვიანებით განსაზღვრული იქნება ოპერაციულ დონეზე.

საფეხური 3. გაანალიზეთ პროცესი

ლოგიკური ჩარჩო აღწერს იმ მიზნების ლოგიკურ თანმიმდევრობას, რომელთა მიღწევა მოსალოდნელია პროექტის განხორციელებით. ეს სამიზნე სიტუაციები (მიზნები) მიიღწევა მთელი რიგი ტრანსფორმაციის პროცესებით. მაგალითად, ტექნიკური კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით მენეჯერი იღებს გადაწყვეტილებას განაგრძოს პროექტი, რომელიც მოიცავს შემდეგ საქმიანობებს: ტრენინგის ორგანიზება, სამშენებლო მასალების მიწოდება და სოფლის მაცხოვრებლებისთვის ტრენინგის ჩატარება. ამ ნაბიჯების, ანუ “ძირითადი პროცესის” კარგი აღწერილობა მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მართვისათვის საჭირო ინფორმაციის დინების რაციონალური სისტემის შემუშავებისათვის. ძირითადი პროცესის ვიზუალიზაცია შეიძლება ბლოკ-სქემის საშუალებით. ეს ტექნიკა საჭიროებს მარტივი სიმბოლოების გამოყენებას, რომელიც აღნიშნავს საქმიანობებს (ასევე უწოდებენ “ტრანსფორმაციას”), გადანაცვლებებს, საქმიანობის შედეგებს (ანუ პროდუქტს) და პასუხისმგებელ პირებს.

ბლოკ-სქემის მაგალითი: სოფლის წყლის პროექტი:



-  - პასუხისმგებელი განყოფილება / პირი
-  - გადაწყვეტილება
-  - საქმიანობა
-  - დასაწყისი / დასასრული

ბლოკ-სქემაში ყველა ეს მონაცემი ორგანიზებულია ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით. უნდა აღინიშნოს, რომ ბლოკ-სქემით აღწერენ მხოლოდ ძალზე დიდი მნიშვნელობის ოპერაციებს. მმართველებმა ბლოკ-სქემა შეიძლება გამოიყენონ როგორც რუკა, რომლიდანაც გამოვლინდება ინფორმაციის საჭიროებები.

საფუძვრი 4. ინფორმაციასთან დაკავშირებით მმართველის შეკითხვების ფორმულირება

რაიმე ინფორმაცია მხოლოდ იმ შემთხვევაში შეიძლება იყოს სასარგებლო, თუ ის პასუხს სცემს ჩვენთვის საინტერესო შეკითხვას. მონიტორინგის შემთხვევაში ეს შეკითხვები მენეჯერმა თავად უნდა დასვას. მენეჯერმა მაქსიმალურად ზუსტად უნდა განსაზღვროს, რისი ცოდნა სურს. რა თქმა უნდა, მენეჯერმა შეიძლება დაიხმაროს კონსულტანტი, მაგრამ იგი ვერ განსაზღვრავს ამ შეკითხვებს, ვინაიდან ეს მენეჯერის ერთ-ერთი უპირველესი პასუხისმგებლობა გახლავთ. ბლოკ-სქემის საშუალებით მენეჯერს შეუძლია დაადგინოს ის საკითხები, რომელზეც რეგულარულად დასჭირდება ინფორმაციის მიღება. ეს საკითხები შეიძლება მოიცავდეს პროექტის პოტენციურ პრობლემებს, ანუ იმ სიტუაციებს, რომელშიც მენეჯერს სურვილი აქვს მეტი კონტროლი ჰქონდეს პროექტის შესრულებაზე.

მენეჯერის შეკითხვა ნათლად უნდა უჩვენებდეს მენეჯერის ინტერესის სფეროს, რომელიც დაკავშირებული უნდა იყოს პროექტის ან მისი რომელიმე ნაწილის პროგრესთან, რომელზეც იგი პასუხს აგებს. მონიტორინგი შეიძლება დაიყოს განსხვავებულ სექციებად, რომელიც ლოგიკური ჩარჩოს ლოგიკას ეყრდნობა: საქმიანობების შესრულებას მიყვარართ მომსახურებამდე (შედეგები), ეს მომსახურება მოხმარებული იქნება მიზნობრივი ჯგუფის მიერ (პროექტის მიზანი), რომელსაც მიყვარართ ცვლილებისაკენ (საბოლოო მიზანი). ლოგიკური ჩარჩოს მიხედვით შეიძლება განვასხვავოთ მონიტორინგის შემდეგი სახეები.

a. შანსთან/მოქმედების მონიტორინგი

მოქმედების მონიტორინგი ხშირად დაკავშირებულია პროექტის დაქვემდებარებაში არსებული რესურსების მოხმარებასთან. ეს რესურსები შეიძლება იყოს:

ფინანსები: ფინანსური ინფორმაცია გროვდება და გადაამუშავდება ბუღალტერიის სისტემაში და მიეწოდება მმართველობას საჭიროებისამებრ დეტალურად.

მაგალითი: რამდენი დავხარჯეთ მასალებზე ბოლო ორი კვირის განმავლობაში?

აღჭურვილობა: აღჭურვილობის (მანქანების!) მოხმარების შესახებ ინფორმაცია ხშირად ფიქსირდება სპეციფიკური ჩანაწერების სისტემაში.

მაგალითი: თვეში რამდენი დღის განმავლობაში იქნა გამოყენებული სრულად სატვირთო მანქანები ჭებისათვის საჭირო მასალების გადასაზიდად?

მასალები: მასალების ხარჯვა (როგორც ხარისხობრივი, ისე რაოდენობრივი მხარე) ხშირად მმართველობის თითქმის ყველა დონისათვის საინტერესო საკითხია.

მაგალითი: როგორია იმ მასალების (ცემენტი) საშუალო ხარისხი, რომელსაც ჭების ამოსაშენებლად ვხარჯავთ?

აღამიანური ხარჯებზე მკაცრი კონტროლის პირობებში საჭიროა

რესურსები: ვიცოდეთ რა ოდენობის ადამიანი/დღეზე ერთეულია ინვესტირებული თითოეულ საქმიანობაში.

მაგალითი: რამდენმა სოფლის მაცხოვრებელმა მიიღო მონაწილეობა ჭების აშენების პროცესში X, Y და Z სოფლებში? და საშუალოდ რამდენი დღე იმუშავა თითოეულმა?

ბ. შედეგების (პროდუქცია, მომსახურება) მონიტორინგი

შედეგების მონიტორინგი დაკავშირებულია ორგანიზაციის მიერ მიზნობრივი ჯგუფისთვის გაწეულ მომსახურებასა თუ ნაწარმოებ პროდუქციასთან, მაგალითად, გარკვეული რაოდენობის ტრენინგი ქალი და მამაკაცი ფერმერებისათვის, სასმელი წყლისთვის ჭების აშენება, ან სოფლის წყლის კომიტეტების ორგანიზება. მმართველს აინტერესებს მიღწეული იქნა თუ არა ლოგიკურ ჩარჩოში აღწერილი დაგეგმილი შედეგები. ეს ინტერესი დაკავშირებულია შედეგების როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ მხარესთან. არ არის საკმარისი ჩატარებული ტრენინგების რაოდენობა, საინტერესოა აგრეთვე ამ ტრენინგების ხარისხიც.

მაღალი დონის ხელმძღვანელი ან კოორდინატორი მენეჯერი საჭიროებს მისი დონის პასუხისმგებლობების შესაბამის ინფორმაციას შედეგების თაობაზე. მას არ დააინტერესებს ის დეტალები, რომელიც საინტერესოა განხორციელების დონის მენეჯერისთვის. მისთვის უფრო საინტერესოა, საბოლოო ჯამში, როგორ აღწევს პროექტი დასახულ მიზნებს.

მაგალითი: რამდენი ჭის მშენებლობა დამთავრდა?

გ. რეაქციის მონიტორინგი (პროექტის მიზნის, უწყობის დონე)

გარდა იმისა, 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 არის დაკავშირებული პროდუქცია და მომსახურება მიზნობრივი ჯგუფის სურვილებსა და საჭიროებებთან.

მაგალითები: “სოფლის წყლის კომიტეტებში მონაწილეობასთან დაკავშირებით ტრენინგგავლილი მოსახლეობის რამდენი პროცენტია აქტიურად ჩართული ამ კომიტეტებში?”, “რამდენი ოჯახი (აბსოლუტური და პროცენტული მაჩვენებელი) იღებს წყალს ახალი ჭებიდან?”

დ. ზეგავლენის მონიტორინგი (საბოლოო მიზნის დონე)

პროექტით შეთავაზებული მომსახურებისა და პროდუქციის გამოყენების შედეგად მიზნობრივ ჯგუფში უნდა მოხდეს გარკვეული ცვლილება ცხოვრების პირობების ან ქცევის დონეზე. ეს ცვლილება ხშირად საბოლოო მიზნის სახით არის წარმოდგენილი ლოგიკურ ჩარჩოში. იგი შეიძლება იყოს სოციალური ან ეკონომიური, პოზიტიური ან ნეგატიური, პირდაპირ ან ირიბად დაკავშირებული განსაზღვრული შედეგების მოხმარებასთან... შევითხვა, რომელიც უნდა დაისვას საბოლოო მიზანსა და პროექტის მიზანს შორის არსებული კავშირის ბუსტი ბუნების გასაგებად, შეიძლება გამოვიყენოთ პროექტის შეფასების მიზნით.

მაგალითი: როგორ შეიცვალა წყლით გამოწვეულ დაავადებათა შემთხვევების დინამიკა სხვადასხვა ხანგრძლივობის პერიოდის (2, 3, 5 და ა.შ. წლის) შემდეგ?

ე. კონტაქტის მონიტორინგი

პროექტის კონტექსტი ისევე ფართო და დიდია, როგორც სამყარო ჩვენს ირგვლივ. ამიტომ, როდესაც პროექტის კონტექსტის მონიტორინგზე ვსაუბრობთ, საჭიროა ფრთხილად და ზუსტად შეირჩეს მისი საზღვრები. პირველ რიგში, მონიტორინგის ობიექტად შეიძლება იქცეს ლოგიკურ ჩარჩოში დაშვებების სახით წარმოდგენილი ფაქტორები. პროექტზე ძალიან დიდ გავლენას ახდენს გარე ფაქტორები, ამის მაგალითია ნალექების რაოდენობის გავლენა გრუნტის წყლების დონეზე.

მაგალითი: “როგორ შეიცვალა გრუნტის წყლის დონე სოფელში ბოლო ერთი წლის განმავლობაში, ანუ მას შემდეგ, რაც ახალი ჭები აშენდა?”, “რამდენად გაიზარდა მაცხოვრებელთა რიცხვი ამ სოფელში?”

მონიტორინგის სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს მენეჯერის საჭიროებებს პროექტის მიზნებთან დაკავშირებულ ინფორმაციაზე. პროექტის განხორციელების პროცესში მისი მიზნები შეიძლება შეიცვალოს, რაც გამოიწვევს მენეჯერის პასუხისმგებლობებისა და ინფორმაციის საჭიროებების ცვლას. აუცილებელია დროდადრო მოხდეს მონიტორინგის შევითხვების ადაპტაცია პროექტის აქტუალურ მიზნებთან.

აუცილებელია მონიტორინგის შევითხვები ითვალისწინებდეს აგრეთვე გენდერულ ასპექტებს. მაგალითად: “რამდენი მამაკაცი და ქალია ჩართული სოფლის წყლის კომიტეტებში?”, “რა თანამდებობები უჭირავთ მათ?”. ეს იმას ნიშნავს, რომ დაგეგმვის დროსაც აუცილებელია ინდიკატორების ფორმულირება გენდერული ასპექტის გათვალისწინებით.

საფუძვრი 5. განსაზღვრეთ ინდიკატორები

მენეჯერს სურს შექმნას ისეთი მონიტორინგის სისტემა, რომელიც ცვლილებებზე დაკვირვებისა და მათი შედარების საშუალებას იძლევა. ამიტომ თავდაპირველად ინდიკატორები უნდა განისაზღვროს. ინდიკატორის ძალიან მოკლე განმარტება ასეთია: “ინდიკატორი განისაზღვრება როგორც ცვლადი, რომლის მიზანია მოცემულ ფენომენსა თუ პროცესში ცვლილების გაზომვა” (USAID).

მონიტორინგის სისტემის შექმნის დროს ინდიკატორები განისაზღვრება მენეჯერის შევითხვებზე პასუხის გასაცემად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, საჭიროა ისეთი ცვლადების გამოძებნა, რომლითაც რეალურად გაიზომება ჩვენთვის საინტერესო ფენომენი. მონიტორინგის სისტემით შეგროვებული ინფორმაცია შეიძლება დაიყოს ორად: ინფორმაცია, რომელიც შეიკრება 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 გაიზომოს პირდაპირ. 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 გაზომვა. პირდაპირი საზომი აქ ხშირად არ გაგვაჩნია იმის გამო, რომ მიზნობრივი ჯგუფი ძალიან დიდია. თუმცა აუცილებელია რაიმე ირიბი საზომი მაინც გამოვანახოთ. ეს შეიძლება იყოს წარმომადგენლობითი გამოკვლევა, ან დაკავშირებული ფენომენის გაზომვა. მაგალითად, თუ გვსურს გაგვომოთ შემოსავლების ზრდა რომელიმე რეგიონში, ირიბ ინდიკატორად შეიძლება გამოვადგეს ცვლილება გარკვეული პროდუქციის (მაგალითად, მაცივრების, მობილური ტელეფონების, საყოფაცხოვრებო ნივთების) შესაძენად გაწეულ ხარჯებში.

პარტი ირიბი ინდიკატორი სულ მცირე უნდა იყოს:

- საკმარისად ვალიდური; ანუ კაუზალურ კავშირში უნდა იყოს მენეჯერის შევითხვეასთან (ვალიდობა);
- მისაღები სიზუსტით (ობიექტური, რაოდენობრივი) გაზომვადი;
- საკმარისად მგრძობიარე საინტერესო ფენომენის ცვლილებებისადმი (მგრძობიარობა);
- მარტივი (მონაცემების შეგროვება არ უნდა იყოს რთული) და ხარჯეფექტიანი.

ირიბი ინდიკატორები დიდი სიფრთხილით უნდა იქნეს გამოყენებული. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში იხილავთ სხვადასხვა ტიპის ინდიკატორთა კლასიფიკაციას სამი სხვადასხვა ტიპის ინტერვენციისათვის. ეს კლასიფიკაცია შეიძლება დაგეხმაროთ იმის გააზრებაში, თუ საზოგადოდ რა სახის ინფორმაციას აგროვებენ მონიტორინგის გასაწევად.

მონიტორინგის ტიპი	პროდუქტის მიწოდება	მომსახურების შეთავაზება	ინფორმაციის შექმნა
მოქმედების ინდიკატორი	<ul style="list-style-type: none"> გამოყენებული რესურსები 	<ul style="list-style-type: none"> გამოყენებული რესურსები საქმიანობათა რაოდენობა კონტაქტების სიხშირე 	<ul style="list-style-type: none"> გამოყენებული რესურსები
შედეგის მონიტორინგი	<ul style="list-style-type: none"> პროდუქტის ხარისხი მიწოდებულის რაოდენობა 	<ul style="list-style-type: none"> მომსახურების ქსელის დაფარვა მომსახურების დროულობა მიწოდების ხარისხი 	<ul style="list-style-type: none"> დასრულების პროცენტი დროულობა სამუშაოების ხარისხი
რეაქციის მონიტორინგი	<p>მარკეტინგი:</p> <ul style="list-style-type: none"> პროდუქტის მოწოდება პროდუქტის მოხმარება 	<p>მომხმარებელთან კონტაქტი:</p> <ul style="list-style-type: none"> არჩევის დონე კმაყოფილების დონე წარმოების დონეები 	<p>გამოყენება:</p> <ul style="list-style-type: none"> გამოყენების დონე მომხმარებელთა კმაყოფილება შენარჩუნება ადმინისტრაცია მომხმარებელთა წვლილი
კონტექსტის მონიტორინგი	<ul style="list-style-type: none"> კონკურენტული პოზიცია ბაზრის მერყეობა ეკონომიკური პოლიტიკა ინფლაციის დონე შრომითი ბაზარი პოლიტიკური სტაბილურობა და ა. შ. 	<ul style="list-style-type: none"> კლიენტის გარემო ეკონომიკური გარემო ინსტიტუციური გარემო კლიმატი და ა. შ. 	<ul style="list-style-type: none"> სარგებლის გადანაწილება საზოგადოებასთან ურთიერთობის პოლიტიკა ინსტიტუციური გარემო ეკონომიკური გარემო და ა. შ.

საფეხური 6. განსაზღვრეთ ინფორმაციის დინამიკა

მონიტორინგისათვის აუცილებელი შევითხვების ფორმულირებისა და მათ გასაზომად საჭირო ინდიკატორების შემუშავების შემდეგ მენეჯერმა საჭირო ინფორმაციის დინამიკის ორგანიზება უნდა გააკეთოს. ინფორმაციის დინამიკა იწყება გარკვეული მონაცემების შეგროვებით და მთავრდება დოკუმენტის შექმნით და იმ ადამიანებისათვის გაგზავნით, ვისაც ეს ინფორმაცია სჭირდება. ინფორმაციის დინამიკა ეყრდნობა შემდეგ შევითხვებს:

■ 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, თუ სად გროვდება ეს მონაცემები. ორგანიზაციის შიგნით მონაცემები შეიძლება შეიკრიბოს პირდაპირი დაკვირვებით, ინტერვიუებით და ა. შ. მიზნობრივ ჯგუფში კი მონაცემების შესაკრებად იშვიათად თუ გამოგვადგება პირდაპირი დაკვირვების მეთოდი. აქ უმჯობესია გამოვიყენოთ სხვადასხვა მონაწილეობრივი ტექნიკა, როგორც არის ჯგუფური ინტერვიუები, არაფორმალური გამოკვლევები და ა.შ. ყურადღება მიაქციეთ აგრეთვე მეთოდის ხარჯებს.

■ როგორ მოგაწვდიან ინფორმაციას?

ინფორმაცია შეიძლება მოწოდებულ იქნეს ორალურად, წერილობით ან სხვადასხვა ვიზუალური საშუალებით. რა გზითაც არ უნდა მიიღოთ ინფორმაცია, მნიშვნელოვანია რომ ის მოწოდებულ იქნეს რაც შეიძლება მარტივად. ზოგჯერ ინფორმაციის მოწოდება ხდება ფორმალური ანგარიშების სახით, ზოგჯერ კი უფრო მარტივი ფორმებით. მეპირი კომუნიკაციის გარკვეულ უპირატესობებს ხშირად სათანადოდ ვერ აფასებენ. მონიტორინგის პროცესში სისწრაფე ძალიან მნიშვნელოვანი კომპონენტია.

■ როდის მოგაწვდიან ინფორმაციას?

ინფორმაცია დროულად უნდა იქნეს მოწოდებული, რათა ხელი შეუწყოს გადაწყვეტილების მიღებას. თუ გადაწყვეტილება უკვე მიღებულია, თვით ძალიან მნიშვნელოვანი ინფორმაციაც კი შეიძლება უსარგებლო გახდეს. ამდენად, ინფორმაციის დროულად მიღება უმნიშვნელოვანესი ასპექტია.

საფუძვლი 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 კოორდინაცია?

საქმიანობებისა და შედეგების მონიტორინგი, საზოგადოდ, შეიძლება შეასრულონ ამ პროცესში ჩართულმა ადამიანებმა (ოპერაციული ბირთვი).

დიდ პროექტებსა და ორგანიზაციებს შეიძლება გააჩნდეთ სპეციალური მონიტორინგის განყოფილება, რომლის ფუნქცია იქნება ორგანიზაციის მონიტორინგი.

საფუძვლი 8. რესურსები და ხარჯები

მას შემდეგ, რაც შემუშავდება მონიტორინგის სისტემა, შეიძლება განისაზღვროს მისთვის აუცილებელი რესურსები: სპეციალიზებული პერსონალი, კონსულტაციები, მანქანები, კომპიუტერები, ტრენინგი, სხვადასხვა აღჭურვილობა და ა.შ. მონიტორინგი არ უნდა იყოს ძალიან ძვირად ღირებული, მაგრამ მას რეგულარულად შეიძლება ეჭიროს ადგილი ბიუჯეტში. მაგალითად USAID – ის პრაქტიკაში ინფორმაციის სისტემის ხარჯები უნდა მერყეობდეს პროექტის მთლიანი ღირებულების 0.5 დან 3 პროცენტამდე, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორი მნიშვნელობისაა პროექტი და ინფორმაციის შეგროვების, გადაამუშავებისა და ანალიზის რა საჭიროებები არსებობს. ისეთი დონორი სააგენტო, როგორცაა IFAD, არ ასახელებს მინიმალურ ან მაქსიმალურ ოდენობას შესაძლო მონიტორინგის ხარჯებისათვის, თუმცა მოითხოვს, პროექტში აუცილებლად იყოს ჩადებული მონიტორინგის გეგმა და შესაბამისი ბიუჯეტი პროექტის დაწყებიდან 6 თვის შემდეგ.

საფუძვლი 9. რისკები

მონიტორინგის სისტემის შესრულების დროს შეიძლება გარკვეულ პრობლემებს წააწყდეთ. უმჯობესია მათი 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 მისი ნაკლებობის) შესახებ ზუსტი ინფორმაციის არსებობის), ან კულტურული ხასიათის (ვინმეს შეიძლება არ მოუნდეს მონიტორინგზე დროის დაკარგვა, ვინმე შეიძლება ფიქრობდეს, რომ მიმდინარე მოვლენების შესახებ არსებული სურათი ისედაც საკმარის ნათელია). ძალზე მნიშვნელოვანია ამ ტიპის პრობლემების წინასწარ პროგნოზირება და მათი თავიდან აცილების მიზნით გარკვეული ნაბიჯების გადადგმა, მაგალითად სისტემის შემუშავება მონაწილეობრივი მეთოდებით.

3. სისტემების განხორციელება

აქამდე ჩვენ ვსაუბრობდით მონიტორინგის სისტემის შემუშავებაზე ისე, რომ მხედველობაში არ ვიღებდით ორგანიზაციაში არსებულ მონიტორინგის სიტუაციას. თითქმის ყველა პროექტულ ორგანიზაციაში არსებობს გარკვეული ინფორმაციის სისტემა. ისინი მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული, საჭიროა მათი ინტეგრირება საერთო მონიტორინგის სისტემაში, რომლის შემუშავებაც ხდება.

3.1. ყოველდღიური მართვის სისტემები

ყოველდღიური მართვა ძირითადად დაკავშირებულია პროექტის ადმინისტრაციულ ფუნქციონირებასთან: ტრანსპორტი, შტატი, ადმინისტრაცია და ა. შ.

მონიტორინგის “ხელსაწყოთა” მაგალითები

სარეგისტრაციო შურნალი	აღჭურვილობის მოხმარების, სანვავის ხარჯვის, მძღოლთა მუშაობის და ა. შ. ჩანერის მიზნით
საწყობის რეგისტრაცია	საწყობში არსებული და დახარჯული მასალების რაოდენობის, ახალი მასალების შეტანის ჩანერის მიზნით
ბუღალტერიის სისტემები	თანხების ხარჯვის ჩანერის ძალზე სტრუქტურირებული სისტემები.
საქმიანობათა რეგისტრაცია	ამ მონაცემებმა შეიძლება წარმოდგენა შეგვიქმნას როგორც ხდება ადამიანური რესურსების გამოყენება სხვადასხვა საქმიანობისათვის.

3.2. ოპერაციული მართვის სისტემები

ოპერაციული მართვა დაკავშირებულია საქმიანობათა დელეგირებასა და კოორდინაციასთან. ინტერესის ერთეული არის საქმიანობა შესაბამისი ყურადღებით დროის, ხარისხისა და რაოდენობის ასპექტებზე. ოპერაციული მართვის მონიტორინგის “ხელსაწყოთა” მაგალითები ნაჩვენებია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში:

ჰისტორიკა	დაგეგმვის ტექნიკა, რომელიც ეხმარება რეალური წინსვლის დაგეგმილთან შედარებით შეფასებას.
თვიური/კვარტალური ანგარიშები	ჩვეულებრივ, კეთდება პროექტის მნიშვნელოვანი კომპონენტებისათვის. ის ემსახურება მაღალი დონის მმართველების ინფორმირებას პრობლემებისა და წინსვლის შესახებ.
თემატიკური ანგარიშები	სპეციალური ანგარიშები, რომელიც იწერება განსაკუთრებულ შემთხვევებში, მაგალითად რომელიმე საქმიანობის დამთავრების შემდეგ. ტექნიკური ანგარიშები ემსახურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის შეფასებას.

ოფისში დაბრუნებულთა ანგარიშები

ანგარიშები, რომელიც კეთდება იმისათვის, რომ მმართველობამ გაიგოს, რა მოხდა ოფისის გარეთ სამუშაოების დროს.

3.3. სუპერვიზიის (ხელმძღვანელობის) სისტემები

ამ დონის მმართველებს აინტერესებთ მიღწეულია თუ არა პროექტის მიზანი და შედეგები, მაგალითად, მოწონებულ იქნა თუ არა ტრენინგის ხანგრძლივობა და ადეკვატურად გამოიყენება თუ არა ტრენინგის დროს გადაცემული ცოდნა. **მაგალითები:**

კვარტალური/წლიური ანგარიშები	პროექტის მიზნისა და შედეგების მიღწევის შეფასება, შესაძლებლობებისა და წინააღმდეგობების გამოვლინების შეფასება
ტექნიკური ანგარიშები	შესრულებულ სამუშაოთა ხარისხობრივი ასპექტების შეფასების მიზნით
მიმოხილვითი შეხვედრები	გარკვეული პერიოდისათვის პროექტის საქმიანობათა კომპლექსური შეფასება
საბუღალტრო ანგარიშები	კვარტალური ან წლიური ანგარიშები შენატანების ხარჯვასთან დაკავშირებით

3.4. სისტემების ინტეგრაცია

იმისათვის, რომ არსებული პროცედურები აზრიანად იყოს ინტეგრირებული ახალ, გაუმჯობესებულ სისტემაში, საჭიროა მართვის სხვადასხვა დონეებს შორის მონიტორინგის სისტემის კარგად კოორდინირება. ამის თქმა გაცილებით ადვილია, ვიდრე შესრულება, ვინაიდან, როგორც წესი, დიდია სხვაობა დაგეგმილ განახლებასა და ადამიანთა ქცევის ცვლილებას შორის, რაც აუცილებელია, რომ განახლებულმა სისტემამ კარგად იმუშაოს. ამის გამო, საჭიროა თავიდან ავიცილოთ ახალი სისტემის დანერგვა ზემოდან ქვემოთ, რაც გულისხმობს უმაღლესი მმართველობის მიერ სისტემის შემუშავებას და შემდეგ მის გატარებას. ამგვარმა მიდგომამ შეიძლება უნდობლობა გამოიწვიოს. ალტერნატიული მიდგომა გვთავაზობს სისტემის შემუშავებას მონაწილეობრივი გზით: სისტემის შემუშავებაში მონაწილეობენ მართვის ყველა დონის (მიზნობრივი ჯგუფის ჩათვლით) წარმომადგენლები. ეს არა მარტო გაზრდის მონიტორინგის შესრულების ეფექტიანობას, არამედ, როგორც დასაწყისში ითქვა, ტექნიკურად უფრო დახვეწილ სისტემას შემოგვთავაზებს.



ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი
ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო
(995 32) 2 20 67 74/75

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge