

სარჩევი

მიზნები და ინდიკატორები.....	2
რეალური მიზნები	3
მკაფიო მიზნები.....	4
საბოლოო შედეგის მიზნები, როგორც ძირითადი მიზნები	4
საბოლოო შედეგის მიზნების კრიტერიუმები	5
ინდიკატორები	6
ინდიკატორების შემუშავების ზოგადი სამუშაო პროცესი.....	6
ინდიკატორები პროგრამის ლოგიკის მხარდაჭერით და მის გარეშე.....	7
პროგრამის (პროგრამული) ლოგიკა	8
ფოკუსირება „რა“-ზე.....	10
შედეგების ანალიზი და შეფასება	11
ინდიკატორების განსაზღვრა	11
რეალური მაგალითები.....	12
მაგალითი # 1	12
მაგალითი #2	13
მაგალითი # 3	14
ხარვეზები.....	15
შეჯამება.....	16

მიზნები და ინდიკატორები

პოლიტიკის დაგეგმვა და მისი განხორციელების კოორდინაცია, მონიტორინგი და შეფასება წარმოადგენს საჯარო მმართველობის ეფექტური ფუნქციონირების ერთ-ერთ მთავარ შემადგენელ კომპონენტს. პოლიტიკის კარგად კოორდინირებული განხორციელება საშუალებას აძლევს მთავრობას, უზრუნველყოს თავისი მოქალაქეები საჯარო სერვისების ფართო სპექტრით, განახორციელოს ამბიციური რეფორმები და იყოს უფრო ეფექტური მიზნების მიღწევის პროცესში.

გარდა ამისა, ეფექტური მონიტორინგი და შეფასება საშუალებას აძლევს საჯარო უწყებებს, მათი საქმიანობა უფრო გაზომვადი და შედეგზე ორიენტირებული გახადონ და იმავდროულად უზრუნველყონ პოტენციური რისკების დროული იდენტიფიცირება და მართვა მიზნების მისაღწევად.

დეტალური ინფორმაცია სტრატეგიული დაგეგმვისა და ასევე სტრატეგიული მიზნების შემუშავების შესახებ შეგიძლიათ იხილოთ საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაციის მიერ გამოქვეყნებულ პოლიტიკის დაგეგმვის, მონიტორინგისა და შეფასების სახელმძღვანელოში.

ასევე მნიშვნელოვანი დოკუმენტია პროგრამული ბიუჯეტის მეთოდოლოგია, რომელსაც ამტკიცებს საქართველოს ფინანსთა მინისტრი. მეთოდოლოგია აღწერს ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესს, განსაზღვრავს პროგრამისა და ქვე-პროგრამის რაობას, ასევე ადგენს თუ როგორ უნდა მოხდეს მიზნებისა და ინდიკატორების შემუშავება და რა არის პროგრამების შუალედური (output) და საბოლოო (outcome) შედეგი.

ზემოთ აღნიშნული ორივე დოკუმენტი განკუთვნილია პოლიტიკისა და სტრატეგიული დაგეგმვისთვის, მაგალითად ისეთი დოკუმენტებისათვის როგორიცაა სტრატეგიები და ქვეყნის ძირითადი მონაცემებისა და მიმართულებების დოკუმენტი (BDD). იმის გამო, რომ აღნიშნული მაღალი დონის დაგეგმვის პროცესი ნათლად რეგულირდება, ჩვენ შევიძლება სახელმძღვანელო საშუალო რგოლის მენეჯმენტისთვის, როგორიცაა დეპარტამენტების ან/და სამმართველოების ხელმძღვანელები, რათა დავეხმაროთ მათ დეპარტამენტის დონეზე საოპერაციო მიზნების შემუშავების პროცესში.

მიზნებზე საუბრისას მნიშვნელოვანია სტრატეგიულ და ოპერაციულ მიზნებს ერთმანეთისაგან გამიჯვნა.

სტრატეგიული მიზნები (objectives) გრძელვადიანი ორგანიზაციული მიზნებია, რაც ხელს უწყობს ფართომასშტაბიანი მიზნებისა და ამოცანების გარდაქმნას კონკრეტულ გეგმებად და პროექტებად. სტრატეგიული მიზნები გამოიყენება კონკრეტული

მოლოდინის შესაქმნელად, რაც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს მიაღწიოს უფრო ფართომასშტაბიან მიზნებსა და ამოცანებს. შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიული მიზნები უფრო მეტად მიეკუთვნებიან პოლიტიკური მიზნების კატეგორიას.

ოპერაციული მიზნები შემუშავებულია უფრო დიდი სტრატეგიული მიზნების განსახორციელებლად; მათი დასახვისას ხდება სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინება და ისინი საშუალებას აძლევენ მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს მოხდეს უფრო დიდი სტრატეგიული მიზნების ჩაშლა ამოცანებად. ოპერაციული მიზნებია დეპარტამენტის/სამმართველოების დონეზე განსაზღვრული მიზნები, რომელთა შემუშავება ხდება საშუალო დონის მენეჯერების მიერ.

აღნიშნული სახელმძღვანელო ეხება საოპერაციო მიზნებს და მოიაზრება როგორც დამატებითი ინსტრუმენტი მათი შემუშავების მიმართულებით.¹

თაობებისთვის, ე.წ. SMART კრიტერიუმები იყო წამყვანი სტანდარტი მიზნების განსაზღვრისას. ამ სტანდარტის მიხედვით, მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, შესაბამისი/რელევანტური და დროული. თუმცა, გარკვეულწილად შეიძლება გონივრული იყოს კრიტიკული პოზიციის ქონა „SMART“ მიზნებთან მიმართებით. SMART კრიტერიუმები ყოველთვის არ არის საჭირო მიზნებთან დაკავშირებით მონაცემების გასაზომად და შესაგროვებლად, შესაძლოა მიზანი იყოს ბუნდოვანი და შესაბამისად მისი გაზომვა რთული, ამ შემთხვევაში მიზანშეწონილია ინდიკატორების შემუშავება.

რეალური მიზნები

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, შეიძლება ყველა მიზანი არ იყოს SMART. თქვენს პრაქტიკაში შესაძლებელია შეგხვდეთ:

ვიზიონერული მიზნები: იდეალური ან ძალიან გრძელვადიანი მდგომარეობა, რაც გულისხმობს ისეთ რამეს, რაც რთულად მიღწევადია, თუმცა შესაძლებელია მასთან მიახლოება. („სიკვდილიანობის და სატრანსპორტო საშუალების მოძრაობისას სეროზული ავარიების/დაზიანებების ნულოვანი მაჩვენებელი“)

- ✓ მაგალითად - გენდერული თანასწორობის გაძლიერება საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში, ან ბიომრავალფეროვნების მდგრადი მართვის უზრუნველყოფა მთელი ქვეყნის მასშტაბით .

ასპირაციული მიზნები: მეტ-ნაკლებად რაღაცის ნაწილი, მაგრამ არ ხდება დაზუსტება რამდენი ან როდის. უფრო მეტად მოგზაურობა, ვიდრე ბოლო სადგური/გაჩერება. ასპირაციული მიზნები არ არის დროში გაწერილი, მაგრამ შესაძლებელია მათი დაჯგუფება, იმ გაგებით, რომ გაზომვადი ტენდენცია შესაძლოა შესაბამისობაში იმყოფებოდეს მიზნის მიმართულებასთან („ზრდა“, „შემცირება“, „გაუმჯობესება“).

¹ აღნიშნული სახელმძღვანელო განკუთვნილია მხოლოდ საოპერაციო დონის მიზნების შემუშავებისათვის.

- ✓ მაგალითად - ზოგადი განათლების ხარისხის გაუმჯობესება, ან ჰოსპიტალიზაციისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლის შემცირება.

ვიზიონერული და ასპირაციული მიზნები ვერ აკმაყოფილებენ SMART კრიტერიუმებს. ვიზიონერული მიზნების მიღწევა არ არის შესაძლებელი, მაგრამ შესაძლებელია მათთან მიახლოება იმ გაგებით, რომ გაზომვად ტენდენციას შეუძლია მიგახვედროს, თუ რამდენად ახლოს ხარ მიზანთან.

ასპირაციული მიზნები არ არის დროში გაწერილი, მაგრამ შესაძლებელია მათი დაჯგუფება, იმ გაგებით, რომ ტენდენცია შესაძლოა შესაბამისობაში იყოს მიზანთან მიმართებაში („ზრდა“, „შემცირება“, „გაუმჯობესება“).

თუ მიზანთან მიმართებაში SMART კრიტერიუმების გამოიყენება ხდება, აღნიშნული უნდა ეფუძნებოდეს გააზრებულ გადაწყვეტილებას და არ უნდა წარმოადგენდეს სავალდებულო ნორმას, რომ აუცილებელია SMART კრიტერიუმების მისადაგება. ზოგიერთ შემთხვევაში, მიზანი არის კონკრეტული ციფრი, რომელიც უნდა იქნას მიღწეული გარკვეულ დროისთვის/თარიღისთვის. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია SMART კრიტერიუმების გამოყენება. თუმცა, ბევრ სხვა შემთხვევაში, მიზანი შესაძლებელია არ იყოს ბოლომდე ნათელი და ეს საკმაოდ მისაღებია.

მკაფიო მიზნები

სასურველია მკაფიო მიზნის ქონა, მაგრამ არასწორია ვიფიქროთ, რომ მიზანი ყოველთვის უნდა იყოს ზუსტად ჩამოყალიბებული, იმისთვის რომ იყოს ნათელი/ცხადი. ხდება თუ არა მიზნების მკაფიოდ აღქმა, დამოკიდებულია მათ დამაჯერებლობაზე/ადვილად აღქმადობაზე. მიზნების გაგება ასევე დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად და სწორად ხდება მათი კომუნიკაცია მენეჯმენტის მიერ და რამდენად იციან მათ შესახებ ორგანიზაციის შიგნით. ზოგჯერ ბუნდოვანი/არაზუსტი მიზანიც კი შეიძლება გასაგები იყოს ორგანიზაციის შიგნით და შესაბამისად, ნათელი იყოს მათთვის, ვინც აღნიშნულ ორგანიზაციაში დასაქმებული.

დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრება მენეჯმენტს ამ მხრივ. ეს არის პასუხისმგებლობა როგორც კომუნიკაციაზე, ასევე კომპეტენციაზე. ორგანიზაციის ყველა წევრს ასევე აქვს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა გაეცნოს მიზნების კონტექსტს და გაარკვიოს ზოგჯერ ბუნდოვანი მიზნების მნიშვნელობა, რომელთაკენაც ისინი მიისწრაფვიან.

საბოლოო შედეგის მიზნები, როგორც ძირითადი მიზნები

ამ ნაწილში განვიხილავთ შუალედურ (output) და საბოლოო (outcome) შედეგის მიზნებს.

შეიძლება არსებობდეს მიზნები როგორც შუალედური, ასევე საბოლოო შედეგებისთვის. შუალედური მიზნები მოიაზრებს თუ რა გვსურს გავაკეთოთ და

რამდენი („30 შემოწმების განხორციელება ერთ თვეში“). შუალედური მიზნების ფუნქციაა დარწმუნდეთ, რომ ის, რაც გადაწყდება, აუცილებლად განხორციელდება.

საბოლოო შედეგის მიზანი არის სასურველი ცვლილება ან მდგომარეობა, რომელიც გავლენას იქონიებს სამიზნე ჯგუფზე. („მოქალაქეები უფრო უსაფრთხოდ გრძნობენ თავს“). საბოლოო შედეგის მიზნის ფუნქციაა შექმნას მიმართულების მენტალური სურათი თუ როგორ უნდა შეიცვალოს რაღაც მომავალში. თუ ორგანიზაციაში ყველა იზიარებს ერთსა და იმავე იდეას იმის შესახებ, თუ რა უნდა მოხდეს მომავალში მათი საქმიანობიდან გამომდინარე, მაშინ ისინი შესაძლოა არ საჭიროებდნენ დეტალურ კონტროლს. დეტალების მენეჯმენტი მოიცავს სხვადასხვა ხარჯებს, რომელთა თავიდან აცილება შესაძლებელია დელეგირებისა და ნდობის ხარჯზე. საბოლოო შედეგის მიზნების მართვა მოიაზრებს ასეთ ნდობას.

საბოლოო შედეგის მიზნების კიდევ ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი წარმოადგენენ შესრულების შეფასების საორიენტაციო წერტილს. საბოლოო შედეგის მიზნების კონტროლი საშუალებას გვაძლევს გადავწყვიტოთ ვადგავართ თუ არა სწორ გზას და ვაკეთებთ თუ არა სწორ საქმეს.

როგორც ევროკავშირის, ასევე OECD-ის ქვეყნების ზოგადი რეკომენდაციაა, არ მოხდეს შუალედური შედეგის მიზნების ხშირი გამოყენება. ამის ნაცვლად, საბოლოო შედეგის მიზნები უნდა იყოს ძირითადი მიზნები. ამის მთავარი მიზეზი ის არის, რომ შუალედური შედეგის მიზნები ძალიან ჰგავს ქმედებებს და ის, რაც შემსრულებელმა მოიმოქმედა სულაც არ არის იგივე, რაც განიცადა/დაემართა მიმღებს. საბოლოო ჯამში, პოლიტიკის დანიშნულება არის ცვლილება მოქალაქეებისა და საზოგადოების საკეთილდღეოდ, და არა საკუთარი ადმინისტრაციის შენარჩუნებისთვის.

საბოლოო შედეგის მიზნები და მათი შემდგომი კონტროლი, შესაძლებლობას გვაძლევს შევამოწმოთ თუ რამდენად შეუწყო ხელი განხორციელებულმა ქმედებამ საბოლოო შედეგის მიზნის მიღწევას ან/და მასთან მიახლოებას.

საბოლოო შედეგის მიზნების კრიტერიუმები

როდესაც ხდება საბოლოო შედეგის მიზნების ჩამოყალიბება შესაძლოა სასარგებლო იყოს „გონივრული“ და „გამოწვევებით აღსავსე“ კრიტერიუმის გამოყენება/მისადაგება.

- **გამოწვევებით აღსავსე:** არ არის ადვილი მიზნების მიღწევა, მათთან მიახლოება ან/და დაჯგუფება.
- **გონივრული:** სავარაუდოა, რომ აქტივობები და შუალედური შედეგები ხელს შეუწყობენ სასურველი შედეგების მიღწევას.

აღნიშნული კრიტერიუმები უნდა შეფასდეს ერთმანეთის საპირწონედ. თუ მიზნები მაქსიმალურად გამოწვევებით არის აღსავსე, ისინი კარგავენ გონივრულობას. ხოლო თუ

მიზნები მაქსიმალურად გონივრულია, ისინი არ ასოცირდებიან გამოწვევებთან და ნაკლებად ტრივიალური არიან. აღნიშნულ შემთხვევაში მათი ოპტიმალური კომბინაცია არის საუკეთესო გამოსავალი.

ინდიკატორები

ინდიკატორები წარმოადგენენ ან საზომს ან კლასიფიკაციას. მათი გამოყენება ხდება ისეთ ფენომენებთან მიმართებით, რომელთა გაზომვა ან კლასიფიცირება პირდაპირ შეუძლებელია. მაგალითად, ბუნდოვანი საბოლოო შედეგის მიზნები. ინდიკატორები განსაზღვრავენ დაკვირვებებს, რომლებიც საჭიროა ობიექტსა და რეალობას შორის ურთიერთობის ემპირიულად აღსაწერად. ინდიკატორების შექმნა ნიშნავს, რომ ბუნდოვანი მიზნები შეიძლება შენარჩუნდეს და არა მოხდეს მათი წაშლა.

ინდიკატორები უნდა შეესაბამებოდეს ამ ორ კრიტერიუმს:

- **რელევანტურობა:** რამდენად ზომავს ინდიკატორი იმას, რის გაზომვასაც ის აპირებს?
- **ეკონომია:** არის თუ არა ინდიკატორის შემუშავებასთან, მონაცემთა შეგროვებასა და ანალიზის მომზადებასთან დაკავშირებული ხარჯები, ინდიკატორის პოტენციური სარგებელის პროპორციული?

ინდიკატორების შემუშავების ზოგადი სამუშაო პროცესი

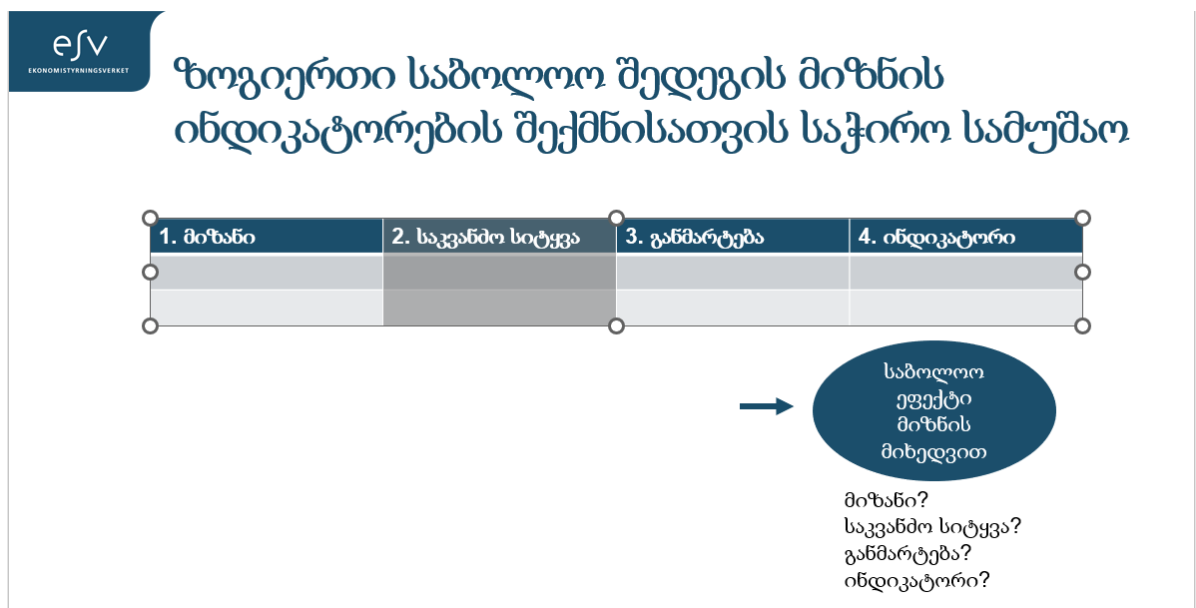
მიზანი შეიძლება იყოს ბუნდოვანი თუმცა ინდიკატორი აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული. კარგი საზომი საშუალება, განმარტების მიხედვით არის აკურატული და ზუსტი. ინდიკატორების შემუშავებისას სასურველია დაიცვათ შემდეგი ხუთი ეტაპი/პუნქტი:

1. დაყავით რთული მიზნები ქვე-მიზნებად.
2. განსაზღვრეთ საკვანძო სიტყვა თითოეულ ქვე-მიზნისთვის;
3. გადაწყვიტეთ თუ რომელი ინდიკატორი რომელი ქვე-მიზნის განმარტებას შეესაბამება;
4. გადაწყვიტეთ თუ როგორ უნდა გამოიყურებოდეს გაზომილი ღირებულება თითოეული ქვე-მიზნისთვის, რათა ქვე-მიზანი ჩაითვალოს მიღწეულად ან მიახლოებულად (დამოკიდებულია მიზნის ტიპზე).
5. შეაჯამეთ ყველა ქვე-მიზნის შეფასება საერთო/ზოგად შეფასებაში (ან დარჩეს ერთი შეფასება თითოეული ქვე-მიზნისთვის).

ინდიკატორები პროგრამის ლოგიკის მხარდაჭერით და მის გარეშე

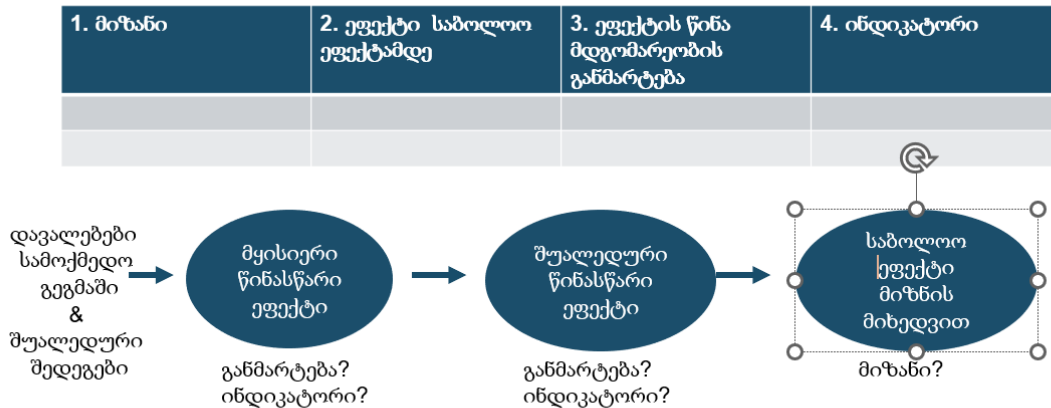
ზოგიერთი მიზნისთვის შესაძლებელია ძნელი იყოს ინდიკატორების შემუშავება. იმ შემთხვევებში, როდესაც მეტისმეტად რთულია ან ძვირია ინდიკატორების შემუშავება, მაშინ პროგრამის (პროგრამული) ლოგიკამ შეიძლება შეასრულოს დამხმარე ინსტრუმენტის ფუნქცია.

არ არის საჭირო პროგრამის ლოგიკის გამოყენება, როდესაც საბოლოო ეფექტთან დაკავშირებული საბოლოო მიზანი ადვილად შესაფასებელია. მაშინ სტანდარტული ეტაპების გამოყენება შემდეგნაირად იქნება შესაძლებელი:



უფრო რთულ შემთხვევებში, პროგრამის ლოგიკის გამოყენებამ შეიძლება შეუწყოს ხელი ინდიკატორების შემუშავებას:

ზოგიერთი სხვა საბოლოო შედეგის მიზნის ინდიკატორების შექმნისათვის საჭირო სამუშაო



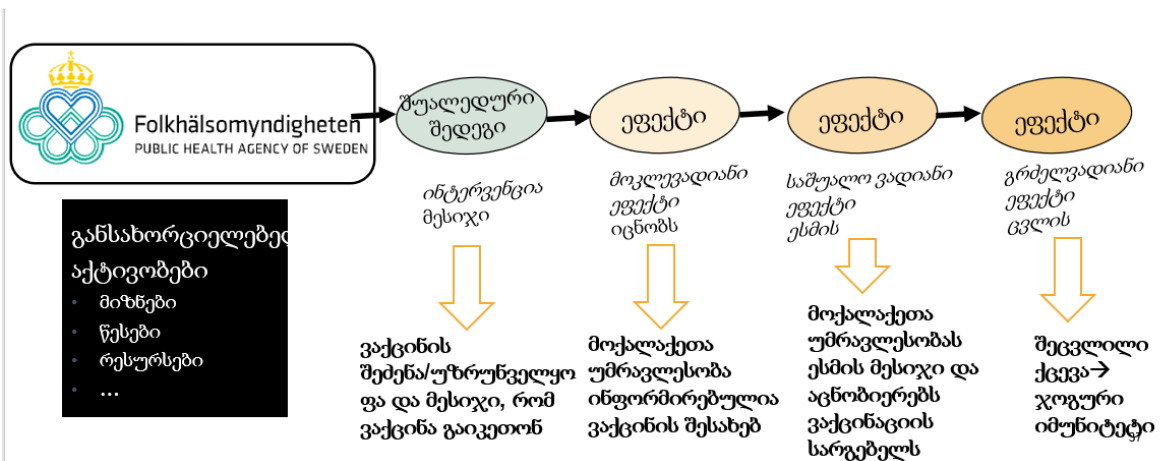
აქ ინდიკატორი შეესაბამება წინასწარ ეფექტს (გავლენას) და არა საბოლოო მიზანს. მონაცემები შეეხება მყისიერ ან შუალედურ ეფექტს შუალედური შედეგების შემდგომ. ასეთი მონაცემების შეგროვება, როგორც წესი, უფრო მარტივი და დაბალ ბიუჯეტურია. რა თქმა უნდა ასეთ შემთხვევაში, შეუძლებელია კომენტარის შემუშავება საბოლოო ეფექტისთვის, მაგრამ შესაძლებელია შეფასდეს მიდის თუ არა ყველაფერი სწორი მიმართულებით საბოლოო ეფექტისკენ.

პროგრამის (პროგრამული) ლოგიკა

პროგრამის ლოგიკა არის ზუსტად ის, როგორც ჟღერს - მეთოდი, აზროვნების გზა, რომელიც ხელს უწყობს ორიენტირების საერთო ჩარჩოს შექმნას, იმის სანახავად თუ როგორაა დაკავშირებული ლოგიკურად ერთმანეთთან მიზნები, პროდუქტები და რესურსები. კავშირი წარმოდგენილია ურთიერთგავლენების ჯაჭვის სახით.

ქვემოთ მოცემულია ურთიერთგავლენების ჯაჭვის მაგალითი.

ურთიერთგავლენების ჯაჭვი წარმოადგენს სხვადასხვა ნაბიჯების ერთობლიობას გრძელვადიანი ეფექტის მისაღწევად - ცვლილება, რომლის მიღწევაც გვსურს.



მაგალითი ეხება Covid 19 პანდემიას და პირველ გრაფაში/ყუთში ვუთითებთ შვედეთის საზოგადოებრივი ჯანდაცვის სააგენტოს. უწყების მიზანი სხვა საკითხებთან ერთად არის მოქალაქეების ჯანმრთელობის უზრუნველყოფა. ცვლილებების მისაღწევად შვედეთის საზოგადოებრივი ჯანდაცვის სააგენტო ეყრდნობა გარკვეულ გაიდლაინებს, რომლებიც შესაძლებელია იყოს - მიზნები, წესები, რესურსები, ფინანსები/ბიუჯეტი.

როდესაც წინაპირობები ნათლად არის განსაზღვრული, ჩვენ დავიწყებთ ჯაჭვის ბოლოდან და მივიღებთ გადაწყვეტილებას იმ გრძელვადიან ეფექტთან დაკავშირებით, რომლის მიღწევაც გვსურს - ცვლილება, რომლის მიღწევაც გვინდა. გრძელვადიანი ეფექტი, რომლის მიღწევაც მათ სურთ ამ მაგალითში, არის ქცევის შეცვლა, რაც იწვევს COVID 19-თან მიმართებით ჯოგური იმუნიტეტის გამომუშავებას. ჯოგურ იმუნიტეტში ჩვენ ვგულისხმობთ, რომ Covid აღარ არის საფრთხე მოქალაქეებისთვის და საზოგადოებისთვის.

ეფექტის ჯაჭვი იწყება რაიმე სახის ჩარევით/ინტერვენციით, ამ შემთხვევაში შვედეთის საზოგადოებრივი ჯანდაცვის სააგენტო მოქალაქეებისთვის ყიდულობს დამტკიცებულ ვაქცინას. და ისინი შეიმუშავენ დევიზს/შეტყობინებას, რომელიც ვაქცინაციისაკენ მოუწოდებს მოსახლეობას.

შემდეგი ნაბიჯი, პირველი და მოკლევადიანი ეფექტი, რომელსაც ჩვენ მივაღწევთ ამ მაგალითში, არის ის, რომ მოქალაქეების უმეტესობას აქვს ინფორმაცია ვაქცინის შესახებ. ეფექტი არის ცნობიერების ამაღლება.

შემდეგი ეფექტი, საშუალო ვადიანი ეფექტი, არის ის, რომ მოქალაქეების უმეტესობა ახდენს შეტყობინების/დევიზის გააზრებას და ათვისებლობას ვაქცინაციის სარგებელს. ამ გრაფაში/ნაბიჯში ჩვენ ვიცით, რომ ყველა მოქალაქე არ იქნება დადებითად განწყობილი ვაქცინაციისადმი და ჩვენ უნდა ვიმუშაოთ მეტი, უფრო მეტად სისტემატურად, რომ მოვიცვათ მოქალაქეების ეს ჯგუფი. მაგრამ ამ მაგალითში, დეტალებში არ შევდივართ.

გრძელვადიანი ეფექტია, როდესაც იცვლება ქცევა. მოხდა ჯოგური იმუნიტეტის განვითარება და Covid აღარ არის საფრთხე მოქალაქეებისთვის ან საზოგადოებისთვის.

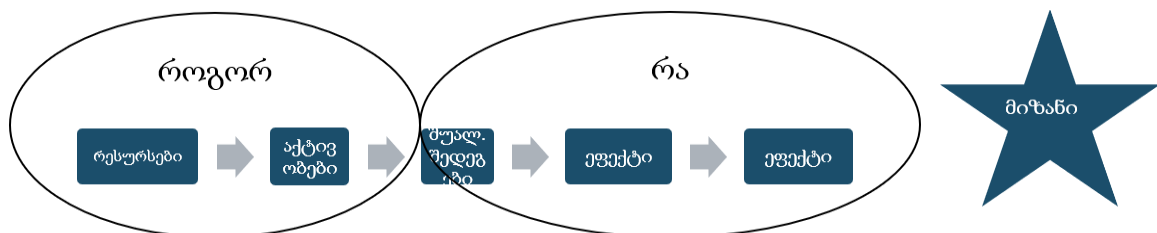
მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნას პროგრამის დაგეგმვასთან, მართვასთან, მონიტორინგთან, შეფასებასთან და კომუნიკაციასთან მიმართებით. პროგრამის ლოგიკა შეიძლება გამოყენებულ იქნას დისკუსიისთვის შემდეგ თემებზე:

- მიზნები და შედეგების ინდიკატორები
- წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები
- შეფასების საკითხები
- გაუმჯობესების ზომები

სამინისტრო ადგენს გრძელვადიან მიზნებს ან/და მოსალოდნელ საბოლოო შედეგებს და ასევე გამოყოფს საბიუჯეტო სახსრებს. საბიუჯეტო პროგრამების შესწავლა და აღწერა პროგრამის ლოგიკის მეშვეობით გვეხმარება, ვიპოვოთ პასუხები ისეთ კითხვებზე როგორიცაა - „რა სარგებელს ვიღებთ იმ ფულიდან, რომელსაც ჩვენ ვიყენებთ/ვხარჯავთ“ ან „რამდენად სწორ გზას ვადგავართ?“. მეთოდი ნათელს ჰფენს დახარჯულ რესურსებსა და განხორციელებულ აქტივობებს, ასევე შუალედურ შედეგსა და საბოლოო შედეგს შორის მიზეზშედეგობრივ კავშირს და ამავდროულად ქმნის უკეთეს შესაძლებლობებს გრძელვადიანი დაგეგმვისთვის საჯარო ადმინისტრირების ნებისმიერ დონეზე. დაიწყეთ მიზნებითა და რესურსებით, გამოიყენეთ პროგრამის ლოგიკა რათა განსაზღვროთ მიზეზშედეგობრივი კავშირი დახარჯულ რესურსებსა და მიღებულ შედეგებს შორის.

ფოკუსირება „რა“-ზე

რა და როგორ კეთდება აღწერილია სამოქმედო გეგმაში, ხოლო რესურსები გაწერილია ბიუჯეტის დოკუმენტში. რესურსი ქმნის პროდუქტს, რომელიც თავის მხრივ განაპირობებს ეფექტს, შესაძლოა სულ მცირე ორი ეფექტი, სანამ დადგება გრძელვადიანი მიზანი. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ეფექტებზე საუბრისას ჩვენ ვგულისხმობთ გავლენას საზოგადოებაზე, რაღაც რაც ხდება ორგანიზაციის გარეთ. ურთიერთგავლენების ჯაჭვის გამოყენებამ ეფექტის გასაანალიზებლად, შეიძლება მიგვიყვანოს მიზნის დაზუსტების აუცილებლობამდე, რათა გვქონდეს შემდგომი კონტროლის (follow-up) განხორციელების შესაძლებლობა.



გრაფა 1 - ურთიერთგავლენების ჯაჭვები და სავარაუდო მიზეზშედეგობრივი კავშირი რესურსებსა და საბოლოო შედეგს შორის

პროგრამის ლოგიკა გვეხმარება ვუპასუხოთ კითხვაზე - „რა?“ რა ეფექტები მიიღება, ხოლო აქტივობების გეგმა პასუხობს კითხვას - „როგორ“.

შედეგების ანალიზი და შეფასება

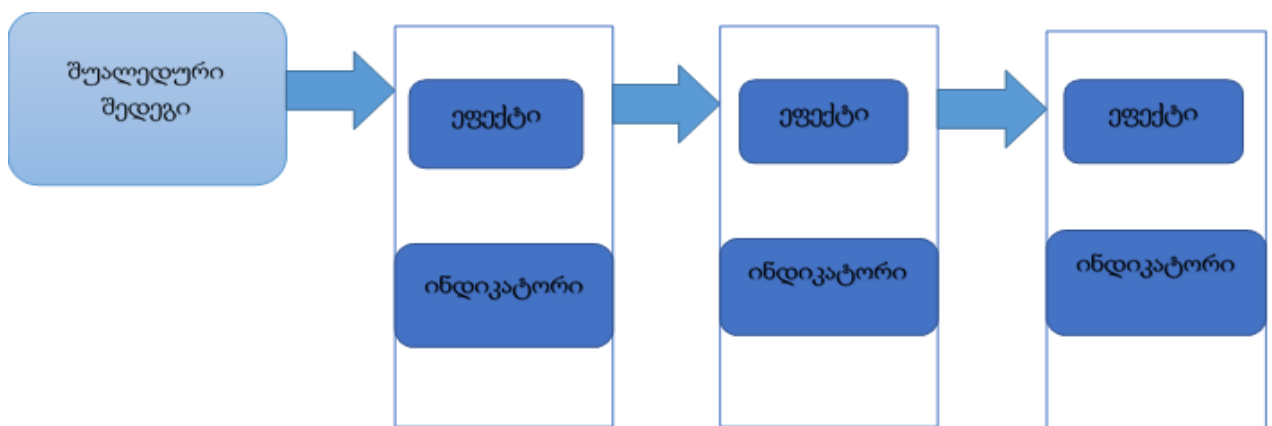
პროგრამის ლოგიკა ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას შედეგის შეჯამებისთვის და ანალიზისთვის, მისი შეფასების მიზნით. სავარაუდო ეფექტების წინასწარ აღწერა იძლევა მონაცემებს, რაც შეიძლება სასარგებლო იყოს მოსალოდნელი შედეგის შეფასებისთვის. სავარაუდო ეფექტების წინასწარ აღწერა იძლევა სტრუქტურას შედეგის ანალიზისთვის - გამოიღო თუ არა აქტივობებმა და შუალედურმა შედეგებმა მოსალოდნელი შედეგი?

ინდიკატორების განსაზღვრა

როგორც უკვე აღინიშნა, ჩვენ გვჭირდება ინდიკატორები, რომ გავაანალიზოთ და შევაფასოთ, მივაღწიეთ თუ არა ჩვენს მიზნებს. ზოგჯერ რთულია სათანადო ინდიკატორების შემუშავება - ინდიკატორების, რომლებსაც შეუძლიათ სრულად და სრულფასოვნად გაზომონ საბოლოო შედეგის მიზნები. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ ინფორმაცია არ არის, ან ნაკლებადაა ხელმისაწვდომი ან მონაცემთა ბაზი არ არის სრულყოფილი.

ამ შემთხვევაში, ჩვენ შეგვიძლია შევიმუშაოთ ინდიკატორები შუალედური შედეგებისა და ეფექტების გასაზომად. ეს მეთოდი სასარგებლოა, რადგან, ერთი მხრივ, შუალედური შედეგების ინდიკატორების შემუშავება უფრო ადვილია, არ არის აუცილებელი სრულყოფილი მონაცემთა ბაზის არსებობა, ხოლო მეორეს მხრივ, ის მაინც გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ რამდენად ახლოს ვართ მიზნების მიღწევასთან.

შემდგომი კონტროლისა და შეფასების ეტაპზე, პროგრამის ლოგიკას შეუძლია დააზუსტოს, თუ რა არის რელევანტური ინფორმაციის გენერირებისათვის და რა კონტექსტში უნდა გავიგოთ შეგროვებული მონაცემები.



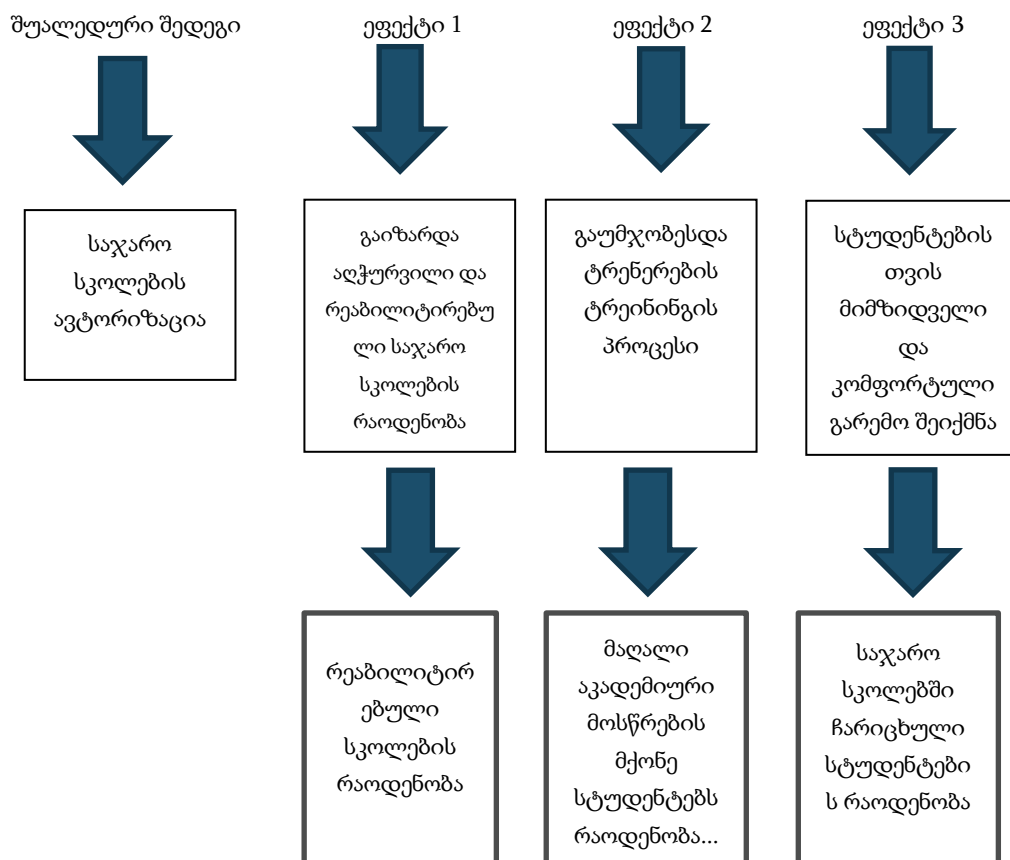
გრაფა 2 - ურთიერთგავლენებისა და ინდიკატორების ჯაჭვები

რეალური მაგალითები.

მაგალითი # 1

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.

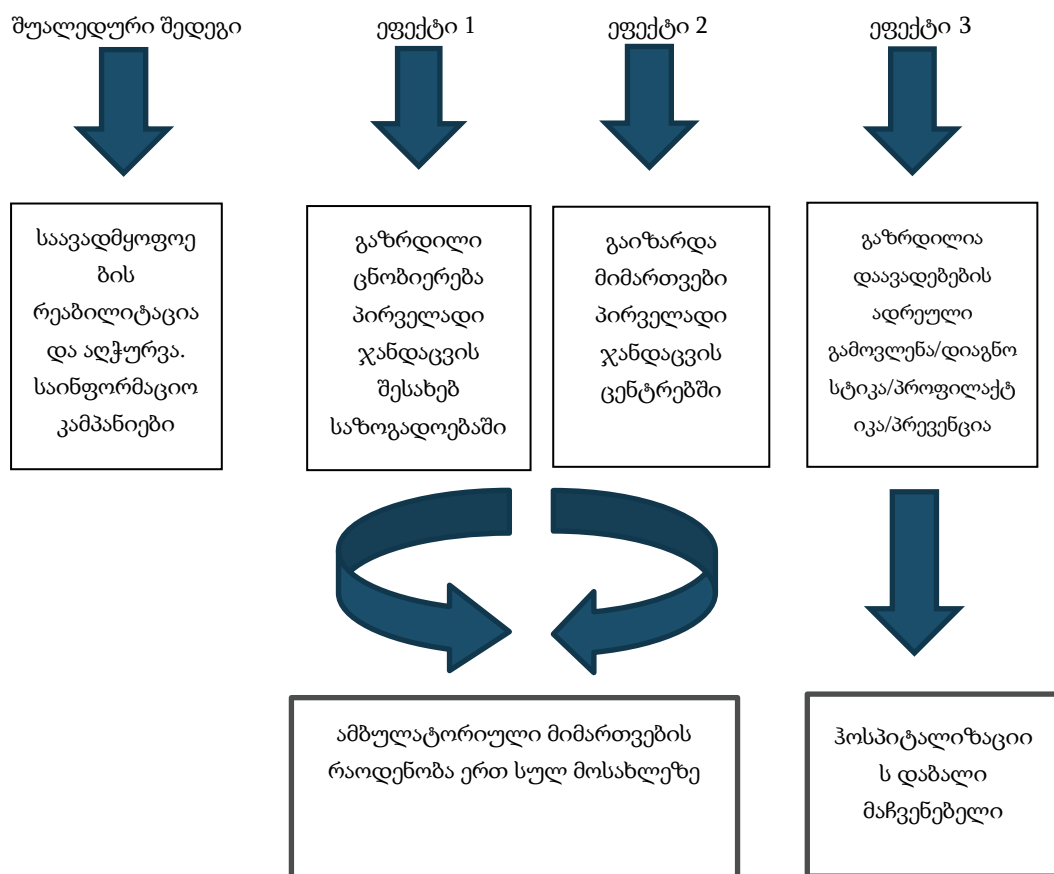
იმ შემთხვევაში, თუ განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს საბოლოო შედეგის მიზანი არის – ზოგადი განათლების ხარისხის გაუმჯობესება, მაშინ შუალედური შედეგი და შესაბამისი ეფექტები, ასევე მათი გაზომვის ინდიკატორები შეიძლება იყოს:



მაგალითი #2

ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, ჯანმრთელობის, შრომისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო.

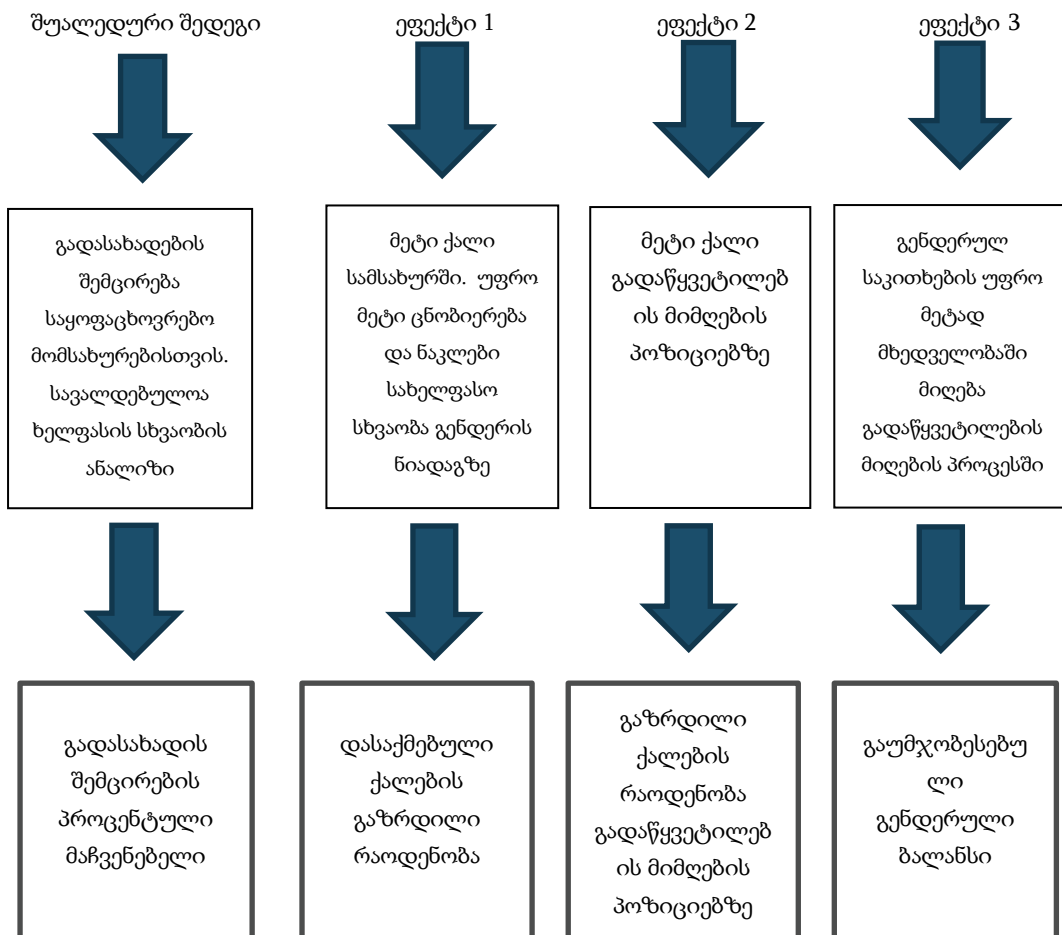
იმ შემთხვევაში თუ ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, ჯანმრთელობის, შრომისა და სოციალური დაცვის სამინისტროს საბოლოო შედეგის მიზანია - ჰოსპიტალიზაციისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლის შემცირება, მაშინ შუალედური მიზანი და შესაბამისი ეფექტები, ასევე მათი გაზომვის მაჩვენებლები შეიძლება იყოს:



მაგალითი # 3

გენდერული ბალანსი

იმ შემთხვევაში თუ საბოლოო შედეგის მიზანია გენდერული თანასწორობის უზრუნველყოფა საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში, მაშინ შუალედური შედეგი და შესაბამისი ეფექტები, ისევე როგორც მათი გაზომვის მაჩვენებლები შეიძლება იყოს:



სავარაუდო ეფექტებთან დაკავშირებით ინდიკატორების შემუშავებისას მნიშვნელოვანია ვიფიქროთ როგორც ეფექტზე, ასევე იმაზე, თუ როგორ უნდა მოხდეს ეფექტების

შემდგომი კონტროლი. შემდეგ ხდება ინდიკატორების დაკავშირება შესაბამის კონტროლებთან.

ხარვეზები

პროგრამის ლოგიკა ყოველთვის ადვილი შესამუშავებელი არ არის. განსაკუთრებით ურთიერთგავლენების ჯაჭვი შეიძლება იყოს რთულად მისაღწევი. აქ მოცემულია რამდენიმე ხარვეზი, რომელთა შესახებაც უნდა იცოდეთ, კერძოდ:

1. ეფექტები ერევათ მიღწევებში, აქტივობებში ან ამოცანებში, ანუ ის, რაც უნდა იყოს ორგანიზაციის გარეთ მოსალოდნელი შედეგი, გამოიხატება როგორც ორგანიზაციის შიგნით გაკეთებული რამ.
2. მიზეზშედეგობრივი კავშირი ერევათ სემანტიკურ კავშირში -რაც გულისხმობს, რომ იგივე მოსალოდნელი ეფექტი მეორდება რამდენიმე ეტაპზე, მაგრამ ხდება მისი სხვადასხვანაირად გაწერა სინონიმური გამონათქვამების მეშვეობით.
3. გარკვეული ეფექტების ფიქსირებული რაოდენობით შემოსაზღვრა - მაგალითად თუ ურთიერთგავლენების ჯაჭვის მოდელი შედგება სამი ეფექტის საფეხურისგან, თქვენ ვერ იგრძნობთ კმაყოფილებას სამივე გრაფის შევსებამდე, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია ერთის შევსებაც კი საკმარისი იყოს.

როდესაც ხორციელდება ეფექტების შემდგომი კონტროლი და ანალიზი, აუცილებელია ერთმანეთისგან გავმიჯნოთ ეფექტი და საბოლოო შედეგი. შედეგი არის ინდივიდების ან/და ჯგუფების მდგომარეობა, რომელიც იზომება. ეს არის დაკვირვებადი მოვლენა. მეორეს მხრივ, ეფექტი უნდა უკავშირდებოდეს იმას, რაც მთავრობამ/სამინისტრომ უკვე შეასრულა. ეფექტი არის განსხვავება იმას შორის, რაც (სინამდვილეში) მოხდა მთავრობის/სამინისტროს საქმიანობის შედეგად და რაც (საპირისპიროდ) მოხდებოდა, თუ მთავრობის/სამინისტროს შუალედური შედეგი არ დადგებოდა.

მაგალითი

მაგალითად, ჩვენ გამოვიყენებთ პროგრამის ლოგიკას, რათა გავაანალიზოთ ურთიერთგავლენების ჯაჭვი გენდერულ თანასწორობასთან დაკავშირებული გრძელვადიანი მიზნის მისაღწევად. 2021 – 2024 წლის სამთავრობო პროგრამაში გაწერილია შემდეგი გრძელვადიანი მიზანი - „საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში გენდერული თანასწორობის გაძლიერება“. სამინისტროების სამოქმედო გეგმების გამოყენებით აქტივობებისა და შედეგების განსაზღვრისთვის რამდენიმე მაგალითის მოყვანაა შესაძლებელი, კერძოდ:

- ქალთა მიმართ ძალადობის ან/და ოჯახში ძალადობის აღკვეთის, ძალადობის მსხვერპლთა დაცვისა და დახმარების შესახებ კანონის შესაბამისად, მოძალადის მიმართ ელექტრონული მეთვალყურეობის დამყარების მიზნით დაინერგა ელექტრონული მონიტორინგის სისტემა;
- ქვეყანაში ქალებზე ორიენტირებული შრომის ბაზრის აქტიური პოლიტიკისა და დასაქმების ხელშეწყობის სერვისების განხორციელება;
- შრომის ბაზარზე მომთხოვნად პროფესიებში სამუშაოს მაძიებლების პროფესიული მომზადება მათი დასაქმების ხელშეწყობის მიზნით, მათ შორის ქალთა მონაწილეობის უპირატესობების გათვალისწინებით;

ეს აქტივობები შეიძლება ჩაითვალოს გენდერული თანასწორობის ხელშეწყობის აქტივობებად, ძალაუფლებისა და გავლენის თანაბარი განაწილებისთვის, თანაბარი განათლების უზრუნველყოფისთვის, ქალთა მიმართ მამაკაცების მიერ ძალადობის შეწყვეტისთვის.

ქალთა მეტი ჩართულობა, დასაქმებული ქალების პროცენტული რაოდენობის გაზრდის მიზნით, ასევე აქტივობები საზოგადოებაში გენდერული თანასწორობის შესახებ ცნობიერების ამაღლების შესახებ, განაპირობებს მეტი დასაქმებულ ქალს. მეტი რაოდენობის დასაქმებული ქალი ზრდის იმის ალბათობას, რომ უფრო მეტი ქალი იმუშავებს გადაწყვეტილების მიმღებ თანამდებობაზე. ძალადობის პრევენციის ღონისძიებები იწვევს ქალთა მიმართ ძალადობის შემცირებას, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს ქალის სტატუსის ამაღლებას და ასევე დადებითად აისახება დასაქმებულ ქალთა რაოდენობის ზრდაზე და ა.შ.

შეჯამება

- პროგრამის ლოგიკა აღწერს, თუ როგორ არის დაკავშირებული სხვადასხვა აქტივობები ერთმანეთთან;
- პროგრამის ლოგიკა გვჩვენებს აღწერით აქტივობები, ორგანიზაციის ვარაუდები, განხორციელება და მოსალოდნელი შედეგი;
- პროგრამის ლოგიკა გვჩვენებს ჩამოვსახილბოთ მიზნები, ვცადოთ ობიექტური ფორმულირება, ვნახოთ რა შედეგია მიზანშეწონილი და ეფექტური;
- პროგრამის ლოგიკის გამოყენება შესაძლებელია შეფასებისა და შემდგომი კონტროლისთვის;
- პროგრამის ლოგიკა გვჩვენებს გამოვავლინოთ ინდიკატორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ დასახული მიზნების მიღწევას.

*სახელმძღვანელო შემუშავებულია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს
სახელმწიფო შიდა კონტროლის დეპარტამენტის (ჰარმონიზაციის ცენტრი)
მიერ, შვედეთის ფინანსური მართვის ეროვნული უწყების მხარდაჭერით.
2022 წელი*



esv

EKONOMISTYRNINGSVRKET