



სტრატეგიული გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია



დაგეგმვასთან დაკავშირებული ძირითადი ტერმინების განმარტება

რა არის ხედვა? მისია?

ხედვა არის ორგანიზაციის წარმოდგენაში
დახატული სასურველი მომავლის
სურათი, თუ რისკენ ისწრაფვის
ორგანიზაცია

მისია არის ორგანიზაციის იდენტობის
განმსაზღვრელი განაცხადი. იგი გვეუბნება,
თუ რისთვის არსებობს ორგანიზაცია, რა
დანიშნულებით არის შექმნილი

რა არის გეგმა?

გეგმა ეს არის ორგანიზაციის მცდელობა თავი მოუყაროს ინფორმაციას, მის მიერ
გადასადგმელი ნაბიჯების შესახებ. დაგეგმვა ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის
ამოსავალი კომპონენტია. წარმატებული საქმიანობის ერთგვარი ფუნდამენტია. საჭიროა
გეგმის ფორმალურად გაწერა, რათა სრულად დავინახოთ სასურველ შედეგამდე
მისასვლელი გზა.

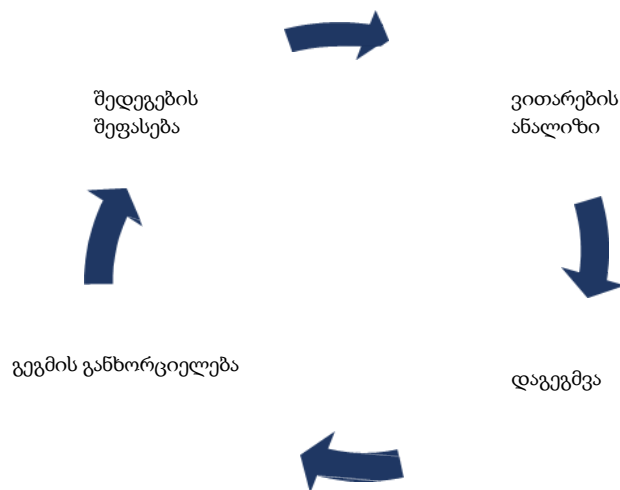
რითი განსხვავდება ერთმანეთისგან
სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმა?

სტრატეგია (ანუ სტრატეგიული გეგმა) არის ორგანიზაციის მიერ ხანგრძლივ პერსპექტივაში დანახული განვითარების მიმართულება, რომელიც გვეუბნება თუ რისი მიღწევის ამბიცია აქვს ორგანიზაციას შემდგომი 5-10 წლის განმავლობაში, ხოლო სამოქმედო გეგმა კი სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილი მიზნების მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტულ ნაბიჯებს ასახავს.

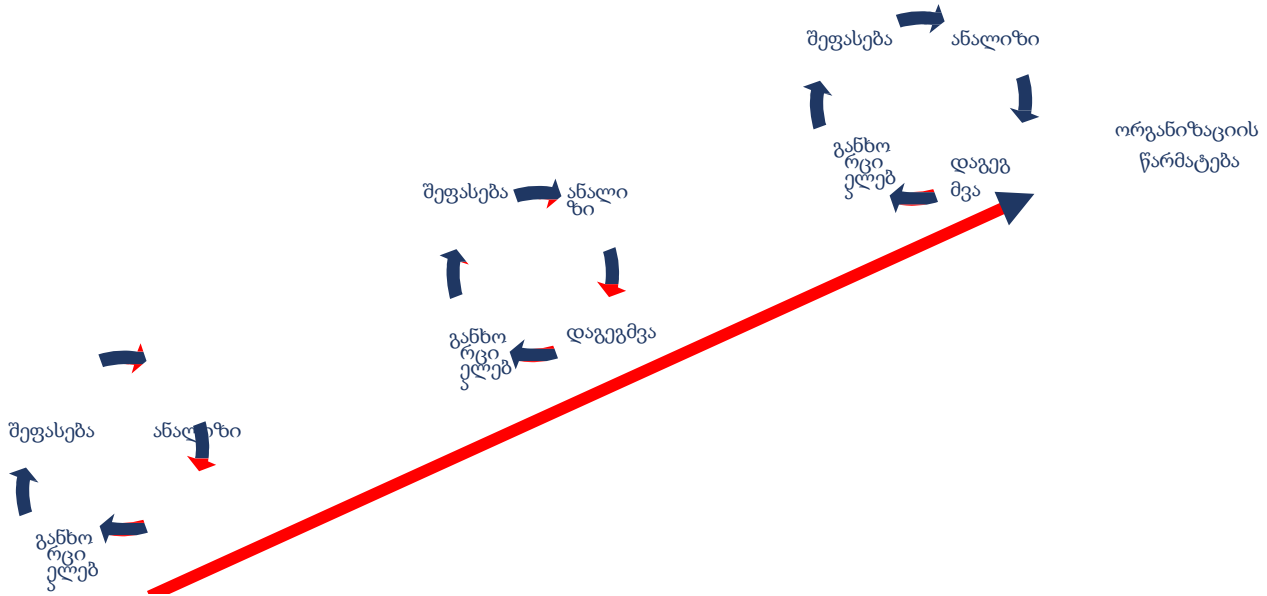
თუკი გვინდა, რომ რაიმე მივალწიოთ ყოფით თუ ორგანიზაციულ კონტექსტში პირველ რიგში უნდა განვსაზღვროთ თუ რისკენ ვისწრაფვით, რისი მიღწევა გვინდა და დავგეგმოთ როგორ მივიღეთ სასურველ შედეგამდე. წარმატების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, თუკი დაგეგმვა, გეგმის შესრულება, შედეგების შეფასება და გეგმის ცვლილება/ადაპტაცია/ხელახალი დაგეგმვა ჩვენ ჩვეულ რუტინად იქცევა.

სქემები N1, 2 გრაფიკულად გადმოსცემენ დაგეგმვის ციკლს, რომელიც უწყვეტ/განმეორებად რეჟიმში უნდა მიმდინარეობდეს ორგანიზაციაში.

სქემა N1. დაგეგმვის ციკლი

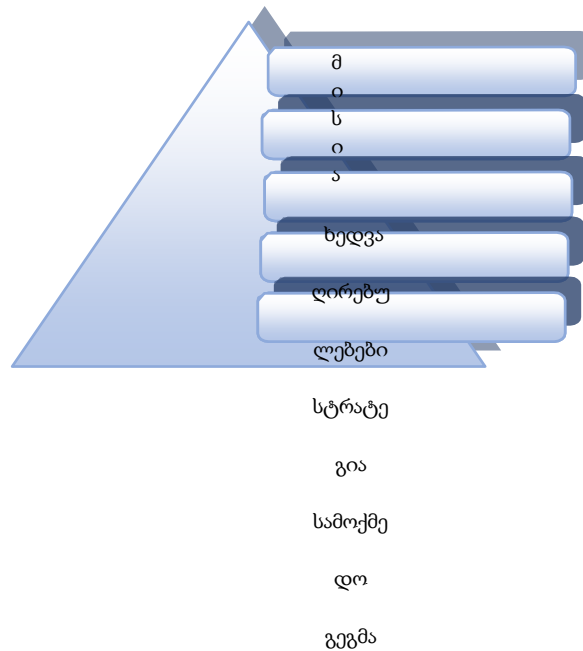


სქემა N2. დაგეგმვის ციკლი ორგანიზაციულ კონტექსტში



ხედვა და მისია საფუძვლად ედება ორგანიზაციის სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას. ამიტომ, ვიდრე დაგეგმვის პროცესს წამოიწყებდეს, ორგანიზაციამ, აუცილებლად უნდა დაუთმოს დრო საკუთარი გრძელვადიანი ხედვისა და მისიის ფორმულირებას. ისევე, როგორც გეგმის შემთხვევაში, ხედვა და მისია გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების აქტიური მონაწილეობით უნდა ყალიბდებოდეს. ამგვარად მივაღწევთ არა მხოლოდ თანამშრომელთა ჩართულობას, შინაარსის ფორმულირებაში, არამედ შემუშავებული “პროდუქტის” (ხედვის და მისიის) მიმართ საკუთრების გრძნობის გაღვივებას, რაც, თავის მხრივ, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისადმი ერთგულებას, შრომითი მოტივაციის ამაღლებას და დასახული მიზნების მიღწევას.

სქემა N3: მისიის, ხედვის, ღირებულებების, სტრატეგიისა და სამოქმედო გეგმის მიმართება



ორგანიზაციის სტრატეგია (სტრატეგიული გეგმა) უნდა გამომდინარეობდეს ორგანიზაციის ხედვიდან, აზუსტებდეს მას კონკრეტული მიზნებით, ხოლო სამოქმედო გეგმა - სტრატეგიიდან: შლიდეს სტრატეგიულ გეგმაში წარმოდგენილ მიზნებს უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად კომპონენტებად. ამასთან, ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ქვეყნის/რეგიონის/თემის პრიორიტეტები და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინი. აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად, დაწესებულებამ უნდა მოიძიოს და გაითვალისწინოს მასზე ზემდგომი სტრატეგიული გეგმები (ასეთის არსებობის შემთხვევაში, მაგ: პროფესიული განათლების რეფორმის სტრატეგია და სხვ.). დაგეგმვის პროცესის ზემოთ ხსენებული ყველა კომპონენტი უნდა შემუშავდეს გუნდურად, ორგანიზაციის თანამშრომლების ჩართულობით, რათა ყველას ჰქონდეს საკუთარი წვლილის შეტანის შესაძლებლობა და საბოლოო პროდუქტის მიმართ საკუთრების განცდა. ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთივე კომპონენტი (მისია, ხედვა, ღირებულებები, სტრატეგია, სამოქმედო გეგმა) არის „უცხადი“ პროდუქტი:

ორგანიზაციამ თამამად უნდა შეიტანოს მათში ცვლილება გარემო პირობების და/ან ორგანიზაციული პრიორიტეტების ცვლილების კვალდაკვალ. წარმატების მისაღწევად ამ ოთხ კომპონენტს აუცილებლად უნდა დაემატოს შესაბამისი ცოდნითა და უნარებით აღჭურვილი თანამშრომლები და სხვა საჭირო ფინანსური თუ მატერიალური რესურსები.

სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის ჩარჩო

ამ ნაწილში წარმოდგენილია სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმების ჩარჩო.

სტრატეგიული გეგმის ჩარჩო

| სტრატეგიული მიზანი | მიზნის მიღწევის ინდიკატორი | საჭირო ინფორმაცია/წყაროები | ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| სტრატეგიული მიზანი #1 | | | |
| სტრატეგიული მიზანი #2 | | | |
| სტრატეგიული მიზანი #3. | | | |

სტრატეგიული მიზანი - მიზანი, რომელიც გამომდინარეობს ხედვიდან, აახლოვებს ორგანიზაციას ხედვასთან. თუკი ხედვა წარმოადგენს ორგანიზაციისათვის სასურველ მომავალს 10 – 15 წლის პერსპექტივაში, სტრატეგიული მიზნები ის დიდი ნაბიჯებია, რომელთა გადადგმა არის საჭირო შემდეგი 3-5-7-10-და ა.შ. წლის განმავლობაში ხედვის მატერიალიზებისთვის. რადგან სტრატეგიული მიზნები ხედვამდე მისასვლელ მსხვილ ერთეულებს წარმოადგენენ, პროფესიული სასწავლებლის მსგავს საშუალო ზომის ორგანიზაციისთვის, სტრატეგიულ გეგმაში, როგორც წესი, 3 – 5 სტრატეგიულ მიზანს ვაწყდებით.

ორგანიზაციის ხედვასთან მიახლოებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიული მიზანი იყოს:

- ❖ **კონკრეტული** - მკაფიოდ უნდა გვაჩვენებდეს რას გულისხმობს მიზანი საკუთარ თავში არ უნდა შეიცავდეს ზოგად, ინტერპრეტაციისათვის სივრცის მომცემ ტერმინებს;
- ❖ **გაზომვადი** - იძლეოდეს მისი მიღწევის კუთხით არსებული პროგრესის ობიექტურად შეფასების შესაძლებლობას;
- ❖ **მიღწევადი** - თუ სტრატეგიული მიზანი არ არის მიღწევადი, იგი ვერც დაგვაახლოვებს ორგანიზაციის ხედვასთან;
- ❖ **რელევანტური** - გამომდინარეობდეს ორგანიზაციული ხედვიდან, უკავშირდებოდეს მას და მივყავდეთ მის რეალიზაციამდე;
- ❖ **დროში გაწერილი** - დროში გაწერილი, ანუ მიგვითითებს, თუ როდის, რა ვადაში არის მისი შესრულება აუცილებელი, რაც ეხმარება ორგანიზაციას კონკრეტულ ვადაზე გათვლილი ხედვის რეალიზებაში.

გეგმის შემადგენელი მიზნები, ამოცანები და აქტივობები აუცილებლად უხდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში გაწერილი; წინააღმდეგ



მიზნის მიღწევის ინდიკატორი - არის ობიექტური დასტური იმისა, რომ სტრატეგიული მიზანი მიღწეულია. მიზნის მიღწევის ინდიკატორს ხშირად წარმატების ინდიკატორსაც ეძახიან, რადგან იგი გვეუბნება, რას დავინახავთ, თუკი ორგანიზაცია წარმატებით მიაღწევს დასახულ სტრატეგიულ მიზანს. წარმატების ინდიკატორის არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია მიზნების მისაღწევად. ინდიკატორების არსებობა დამაჯერებელს ხდის ორგანიზაციის წარმატებებს მისი პარტნიორებისთვის, ზემდგომი დაწესებულებებისთვის თუ მომხმარებლებისთვის. ინდიკატორების არსებობა, ასევე, ძლიერი მამოტივირებელი ფაქტორია ორგანიზაციის გუნდისთვის. მათი დახმარებით, თანამშრომლებისთვის, ნათელი ხდება ის პროგრესი, რომელსაც ისინი აღწევენ საკუთარი შრომითა და ძალისხმევით. გეგმაზე მომუშავე გუნდის მიზანი უნდა იყოს მაქსიმალურად მრავალმხრივად დაინახოს მიზნის მიღწევასთან დაკავშირებული ინდიკატორები, თუმცა არც ისე, რომ ორგანიზაციის მთელი მომდევნო საქმიანობა შესრულების ინდიკატორების “დევის” დაუსრულებელ პროცესად იქცეს. 1 - 3 შესრულების ინდიკატორი, როგორც წესი, სრულიად საკმარისია ერთი სტრატეგიული მიზნის აღსაწერად.

საჭირო მონაცემები - არის რაოდენობრივი ან თვისობრივი მონაცემები, რომელთა შეგროვებაც საჭიროა წარმატების ინდიკატორების და, მაშასადამე, სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გზაზე არსებული პროგრესის დასანახად. სტრატეგიული მიზანი, ისევე, როგორც მასთან მიბმული კონკრეტული შესრულების ინდიკატორი არის შედეგი, რომლის “დანახვაც” უნდა შევძლოთ მიზნის მიღწევისას.



შესრულების ინდიკატორი არის გეგმის ერთ-ერთი საკვანძო კომპონენტი, რომელიც გვეხმარება გადახვევების და პრობლემების დროულად იდენტიფიცირებაში

დაწესებულების სპეციფიკიდან გამომდინარე, კონკრეტული შედეგები/ინდიკატორები ხშირად არ წარმოადგენს ხელშესახებ პროდუქტს, რისი არსებობა თავისთავად ნათელია და ადვილად დასანახი. ამიტომაც, საჭირო ხდება რაოდენობრივი (რამდენმა სტუდენტმა დაამთავრა პროგრამა, რამდენმა სტუდენტმა გააკეთა განაცხადი პროგრამაზე, რამდენი პროგრამა არსებობს, რამდენი მასწავლებელია სასწავლებელში და ა.შ) ან თვისობრივი (როგორია სტუდენტების კმაყოფილების დონე, როგორია განათლების სამინისტროს პროფესიული განათლების განვითარების დეპარტამენტის შესაბამისი თანამშრომლების მოსაზრებები, როგორია ავტორიზაციის ექსპერტების შეფასებები და ა.შ.) „მტკიცებულების“ შეგროვება.

ანგარიშგების პერიოდი და ფორმა - არის ერთგვარი შეთანხმება თანამშრომლებს შორის იმაზე, თუ, სტრატეგიული მიზნების მიღწევის გზაზე არსებული პროგრესის შესახებ, შეგროვებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, რა სიხშირით და რა ფორმით მოამზადებენ ანგარიშებს. ეს შეიძლება მოხდეს თვეში, კვარტალში, 6 თვეში თუ წელიწადში ერთხელ, ფორმალური ანგარიშის, ვიზუალური გრაფიკების თუ ორგანიზაციისათვის კომფორტული სხვა სახით. ანგარიშგების პერიოდის და ფორმის შერჩევისას ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა იქონიოს მხედველობაში ანგარიშგების კუთხით არსებული ვალდებულებები, რომლებიც მას გააჩნია გარეშე პარტნიორების (განათლების სამინისტრო, ბიზნეს პარტნიორი, საბჭო და ა.შ.) მიმართ.

ორგანიზაციის საქმიანობას რომ ხელი არ შეეშალოს, ანგარიშგების პერიოდის და ფორმის შერჩევა, გონივრულად და ყველა პარტნიორთან წინასწარი შეთანხმებით, მათი ლეგიტიმური მოლოდინების/ინტერესების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს.

ამრიგად, გეგმის შემადგენელი მიზნები, ამოცანები და აქტივობები აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში გაწერილი.

გეგმის განხორციელების შესახებ ანგარიშგების სიხშირე და ფორმა წინასწარ უნდა იყოს შეთანხმებული ყველა საკვანძო პარტნიორთან



სამოქმედო გეგმის ჩარჩო

| ამოცანები | აქტივობები | შესრულებების ვადა | პასუხის მმბელო | საჭირო რესურსები | შესრულების ინდიკატორები | |
|-----------------------|------------|-------------------|----------------|------------------|-------------------------|--|
| სტრატეგიული მიზანი #1 | #1.1.1 | #1.1.1.1 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | #1.1.2 | #1.1.1.2 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | #1.1.... | #1.1.1.... | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | #1.2.1 | 1.2.1.1 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | #1.2.2 | 1.2.2.2 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | #1.2... | 1.2... | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |



სტრატეგიული მიზანი - არის მიზანი, რომელიც გამომდინარეობს ხედვიდან, აახლოვებს ორგანიზაციას ხედვასთან. ორგანიზაციას, როგორც წესი, 3-5 სტრატეგიული მიზანი აქვს. თითოეული მათგანის “ჩაშლა” უნდა მოხდეს სამოქმედო გეგმაში, რათა ნათელი იყოს, კონკრეტულად, რა არის გასაკეთებელი დღეს, ხვალ, შემდეგ თვეში, შემდეგ კვარტალში იმისათვის, რომ სტრატეგიულ მიზანს მივაღწიოთ.

მიზანი/ქვემიზანი - გამომდინარეობს სტრატეგიული მიზნიდან, “შლის” მას უფრო მცირე და შედარებით ადვილად მართვად ერთეულებად. სამოქმედო გეგმის მიზნები სტრატეგიულ მიზნებთან შედარებით უფრო მცირე ერთეულებია. იმის გათვალისწინებით, რომ სამოქმედო გეგმა ერთ წელზე აკეთებს გათვლას (ერთი წელი საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდია), საჭიროა ამ მიზნების ჩაშლა კიდევ უფრო მცირე და შედარებით უფრო მოკლე დროში შესასრულებელ ერთეულებად - ამოცანებად.

ამოცანები, როგორც წესი, გადმოგვცემენ იმ მცირე შედეგებს, რომელთა შესრულება წლის (თვე, კვარტალი) განმავლობაში არის საჭირო, სამოქმედო გეგმაში მითითებული მიზნების მისაღწევად. მკითხველი, ალბათ, უკვე ხვდება, რომ კარგად ფორმულირებული ამოცანა აუცილებლად უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მიზნისადმი რელევანტური და დროში გაწერილი. დაგეგმვისას, ორგანიზაციამ უნდა შეადგინოს მიზნის მიღწევისათვის საჭირო ამოცანების მაქსიმალურად ამომწურავი სია. თუკი ყველა იდენტიფიცირებულ ამოცანას მივყავართ მასთან დაკავშირებული მიზნის სრულად და ხარისხიანად შესრულებამდე, ე.ი. სია ამომწურავია. ამ კონტექსტში კარგად ჩანს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია, დაგეგმვის პროცესში, მთელი გუნდის ჩართულობა. იმისათვის, რომ ამოცანებად ჩაშალონ სამოქმედო გეგმები, მხოლოდ დაწესებულების ხელმძღვანელი, ან მასთან დაახლოებული რამდენიმე პირი, ვერასოდეს იქნება საკმარისად კომპეტენტური.

შესრულების ინდიკატორი - არის ობიექტური დასტური იმისა, რომ ამოცანა მიღწეულია. იგი გვეუბნება, რას დავინახავთ (ობიექტურად), რა გვექნება ხელთ, თუ სამოქმედო გეგმაში მითითებული ამოცანა იქნება მიღწეული. ამგვარი ინდიკატორების არსებობა უაღრესად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისთვის. მათ გარეშე, მხოლოდ სტრატეგიული მიზნების წარმატების ინდიკატორებით ხელმძღვანელობისას, დიდია ალბათობა იმისა, რომ სტრატეგიის რეალიზების გზაზე წარმოქნილი პრობლემების შესახებ, ორგანიზაცია, ძალიან გვიან შეიტყობს.

შეიძლება, ვერც კი შეამჩნიოს სასურველი კურსიდან გადახვევა და ამით რისკის ქვეშ დააყენოს ხედვის რეალიზება. იგივე შეიძლება ითქვას სამოქმედო გეგმის მიზნების ინდიკატორებზე. თუ, ორგანიზაცია, მხოლოდ მათ დაეყრდნობა (შეაფასებს პროგრესს მხოლოდ ერთხელ, - წლის ბოლოს), გეგმის შესრულებაში გაპარული არსებითი ხარვეზების გამოტოვება გარდაუვალია.

ამოცანების შესრულების ინდიკატორებზე საუბრისას, ხშირად მოჰყავთ ჯანმრთელობის მონიტორინგის ანალოგია. ამოცანებთან ინდიკატორების მიმაგრებით და მათი რეგულარული მონიტორინგით ჩვენ, ფაქტობრივად, მუდმივად გვიდევს ხელი საკუთარ პულსზე, ნორმიდან (გეგმიდან) ყველაზე მცირე გადახრასაც კი ვამჩნევთ. მხოლოდ სტრატეგიულ თუ სამოქმედო გეგმის მიზნებზე ფოკუსირებით კი, გარკვეული დროის შემდეგ, მოულოდნელად შეიძლება “აღმოვაჩინოთ”, პათეტიკურად რომ ვთქვათ, მძიმე სტადიაში გადასული სიმსივნე, რომელიც აღარ ექვემდებარება მკურნალობას და მეტად მტკივნეულ და ძვირ ინტერვენციებს საჭიროებს ნორმაში დაბრუნებისათვის.

ინდიკატორების კიდევ ერთი უპირატესობა ის არის, რომ ისინი ამცირებენ გეგმის შესრულების მონიტორინგისთვის საჭირო ყურადღების და ძალისხმევის მოცულობას. იმის მაგივრად, რომ დაწესებულების ხელმძღვანელმა, ან შესაბამისი პასუხისმგებლობის მქონე თანამშრომელმა, ყოველდღე, დეტალურად შეისწავლოს გეგმის შესრულების პროგრესი (ყველა თანამშრომლის გამოკითხვით თუ სხვა გზით), მას შეუძლია მხოლოდ შესრულების ინდიკატორებზე დაკვირვება და მათი სისტემატური გადამოწმება. ინდიკატორებზე დაკვირვება მთლიანად ორგანიზაციის, მისი რომელიმე ერთეულის თუ კონკრეტული თანამშრომლის მუშაობის ეფექტურობის შეფასების ძალიან კარგი ინსტრუმენტია.

შესრულების ინდიკატორების დროული და სწორი რეალიზება იმის გარანტიაა, რომ ყველაფერი რიგზეა და გეგმა წარმატებით სრულდება.

აქტივობები - არის ის კონკრეტული ქმედებები, დავალებები, რომლებიც უნდა შესრულდეს ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ გეგმაში მოცემული ამოცანების რეალიზებისთვის. თუკი მიზნები, ამოცანები და ინდიკატორები ფორმულირებულია შედეგის სახით, აქტივობები ყოველთვის ატარებს აქტიურ, ქმედებასთან დაკავშირებულ სახეს. ისევე, როგორც ამოცანების შემთხვევაში, დაგეგმვისას, ორგანიზაციის მიზანია თითოეულ ამოცანასთან დაკავშირებული აქტივობების მაქსიმალურად ამომწურავი სია შეადგინოს. თუკი ყველა იდენტიფიცირებულ აქტივობას მივყავართ ამოცანის რეალიზებამდე, ე. ი. სია ამომწურავია. აქტივობების სრულად და სწორად განსაზღვრა მხოლოდ შესაბამისი დარგის სპეციალისტებს შეუძლია, ამიტომაც, კიდევ ერთხელ გავუსვამთ ხაზს გუნდური მუშაობის საჭიროებას.

შესრულების ვადა - სამოქმედო გეგმის ეს კომპონენტი საკმაოდ ექსპლიციტურია. ორი რამაა, რისი აღნიშვნაც მნიშვნელოვნად მიგვაჩნია მასთან მიმართებაში:

1. შესაბამის გრაფაში კონკრეტული თარიღების, და არა დღეების/თვეების/კვარტლების რაოდენობის მითითება და
2. შესრულების რეალური ვადა.

პასუხისმგებელი პირი - ამ გრაფაში იწერება კონკრეტული ადამიანის, ორგანიზაციის თანამშრომლის სახელი და გვარი. ვინაიდან პასუხისმგებელი პირი მიმაგრებულია კონკრეტულ

აქტივობაზე და არა ამოცანაზე (სადაც ბევრი აქტივობაა), ყოველთვის ჯობია დავაკისროთ ვინმეს პირადი პასუხისმგებლობა დაწესებულების რომელიმე სტრუქტურული ერთეულის მითითების მაგივრად. ერთ ადამიანს შეიძლება მიეზას ერთზე მეტი აქტივობა იმავე ან სხვა ამოცანის თუ მიზნის ფარგლებში.

საჭირო რესურსები - შემოთავაზებული ჩარჩოს ბოლო გრაფა მოკლედ აჯამებს, თუ რა დამატებითი რესურსი იქნება საჭირო ამა თუ იმ აქტივობის შესასრულებლად. დამატებით რესურსში იგულისხმება ყველაფერი, რაც აქტივობაზე პასუხისმგებელ პირს, სამუშაოს შესრულების დროს, განკარგულებაში არ აქვს მითითებული. შესაბამისად, ამ კატეგორიაში არ შევა ანაზღაურება, სამუშაო სივრცე, მაგიდა და ა.შ. ამის სანაცვლოდ უნდა აისახოს ყველაფერი ის, რაც ორგანიზაციას/კონკრეტულ თანამშრომელს ამ წუთას არ აქვს, მაგრამ აუცილებლად დასჭირდება გეგმაში მოცემული კონკრეტული აქტივობის შესრულებისთვის.

გეგმაში გაწერილი ნებისმიერი შინაარსი უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, მიზნის რელევანტური და დროში გაწერილი. ორგანიზაციამ თავი უნდა აარიდოს ვრცელი ტექსტების ჩაწერას. მაქსიმალურად ლაკონური და მარტივი ფორმულირება ხელს შეუწყობს გეგმის უკეთ გაგებას ყველა თანამშრომლის მიერ და შესაბამისად მის წარმატებით შესრულებასაც.

ზოგადად, როგორც უკვე აღინიშნა, გეგმა არის ცოცხალი დოკუმენტი. იგი უნდა ვითარდებოდეს და იცვლებოდეს იმპლემენტაციის პროცესში, მონიტორინგის შედეგების გათვალისწინებით.

დაგეგმვის პროცესი

ხარისხიანი გეგმის შემუშავების და რეალიზების საფეხურები

აქ განვიხილთ თუ რა კონკრეტული შინაარსები/კომპონენტები უნდა იყოს ასახული გეგმაში. მნიშვნელოვანია, ყურადღება დავუთმოთ გეგმის მომზადების პროცესს. დაგეგმვის პროცესის მთლიანი სურათის დანახვისთვის გავეცნოთ სქემა N6-ს:

ნაბიჯი #1: ხედვის და მისიის შემუშავება

ნაბიჯი #2: არსებული ვითარების ანალიზი

ნაბიჯი #3: სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მომზადება

ნაბიჯი #4: გეგმების იმპლემენტაცია/განხორციელება

ნაბიჯი #5: მონიტორინგი და შეფასება



ნაბიჯი N1. ხედვის და მისიის შემუშავება

გეგმის შემუშავება (მათ შორის ხედვის და მისიის მომზადება) უნდა მოხდეს გუნდური ძალისხმევით. ამ საქმეში აუცილებლად უნდა იყოს ჩართული ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი - როგორც ხელმძღვანელი რგოლი, ისე სხვა პერსონალიც, უნდა მოეწყოს განხილვები, სადაც აქტიურად იქნება ჩართული ყველა მონაწილე. დაგეგმვას უნდა დაეთმოს საკმარისი დრო.



გეგმაზე მუშაობა გუნდურად, ყველა საკვანძო თანამშრომლის ჩართულობით უნდა მოხდეს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიზანია შექმნას ყველა პირობა იმისათვის, რათა თანამშრომლები ერთუზიანით და თამამად ჩაერთონ დაგეგმვის პროცესში

ნაბიჯი N2. არსებული ვითარების ანალიზი

ორგანიზაციისთვის შეუძლებელი იქნება სტრატეგიული ან სამოქმედო გეგმების სწორად მომზადება/მიზნების და მათგან გამომდინარე ამოცანების და აქტივობების სწორად დაგეგმვა, თუკი არ დადგინდება რა ფაქტორები ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე გავლენას და რა ვითარებაში მოუწევს ორგანიზაციის დაგეგმილის იმპლემენტაცია. ხაზგასასმელია, რომ არსებული ვითარების ანალიზის ეტაპზე საჭიროა არა მხოლოდ ნეგატიური გავლენის მქონე ფაქტორების იდენტიფიცირება. ფაქტორები, რომლებსაც პოზიტიური გავლენა აქვთ, აადვილებენ დასახული მიზნის მიღწევას, არანაკლებ მნიშვნელოვანია. მათი სწორად იდენტიფიცირებით, ორგანიზაციას ეცოდინება თუ სად აქვს შედარებით მყარი საყრდენები და რა შესაძლებლობები აქვს ხელთ დასახული მიზნების სწრაფად და ეფექტიანად რეალიზებისთვის.

არსებული ვითარების საფუძვლიანი ანალიზის გარეშე მომზადებული გეგმა ვერ იქნება ორგანიზაციის წარმატებაში წვლილის შემტანი

არსებული ვითარების ანალიზის საწყის ეტაპზე, როგორც წესი, საკმარისია ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროში ძირითადი რაოდენობრივი და თვისობრივი ინფორმაციის გაცნობა.

ანალიზის შემდგომ საფეხურზე საჭიროა უფრო მეტი ჩაღრმავება იმის დასადგენად თუ რა გავლენა აქვს ამა თუ იმ ფაქტორს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. აღნიშნულისთვის არსებობს მრავალი ეფექტიანი ინსტრუმენტი. თუმცა ჩვენ გამოვიყენებთ და შევჩერდებით SWOT ანალიზზე.

მეთოდის სახელწოდება გამომდინარეობს ფაქტორთა იმ კატეგორიებიდან, რომელთა იდენტიფიცირებაც შეიძლება მისი გამოყენებით. ეს არის ინგლისური აბრევიატურა სიტყვებიდან:

ძლიერი მხარეები - Strengths




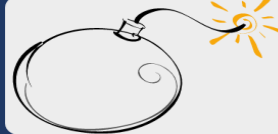
სუსტი მხარეები - Weaknesses

შესაძლებლობები - Opportunities

საფრთხეები - Threats.



SWOT - მატრიცა

| | |
|--|---|
| <p>ძლიერი მხარეები</p>  | <p>უსუსტი მხარეები</p>  |
| <p>რისი კეთება გამოსდის ორგანიზაციას ყველაზე კარგად? რა უნიკალური რესურსები არის ორგანიზაციის განკარგულებაში? რაზე მიუწვდება ორგანიზაციას ხელი სხვაზე მეტად? რა გამოარჩევს? ოპრაგიზაციის საქმიანობის რომელი კონკრეტული ასპექტი იწვევს სიამაყეს მის თანამშრომლებში</p> | <p>ორგანიზაციის რომელი ასპექტები საჭიროებს დახვეწას? სად არის ჩავარდნები, სისუსტეები? სად არის ყველაზე დიდი რისკი ჩავარდნის უახლოეს მომავალში? რაში მოიკოჭლებს ორგანიზაცია სტუდენტების, პარტნიორების თუ განათლების სამინისტროს გადმოსახედიდან?</p> |
| <p>შესაძლებლობები</p>  | <p>საფრთხეები</p>  |
| <p>ამ ნაწილში ყურადღება უნდა გამახვილდეს ორგანიზაციის მიღმა არსებულ ფაქტორებზე, რომლებსაც პოზიტიური გავლენა შეიძლება ჰქონდეთ ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მის წინაშე დასახული მიზნების მიღწევაზე. უნდა გაეცეს პასუხი კითვას თუ რა გარემო ფაქტორების გამოყენება შეუძლია ორგანიზაციას მისთვის სასიკეთოდ? ეს შეიძლება იყოს ახალი კანონმდებლობა, ახალი სტანდარტები, ქვეყანაში შემოსული ახალი დონორი, ან პროფესიული განათლების მხარდამჭერი ახალი პროექტი.</p> | <p>საფრთხეების შესახებ საუბრისას ფოკუსი ორგანიზაციის გარეთ, გარემოზე უნდა მოხდეს. ძირითადი კითვა რომელსაც პასუხი უნდა გაეცეს არის ის თუ რა ფაქტორებს აქვთ ან შეიძლება ჰქონდეთ ნეგატიური გავლენა ორგანიზაციის მიზნების რეალიზებაზე? აქვე შეიძლება განხილული იყოს ის საფრთხეები, ახალი კანონმდებლობა, დონორის პროექტის დახურვა, განათლების სამინისტროში საკვანძო საკონტაქტო პირების შეცვლა და ა. შ.</p> |

SWOT - მატრიცის შევსებისას ძალიან მნიშვნელოვანია სწორად მოხდეს თითოეული ფაქტორის ფორმულირება.



ნაბიჯი N3. სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მომზადება

გეგმების შემუშავება, არსებითად, გულისხმობს ხედვის ჩაშლას სტრატეგიულ მიზნებში და ამ უკანასკნელების კიდევ უფრო მცირე ნაწილებად დაყოფას. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ დაგეგმვისას არ იყოს გამოტოვებული არცერთი, ყველაზე მცირე ნაბიჯიც კი, რომლის გადადგმა საჭიროა ამა თუ იმ მიზნის მისაღწევად, ამიტომაც დაგეგმვის პროცესს საკმარისი დრო და ყურადღება უნდა დაეთმოს რელევანტური თანამშრომლების მხრიდან.

ნაბიჯი N4. გეგმის განხორციელება

ეს ნაბიჯი, საკმაოდ ნათელია და არ საჭიროებს დამატებით განმარტებას. დაგეგმვის ამ ეტაპის ფოკუსი არის გეგმაში შეტანილი აქტივობების სრულად და ხარისხიანად განხორციელება. იმპლემენტაციის პროცესში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაწესებულების ხელმძღვანელის როლი. მან უნდა უზრუნველყოს გეგმის იმპლემენტაციაზე პასუხისმგებელი პირების დაცვა ნებისიერი სახის ხელისშემშლელი ფაქტორებისაგან.

ნაბიჯი N5. მონიტორინგი და შეფასება

მონიტორინგი არის გეგმის შესრულების თვალყურისდევნება და დაკვირვების შედეგების გაანალიზება/შეფასება დასახული მიზნების მიღწევაზე მათი გავლენის კუთხით.



ეფექტიანი მონიტორინგის გარეშე ყველაზე დახვეწილი გეგმაც კი, სრულიად გამოუსადეგარ დოკუმენტად იქცევა.

მონიტორინგის პროცესი პირობითად 3 ერთმანეთთან დაკავშირებულ ნაბიჯთა ერთობად შეიძლება წარმოვიდგინოთ:

- ❖ მონაცემთა შეგროვება
- ❖ მონაცემთა ანალიზი
- ❖ რეაგირების მოხდენა

მონაცემთა შეგროვების სტადიაზე შემფასებელი (მონიტორინგის განმახორციელებელი პირი) აგროვებს იმ დოკუმენტებს/ინფორმაციას, რომელიც მითითებული იყო გეგმაში

კონკრეტული ამოცანის შესრულების ინდიკატორის გრაფაში. შემდეგ ხდება შეგროვებული ინფორმაციის ანალიზი შესრულების ინდიკატორთან მიმართებაში.

პრობლემების გამომწვევი მიზეზების ანალიზისას მნიშვნელოვანია არ მოვეცეთ პრობლემების პიროვნულ დონეზე დაყვანის ხაფანგში.

გეგმის განხორციელების პროცესში წარმოქმნილი პრობლემები საჭიროებენ სიღრმისეულ ანალიზს გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირების და მათი ნეგატიური გავლენის ნეიტრალიზაციის მიზნით

პრობლემების უდიდესი ნაწილი გამომდინარეობს ორგანიზაციაში კომუნიკაციის და კოორდინაციის ნაკლებობის, აგრეთვე ადმინისტრაციული და ლოჯისტიკური ხარვეზების გამო. „გადახვევის“ გამომწვევი მიზეზების სიღრმისეული ანალიზის გარეშე, ყველა პრობლემის ინდივიდუალური თანამშრომლების „ზურგზე გადატეხვით“ ორგანიზაცია ამცირებს გეგმის შესრულების მოტივაციას და მნიშვნელოვნად აქვეითებს თანამშრომელთა პროდუქტიულობას.



სტრატეგიული ანალიზის სამუშაო კითხვარი

1. აქვს თუ არა დაწესებულებას ნათლად ჩამოყალიბებული მისია, ხედვა და ღირებულებები?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

2. დაკავშირებულია თუ არა მისია დაწესებულების საქმიანობის გრძელვადიან მიზნებთან?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

3. არსებობს თუ არა დაწესებულების მკაფიოდ ჩამოყალიბებული დებულება?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

4. სთავაზობს თუ არა დაწესებულება პროფესიულ სტუდენტებს მათთვის სასურველ მომსახურებას?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

5. პასუხობს თუ არა სწავლების ხარისხი სამიზნე ჯგუფის საჭიროებებს?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

6. ფლობთ თუ არა სრულფასოვან ინფორმაციას პროფესიული სტუდენტების საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების შესახებ?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

7. შეესაბამება თუ არა დაწესებულების მომსახურება მის მისიასა და სტრატეგიულ მიზნებს?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

8. ჰყავს თუ არა დაწესებულებას კვალიფიციური თანამშრომლების საკმარისი რაოდენობა?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

9. აქვს თუ არა დაწესებულებას ადეკვატური მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

10. აქვს თუ არა დაწესებულებას ადეკვატური საბიბლიოთეკო, საინფორმაციო ან სხვა სახის საშუალებები?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

11. აქვს თუ არა დაწესებულებას სათანადოდ აღჭურვილი აუდიტორიები?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

12. შეესაბამება თუ არა დაწესებულების სტრატეგია მის მისიას?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

13. არის თუ არა დაწესებულების სტრატეგია მკაფიო და განხორციელებადი?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

14. არის თუ არა დაწესებულების სტრატეგია მათლად ასახული მის ყოველწლიურ სამოქმედო გეგმაში?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

15. არიან თუ არა ჩართულნი დაინტერესებული პირები დაწესებულების საქმიანობის დაგეგმვასა და მონიტორინგში?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

16. არის თუ არა ფუნქციები და პასუხისმგებლობა მკაფიოდ განაწილებული დაწესებულების თანამშრომლებს შორის?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

17. არის თუ არა ფუნქციები და პასუხისმგებლობა მკაფიოდ განაწილებული დაწესებულების სტრუქტურულ ერთეულებს შორის?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

18. აქვს თუ არა დაწესებულებას მკაფიოდ შემუშავებული საფინანსო/ადმინისტრაციული მართვის პროცედურები?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |

| | |
|-----|--|
| არა | |
|-----|--|

19. არსებობს თუ არა სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემა?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

20. ხორციელდება თუ არა დაწესებულების საქმიანობის მონიტორინგი და შეფასება?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

21. არსებობს თუ არა დაწესებულების საქმიანობის შედეგების შეფასების ინდიკატორები?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

22. დამაკმაყოფილებელია თუ არა დაწესებულების თანამშრომელთა საქმიანობა არსებული პირობების გათვალისწინებით?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

23. ხორციელდება თუ არა თანამშრომელთა მუშაობის პერიოდული შეფასება?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

24. ახერხებს თუ არა დაწესებულება კვალიფიციური კადრების მოზიდვას?

| | |
|-----------------|--|
| დიახ | |
| მიჭირს შეფასება | |
| არა | |

25. გთხოვთ დააფიქსიროთ თქვენი წინადადებები და რეკომენდაციები



