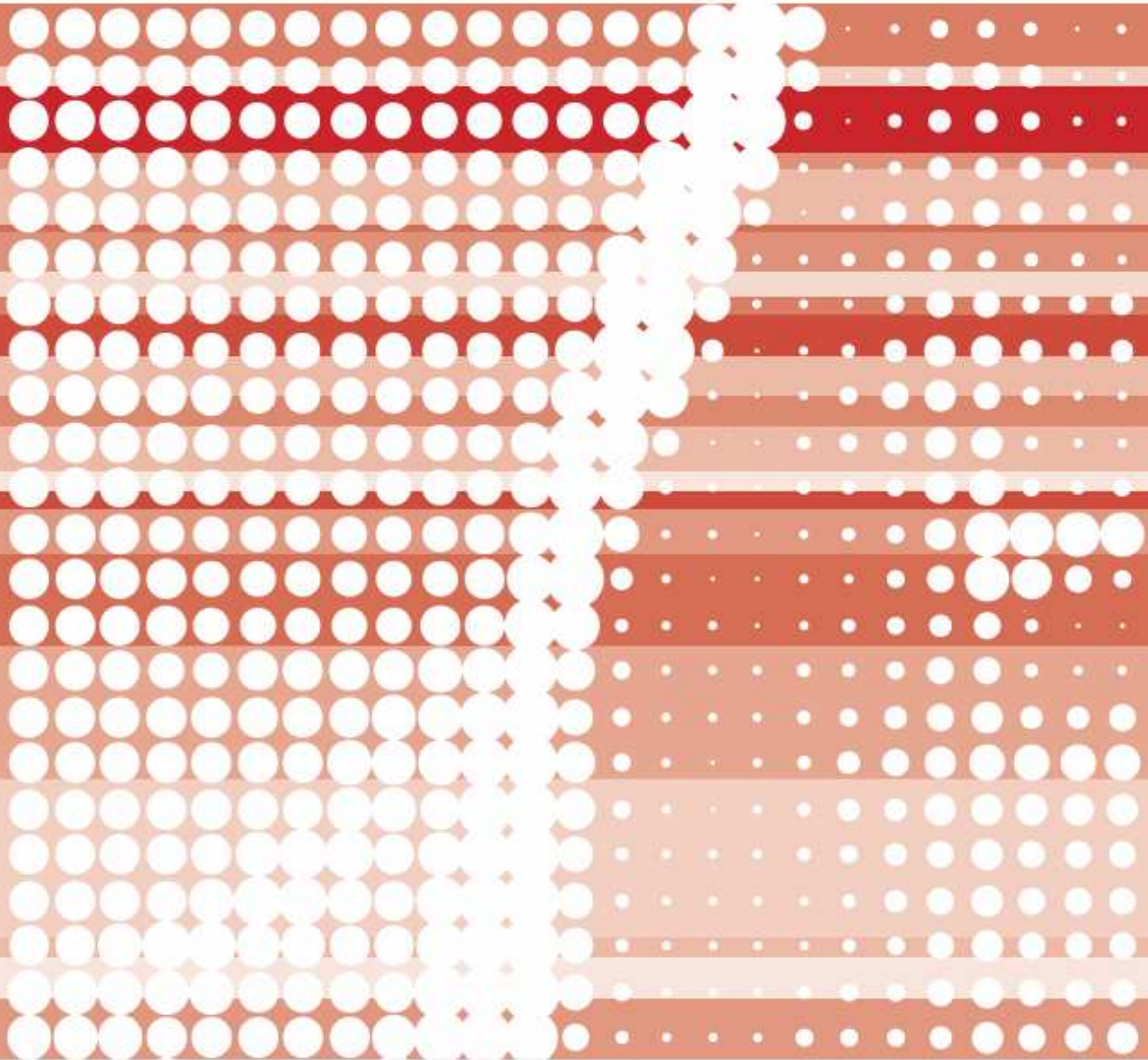


РУКОВОДСТВО

ПО ИНТЕРАКТИВНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОЕКТОВ

ЧАСТЬ 2



Практические инструкции для профсоюзных организаций
по определению и разработке проектов

Методические рекомендации
разработанные FNV Голландия, LO/FTF Дания, LO-TCO Швеция, LO Норвегия и SASK Финляндия

Содержание ЧАСТЬ 2

IV Определение сути проекта	3
1.1 Введение	3
1.2 История вопроса и опыт предыдущих попыток его решения.....	4
1.3 Анализ участников.....	4
1.4 Анализ проблем	5
1.5 Гендерный анализ	7
1.6 Анализ целей	8
1.7 Определение целевых групп	9
1.8 Анализ стратегии.....	9
V Подробная разработка проекта	12
1.1 Матрица планирования проекта	12
1.2 Затраты ресурсов, бюджет, план и график работы.....	17
1.3 Мониторинг и оценка эффективности	19
Приложения	
Направляющие вопросы	21

IV Определение сути проекта

4.1 Введение

Вторая часть Руководства по интерактивному планированию проектов может использоваться самостоятельно; она призвана помочь профсоюзным организациям осуществлять планирование проектов в строго поэтапной и упорядоченной манере. Она является частью единых, совместно разработанных правил сотрудничества в международных проектах, рекомендуемых национальными профсоюзными федерациями Скандинавских стран и Голландии.

Часть Вторая описывает процедуру интерактивного планирования проектов и содержит практические инструкции. В качестве главного инструмента планирования, мониторинга и оценки эффективности в ней выбран Логически структурированный подход (ЛСП), поскольку он придает процессу разработки проектов системность и логику. Особое внимание в данном Руководстве уделяется интерактивному подходу к разработке проектов и включению в нее гендерного анализа.

Глава IV содержит инструкции по проведению анализов на стадии определения сути проекта. На основе этих анализов выстраиваются общие очертания проекта. Глава V сосредоточена на проработке деталей и описывает стадию подробной разработки проекта. В Приложении дан перечень направляющих вопросов, которые облегчают осуществление процедуры планирования.

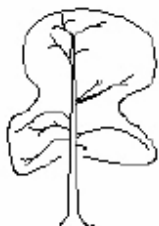
Реализуя представленную здесь процедуру планирования, необходимо помнить о следующем:

- Процесс планирования проекта, основанный на логически структурированном подходе, состоит из ряда компонентов, которые широко взаимосвязаны между собой. Каждый из этих компонентов должен быть тщательно рассмотрен, прежде чем можно будет приступить к осуществлению проекта.
- Последовательность, в которой представляются различные компоненты планирования, помогает не терять из вида различные аспекты процесса планирования. Однако процесс планирования отнюдь не является линейным, как можно было бы подумать из-за последовательного порядка его компонентов. Он представляет собой диалектический процесс познания, являющийся по природе своей цикличным и изменяющимся с течением времени.
- На практике процесс планирования предполагает переключение назад, вперед и в стороны между различными компонентами планирования. В разные моменты процесса планирования вы можете вдруг ясно увидеть, что вам необходимо вернуться назад, к некоей предшествующей точке и включить в процесс идеи и факты, которые не были учтены ранее. Делая это, вы тем самым совершенствуете план проекта.
- Многие из компонентов планирования предполагают рассмотрение проблемы, которую вы хотите разрешить, каждый раз под новым углом. Хотя такой подход может показаться чересчур сложным и длительным, в конечном итоге окажется, что эти усилия вкладываются в качество проекта и потому впоследствии окупаются.
- Хотя процедура планирования предполагает некий стандартный формат, она может применяться в усложненном или упрощенном виде, в зависимости от масштабов решаемой проблемы. Она призвана служить неким компасом; это инструмент, помогающий найти более удачный способ решения профсоюзных проблем. Общие указания соблюдать необходимо, но средства достижения конечной цели остаются гибкими.

- Лучший способ освоить ЛСП – это применить его на практике под руководством более опытного специалиста. Только тогда данное Руководство станет важным справочным материалом.

- В каждом разделе этой главы вы найдете цветную рамку с кратким изложением основных инструкций по заполнению соответствующей части Бланка Проектной Заявки. Цифра в скобках соответствует той части Бланка Заявки, которую нужно заполнить. Каждый компонент процесса планирования пронумерован для облегчения заполнения Бланка Заявки.

Пожалуйста, учтите, что во всем Руководстве слово «проект» обозначает любой вид профсоюзных действий, включая проекты, программы, исследования и т.п.



4.2 История вопроса и опыт предыдущих попыток его решения

Анализ истории проблемной ситуации и предыдущих попыток ее разрешения даст ценную информацию для процесса планирования. Участие различных задействованных в проекте сторон (или их представителей) имеет огромное значение на данном этапе.

История вопроса и опыт его решения (1)

- Обсудите возможные темы и выберите тему семинара
- Обсудите рынок труда и положение профсоюзов в стране, где планируется проведение проекта
- Обратите особое внимание на район или область, где имеют место те проблемы, которые вы намерены решать посредством своего проекта
- Обсудите актуальный опыт работы по их решению, уже накопленный в данном районе или области
- Конспективно изложите информацию, собранную в ходе анализа истории вопроса и опыта предыдущих попыток его решения
- Включите этот конспект в Бланк Заявки _ 4А

Обсуждение истории вопроса и опыта предыдущих попыток его решения даст большое количество информации. Сосредоточьтесь на главном и описывайте только то, что действительно имеет отношение к рассматриваемой проблеме. Например, важно указать, является ли проект частью более широкой программы или продолжением ранее осуществленного проекта.

Пример: В транспортном секторе власть правительственных учреждений традиционно была безраздельной, это объясняет эволюцию профсоюзов в данном секторе. Исторический анализ ясно показывает, что правительство подавляло профсоюзы и препятствовало осуществлению ими эффективной защиты интересов своих членов.



4.3 Анализ участников

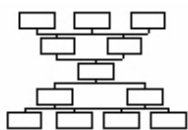
Анализ участников нацелен на составление четкой картины сторон, имеющих отношение к проблемной ситуации, и их ролей в проведении улучшений. Также необходимо определить их роль в процессе планирования, и их участие должно быть соответствующим образом организовано. При выявлении вовлеченных сторон необходимо рассмотреть все возможные группы, организации и всех отдельных лиц, которые могут либо сами как-то повлиять на решение проблем, которыми вы хотите заниматься в своем проекте, либо испытывать на себе их воздействие, будь оно позитивным или негативным. Этот анализ поможет вам установить, чьи проблемы и приоритеты следует выбрать для более глубокого изучения.

Анализ участников (2)

- Выявите задействованные стороны, составив письменный перечень всех сторон, имеющих отношение к проблеме, решением которой вы хотите заняться
- Разбейте их на категории по определенным критериям значимости
- Обсудите, чьи интересы и взгляды должны быть признаны приоритетными, учитывая при этом гендерные аспекты.
- Обобщите полученную информацию в таблице, приведенной в Приложении под направляющими вопросами по данному компоненту планирования
- Включите заполненную таблицу в Бланк Заявки: _ 4А

Пример. В секторе профсоюза транспортников различными задействованными в ситуации сторонами являются:

- правительственные учреждения: государственные транспортные компании, правительство как законодатель и как разработчик политики
- частные автобусные компании
- различные категории работников транспортных компаний:
 - работники государственного сектора
 - работники частного сектора
 - работники-мужчины
 - работники-женщины
 - работники согласно занимаемой должности в организации (водители автобусов, секретари, уборщики помещений и т.д.)
 - работники-члены профсоюза
 - работники, не входящие в профсоюз



4.4 Анализ проблем

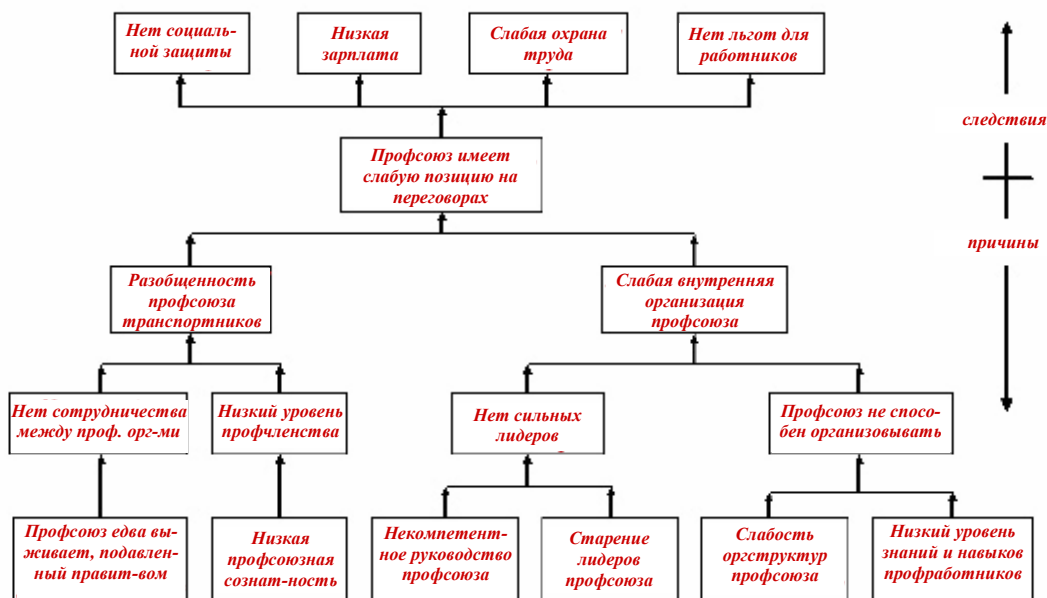
При анализе проблем на основе имеющейся информации рассматривается существующая ситуация: т.е. определяются основные проблемы и основные причинно-следственные связи между ними. Полезным инструментом анализа проблем является метод составления «дерева проблем». Пример древовидной схемы проблем приведен ниже.

Анализ проблем (3)

- Выявите основные **существующие** – не вероятные, воображаемые или будущие – проблемы
- Выберите центральную проблему и установите ее причины и следствия
- Отобразите наглядно эту проблему и ее причины и следствия в древовидной схеме проблем согласно пояснениям (или воспользуйтесь другим методом анализа проблем)
- Конспективно изложите информацию, полученную в ходе анализа проблем, указав центральную проблему, ее причины и следствия
- Включите этот конспект анализа проблем в Бланк Заявки: _ 4А

Выстраивание древовидной схемы проблем – это метод, показывающий причинно-следственные отношения между выявленными проблемами. Для наглядного отображения этих взаимосвязей используются карточки с записанными на них центральной проблемой, ее причинами и следствиями:

ДРЕВОВИДНАЯ СХЕМА ПРОБЛЕМ ДЛЯ СИТУАЦИИ В ПРОФСОЮЗЕ ТРАНСПОРТНИКОВ

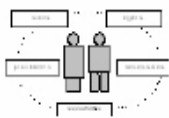


Построение древовидной схемы проблем предполагает следующие шаги:

- ✓ Напишите проблему на карточке и поместите ее в середине
- ✓ Установите существенные прямые причины данной проблемы и расположите их в ряд под центральной проблемой.
- ✓ Установите существенные прямые следствия данной проблемы и расположите их в ряд над центральной проблемой.
- ✓ Установите другие причины и следствия, пользуясь тем же принципом, чтобы выстроить древовидную схему проблем. Проанализируйте схему, проверьте ее правильность и полноту, сделайте необходимые исправления
- ✓ Анализ проблем можно завершать, когда все участники процесса убеждены, что вся необходимая информация отражена в древовидной схеме проблем.

Следующие советы могут оказаться полезными при построении древовидной схемы проблем:

- ✓ Обозначьте тему или проблемную область и ограничьте обсуждение вопросом, который будет решаться посредством проекта, избегайте отклонений в дискуссии.
- ✓ Следите за тем, чтобы в анализе проблем была отражена информация от всех вовлеченных в ситуацию сторон, включая и те, которые не участвуют в анализе непосредственно.
- ✓ Старайтесь достичь полного и очевидного согласия в отношении древовидной схемы проблем среди участников анализа
- ✓ Определите границы, установив, что можно, а что нельзя решить в рамках проекта
- ✓ Запишите, как проходил анализ проблем и процесс планирования (когда, какие стороны участвовали, какой метод был использован и т.д.)



4.5 Гендерный анализ

Гендерный анализ сосредоточен на ролях, правах и обязанностях, проблемах и потребностях женщин и мужчин и динамическом взаимодействии этих понятий. Цель гендерного анализа – дать решения и механизмы, которые приносят пользу и женщинам, и мужчинам и удовлетворяют их соответственные потребности. Исходя из типа гендерных вопросов, которые они стремятся разрешить, профсоюзные проекты можно разделить на три категории:

- Гендерное неравенство на предприятии / в среде работников:
- Гендерное неравенство в профсоюзах:
- Гендерное неравенство, относящееся к более широким вопросам:

Разумеется, гендерный аспект уже присутствовал в анализе участников и анализе проблем, когда ставились вопросы о конкретных функциях и вкладе в работу женщин и мужчин. Однако будет полезно провести и собственно гендерный анализ, поскольку гендерный аспект легко выпадает из поля зрения, будучи трудной темой для обсуждения. Гендерный анализ помогает обсудить рассматриваемые вопросы с разных позиций, свойственных мужчинам и женщинам в отношении проблем, интересов и потребностей.

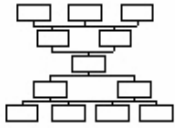
Гендерный анализ (4)

- Определите роли, права и обязанности, проблемы и потребности женщин и мужчин, которых затрагивают намеченные вами для решения проблемы, их причины и следствия
- Включите эту информацию в древовидную схему проблем и подкорректируйте ее, где необходимо
- Конспективно изложите основные гендерные вопросы и включите этот конспект в Бланк Заявки: _ 4А

Пример: Вернитесь к представленной в Руководстве древовидной схеме проблем. Здесь еще остаются невыясненные гендерные вопросы, например: Позволено ли женщинам занимать руководящие должности? Если нет, почему? И что можно сделать в практическом плане, чтобы устранить существующие барьеры, например, в отношении доступа к обучению или в отношении критериев для выбора руководителей? Ответы на эти вопросы предполагают, что некоторые формулировки древовидной схемы проблем придется изменить, например, следующими пояснениями:

Уровень причин			Уровень следствий	
Низкий уровень знаний и навыков профсоюзных работников	Старение лидеров	Низкая профсоюзная сознательность	Низкий уровень профчленства	Низкая зарплата
—	—	—	—	—
—	—	—	—	—
Добавьте карточку: «Низкий уровень участия профработников женщин в обучении»	Добавьте карточку: «Неформальные лидеры-женщины не признаются как потенциальные формальные лидеры»	Исправьте текст: «Низкая профсоюзная сознательность, особенно среди работающих женщин»	Исправьте текст: «Низкий уровень профчленства, особенно среди работающих женщин»	Исправьте текст: «Низкая зарплата, особенно для работающих женщин»

На практике, в результате этого анализа в древовидную схему проблем могут быть внесены изменения. Пример схемы, приведенный в данном Руководстве, сохранен в его первоначальном виде исключительно из соображений наглядности.



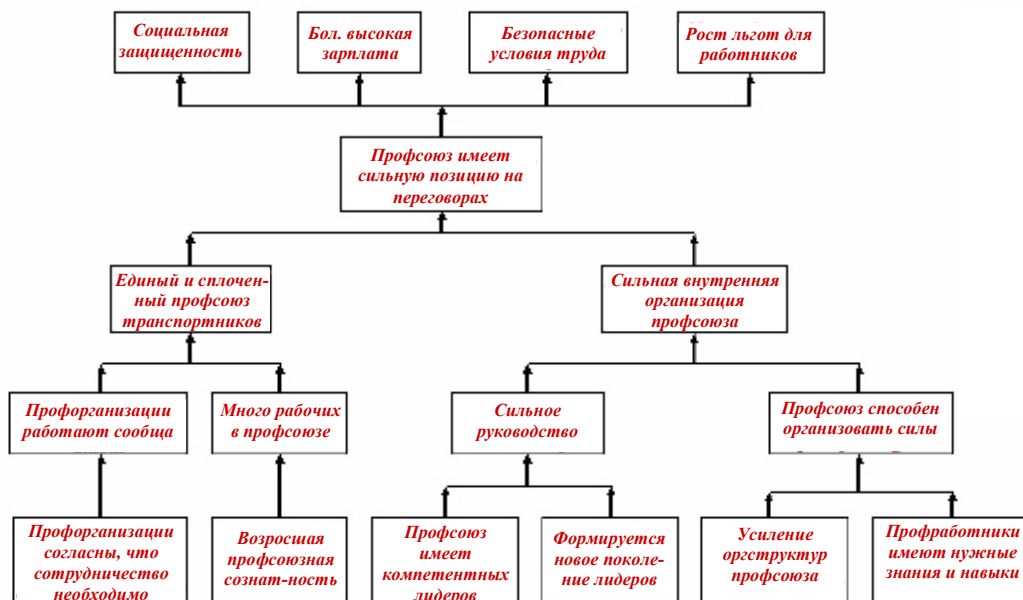
4.6 Анализ целей

Анализ целей предназначен для определения того, во что планируемый проект должен внести свой вклад: желаемой ситуации в будущем. В нижеследующем анализе целей древовидная схема проблем преобразуется в древовидную схему целей и анализируется.

Анализ целей (5)

- Измените все формулировки древовидной схемы проблем на позитивные, описывающие желаемую ситуацию
- Используйте эти позитивные формулировки для построения древовидной схемы целей
- Убедитесь, что древовидная схема целей построена полностью и внесите исправления, где необходимо.
- Кратко опишите желаемую ситуацию, отраженную в древовидной схеме целей
- Включите это краткое описание в Бланк Заявки: _ 4А

ДРЕВОВИДНАЯ СХЕМА ЦЕЛЕЙ ДЛЯ СИТУАЦИИ В ПРОФСОЮЗЕ ТРАНСПОРТНИКОВ



Изменение формулировок ранее определенных проблем на описание реально достижимых желаемых состояний дает в итоге цели. Появится и иерархия целей, точно так же как появилась иерархия причин, приведших к образованию проблемы. В целом, здесь можно выделять различные уровни, различающиеся по охвату и детализации.

Категория проблем: «Если причина А, то следствие Б»

Если переговорная позиция профсоюзных организаций в транспортном секторе слаба, то следствия этого многочисленны: слабая социальная защита, низкая зарплата, низкий уровень безопасности труда и отсутствие льгот для работников

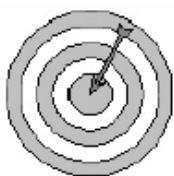
Категория целей: «Средство Х для достижения цели Y»

Сильная переговорная позиция профсоюзных организаций в транспортном секторе приведет к повышению социальной защищенности, росту зарплаты, безопасным условиям труда и льготам для работников.

Рекомендации по построению древовидной схемы целей:

- ✓ Спускаясь по схеме сверху вниз, изменяйте формулировки проблем на формулировки целей (позитивные установки)
- ✓ Проверьте, остается ли вся иерархия такой же последовательной и логичной, другими словами, достаточно ли достижение целей на одном уровне для достижения целей на следующем, более высоком уровне. Поднимаясь по схеме снизу вверх, убедитесь, что причинно следственные отношения стали отношениями «средство-цель». Добавьте новые цели, где это необходимо.
- ✓ Пересмотрите формулировки. Напишите новую цель, если формулировка утрачивает смысл, будучи основанной на стоявшем на этом месте определении проблемы или оставьте карточку с проблемой без изменений (но на месте)
- ✓ Проведите линии, чтобы показать отношения «средство-цель» на древовидной схеме целей.
- ✓ Не каждая причинно-следственная связь автоматически преобразуется в связь «средство-цель». Это зависит от формулировок.
- ✓ Желаемая ситуация, к которой вы стремитесь в перспективе, сложится из определений, которые вы увидите на самом верху древовидной схемы целей.

Некоторые цели могут показаться нереальными, слишком смелыми или неактуальными в контексте ситуации, сложившейся в профсоюзе. Однако на этой стадии планирования еще рассматриваются все возможные пути достижения желаемой ситуации в будущем. Отбор реально осуществимых вмешательств в ситуацию производится на более позднем этапе процесса планирования (анализе стратегии).



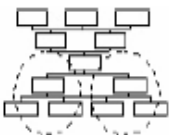
4.7 Определение целевых групп

Как только желаемая в будущем ситуация сформулирована, можно определить различные группы людей и организации, которым она принесет выгоды. Четкое определение целевой группы гарантирует, что выгоды от реализации проекта действительно попадут к запланированным получателям помощи. Более конкретно: необходимо определить, кто выиграет от проекта непосредственно, а кто косвенно.

Определение целевой группы (6)

- *Выявите на основе древовидной схемы целей, анализа участников и гендерного анализа те группы, учреждения или тех отдельных лиц, которые получают прямые и/или косвенные выгоды от желаемой в будущем ситуации*
- *Укажите критерии для отбора целевой группы, которая выиграет от реализации проекта (прямо и/или косвенно)*
- *Решите, какая группа станет целевой (прямые и косвенные получатели помощи)*
- *Дайте описание – как качественное, так и количественное – выбранной целевой группы с использованием гендерно корректных формулировок и критериев отбора*
- *Включите это описание в Бланк Заявки: _ 4А*

Пример: В ситуации, использованной в предыдущих анализах, профсоюзные работники могут быть определены как важная целевая группа, а внутри этой целевой группы женщины могут быть особо выбраны как получатели прямой выгоды от реализации данного проекта. Все члены профсоюза транспортников могут рассматриваться как получатели косвенной выгоды.



4.8 Анализ стратегии

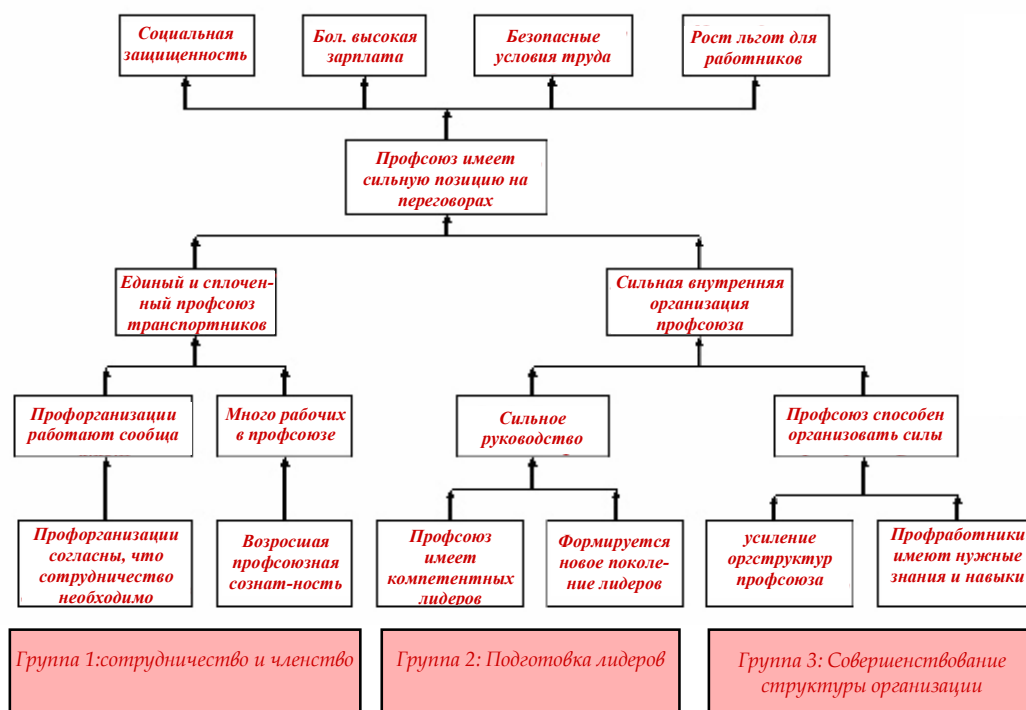
Цель анализа стратегии состоит в выборе наилучшего пути осуществления деятельности по достижению целей проекта с учетом ваших возможностей и статуса исполнителя проекта. После определения ряда возможных вариантов стратегии, проводится оценка их практической

осуществимости. Наиболее многообещающая и подходящая стратегия (или иногда несколько стратегических направлений) отбирается и согласуется как *главная* стратегия проекта. Определение стратегий основано на группировании целей.

Анализ стратегии (7)

- Используйте древовидную схему целей для выявления различных групп целей, работающих на достижение цели более высокого уровня (группирование)
- Обсудите различные стратегические направления работы, возникающие в итоге упражнения по группированию целей
- Примите решение по стратегии вмешательства в рамках вашего проекта, установив, таким образом, границы проекта (определение сферы деятельности).
- Опишите выбранную стратегию, включив основные критерии ее выбора
- Включите это описание в Бланк Заявки: _ 4А

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ ДЛЯ СИТУАЦИИ В ПРОФСОЮЗЕ ТРАНСПОРТНИКОВ



Эти группы представляют собой стратегические направления работы и подводят нас к определению стратегии проекта.

Рекомендации по группированию целей:

- ✓ Рассматривайте в качестве групп цели, имеющие сходную природу, например, основываясь на сходстве возможных будущих мероприятий, ситуаций в регионах или требуемых знаний и опыта.
- ✓ При группировании целей делайте упор на здравом смысле и практической ценности
- ✓ Группы не должны быть ни слишком широкими, ни слишком узкими
- ✓ Исключите нереалистичные цели и расставьте приоритеты в тех целях, которые безусловно должны быть включены в проект.

Рекомендации по выбору и определению стратегии проекта:

- √ Устранение сразу всех причин существующей проблемы, вероятно, будет слишком широкой задачей для вашего профсоюза. Сосредоточьтесь на причинах, которые вы, скорее всего, в состоянии устранить. Однако не упускайте из вида причины, которыми вы не будете заниматься в рамках планируемого проекта. Они могут поставить под угрозу осуществимость ваших планов.
- √ Поразмыслите, есть ли в ситуации другие действующие лица, которые выберут свое стратегическое направление.
- √ Наиболее реалистичным подходом будет выбор в рамках проекта какого-то одного стратегического направления работы (максимум двух).

V Подробная разработка проекта

Стадия подробной разработки проекта сосредоточена на проработке дальнейших деталей его плана и определении логики вмешательства проекта. В данной главе рекомендуется использование критериев КРИСП, что позволит избежать нечеткости формулировок на этой стадии. Это сокращение обозначает следующее:

- **Конкретность:** нацеленность на четко ограниченную сферу деятельности
- **Реалистичность:** указание того, что реально достижимо с учетом предпосылок и необходимых условий
- **Измеримость:** возможность измерять движение вперед
- **Срочность:** указание предельного срока для выполнения
- **Приемлемость:** приемлемость для общей среды, в которой реализуется проект

5.1 Матрица планирования проекта

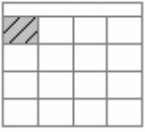
В данном разделе для обобщенного представления плана проекта используется Матрица планирования проекта или логическая структура проекта. При заполнении матрицы планирования проекта полезно помнить о следующем:

- Данная структура предлагается для ориентации работы в процессе планирования и должна использоваться и интерпретироваться соответствующим образом;
- На практике в ходе работы будут происходить многочисленные переключения с одного элемента матрицы на другой. Это означает, что сначала вы движетесь по матрице сверху вниз, начиная описание проекта с формулирования целей и заканчивая формулированием мероприятий. Затем работа ведется снизу вверх, с уровня результатов, когда вы начинаете выявление предпосылок. Формулируя предпосылки вам, возможно, придется корректировать цели и результаты. То же самое происходит, когда вы начинаете формулировать показатели.

Матрица планирования проекта			
<i>Цели развития</i> Какую пользу мы можем ожидать от проекта на уровне общества?	<i>Показатели</i> ¹	<i>Источники проверки</i>	<i>Предпосылки</i>
<i>Цель проекта</i> Какую выгоду от результатов проекта получает целевая группа?	<i>Показатели</i>	<i>Источники проверки</i>	<i>Предпосылки</i>
<i>Ожидаемые результаты</i> Что дает проект в плане продуктов и/или услуг?	<i>Показатели</i>	<i>Источники проверки</i>	<i>Предпосылки</i>
<i>Мероприятия</i> Какие конкретные задания выполняются в рамках проекта?	<i>Затраты ресурсов</i>	<i>Стоимость</i>	<i>Предпосылки</i>

- Число в скобках в каждой цветной рамке указывает на основные инструкции по заполнению соответствующей части Бланка Заявки;
- Необходимая информация может быть получена с использованием других методик вместо тех, которые представлены в настоящем Руководстве.

¹ Хотя определение показателей на уровне целей развития желательно, это упражнение часто оказывается весьма сложным.



Цель развития

Цель развития является целью высокого уровня, в достижение которой реализация проекта внесет свой вклад. Она определяет, что проект должен дать обществу в долгосрочном плане, т.е. после того, как сам проект будет завершен. Цель развития не может быть достигнута с реализацией одного только планируемого проекта, к ее достижению будут вести и другие вмешательства, осуществленные другими действующими лицами.

Цель развития (8)

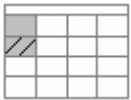
- Сформулируйте цель развития, отталкиваясь от древовидной схемы целей, проверьте, отвечает ли она критериям КРИСП и является ли гендерно корректной, и внесите необходимые изменения
- Включите цель развития в раздел 4Б (В) «Проектное вмешательство» Бланка Заявки *

(* или воспользуйтесь матрицей планирования проекта в Приложении)

Для разработки примеров мы выбрали две следующие стратегии: 1. Подготовка лидеров и 2. Совершенствование структур организации с целью сделать внутреннюю организацию профсоюза транспортников сильной.

Пример цели развития:

Внести вклад в повышение заработной платы, уровня социальной защиты, создание безопасных условий труда и повышение льгот для для транспортников Таиланда



Цель проекта

Цель проекта указывает на *следствия*, к которым проект должен привести, для планируемых получателей помощи. Она четко указывается как некое будущее условие, определяя, таким образом, что именно будет *достигнуто* к концу проекта. Речь здесь должна идти о некоей осязаемой выгоде, которая укажет, как получатели помощи смогут воспользоваться результатами проекта. Должна существовать достаточная вероятность того, что эта цель будет достигнута с осуществлением всех мер, предусмотренных проектом.

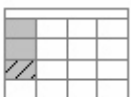
Чтобы реализация проекта не становилась слишком сложной и трудной для управления, устанавливается только одна цель проекта. Вместо одного проекта, имеющего две цели проекта, предпочтительно спланировать два отдельных проекта (параллельных и взаимосвязанных).

Цель проекта (9)

- Сформулируйте одну цель проекта, исходя из древовидной схемы целей, проверьте, чтобы формулировка отвечала критериям КРИСП и была гендерно корректной, и внесите необходимые изменения
- Включите цель проекта в раздел 4Б (В) «Проектное вмешательство» Бланка Заявки
- Убедитесь, что логика вмешательства проекта не нарушена. Внесите исправления, если необходимо.

Пример цели проекта:

Усилить переговорную позицию профсоюза транспортников в 6 провинциях Таиланд посредством создания сильной внутренней организации.



Ожидаемые результаты

Ожидаемые результаты являются итогами работы, которые проект должен быть в состоянии твердо гарантировать. Они описывают фактические результаты, которые должны быть достигнуты по завершении всех мероприятий, предусмотренных проектом.

Ожидается, что руководство проектом добьется этих результатов и будет поддерживать их в течение всего срока проекта. Совокупный эффект достигнутых ожидаемых результатов должен считаться достаточным для достижения цели проекта. Обратите внимание, что в то время как руководство проекта должно быть в состоянии гарантировать получение ожидаемых результатов, достижение цели проекта лежит за пределами его прямого контроля.

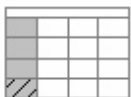
Ожидаемые результаты (10)

- Выберите из древовидной схемы целей определения, которые, следуя логике «средство-цель», ведут к достижению цели проекта и сформулируйте их в виде результатов
- Добавьте дополнительные результаты, необходимые для достижения цели проекта.
- Вставьте гендерно корректные и отвечающие критериям КРИСП формулировки ожидаемых результатов в раздел 4Б (В) «Проектное вмешательство» Бланка Заявок
- Убедитесь, что логика вмешательства проекта не нарушена. Внесите исправления, если необходимо.

Пример ожидаемых результатов, способствующих достижению цели проекта:

Результат 1: Подготовка лидеров. Новое поколение способных и новаторски настроенных лидеров, включая женщин, заполняют значительное количество руководящих позиций в поддерживаемом проектом профсоюзе транспортников.

Результат 2: Потенциал организации. Все ключевые фигуры в составе работников профсоюза получили профессиональную подготовку по навыкам организационной работы и реализуют новую утвержденную структуру организации.



Мероприятия

Необходимо определить ту работу, исследования и задания, которые будут выполнять сотрудники проекта и все, кто вовлечен в его реализацию. Мероприятие – это то, что необходимо сделать, чтобы трансформировать выделенные ресурсы в ожидаемые результаты в указанные в проекте сроки.

Мероприятия, подлежащие включению в план проекта, должны быть ориентированы на цели: задания, не связанные с получением одного из ожидаемых результатов, не должны включаться в список (например, ежедневные административные задачи). Кроме того, на данной стадии проекта на уровне принятия решений важно держать в поле зрения все основные элементы проекта, избегая детального планирования (это будет отдельное упражнение).

Мероприятия

- Следуя логике «средство-цель», выберите из определений древовидной схемы целей те, которые ведут к результатам, а затем изложите их на языке действий.
- Добавьте дополнительные мероприятия, необходимые для достижения цели проекта
- Убедитесь, что логика вмешательства проекта не нарушена. Внесите исправления, если необходимо
- Краткий обзор мероприятий включается в Бланк Заявки в привязке к ожидаемым результатам (10). Он также должен использоваться как основа для необходимых затрат ресурсов (15) и плана работы (17).

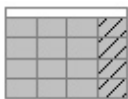
Пример мероприятий:

Для Результата 1. Подготовка лидеров

- 1.1 Обучение действующих лидеров профсоюза навыкам эффективного руководства
- 1.2 Обучение профсоюзных работников и потенциальных лидеров навыкам руководства

Для результата 2. Потенциал организации

- 2.1 Совершенствование и изменение структур организации
- 2.2 Обучение профсоюзных работников навыкам и знаниям организационной работы



Предпосылки и необходимые условия

Четвертая колонка матрицы планирования проекта включает предпосылки и необходимые условия. Они непосредственно не контролируются проектом, но имеют жизненно важное значение для его успешной реализации. Предпосылки и необходимые условия являются внешними факторами, которые не входят в сферу деятельности проекта, хотя они в существенной степени влияют на достижение цели развития, цели проекта и ожидаемых результатов. Особое внимание необходимо уделить включению в проект дополнительных мер, учету возможных предпосылок провала и необходимых условий.

Предпосылки и необходимые условия (13)

- Определите предпосылки и необходимые условия, проанализировав древовидную схему целей снизу вверх, от уровня результатов к уровню целей.
- Также проверьте предпосылки для целей, не включенных в план проекта.
- Сформулируйте предпосылки и необходимые условия как позитивные условия
- Опишите предпосылки и необходимые условия с такой степенью детализации, чтобы их динамику можно было отслеживать.
- Включите эти описания на их соответствующем уровне в раздел 4Б (В) «Проектное вмешательство» Бланка Заявки
- Убедитесь, что логика вмешательства проекта не нарушена. Внесите исправления, если необходимо.

Примеры предпосылок:

На уровне цели проекта:

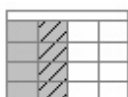
- Предполагается, что позитивные сигналы в правительственных учреждениях дают достаточное основание для начала переговоров

На уровне Результата 1:

- Предполагается, что действующие лидеры и ключевые фигуры в профсоюзе положительно относятся к занятию женщинами руководящих постов

На уровне Результата 1 и Результата 2:

- Предполагается, что профсоюзные организации сохраняют стремление к единству, ими не манипулируют (что вызывает раскол), и сохраняется мотивация профсоюзного членства (эта предпосылка взята из группы «сотрудничество и членство»).



Показатели успеха

Как только логика вмешательства проекта и соответствующие предпосылки на разных уровнях определены, следующим шагом разрабатываются показатели успеха. Эти показатели можно рассматривать как некие установки, позволяющие удостоверять степень успешности проекта, жизнеспособность и устойчивость целей развития, целей проекта и ожидаемых результатов. Они также дают нам параметры для проведения мониторинга во время реализации проекта. Поэтому такие установки должны быть как можно более четкими, часто они бывают количественными, но могут существовать и в качественном выражении.

Следует, однако, отдавать себе отчет в том, что, хотя разработка показателей на уровне цели развития желательна, она зачастую оказывается сложной задачей. В большинстве случаев, невыполнение этого упражнения можно считать не имеющим структурных последствий для плана проекта.

Показатели успеха (11)

- Сформулируйте параметры, необходимые для указания на то, как будет проводиться мониторинг реализации проекта на различных уровнях логики вмешательства.
- При разработке показателей важно следить за тем, чтобы формулировки были гендерно корректными и как можно более отвечали критериям КРИСП.
- Убедитесь, что цель развития, цели проекта и ожидаемые результаты по-прежнему жизнеспособны и устойчивы.
- Включите эти показатели на их соответствующем уровне в раздел 4Б (В) «Проектное вмешательство» Бланка Заявок
- Убедитесь, что логика вмешательства проекта не нарушена. Внесите исправления, если необходимо.

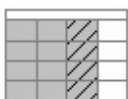
Пример показателей успеха для Результата 1 Подготовка лидеров:

Количественные:

- В 2005 году 30 % новых способных и новаторски мыслящих руководителей составляют женщины.
- В 2005 году заново обученные способные и новаторски мыслящие руководители занимают 75% руководящих должностей в поддерживаемом проекте профсоюзе транспортников.
- Действующие лидеры закончили 80 % программы обучения, выстроенной согласно критериям умелого и новаторского руководства
- 30 % членов выборного комитета – женщины.
- Устав профсоюза ограничивает срок пребывания на руководящей должности максимум 4 годами.

Качественные:

- Конкретные критерии умелого и новаторского руководства включены в официальную политику профсоюзной организации и определяют процедуру выбора на пост лидера и другие ключевые должности.
- Создан и каждые шесть месяцев обновляется резерв руководящего состава, в который включаются работники и члены профсоюза, проявившие качества способных и новаторски мыслящих (не)формальных лидеров.
- Все члены резерва руководителей заканчивают как минимум два курса по выработке навыков лидерства, управления и организации
- Процедуры выборов на пост лидера и иные ключевые должности в профсоюзе подтверждают возможность избрания женщин и активно способствуют их избранию.
- Каждый месяц профсоюзные руководители, занимающие ключевые посты, докладывают о встречах на правительственном уровне, в которых они принимали участие.



Источники проверки

Источники проверки указывают, как или где можно найти информацию, подтверждающую достижение цели развития, цели проекта или ожидаемых результатов.

Возможными источниками проверки являются документы, регистрационные данные по членству, протоколы собраний и встреч, отчеты по оценке эффективности и другие источники, дающие информацию и позволяющие судить о фактическом движении вперед к намеченным результатам и целям.

Источники проверки (12)

- Определите источники проверки для показателей на уровне цели развития, цели проекта и ожидаемых результатов
- Включите источники проверки в раздел 4Б (В) «Проектное вмешательство» Бланка Заявки
- Убедитесь, что логика вмешательства проекта не нарушена. Внесите исправления, если необходимо.

Пример источников проверки для Результата 1:

- Отчеты по оценке эффективности семинаров по развитию навыков лидерства
- Протоколы профсоюзных выборов, касающиеся выборов на руководящие должности
- Протоколы профсоюзных собраний по заслушиванию отчетов о посещенных встречах на уровне правительства
- Статьи устава профсоюза, устанавливающие сроки пребывания в должности лидера



Проверка устойчивости

Цель проверки устойчивости – обеспечить сохранение или дальнейшее развитие положительных изменений, вызванных проектом, после его завершения. Устойчивость – это вопрос, который следует поднимать много раз в ходе планирования. Поскольку он важен для определения логики вмешательства, на этой стадии процесса планирования полезно уделить вопросу устойчивости особое внимание.

Проверка устойчивости

- Проверьте план проекта в том виде, в каком он разработан на данный момент.
- Воспользуйтесь направляющими вопросами в Приложении Б (В), чтобы выяснить, отвечает ли предлагаемая логика вмешательства и лежащие в ее основе предпосылки критерию устойчивости.
- Внесите необходимые изменения в любую часть плана проекта
- Проверка устойчивости должна применяться интегрировано ко всем аспектам плана проекта, поэтому она не выделена как отдельная тема в Бланке Заявки и, следовательно, не имеет своего номера.



Схема организационного взаимодействия

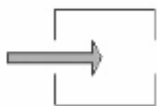
Обсуждение схемы организационного взаимодействия даст каждому представление о том, к кому должен обращаться или с кем взаимодействовать для обеспечения бесперебойной реализации проекта. Таким образом можно избежать недопониманий между местной организацией и финансирующей организацией. Анализ схемы организационного взаимодействия также помогает выявить необходимые условия и предпосылки в отношении способности организации реализовать проект и его предпосылки.

Схема организационного взаимодействия (14)

- Опишите схему организационного взаимодействия, необходимую для реализации проекта в разделе 4В (С)
- Рассмотрите схему организационного взаимодействия на предмет того, сохраняет ли при ней свое значение логика вмешательства и исходные предпосылки
- При необходимости внесите изменения в план проекта

5.2 Затраты ресурсов, бюджет, план и график работы

Как только основные характеристики проекта будут определены, приходит время определить то, как организаторы намерены осуществлять реализацию и мониторинг проекта. Это предполагает детальную проработку ожидаемых результатов и мероприятий проекта в отношении затрачиваемых ресурсов, схемы организационного взаимодействия, плана и графика работы, а также системы мониторинга реализации проекта.



Затраты ресурсов

Затраты ресурсов – это ресурсы, требуемые для осуществления запланированных в проекте мероприятий. Эти ресурсы могут быть людскими, административными, инфраструктурными, финансовыми и т.д. Оценка требуемых ресурсов необходима, чтобы выяснить, как можно повысить устойчивость проекта. Использование собственных/местных ресурсов наилучшим образом гарантирует устойчивость достижений проекта на длительный срок.

Затраты ресурсов (15)

- Составьте перечень ресурсов, необходимых для реализации плана проекта, исходя из подготовленного ранее описания мероприятий;
- Обобщите этот перечень включите его обзорное описание в раздел 4Г (D) Бланка Заявки



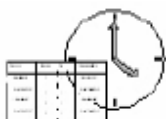
Бюджет

Вам необходимо указать финансовые ресурсы, необходимые для реализации проекта, в подробном постатейном бюджете. Конспект бюджета дает представление об общем объеме ожидаемых расходов.

Бюджет 16)

- Составьте смету ожидаемых затрат, проанализировав ресурсы, необходимые для реализации проекта. Логически покажите, как будут покрываться расходы.
- Преобразуйте результаты в подробный постатейный бюджет, составьте конспект бюджета и включите их в Бланк Заявки _ 4Г (D)

- √ Обратитесь к конкретным указаниям донора, если от вас ждут, что бюджет будет составлен в соответствии с правилами, указанными финансирующей организацией
- √ Если никаких специальных указаний нет, рассмотрите следующие статьи бюджета для конкретизации затрат:
 - затраты на проведение мероприятий;
 - заработная плата сотрудников проекта, гонорары консультантов и экспертов;
 - инфраструктурные затраты;
 - затраты на мониторинг;
 - затраты на оценку эффективности;
 - затраты на финансовый аудит, проводимый независимым бухгалтером.
- √ Рассмотрите следующие статьи покрытия расходов:
 - собственные средства организации
 - средства из других источников
 - средства, запрошенные у финансирующей организации



План и график работы

Для направления запланированных по проекту мероприятий необходимо разработать подробный план и график работы.

План и график работы (17)

- Составьте подробный план с указанием сроков и подразделения, ответственного за выполнение работ
- Включите информацию, полученную из Схемы организационного взаимодействия (16)
- Включите план и график работы в Бланк Заявки _ 4Г (D)

5.3 Мониторинг и оценка эффективности

Мониторинг и оценка эффективности работы являются важными действиями, дающими представление о ходе реализации проекта и позволяющие руководству проекта объяснить, как развивается проект и какие результаты достигнуты.



Мониторинг

Мониторинг – важное направление работы на стадии реализации проекта, представляющее собой непрерывный или периодический контроль за реализацией проекта. Мониторинг включает составление отчетов о ходе проекта. Цель отчетов – информировать стороны, задействованные в реализации, о достигнутом прогрессе и отчитываться по финансовым затратам перед финансирующей организацией.

Использование стандартных форматов в мониторинге и отчетности на всем протяжении проекта облегчит анализ тенденций и определение стратегии. Данные мониторинга оказываются особенно полезными, если меняется состав сотрудников, руководства проекта и лиц, принимающих решения. Для организации мониторинга мы рекомендуем пользоваться содержанием и формулировками матрицы планирования проекта, делая особый упор на показателях. Показатели определяют значительную долю данных, собираемых во время мониторинга.

До начала проекта необходимо согласовать процедуры подачи отчетов. Они будут включены в проектный документ и контракт.

Помимо отчетов о прогрессе в достижении результатов проекта, где используются соответствующие показатели, существуют другие виды отчетов, например, отчеты о проделанной работе, которые связаны с планом работы и сообщают о том, что фактически было сделано. Финансовые отчеты показывают, как фактические расходы соотносятся с бюджетом; они строятся по тем же статьям, что и бюджет. Годовой финансовый отчет должен пройти аудиторскую проверку, проводимую независимым аудитором.

Мероприятия по мониторингу часто занимают много времени и должны быть соответствующим образом учтены в плане работы.

Мониторинг (18)

- Укажите, какие действия необходимо предпринять, чтобы отслеживать ход реализации проекта согласно установленным показателям
- Укажите, какие действия по предоставлению отчетности должны быть выполнены в ходе реализации проекта.
- Подготовьте краткое описание предлагаемой организации работы по мониторингу (включая отчетность) и включите его в Бланк Заявки _ 4Д (Е)
- Также включите эти мероприятия в план и график работы (17, которые уже были включены в раздел 4Г (D) Бланка Заявки

Примеры содержания документов по мониторингу:

- Достигнутый прогресс согласно показателям
- Вид и количество осуществленных мероприятий
- Задействованные целевые группы; кол-во участников – мужчин и женщин
- Используемые методики обучения
- Используемые и/или подготовленные материалы
- Замечания по расхождениям между запланированными и фактически проведенными мероприятиями
- Сравнение целей и фактических результатов
- Что было достигнуто – и почему

- Чего не удалось достичь – и почему
- Увоенные уроки
- Предложения по корректировке плана и графика работы на следующий отчетный период



Оценка эффективности

При оценке эффективности анализируются достижения и эффективность проекта для получения информации о последствиях его реализации и достижения понимания этих последствий. Участие целевых групп в работе по оценке эффективности обязательно для обеспечения ее объективности, а также осознания целевыми группами любых нерешенных проблем и возможных путей адаптации и продолжения того процесса, который был начат проектом.

Подписанный проектный документ и контракт составляют имеющее юридическую силу соглашение между финансирующей организацией и организацией-заявителем

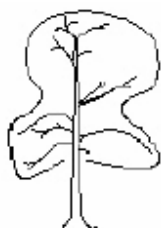
Процедура оценки эффективности должна быть согласована между партнерами по контракту до начала реализации проекта и подлежит включению в проектный документ и контракт. Соглашение обычно указывает, каким образом и с какой периодичностью осуществляется внутренний, и возможно, внешний, анализ работы и оценка ее эффективности. Если это оговорено в контракте, последний отчет должен также включать в себя итоговый отчет, охватывающий весь проектный период, т.е. полный объем полученных и израсходованных средств.

Оценка эффективности (19)

- Укажите, какие действия по оценке эффективности будут осуществляться в ходе реализации проекта, а также время их осуществления.
- Составьте краткое описание предлагаемой организации работы по оценке эффективности и включите его в Бланк Заявки _ 4Д (Е)
- Также включите мероприятия по оценке эффективности в план и график работы, уже включенные в Бланк Заявки _ 4Д (Е)

ПРИЛОЖЕНИЕ: Направляющие вопросы

Данные направляющие вопросы включены в настоящее Руководство, чтобы помочь профсоюзным организациям в процессе планирования проектов с использованием ЛСП. Эти вопросы нужно задать себе, чтобы избежать многочисленных подводных камней, способных затормозить успешное осуществление проекта. Хотя список довольно обширен, он, разумеется, не является полным. Организаторам проекта предлагается продумать и свои вопросы.



Общая информация и опыт предыдущих попыток решения проблемы(1)

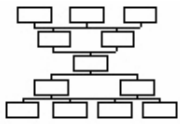
- ✓ Какие проблемы имеют место на рассматриваемой территории?
- ✓ Занимались ли решением этих проблем раньше и кто?
- ✓ Что из себя представляли предыдущие попытки решения этих проблем?
- ✓ Какие уроки – положительные и отрицательные – были извлечены из этих попыток?
- ✓ Какая ситуация вызывает эти проблемы? (например, приватизация, чрезмерное кол-во несчастных случаев, использование детского труда)
- ✓ Какова политическая и экономическая ситуация на рассматриваемой территории?
- ✓ Какова ситуация на рынке труда?
- ✓ Каков средний доход трудящихся в целом, в отрасли и особенно в рассматриваемом секторе?
- ✓ Какова ситуация с занятостью?
- ✓ Каково положение профсоюза? (например, число действительных и потенциальных членов, кол-во профсоюзных организаций, профцентров, сотрудничество между профсоюзами)
- ✓ Какова структура профсоюза и/или национального профцентра? (например: должности, освобожденные или неосвобожденные работники и т.д.)
- ✓ Сколько коллективных договоров заключено на национальном, территориальном уровне, уровне компании и/или предприятия?
- ✓ Какова финансовая ситуация? (система сбора членских взносов, взносы, собираемые по безналичному перечислению, другие источники дохода и т.д.)
- ✓ Каковы основные направления работы профсоюза или федерации?
- ✓ Как выглядит гендерное распределение среди членов и работников профсоюза?



Анализ участников (2)

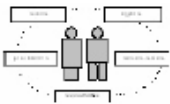
- ✓ Кого затрагивает проблема, которую вы намерены решать? (Лица, группы, учреждения и т.п.)
- ✓ Какие основные проблемы стоят перед вовлеченными в ситуацию сторонами или затрагивают их косвенно? (Разделите группы, учреждения, отдельных лиц и т.п. на категории согласно конкретным проблемам (экономическим, экологическим, культурным и т.д.)
- ✓ Как выглядят интересы сторон в отношении рассматриваемых проблем? (Разделите лица, группы, учреждения и т.п. на категории согласно интересам)
- ✓ Каков потенциал вовлеченных сторон в плане решения рассматриваемых проблем? (Сильные и слабые стороны каждой группы, организации, лица и т.п.)
- ✓ Какие связи существуют между вовлеченными в ситуацию сторонами (в прошлом и сейчас)? (основные модели сотрудничества, конфликты интересов, отношения зависимости)
- ✓ Чьи интересы и взгляды должны рассматриваться как приоритетные при анализе проблемы?

<i>Вариант формата для анализа участников</i>				
<i>Группы/Учреждения/Отд. лица</i>	<i>Интересы</i>	<i>Потенциал</i>	<i>Общие выводы</i>	<i>Значение для планирования</i>



Анализ проблемы (3)

- ✓ В чем состоит(ят) главная(ые) проблема(ы)?
- ✓ Что вызывает эти проблемы?
- ✓ Каковы последствия этих проблем?
- ✓ Одинаковы ли причины и следствия для мужчин и женщин?
- ✓ Есть ли группы, которые страдают от этих проблем особенно сильно?
- ✓ Существует ли исследовательская и/или статистическая информация, которую можно было бы использовать, чтобы проиллюстрировать эти проблемы?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы устранить причины – не только следствия – данной проблемы?
- ✓ Какое воздействие – позитивное или негативное – оказал бы проект в целом на общество или на сферу труда?



Гендерный анализ (4)

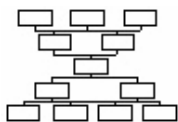
- ✓ Какие особые роли играют мужчины и женщины? (Кто чем занимается?; Как мужчины и женщины представлены на различных должностях?)
- ✓ В какой степени мужчины и женщины имеют доступ к контролю над ресурсами? (Кто чем может воспользоваться и/или чем владеет?; Кто в каком положении находится?; Кто и от чего получает выгоду, а кто нет?)
- ✓ Какие конкретно права и обязанности имеют мужчины и женщины?
- ✓ Каковы различия и сходства между проблемами и потребностями женщин и мужчин?
- ✓ Как вы могли бы объяснить эти различия и сходства?
- ✓ Меняется ли эта гендерная ситуация? Что становится лучше? Что становится хуже?
- ✓ Что можно сделать, чтобы сократить/устранить разрыв между потребностями мужчин и женщин?
- ✓ Есть ли к этому препятствия? Если да, каковы эти препятствия, и как их можно избежать?
- ✓ Что можно сделать на стадии планирования и реализации проекта – в плане конкретных действий и мероприятий, – чтобы эффективно решить эти вопросы?

Таковы основные вопросы гендерного анализа. В профсоюзном контексте эти общие вопросы могут привести к более конкретным вопросам, как показывают приведенные ниже примеры. Этот список ни в коем случае не является полным, как и не все из этих вопросов применимы к вашей ситуации. Список включен в Руководство, чтобы помочь вам начать общее обсуждение гендерной ситуации в конкретном контексте вашего профсоюза:

Примеры более конкретных вопросов по гендерному аспекту ситуации:

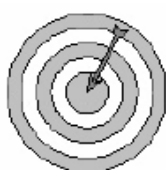
- ✓ Кто получает деньги, грант или помощь? Существует ли приоритетность (иерархия? – Е.К.) участков работы? Доминирует ли на отдельных участках работы какой-то один пол? Как распределяются ресурсы между различными направлениями работы, чиновниками или организациями?
- ✓ Как организованы собрания и какова методика их проведения? Все ли могут участвовать? Планируется ли время и место собраний таким образом, чтобы все могли участвовать? Чьи приоритеты определяют повестку дня? Чье время имеет наибольшее значение? Способно ли привлечение людей к учебе исправить случаи гендерного неравенства?
- ✓ Как назначаются представители в различные структуры? Равным ли образом представлены ли женщины и мужчины на различных существующих должностях? Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию с неравным представительством? Что такое «компетентность», и как оценивается различный опыт? Есть ли различия в оценке опыта, когда на должность назначается мужчина или женщина? In which contexts are women respective men represented? Есть ли какая-то разница? Почему они в этом особом контексте? Как распределяются задания?
- ✓ Как и кем иницируются проекты и исследования? Какие даются указания, и как будет осуществляться работа по продвижению гендерного равенства?

- ✓ Вся ли статистика имеет разбивку по полу? Как отражен и как обновляется гендерный аспект в текущем материале? Представляют ли данные материала информацию по мужчинам и женщинам?
- ✓ Каково отношение к гендерному равенству в отчетах, рабочих группах и заявках? Какую методику можно предложить для улучшения ситуации там, где это необходимо? Как акцентируются гендерные аспекты?
- ✓ Имеет ли ваша организация собственную гендерную политику?



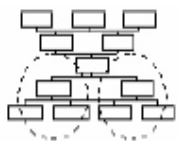
Анализ целей (5)

- ✓ Какие из позитивных установок древовидной схемы целей несут пользу обществу в целом?
- ✓ Какие из этих позитивных установок несут пользу конкретным группам общества?
- ✓ Какие из этих позитивных установок могут быть реализованы с учетом возможностей и в реальные сроки?
- ✓ Какие из этих позитивных установок фактически означают действия, которые должны быть предприняты?



Определение целевых групп (6)

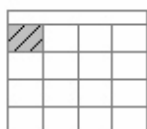
- ✓ Кому принесет пользу планируемый проект?
- ✓ Кто примет непосредственное участие в мероприятиях проекта? (прямые получатели помощи, т.е. участники конференций, семинаров, тренингов и т.п.)
- ✓ Кто косвенно выиграет хоть что-нибудь от реализации проекта? (например, члены профсоюза, трудящиеся, местное население и т.д.)
- ✓ Каковы характеристики различных целевых групп? (возраст, пол, раса, доход, условия труда)
- ✓ Каковы будут результаты проекта для женщин и для мужчин?
- ✓ Будет ли проект иметь негативные последствия для какой-либо группы?



Анализ стратегии (7)

- ✓ Каковы возможности профсоюза и насколько они ограничены?
- ✓ Какая стратегия будет наиболее благоприятной для получателей помощи?
- ✓ Есть ли другие способы достичь желаемых целей?
- ✓ Что можно извлечь из проектов и мероприятий прошлых лет?
- ✓ Следует ли привлечь другие организации на данной территории? Если да, то как и какие?
- ✓ Как стратегия проекта может укрепить общую политику профсоюза?
- ✓ Учитывает ли выбранная стратегия гендерные вопросы?
- ✓ Какие из следующих дополнительных критериев служат аргументами при выборе стратегии?

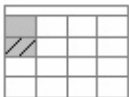
<i>Технические</i>	<i>Актуальность, использование местных ресурсов, приспособленность к рынку, т.д.</i>
<i>Финансовые</i>	<i>Затраты, финансовая устойчивость, потребности в иностранной валюте и т.д.</i>
<i>Экономические</i>	<i>Экономическая отдача, эффективность затрат и т.д.</i>
<i>Организационные</i>	<i>Потенциал, возможности, техн-е содействие и т.д., вероятность достижения целей</i>
<i>Социальные/распределительные</i>	<i>Выгоды для приоритетных групп, распределение затрат и выгод, гендерные вопросы, социокультурные ограничения, местное участие и мотивация, социальные риски и т.д.</i>
<i>Экологические</i>	<i>Последствия для окр. среды, экологическая цена выигрыша от проекта.</i>



Цели развития (8)

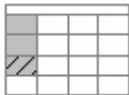
- ✓ Затрагивает ли цель развития политические, экономические и социальные изменения в обществе, на которые проект должен, в конечном счете, оказать влияние?
- ✓ В какой степени проект должен способствовать:
 - большему равенству между мужчинами и женщинами?

- развитию организации (демократизации, росту членства, омоложению, эффективности и т.д.)?
- отдельным темам (например, гигиене и безопасности труда, экологическим аспектам)?
- √ Согласуется ли цель развития с политикой партнерских организаций?
- √ Согласуется ли она с политическими принципами финансирующих организаций?
- √ Является ли цель развития достаточным обоснованием полезности проекта?
- √ Исключена ли вероятность того, что цель развития подразумевает две или более целей, связанных причинно-следственными отношениями?
- √ Не является ли цель развития слишком смелой? (т.е. согласуется ли она с целью проекта, которая должна внести существенный вклад в ее достижение?)
- √ В достаточной ли степени цель развития соответствует критериям КРИСП?



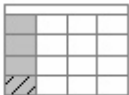
Цель проекта (9)

- √ Чего должен проект достичь за время своей деятельности?
- √ Внесет ли цель проекта существенный вклад в достижение цели развития?
- √ Лежит ли цель проекта вне области его непосредственного влияния?
- √ Максимально ли соответствует формулировка цели проекта критериям КРИСП?



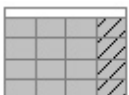
Ожидаемые результаты (10)

- √ Какие результаты необходимы проекту, чтобы достичь цели проекта?
- √ Что проект должен дать в итоге получателям помощи, чтобы позволить им извлечь из него осязаемые выгоды?
 - Итогами могут быть физические продукты, такие как учебные материалы, руководства, отчеты, политические документы, рекомендации.
 - Итоги могут быть менее заметными, если они – результат обслуживающей деятельности: обученные профсоюзные работники, созданные сети и т.п.
 - При определении ожидаемых результатов необходимо четко определить получателей выгоды с учетом гендера, возраста, расовой и этнической принадлежности
- √ Максимально ли формулировки ожидаемых результатов соответствуют критериям КРИСП?



Мероприятия

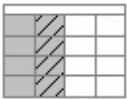
- √ Какие основные мероприятия необходимы для получения результатов?
- √ Как будут определяться потребности и составляться специальные планы для обучения или вовлечения в работу целевых групп?
- √ Какие типы встреч, конференций, кампаний и т.п. необходимо организовать; сколько мероприятий каждого типа?
- √ Необходимо ли проводить обучение какого-то числа членов профсоюза или преподавателей? Если да, то сколько именно для достижения ожидаемых результатов?
- √ Что необходимо сделать, чтобы обеспечить пропорциональное представительство женщин среди участников проекта, а также среди экспертов и сотрудников?
- √ Соответствуют ли мероприятия проекта ситуации в регионе, где он осуществляется, в плане существующих учреждений, уровня экологии, технологии, культуры и т.д.?
- √ Достаточно ли времени отводится на каждое мероприятие?
- √ Сформулированы ли мероприятия правильно, т.е. именно как предпринимаемые действия, а не как готовые результаты?



Предпосылки и необходимые условия (13)

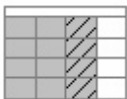
- √ Являются ли планируемые затраты ресурсов, мероприятия, ожидаемые результаты и цели проекта достаточными для реализации задачи каждого последующего уровня?
- √ Какие дополнительные меры или события должны также состояться за пределами проекта,

- чтобы задачи каждого уровня могли быть выполнены?
- √ Осуществление каких предпосылок наиболее важно/вероятно?
 - √ Есть ли внешние факторы, которые могут быть квалифицированы как предпосылки провала?
 - √ Какие их внешних факторов на самом деле являются необходимыми условиями, которые должны осуществиться прежде, чем можно будет начинать проект?
 - √ Каково значение каждой из предпосылок?
 - Исключите очевидные предпосылки, которые не важны для итогов проекта или вряд ли осуществятся
 - Оцените вероятность осуществления остальных предпосылок, включая те, которые, вероятнее всего, осуществляются, хотя гарантии нет
 - В случае выявления предпосылок провала пересмотрите весь проект. Если это невозможно, от осуществления проекта придется отказаться.
 - √ Как будут отслеживаться динамика предпосылок, включенных в план проекта?
 - √ Существуют ли какие-либо политические, экономические или социальные факторы, которые могут тормозить, серьезно препятствовать или затягивать реализацию проекта?
 - √ Обсуждались ли альтернативные стратегии достижения поставленных целей?
 - √ Есть ли риск конфликта или дублирования мероприятий с другими проектами, осуществляемыми правительством, общественными или иными организациями?



Показатели успеха (11)

- √ Охватывают ли показатели все важные аспекты целей (на обоих уровнях) и ожидаемых результатов?
- √ Какова текущая ситуация (отправная точка)?
- √ Позволяют ли показатели оценивать достигнутый прогресс?
- √ Являются ли сформулированные показатели измеряемыми и привязанными ко времени?
 - Что? (переменная величина)
 - Сколько? (текущее + желаемое в будущем значение)
 - Кто? (целевая группа)
 - Где? (территория/местоположение)
 - Когда? (временные рамки)
- √ Если напрямую измерить прогресс в количественном выражении сложно, какие иные – косвенные или выраженные качественно – пути измерения прогресса существуют?



Источники проверки (12)

- √ Каковы источники, позволяющие удостовериться достижение цели развития, целей проекта и ожидаемых результатов?
- √ Какие из этих источников создаются в ходе самого проекта, а какие – независимыми организациями за пределами контекста проекта?
- √ Реалистично ли предположить, что можно собрать всю требуемую информацию?
- √ Существует ли административная система/база данных, где эту информацию легко можно получить? Если нет, ее нужно либо разработать, либо использовать другой показатель.
- √ Обеспечивает ли план проекта сбор информации об исходной ситуации, относительно которой будет измеряться прогресс?



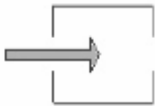
Проверка устойчивости

- √ Как можно сделать так, что результаты, достигнутые реализацией проекта, обязательно будут и в будущем приносить пользу прямым и/или косвенным получателям помощи и активно использоваться ими?
- √ Как можно улучшить финансовое положение местной организации, которое обеспечит содержание помещений и продолжение деятельности после окончания проекта?
- √ Какие структуры/механизмы можно создать, чтобы позволить получателям помощи продолжать свою работу после окончания проекта и поощрять их к этому?



Схема организационного взаимодействия (14)

- ✓ Кто должны быть партнерами по проекту, и каковы должны быть их функции?
- ✓ Как должны выглядеть линии связи и ответственности между сотрудниками проекта, местной организацией и организацией-заявителем?
- ✓ Как целевые группы и другие вовлеченные в проект стороны будут участвовать в планировании, реализации, мониторинге и оценке эффективности проекта?



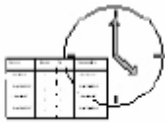
Затраты ресурсов (15)

- ✓ Какой объем людских, материальных и финансовых ресурсов необходим для осуществления запланированных мероприятий? (первая колонка, «логика вмешательства»)
- ✓ Какие ресурсы – людские, материальные и финансовые – необходимы для осуществления управленческой и административной работы, не включенной в Матрицу планирования проекта?
- ✓ Какие собственные ресурсы может выделить местная организация?
- ✓ Могут ли другие вовлеченные в проект стороны, например местная администрация или работодатели, внести свой вклад в проект в денежной или неденежной форме?
- ✓ Рассматривались ли внешние источники финансирования?
- ✓ Каковы условия и правила, устанавливаемые финансирующими организациями?
- ✓ Как местная организация планирует собрать необходимые средства для обеспечения устойчивости результатов после сворачивания поддержки извне?



Бюджет (16)

По данной категории направляющие вопросы не добавлялись



План и график работы (17)

- ✓ Кто, что и когда будет делать?
- ✓ Учтены ли в плане работы все мероприятия, определенные в Матрице планирования проекта?
- ✓ Включена ли также и управленческая и административная работа?
- ✓ В какой момент каждый уровень цепочки проекта должен представлять заявки, рабочие и финансовые отчеты?
- ✓ Приняты ли во внимание требования финансирующей организации по предоставлению отчетности?
- ✓ Проверьте «поток» мероприятий: Соответствует ли последовательность мероприятий временному графику их проведения?
- ✓ Является ли план работы реалистичным с учетом потенциала и ресурсов местной организации?



Мониторинг (18)

- ✓ Какой формат будет использоваться для мониторинга?
- ✓ Каковы правила составления отчетов о ходе проекта?
- ✓ Какие отчеты затребованы финансирующей организацией?
- ✓ Какова периодичность мониторинга (включая подачу отчетов)?
- ✓ Какая информация должна содержаться в отчетах?
- ✓ Кто из сотрудников проекта отвечает за составление этих отчетов?
- ✓ Что будет отслеживаться для определения прогресса в реализации проекта – и какие показатели будут использоваться?
- ✓ Есть ли потребность собрать некоторые исходные цифры?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы собрать исходную информацию?

- √ Кто будет отвечать за проведение мониторинга, и кто будет предоставлять информацию (например, участники, сотрудники проекта, организация-заявитель)?
- √ Отслеживается ли физический прогресс реализации проекта?
- √ Отслеживаются ли также последствия проекта и изменения в среде, где он реализуется (внешние факторы)?
- √ Как будет осуществляться мониторинг финансовых расходов, и кто будет предоставлять эту информацию?



Оценка эффективности(19)

- √ Когда и кем будут проводиться внутренние анализы проделанной работы и оценка эффективности?
- √ Каким образом обеспечивается участие целевой группы в этих анализах и оценке эффективности?
- √ Если предусматриваются анализы проделанной работы или оценка эффективности извне, когда и кем они будут производиться?

