



**«Стратегиялық жоспарлау»**

**үлестірмелі материалдар**

**Иманғожина Әсел**

**Есік қаласы 2014**

**Үкіметтік емес ұйымдардың (ҮЕҰ) қызметін**

**стратегиялық жоспарлау**

Көптеген кітаптар мен мақалалар стратегиялық жоспарлаудың қағидалары мен пәлсапасын сипаттайды, сонымен бірге осы бөлімге қарағанда оны толық жасайды. Біздің мақсатымыз біраз басқаша. Біз коммерциялық емес қоғамдардың (КЕҚ) қызметіне қолданылатын стратегиялық жоспарлау түсінігімен және жалпы оның сұлбасымен оқырмандарды таныстырғымыз келеді, үрдістің негізгі қадамдары туралы мәліметтер бергіміз келеді. Біздің әзірленімдеріміз ұсыныс сипатында болады және жалғыз қол жететін нәрсе болып табылмайды- оның бәрі коммерциялық емес қоғамдардың талаптарына байланысты, дегенмен де кез келген жағдайда әрекет ету стратегиясын таңдау сұлбасын және оны іске асырудың негізгі қадамдарын әзірлеуді, күтілетін нәтижелерге жетудің оңтайлы жолдары қандай екендігін түсінуге көмектеседі.

Осы оқу құралының барлық басқа тараулары стратегиялық жоспарлауға да, әзірленген жоспарларды іске асыру үрдісіне де, тікелей қатысы бар екеніне назарға алу керек.

**Стратегиялық жоспарлау деген не?**

***Қызметті стратегиялық жоспарлау- бұл шешім қабылдауға және әрекетті жүзеге асыруға ойластырылған және негізделген әдіс, ұйымды басқарудың негізін салушы құрал.***

Стратегиялық жоспарлаудың ұйымдар жұмысының тиімділгін көтеру мақсаты бар, яғни оның барлық қызметкерлері мен белсенділерінің мақсаты бар, яғни оның барлық қызметкерлері мен белсенділерінің мақсаттар мен міндеттерді анық түсінуін қамтамасыз ету, оларды өз күштерін жұмылдыруға үйрету, нақты мүмкіндіктерді ескеруге, ресурстарды оңтайлы пайдалануға, қоршаған жағдайдағы өзгерістерді дайындауға үйрету болып табылады. Жоспарлау үрдісінде: ұйым не болып табылады, ол қай бағытта қозғалады және оны ол қалай жасалу керектігі айқындалады.

Стратегиялық жоспарлау не істеу қажет, не себепті және мұны қалай істеу керек, ол үшін не керек, деген сияқты сұрақтарға жауаптарды таңдау кезінде бір тиянақты шешім қабылдауды көздейді, яғни артықшылықтарды айқындауға көмектеседі

Стратегиялық жоспарлау деген – ұйымның мақсаттарын және оларға жету жолдарын таңдау үдерісі болып табылатын басқару функцияларының бірі. Жоспарлау барлық басқарушылық шешімдер мен басқарушылық функциялар үшін (ұйымдастыру/үйлестіру, уәждемелеу және бақылау) негізді қамтамасыз етеді.

Стратегиялық жоспарлау жүйесінде ұйым мүмкіншіліктерінің талдауына маңызды орын беріледі, оның мақсаты қалыптасқан беталыстарды өзгертуге қабілетті беталыстарды, қатерлерді, мүмкіншіліктерді және де жеке төтенше жағдайларды анықтау болып табылады.

Стратегияның нақты бәрін қамтитын анықтамасын беру оңай емес, міне кейбір тұрғыларының бірі:

***Стратегия деген – ол соңғы нәтижеге жету жолдары.***

***Стратегия ұйымның барлық бөліктерін тұтас бір нәрсеге біріктіреді.***

***Стратегия деген – ұйымның ұзақ мерзімді жоспары.***

Стратегия ұйымның болмысына қатысты негізгі сұрақтарға жауаптар береді:

* Біздің қызметіміздің бүгінгі мәні неде?
* Біздің қызмет ертеңгі күні қандай болады?
* Бізідің қызметтеріміз, функцияларымыз қандай?
* Қойылған мақсаттарға жету үшін не істеуіміз керек?

***Стратегия деген – ол ұйымның мықты және басқа жақтарын талдау нәтижесі, және де оның даму мүкіндіктері мен оған кедергі жасайтын жәйіттерді анықтау.***

**С**тратегияны ұйымның міндеті мен бағдарламалық мақсаттарына жетуді қамтамасыз ететін жалпы кешендік жоспар ретінде қарастырады. Стратегия ұйымның мүмкін болатын әрекеттері мен қабылданатын басқарушылық шешімдерінің шектерін белгілейді.

Ұйымның кез келген жоспарлауы толық емес деректерге негізделеді. Жоспарлаудың сапасы көбінесе білікті қызметкерлердің зияткерлік деңгейіне байланысты болады. Барлық жоспарлар оларға өзгертіліп жататын шарттар негізінде түзетулер енгізуге болатындай қылып құрастырылуы керек. Сондықтан жоспарларда резервтер деген болуы тиіс. Алайда, тым үлкен болған резервтер жоспарларды тиянақсыз қылады, ал шамалы болғандар жоспарды жиі өзгертіп тұруға әкеп соғады. Сонымен жоспарлау ҮЕҰ қызметіндегі жіңішке жерлеріне сүйену керек – олар қаржы, мамандар, қызметтерді көрсетудің тұрақты жүйелері.

Стратегиялық жоспар нақты деректерге негізделуі керек. Тиімді жұмыс істеп, өз міндетін орындау үшін ұйым жүйелі түрде ақпараттың орасан көлемін жинап, талдап отыру керек. Стратегиялық жоспар ұйымға қызметкерлеріне бағдар беретін, өз еркімен келгендерді тартып, қызметтерін сатуға көмектесетін мүмкіндік ашады.

Стратегиялық жоспарлау өзінен өзі табысқа кепілдік бермейді, сондықтан ұйым жоспарлаудағы, ұйымдастырудағы, уәждемелеу мен бақылаудағы қателіктерден сәтсіздікке тап болуы мүмкін. Дегенмен жоспарлау ұйым үшін маңызды жағымды факторларының бір қатарын құруы мүмкін. Ұйым қандай жетістіктерді көздеп отырғаны жөнінде білу іс-әрекеттің лайықты жолдарын анықтауға көмектеседі. Дәлелді және жүйеге келтірілген жоспарлы шешімдерді қабылдай отырып, басшылық ұйымның мүмкіншіліктері немесе сыртқы жағдай туралы қате не шынайы болмаған ақпарат алудың салдарынан қате шешімді қабылдау тәуекелін төмендетеді.

Стратегиялық жоспарлау ұйымға өз мақсаттарына жетуге көмектесуді көздейтін ерекше стратегияларды әзірлеуге келтіретін басшылықпен қабылданған іс-әрекеттер мен шешімдердің жинағы болып табылады. Стратегиялық жоспарлау үдерісі басқарушылық шешімдерді қабылдауға көмектесетін құрал болып келеді. Стратегиялық жоспарлаудың келесі кезеңдерін белгілеп шығаруға болады:

* Жоспарлауға дайындық.
* Міндет пен түсінікті тұжырымдау немесе айқындау.
* Ұйымның қызметі туралы ақпарат жинау.
* Стратегияны тұжырымдау және артықшылықтарды анықтау.
* Стратегиялық жоспарды жазу.
* Қызметтің жоспарларын бір жылға жазу.
* Мониторинг жүйесін әзірлеу және қызметті бағалау.

Арнайы әдебиетте жоспарлау кезеңдерінің басқа да атауларын кездестіруге болады. Бірақ олардың мәні бір – ұйымның кейінгі қызметін ақшалай, материалдық, адами, басқарушылық дағдылар, бағдарламалық технологиялар, абырой туралы сияқты қолданыстағы және қажетті ресурстар туралы жиналған адал ақпарат негізінде белгілеу керек. Осылайша, қаржы жағдайын талдау ұйымда бар және болуы мүмкін ішкі кемшіліктерді, және де ұйымның ұқсас немесе салыстырмалықызметпен айналысатын басқа ҮЕҰ қарағанда қатыстық жағдайын анықтай алады. Қаржы қызметін зерттеу басқарушылыққа ұзақ мерзімді келешекте ішкі мықты және босаң жақтарын анықтауға мүмкіндік береді.

Ұйымдағы көптеген мәселелердің себептері ең соңында адамдардан табылуы мүмкін. Егер ұйымда қойылған мақсаттарға жету үшін уәждемеленген білікті қызметкерлер мен басқарушылар бар болса, ол көзделген стратегияларын орындауға қабілетті болады. Керісінше жағдайда қызметкерлер жұмысының сапасын ұлғайту керек болады, өйткені бұл босаңдық ұйымның болашақтағы қызметін қауіпке төндіретін болады.

Стратегияны жасап шығару ұйым қызметінің баламалы жолдарын бағалау негізінде іске асырылады. Басқарушы қойылған мақсаттарға жету үшін барынша лайықты нұсқаларды таңдау керек. Жүргізілген талдаудың негізінде қызметкерлермен жалпы ұйымның даму тұжырымдамасы талқыланып, келісіледі, мақсаттардың жобалары тұжырымдалады, түсінік әзірленеді, жобалар идеялары дайындалады және мониторинг және бақылау жүйесі әзірленеді.

Шын мәнінде ұйымның алдында 4 негізгі стратегиялық балама тұрады: шектеулі өсу, өсу, қысқарту және осы стратегиялардың үйлесімі. Өте сирек кездесетіні: ҮЕҰ басқарушылары бағдарламаларды немесе жобаларды қысқарту стратегиясын таңдайды. Онда көзделетін мақсаттар деңгейі өткенде жетілгендерден төмен болып белігленеді. Көптеген ҮЕҰ үшін қысқарту қызметті оңтайландыру және қайта бағыттау жолын білідруі мүмкін. Бұл жағдайда бірнеше нұсқасын атап өтуге болады:

* тарату (қандай болсын бағыт бойынша қызметті толық тоқтату);
* қайта құрылымдау (кейбір бөлімшелердің немесе қызмет түрлерінің бөлінуі);
* қайта бағытталу (ҮЕҰ міндетінің шарттары шегінде элементтерді нысандарды,

әдістерді, мақсатты топты өзгерту).

Көптеген ұйымдар ұсталатын стратегиялық балама ретінде шектеулі өсу болып табылады. Шектеулі өсу стратегиясы үшін жетілгеннің мақсаттарын орнату - тән құбылыс. Сонымен бірге мақсаттар әлеуметтік-экономикалық өзгерістерді есепке алумен түзетілуі мүмкін. Өсу стратегиясы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттарды жыл сайын өткен жылдағы көрсеткіштер деңгейінен айтарлықтай көтеру арқылы іске асырылады. Өсу стратегиясы ҮЕҰ қызметінің үдемелі дамып келе жатқан салаларында қолданылады. Бұл үдерісте донорлар немесе саяси қайраткерлердің мәлімдемелері маңызды рөл атқарады.

Барлық баламаларды үйлестіру стратегиясын ең дұрысы бірнеше бағытта белсене әрекет ететін және тұрақты қаржыландыруы бар ірі бейкоммерциялық ұйымдар ұсталатын болады. Үйлестіру стратегиясы жоғарыда аталған үш стратегияның кез келгенінің үйлесімі болып келеді.

Белгілі бір стратегиялық баламаны таңдап алғаннан кейін басшылық нақты бір стратегияға бет алу керек. Басты мақсат – ұйымның ұзақ мерзімді тиімділігін барынша ұлғайту. Бұл үшін басқарушыларда айқын, барлық қызметкерлер қолдайтын ұйымның міндеті мен келешек жөнінде түсінік болуы тиіс. Стратегиялық таңдауға әр түрлі факторлар әсер етеді: тәуекел (ұйым өмірінің факторы); бұрынғы стратегияларды білу; ұйым мүшелерінің немесе клиенттерінің реакциясы, уақыт факторы және т.б.

Білім өзгеруі мен ұлғаюының замануи қарқындығының үлкен болғаны соншалық, стратегиялық жоспарлау болашақ қиындықтар мен мүмкіншіліктерді болжамдаудың жалғыз амалы болып келеді. Ол ұйымның басшылығына ҮЕҰ ұзақ мерзімге даму жоспарын құрудың құралын қамтамасыз етеді. Ұйым қандай мақсатқа жеткісі келетінін білу барынша лайықты болатын іс-әрекеттер жолдарын анықтауға көмектеседі. Ресми жоспарлау шешімді қабылдағанда тәуекелді төмендетуге көмектеседі. Дәлелді шешімдерді қабылдай отырып, басшылық ұйымның мүмкіншіліктері немесе сыртқы жағдай туралы қате не шынайы болмаған ақпарат алудың салдарынан қате шешімді қабылдау тәуекелін төмендетеді. Жоспарлау қойылған мақсаттарды тұжырымдау үшін қызмет ететіндіктен, ұйым ішіндегі жалпы мақсаттың тұтастығын құруға көмектеседі. Бірақ стратегиялық жоспарлау іске асырылғанда ғана маңызды болады. Негіз қалаушы стратегияны таңдағаннан кейін оны маркетинг, жұртшылықпен байланыс жөніндегі қызмет және т.б. сияқты басқа да ұйымдық функциялармен біріктіріп іске асыру керек. Стратегияның ҮЕҰ басқа да функцияларымен үйлесудің маңызды механизмі – саясатты, тәртібі мен ережелерін әзірлеу. Саясат іс-әрекетттер мен шешімдерді қабылдау үшін жалпы бағдарлар болып табылады. Тәртіптер нақты жағдайда қандай іс-әрекеттер қолданылуы керек екенін белгілейді. Ережелер нақты бір жағдайда не істеу керек екенін дәл көрсетеді.

Стратегиялық жоспарды әзірлеу – ең күрделісі болып келмейді. Енгізу және іске асыру үдерісі жоспарлаудың қатысушылары өздеріне келесі сұрақтарды уақытында қоймайтын болса, созылу немесе сәтсіздікке ұшырауы мүмкін:

* **С**тратегия ұйымның мүмкіншіліктерімен бірге өзара үйлесімді болып келе ме?
* Стратегия тәуекелдің рұқсат етілген дәрежесін көздей ме?
* Ұйымның стратегияны іске асыру үшін ресурстары жеткілікті ме?
* Стратегия сыртқы қатерлер мен мүмкіндіктерді есепке ала ма?
* Бұл стратегия ұйым ресурстарын қолданудың ең жақсы әдісі болып табыла ма?

Стратегияның мұндай бағалауы стратегияны түзетудің кері байланысы үшін қолданылады. Тиісті болу үшін бағалау жүйелі түрде әрі үздіксіз жүргізіліп отыру керек. Тиісті түрде әзірленген үдеріс төменнен жоғарыға қарай – барлық деңгейлерді қамту керек.

Стратегиялық жоспарлауға қоса ұйым өз қызметінің нақты мәселелерінің ұзақ мерзімді және тактикалық жоспарлауымен айналысады. Міндет жөніндегі мәлімдеме түрінде көрсетілген ұйымның мақсаты ұйымның қызметін бағыттайды. Мақсат қою стратегиялық жоспарлаудың маңызды құрағышы болып табылады, өйткені сол арқылы оған бағыт пен стратегия белгіленеді.

Жоспарлаудың әдеттегі циклы ұйымның миссиясын, оның мақсаттары мен міндеттерін тұжырымдауды; донорлардың, өз еркімен келгендердің, мүшелердің, қатысушылар мен клиенттердің қажеттіліктері мен түрткі болған уәждерін түсіну үшін зерттеуді жүргізуді; дамдар мен қаржыны тарту бойынша қызметті; бағдарламалар мен қызмет түрлерін әзірлеуді; ұйымның кейінгі жұмысын жетілдіру үшін негіз болып келетін қызметтің әсерін жүйелі түрде бағалауды қамтиды.

Ұйым вакуумда болмайды. Сіздің ұйымыңыздан тыс жерде әрекет ететін күштер сіздерге мүмкіндік құруы, сондай-ақ, алдарыңызға күрделі мәселелер құруы мүмкін. Басқарушылар ұйымға, оның негізгі міндетіне, донорларына немесе табысты жұмыс істеуінің басқа да аспектілеріне жағымды немесе кері әсер етуі мүмкін негізгі беталыстарды анықтап, бақылап отыру керек. Ұйым жұмыс істейтін орта – ол адамдар, «бәсекелстер» және әлеуметтік-экономикалық, саяси, нормативтік-құқықтық ортадағы, техника мен табиғи қордағы өзгерістер.

**Стратегиялық жоспарлау қадамдары**

1. Ұйымның миссиясын тұжырымдау;
2. Проблемаларды тұжырымдау;
3. Стратегиялық мақсаттарды таңдау;
4. Қолдаушыларды, қарсыластарды және мақсаттас топтпарды айқындау;
5. Тактикалық міндеттерді айқындау;
6. Ұйымның ресурстары мен мүмкіндіктерін бағалау;
7. Ұйымның ресурстары және мүмкіндіктеріне сәйкес жоспарды түзету және таңдап алынған стратегияны бағалау;
8. Жоспарды орындау үшін жауапкершіліктерді бөлу.

**Миссияны тұжырымдау**

**Миссия – бұл ұйымның қысқаша баяндалған басты мақсаты, ұйымның бейімділігі және бағыты, оның маягы және жол көрсетуші жұлдызы.**

Миссия ұйымның қызметін нақтыламайды, тек оның ниетің мақсатын көрсетеді. Жалпы алғанда, үкіметтік емес ұйымдардың миссиясы әлеуметтік мәселелерді шешу, қоғам өмірін жағымды жаққа қарай өзгерту болып табылады. Бұл үкімттік емес ұйымдарға да қатысты: тіптен жолбарыстарды қорғаумен айналыса отырып та, олар әр түрлі адамдармен және олардың топтарымен жұмыс істеуге мәжбүр болады, азаматтардың жаңа дүниетанымын қалыптастыруға, шешім қабылдауға әсер етеді.

Алайда, қаншалықты ірі болса да, ешбір ұйым барлық мәселелерді қамтуға қабілетті емес. Коммерциялық емес ұйымдардың пайда болуы- бұл нақты жерде және нақты уақытта қоғамдағы туындайтын нақты қажеттілікке жауап.

Сіздің коммерциялық ұйымыңызды көптеген басқа ұйымдардан ерекшелейтін өз миссияңызды тұжырымдаудан бастаған дұрыс. Бұл жағдайда миссия екі қазмет атқарады-сыртқы және ішкі. *Сыртқы қызмет*  ұйымның жалпы бағытын көрсетуге, кең қауым арасында оның бейнесін қалыптастыруға бейімделген, ұйымнаң «визиттік карточкасы» болып табылады. *Ішкі қызмет* – үкіметтік емес ұйымның қызметкерлері мен ерліктерін мәселенің айналасына және оны шешу жолдарына біріктеруге, коммерциялық емес ұйымдардың жоғарғы ізгілікке арналғанын еске салуға тиіс.

Сондықтан да, миссияны жасау кезіндегі жұмыстың ортақ міндеті болу, ал оның мазмұны- ұйымның барлық мүшелерінің талқылауы мен келісімінің нәтижесі болуы өте маңызды. Барлығының көңілінен шығатын, жетілдірген тұжырымдаманы ұсыну мүмкін емес, алайда егер, Сіз мынадай сұрақтарға жауап беруге тырыссаңыз, оны ұжымдық талқылау, сізді осыған жақындастыруы мүмкін:

**Кім?**

«Визиттік карточка» Сіздің қоғамдық тұлғаңызды- сіздің ұйымыңыздың заңды мәртебесін айқындайды. Егер Сіз әлі тіркеуден өтпеген болсаңыз, онда сіздің міндеттеріңізді шешу үшін ең лайықты ұйымдастыру- құқықтық формасын айқындаудың уақыты келді.

**Не үшін?**

«Біздің ұйымымыз не үшін жұмыс жасайды?» деген сұраққа жауап берген кезде ұйымның құндылықтарыммен жоғарғы мақсаттарын, сондай-ақ қоғамның қызметі бағыттылған салалардағы сапалы өзгерістерді жете түсінуге және талқылауға тура келеді. Құндылықтар дегеніміз- бұл ұйымның мүшелері сенетін және оларды біріктіруге негіз болып табылатын нәрсені айтамыз. Олар: табиғатқа деген сүйіспеншілік,тіршілікті оның әр түрлі жағдайында сақтау,адамды оның ойланбай істейтін істерінің салаларынан қорғау,болашақ буындар туралы қамқорлық,сондай-ақ ұйымның басқа мүшелерімен бірлік сезімі,теңдік,өзара көмек, достық,сенімділік,ізгілік қағидаларында құрылатын ортақ іске жеке үлес қосу мүмкіндігі танылуға тиіс. Миссияны бірлесіп талқылаған кезде ұйым мүшелері олардың жеке құндылықтары мен сарындары бүкіл топтың құндылықтарымен қаншалықты үйлесетіндігін жете түсінуге мүмкіндік алады. Ұйымның жоғары мақсаттары белгілі бір мәселелерді шешуге ұмтылысты, адамзат қоғамында және қоршаған ортаның жағдайындағы сапалы өзгерістерге жетуге ұмтылысты көрсетеді. Мәні бойынша бұл «Бұл өмірде біз нені жақсылыққа қарай өзгерте аламыз?»,- деген сұраққа жауап болып табылады.

***Кім үшін?***

Сұрақ: «Біз кім үшін жұмыс істейміз?» сіздің ұйымыңыздың қызметінің соңғы өнімін тұтынушының анықтамасын білдіреді. Экологиялық белсенділерге осы сұраққа жауап беру оңай болмайды. Экологиялық мәселелерді шешу бойынша олардың негізгі қызметі болашаққа бағытталған және оның нәтижелері болашақ буындардың тіршілік жағдайында көрінеді. Әсіресе бұл кең ауқымдық мәселелермен айналысатын ұйымдарға қатысты.

Егер ұйым нақты әлеуметтік топтардың талаптарын қанағаттандыру үшін жұмыс істейтін болса, онда қойылған сұраққа жауап беру оңай болады. Мысалы, бұл экологиялық жағынан қауіпті кәсіпорынның санитарлық аймағында тұратын және қоршаған ортаның шамадан тыс ластануынан зардап шегетін адамдар болуы мүмкін; олардың талаптарын қанағаттандыру- бұл олардың тұрған ортасын сауықтыру немесе оларды басқа жерге көшіру болып табылады. Басқа мысал: экологиялық және техногендік апаттардан зардап шеккен адамдар; олардың қажеттіліктері- медициналық көмек немесе әлеуметтік сауықтыру.

**Қайда?**

«Біздің қызмет саламыздың шекарасы қайда?» сұрағына жауап сіздің ұйымның белсенділігі таралатын географиялық аймақтың айқындамасын білдіреді. Ең жақсысы қызмет саласын нақты шектеу керек. Мысалы, бұл қаланың немесе облыстың ықшамауданы, ел аумағы немесе бүкіл ғаламшар аумағы болуы мүмкін.

**Не?**

«Біз не істейміз?» сұрағына жауап сіздің ұйымның қазметінің соңғы өнімі қандай екендігін нақты айқындауға сізге көмектесуге тиіс. Мұнда жоспарланатын іс шараларын айтып жатудың қажеті жоқ. Қойылған сұрақтарға жауапты керек емес мәселелерді қозғамай-ақ тұжырымдауға болады.

**Қандай жолмен?**

«Біздің мақсатымызды орындау үшін біз қандай құралдарды пайдаланамыз?» сұрағы сіз мақсатыңызға жетуге көмектесетін негізгі әдістердің айқындамасын білдіреді. (Әдетте «көмегімен...»,”жолмен..”және т.бдеген сөздер қолданылады).

Миссия былай тұжырымдалуға тиіс:

***Қысқаша***(тез есте қалу үшін қырық сөзден аспайтын немесе үш сөйлемнен тұратын), анық және қарапайым тілмен кәсіби терминологиялар мен жаргондарсыз;

***Позитивті*** (бұл әсіресе өз қызметтерін күрес немесе қарсы тұру ретінде ғана жиі қабылдайтын экологиялық ж/е құқық қорғау ұйымдарына қатысты) жағымсыз тұжырымдамаларда “қарсы”,”не”,”анти”,”жабу керек”,”жою керек” деген сияқты сөздер пайдаланылады. Мұндай жолдың кемшілігі сол, ол тек пробломаға ғана жинақталады да, оның шешімін көрмейді.

***Осы шақта етістік формаларын пайдалана отырып*** (Стратегиялық жоспарлау тілі-бұл етістік тілі, әрекет ету тілі).

Миссияны тұжырымдау сапасы оның өзгеріссіз қаншалықты ұзақ қызмет қөрсетуге қабілеттілігімен айқындалады. Сонда да болса уақыт өткен сайын оған қайта оралып, оның ұйымның ж/е қоршаған әлемнің қазіргі жағдайына қаншалықты сәйкес келетіндігін, қажетті түзетулер енгізудің уақыты келді ме, жоқ па, соны тексеру керек.

***Миссияны тұжырымдау мысалы:***

“Зеленый дом” қоғамдық экологиялық ұйымы бұқаралық ақпарат құралдарының көмегімен оның тұрғындарына экологиялық білім беру және жаппай табиғат қорғау шараларын жүргізу жолымен N-ск қаласының табиғи аумақтары мен жасыл желектерін сақтау мен кеңейтуге көмектеседі”.

## Міндеттің тұжырымдамасын бағалау көрсеткіштері

ҮЕҰ міндетін құру үдерісінің қатысушылары тұжырымдаудың алдын ала нұсқасына қатысты келісімге келгеннен кейін, оны келесі көрсеткіштерге сүйеніп талдау керек:

* ***Маңызды қажеттіліктерді қамтамасыз ету.*** Міндет ұйым қоғамның маңызды қажеттіліктерін қамтамасыз етеді деген фактіні нақты тиянақтау керек. Бұл қажеттіліктердің маңыздылығы дәлелді болу керек.
* ***Орындалушылығы.*** Міндет ұйымның бар болған немесе күтілетін білімдері, дағдылары

мен ресурстары көлемінің шегінде орындалуы мүмкін болады.

* ***Түрткі болатын дәлел.*** Міндет ұйымның мүшелері мен қызметкерлері үшін түрткі беретін дәлел болып келеді. Қызметкерлер ортақ құндылықтар мен қағидаларды қолдайды.
* ***Іс-әрекетке басшылық.*** Міндет туралы мәлімдеме ұйымның қазіргі уақыттағы және

келешектегі жұмысы үшін пайдалы басшылық болып табылады.

* ***Міндетті танымалдылығы.*** Ұйымның міндеті оны сол салада жұмыс істейтін басқа

ҮЕҰ-нан өзгеше етуі керек.

**Стратегиялық мақсаттарды таңдау**

Стратегияны әзірлеу елеулі түрде ұйымның болашағын анықтайды. Әйтпесе ұзақ мерізімдік бағдарын жоғалта отырып, ұйым күнделікті ағымға шөгіп қалады және де уақытша проблемаларды шеше алмай қалады. Қысқа мерізімдік жоспарлаудың біреуіне ғана жұмылдыру ұйымның даму болашағынан айырады.

**Сондықтан да стратегиялық мақсаттар миссияны іске асыруға әкелетін қызметтің негізгі бағыттарын айқындайды.**

Кез келген комерциялық емес ұйымдардың оның қызметінің бағытына тәуелсіз, бір ғана басты (немесе сонғы) мақсаты болады, оны әдетте тіптен қаншалықты кең ауқымдық екенін еске де салмайды: бұл әлемде өмірді экологиялық қауіпсіз ету және биологиялық алуан түрлілікті сақтау. Болашаққа көз жүгіртіп қарасақ бұл мақсатқа қол жетпейтіні түсінікті (әзірше нақты емес), алайда үндемесе де ол бәрібір бар, және де өзгермеген түрде бар. Осындай кең ауқымдық мақсаттар өз мәні бойынша экологиялық қозғалысқа қатысушылардың дүниетанымын айқындайтын құндылықтар санатына жатады.

Ұйымның стратегиялық мақсаттары бағдарламалық, ұйымдастырушылық және функционалдық болады.

**Бағдарламалық мақсаттар** ұйымның экологиялық бағдарланған бағдарламасын әзірлеуден тұрады (мысалы, қаланың жасыл аумағын сақтау немесе жас азаматтарға экологиялық тәрбие және білім беру).

**Ұйымдастырушылық** мақсаттар ұйымның өзінің даму бағытын көрсетеді (басқа ұйымдармен өзара әрекет, қаражат іздеу, әріптестер таңдау және т.б.)

**Функционалдық мақсаттар** ұйымның қарқындылығы тікелей байланысты коммерциялық емес ұйымдардың басқару және қамтамасыз ету қажеттіліктерін айқындайды (мысалы, қазіргі кездегі бухгалтерлік есепті пайдалана отырып қаржыларды басқарудың тиімді жүйесін әзірлеу).

Стратегиялық мақсаттарды таңдау деген қызметтің ықтимал бағыттарының артықшылықтарын айқындау дегенді білдіреді. Бұл жағдайда ұйымның миссиясының осы бағыттарына сәйкес бағалау және шектеуші факторларды талдау тоқталмайды. Соңғысына мыналар жатуы мүмкін:

* Қандай да бір ресурстарға қол жеткізу;
* Орындаушылардың біліктілігінің жетіспеушілігі;
* Экологиялық проблемаларды шешу үшін үлкен капитал жинау қажеттілігі;қол жететін

экологиялық қауіпсіз технологиялардың болмауы;

* Заңды шектеулі (мысалы, жоспарлаған қызмет коммерциялық емес ұйымның

қайырымдылық мәртебесіне сәйкес келмейді);

* Ұйғарынды тәуекел деңгейі және көптеген басқалар;
* Қандай санатқа жатпасын стратегиялық мақсаттар:
* Қол жететін және нақты болуға;
* Қызметтің мақсатын нақты айқындауға;
* Нақты нәтижелеріне бағдарлануы тиіс.

Жеке алғанда, жоспарлауда және басқаруда, SMART деген мақсаттарды тұжырымдау құралы бар (ағылшын тілінен – «ақылды», акроним), бес ағылшын сөзінің аббревиатурасынан тұрады: **S**pecific – нақты

**M**easurable – өлшенетін

**A**rea-bound – аумаққа немесе белгілі бір жерге байланыстырылған

**R**ealistic – шынайы (жетілуі мүмкін)

**T**ime-bound – уақыт мерзімдерін көрсетеді

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Specific** | | Нақты | | Нақты бір жағдайды өзгертуге немесе нақты бір нәтижеге жетуге  бағытталған | |
| **Measurable** | | Өлшенетін | | Өзгерістерді көрсететін нақты көрсеткіштері бар (сандар, пайыз-  дар және т.б.) | |
| **Area-bound** | | Аумаққа немесе белгілі бір жерге байланыстырылған | | Қай жерде болатынын көрсетеді | |
| **Realistic** | | Шынайы (жетілуі мүмкін) | | Жеткілікті ресурстармен қамтамасыз етілген | |
| **Time-bound** | | Уақыт мерзімдерін көрсетеді | | Уақыт шектеулері бар | |

## Стратегиялық жоспарлау үшін қажетті ақпаратты жинау

Бұл кезеңде стратегиялық жоспарлауға қатысушылары өзекті сұрақтарға жауап беру және стратегиялық жоспарды құру үшін қандай ақпарат қажетті болатынын анықтайды. Бұл ақпарат төмендегілерге қатысты болуы мүмкін:

* дамудың жаңа беталыстарын, ұйым мен донорлар үшін маңызды болатын

бағдарламаларды, заңнамалық базадағы өзгерістерді, ҮЕҰ мақсаттық тобының ішіндегі өзгерістерді сипаттау;

* ҮЕҰ бәсекелестерінің тізімі, соның ішінде олардың қызметтері, қызметтер үшін

бағалары, және т.б.;

* көрсетілген қызметтер туралы статистикалық деректер
* (қанша, кімге, қашан);
* ұйымның қаржылық жағдайының соңғы бірнеше жыл бойынша беталыстарын сипаттау.

## SWOT-талдау деген не? Тарихи тамырлары

SWOT – ағылшын сөздерінің бірінші әріптерінің аббревиатурасы: **S**trengths (мықты жақтары), **W**eaknesses (әлсіз жақтары), **O**pportunities (мүмкіндіктер) және **T**hreats (қауіп-қатерлер). SWOT-талдау деген ұйымның қызметі мен дамуында кедергі келтіруі немесе көмектесуі мүмкін оның мықты және босаң жақтары, сыртқы қауіп-қатерлер мен мүмкіндіктерді анықтау дегенді білдіреді.

Адам өз өмірінің үлкен бір бөлігін өз қолында бар мүмкіндіктерін өмірге төтеп қайтару үшін пайдаланады деп айту асыра айтылған болмайтын шығар. Барлық адамдардың қолында бар мүмкіндіктер – тәжірибе, білім, қабілеттіліктер мен қайрат, яғни әрекет жасауға өзінің бар күшін жұмылдыруға дайындығы. Сыртқы қарсылыстар деген – біздің өмірлік жолымызда кездесетін қатерлер мен жағымды мүмкіндіктер.

Біз қазіргі уақытта SWOT-талдау деп атайтынымыз адамның Жер бетінде пайда болған сәттен қолданылып келе жатыр деуге болады. Оны пайдалана білу адамның сақтану түйсігі, қызығушылық, білімге ұмтылу сияқты туа бітке қасиеттерінің бірі болып келеді. Біздің ата-бабаларымыз үшін бұл құрал аман қалу шарттарының бірі болды, біз үшін өмірдің үйреншекті құрағышы, кез келген жоспарланатын істе шешім қабылдау үдерісінің бір бөлігі болып қалды. Балық аулауға, жұмысқа, саяхатқа жиналып жатсақ та, қонақ күтсек те, дүкенге барсақ та, біз еріксіз немесе саналы түрде өзімізді бағалаймыз, және біз қандай жағдайда әрекет ететімізді елестетеміз.

SWOT-талдауды қолдану бойынша алғащқы нұсқаулықтар стратегияның дамуына байланысты 24 ғасырдан аса бұрын пайда болды. «Стратегия» деген сөз грек тілінен келген, оның мағынасы – қолбасшы болу өнері (strategos – генерал, қолбасшы). Стратегия өз әскеріңнің және қарсыластың әскерінің мықты және босаң жақтарын талдаудың және де алдағы жеңіске жететін жағдайларды дұрыс бағалаудың нәтижесі болатын. Атап өту қажет, стратегияға көп көңіл бөлген көне гректер де, көне қытайлар да жеңіс үшін мүмкіндікті тек қана өз әскерінің күшінде емес, шайқастың жағдайларынан таба білгенді, басқалармен қарулы жанжалға жеткізбей жеңіске жете білетінді дарынды стратег деп есептейтін.

SWOT-талдаудың маңызды ережелерін Антуан де Сент-Экзюпери өзінің «Кішкентай ханзада» дана нақыл ертегінде көрнекі әрі түсінікті түрде бейнелеп берді. Кішкентай ханзаданың күн батысын ұйымдастырып беріңізші деген өтінішіне, бас кейіпкер кездестірген ғаламшарлардағы тұрғындардың аса сүйкімділердің бірі болып келген король былай деп жауап береді: «Күн батысын да көресің әлі. Мен күннің батуына бұйрық беремін. Бірақ алдымен қолайлы жағдайдың келгенін күте тұрамын, бұл әміршінің даналығына жататын нәрсе». Тағы да: «Әркімнен ол не бере алады,соны ғана сұрау керек»; «Басқаларға қарағанда өзіңді сынау өте қиын. Егер сен өзіңді дұрыс сынай алсаң, сен шын мәнінде де өте дана адамсың». Соңғы сөздер көне гректердің пікірін сөзбе сөз қайталайды, олар ақылды деп табиғаттан дарынды болып туған адамды емес, өзін өзі білетін, өзінің табиғи мүмкіндіктерінің шектері мен шектеулерін білетін адамды санайтын. Осылайша, көнелер білімді табиғи дарындықтан жоғары қоятын.

SWOT талдауы – бұл болашаққа есікті ашатын алтын кілт емес. SWOT-тың жұмыс істеуі үшін көп біліп және ауқымды еңбекке дайын болу қажет, біз олардың мәнін түсінбегендіктен ғана бізге солай болып көрінетін «ұсақ-түйектерге» назар аудару қажет. SWOT-ғы «ұсақ-түйектерге» қатыныс көбінесе істегі ептілікті, өмірлік және басқарушылық тәжірибені, тұлғаның біліктілік және мәдениеттілік шамасын көрсетеді.

## Күштер (мықты жағы)

Сіз күшіңіз беретін артықшылықтарды жеткілікті дәрежеде пайдаланасыз ба? Оларды маңыздылық дәрежесіне қарай жазыңыз. Сіз өзіңіздің басты қасиеттеріңізді ерекшелейсіз бе?

Күшіңіздің қайсысына сіз сүйене аласыз?

Мен өзімнің күштеріме сүйене отырып не істеймін?:

|  |  |
| --- | --- |
| **Күштер** | **Әрекет** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## Әлсіздіктер

Сізде оларды еске түсірмеуге тырысатын белгілі бір әлсіздіктеріңіз бар ма?

Егер сіз өзіңізбен өзіңіз әділ болсаңыз, онда оларды сәттірек жеңіге болатын бір-екі әлсіздіктерді табасыз. Олардың сіздің нәтижелеріңізге әсер ету тәртібі бойынша орналастырыңыз, және мүмкін, сізде сізге не істеу керектігі туралы ұсыныстар пайда болатын шығар.

Мен өзімнің әлсіздіктеріме қатысты не істеймін?

|  |  |
| --- | --- |
| **Әлсіздік** | **Әрекет** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## Қауіптер

Қауіптер сыртқы және ішкі болуы ықтимал – бәсекелестен болатын қауіп немесе штат жеткіліксіз болған уақытта ең жақсы қызметкерден айырылып қалу қауіпі немесе қаржылық дамумен байланысты қиындықтар. Қауіптерге дайын болу қажет, «Сақтансаң - сақтаймын».

Қауіп кезінде мен қабылдайтын әрекеттер:

|  |  |
| --- | --- |
| **Қауіптер** | **Әрекет** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## Мүмкіндіктер

Қауіптерді ұғыну үрдісінде мүмкіндіктердің жасырын факторлары анықталады. Дәл осы мүмкіндіктерді пайдалану бізге алдыға жылжуға мүмкіндік береді. Біздің мүмкіндіктерімізді тексереміз бе?

Мүмкіндік болған уақытта мен орындайтын әрекеттер:

|  |  |
| --- | --- |
| **Мүмкіндіктер** | **Әрекет** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Табыстың негізгі көзі**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Нұсқаулар:**   1. Сыртқы және ішкі ортаны талдау негізінде анықталған қызмет бағыттарының табыс көзін анықтаңыз, сыртқы және ішкі мүмкіндіктер мен кедергілердің негізін анықтау және олармен жұмыс жасау. 2. Топ мшелерінің ойын ортаға салып, 4-8 маңызды факторды белгілеңіз | | |
| Қызметті табысты жүзеге асырудың негізгі факторлары | Ұйымның сыртқы ортамен қатынасы дамуының негізгі табыс көзі | Ұйымның ішкі ортасын дамытудың негізгі табыс көзі |
|  |  |  |

**Стратегиялық жоспарларды жүзеге асыру бойынша жұмыс жоспар**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Міндеті** | **Іс-шаралар** | **Тапсырма** | **Жауаптылар** | **Қажетті**  **ресурстар** | **Жұмыс кестесі** | | | | | | | | | | | | **Бюджет** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# **СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРДЫ ЖАЗУ**

## Жоспарлар мен жобалармен жұмыс істеу принциптері мен әдістемелері

Стратегиялық жоспарлар мен жобалар сансыз өзгертулер өткізуге бағытталған, олардың қатысушылары ұйымның барлық «мүдделі тұлғалары» болады, бірақ бірінші кезекте – оның персоналы. Осымен қатар, жоспарлар мен жобаларды әзірлеу оқыту және команда құрудың ауқымды әсеріне ие. Осы үдеріске қатысу бақыты тиген адамдар өздерін, өздерінің әріптестерін және өзінің ұйымын басқа қабылдай бастайды. Осыдан бірінші принцип: жоспарлау үрдісінде жоспарлау мақсаттары мен міндеттерін әзірлеу сәтінен бастап және өңделген ақпаратты алу сәтіне дейін мүмкіндікке қарай ұйымның барлық жұмысшылары қатысуы тиіс.

Талдауды жүзеге асыру және факторлар мен тенденциялардың стратегиялық маңыздылығын, күшті дәне әлсіз жақтарын анықтау үшін әр түрлі әдістемелер пайдалануға болады. Ең қарапайымы мен ең тиімдісі топтық талқылау болып табылады. Әр түрлі түсініктерге ие және әр түрлі көзқарасты ұстанатын адамдардың ұжымдық жұмысы нәтижесінде алынған дәл осы топтық тәжірибе және талқылаулар ең жоғары тиімділік тигізеді.

Жеке және топтық жұмыстың инструменттері ретінде ми шабуылы тәрізді күрделі емес әдістемелерді сәтті пайдалануға болады, оның ішінде, жабысатын карточкаларды пайдалану, матрицаларды толтыру және т.б. арқылы. Альтернативті мақсаттар мен стратегияларды сипаттау үшін арнайы амалды пайдалануға болады, ал сценарийлерді салыстыру үшін – оңтайлы стратегияларды таңдаудың әр түрлі матрицаларын.

Стратегиялық жоспарлау үрдісі соңында қатысушылардың анықталған ортақ мақсаттар мен міндеттерді жүзеге асыруға бағытталған әрекеттердің жеке жоспарларын құрастыруға арналған арнайы сессия өткізген жөн (action planning деп аталады).

Стратегиялық жоспарлау үрдісі екі тәсілмен ұйымдастырыла алады: ұйымның басшысымен дербес немесе жақтас сарапшыны тарту арқылы. Екі нұсқа да жақсы, бірақ өзін-өзі ұйымдастыру кезінде ұйым басшысының субъективтілігі, оның әсері және үрдістің басқа қатысушыларына беделдік қысым көрсетуі туралы есте сақтау қажет. Ал жақтас сарапшыны тарту үрдістің қысқа мерзімділігімен және оның гонорарына арналған қаржылық шығындармен байланысты.

**Кіріспе бөлім**

1. **Жұмыс кездесуінің мазмұнын, нысанын және ұйымдастыруды ұсыну.** Жүргізушінің кіріспе сөзі онда іс-шараның мақсаты, жұмыс графигі, шақырылған тұлғалардың қатысуы, жұмыс формалары белгіленеді.
2. **Стратегиялық жоспарлау, басқару, ұйымдастыру, мини - дәріс.** Мини-дәріске арналған материалдарды осы оқулықтың бірінші бөлімінен алуға болады.

## Негізгі бөлігі

1. **Ұйымды елестету және миссиясы тұжырымдамасы. Осы жұмысты 3 кезеңмен өткізуге болады:** Осы жұмысты 3 кезеңмен өткізуге болады:

1) кездесудің әрбір қатысушысының елестету мен миссия бойынша жеке жұмысы;

2) жұппен талқылау және тұжырымдарды жетілдіру;

3) ең қолайлы нұсқаларды іріктей отырып, жалпы дискуссия және миссия мен елестетудің

ақырғы тұжырымдамаларын таңдау.

1. **Өткен жол: сәттіліктер мен сәтсіздіктер картасын құрастыру.** Қағаздың үлкен беттерінде ұйым өмірі графигін сызу (егер бұл тәжірибелік ұйым болса), график астына стикерлерде жобалар мен бағдарламалар, ұйымның сәттіліктері мен сәтсіздіктері туралы, қызметтің негізгі кезеңдері туралы жазу. Жас ұйымдар үшін ұйымды құрудың тарихын ауызша ұсынуға болады: идея қалай пайда болды, басында қандай адамдар болды, не көмектесті, ал не кедергі келтірді.
2. **Талдау**
   1. **Маңызды ортаны талдау.** «Мүдделі тұлғалар» (МТ) тізімін құрастыру, әр түрлі МТ ұйым қызметіне деген нақты мүддесін анықтау, сонымен қатар, 1 бастап 5 дейінгі олардың мүддесі деңгейі, ұйым қызметіне деген мүдделер тізімін құрастыру, МТ үшін мүдденің басым облыстарын анықтау, қолданыстағы басым облыстар бойынша МТ сандық және сапалық үлестіру, ең маңызды МТ тізімін құрастыру, МТ қызметтің жаңа бағыттарына болжанатын қызығушылығы және т.б.
   2. **Ұйымның өнімдері мен қызметтерінің.** «Ұйымның қызметі туралы ақпарат жинау» бөлімінде көрсетілген сұлбаға сәйкес өткізіледі.
   3. **SWOT-талдау.** Талдау ми шабуылы түрінде барлық мүдделі тараптармен өткізіле алады.
   4. **Ұйымды дамытудың түйінді сұрақтарын анықтау.**
   5. **Түйінді сұрақтарды шешу жолында тұрған мәселелер мен кедергілерді талдау, сонымен қатар, мәселелер себептері мен салдарын анықтау.**
   6. **Мәселелер тізімін құрастыру, басымдарын анықтау.** 3.43.6 белсенділіктер фасилитатор өткізетін бағытталатын пікірталас түрінде өткізіле алады, ол жұмыстар нәтижелерін тақтада немесе тұсаукесерде тіркейді. Ми шабуылы, шағын топтардағы және жұппен жұмыс істеу әдістері де жарамды.

**Қорытынды бөлім**

1. **Миссия мен мақсаттарды тексеру. Стратегияның түйінді блоктары (клиенттермен жұмыс істеу, фандрейзинг, PR, персоналды дамыту, қызмет географиясы және т.б.).** Аталмыш блоктарды шағын топтарда жұмыс істеу әдісін пайдалана отырып жетілдіруге болады, кейін тұсауын кесіп және үлкен топта жетілдіру арқылы.
2. **Дамыту болашағы мен қызметтің басым бағыттарын анықтау.**
3. **Жобалар, өнімдер мен қызметтердің болашақ портфелін талқылау.** 2 және 3 тармақтар үшін «Стратегияны тұжырымдау және басымдылықтарын анықтау» бөлімінде аталған әдістер жақсы келеді.
4. **Бір жылға жеке әрекеттер жоспарларын құрастыру.** Осы сұраққа біз біздің құралымыздың келесі бөлімін арнадық.
5. **Стратегиялық жоспар құрылымын және онымен болашақта жұмыс істеуді талқылау.** Оның барысында стратегиялық жоспардың ақырғы құрылымы бекітілетін жұмыстың ақырғы үрдісі оны жетілдіру және орындау мерзімдері үшін жауаптылар белгіленеді.
6. **Жұмыс қорытындыларын жасау.** Осы кезеңде үш күндік жұмыс нәтижелері және стратегиялық жоспарлауға қатысушылардың барлығына алғыс жарияланады.

## Ұйымның стратегиялық жоспары құрылымының мысалы

### **1. Жалпы ережелер**

1.1 Ұйым туралы ақпарат

1.2 Ұйымның дамуының қысқаша тарихы

1.3 SWOT – талдау

### **2. Ұйымдастырушылық даму**

2.1 Көрініс

2.2 Миссия

2.3 Құрылымы және адами ресустар

2.4 Материалдық-техникалық база және фандрейзинг

### **3. Бағдарламалық қызмет**

3.1 Бағдарламалық бағыт

3.1.1 Қолданыстағы мәселелерді талдау

3.1.2 Негізгі бағдарламалық мақсаттар

3.1.2 Мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызметтің түйінді кезеңдері

3.2 Бағдарламалық бағыт

3.2.1 Бар мәселелерді талдау

3.2.2 Негізгі бағдарламалық мақсаттар

3.2.2 Мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызметтің түйінді кезеңдері

3.3 Бағдарламалық бағыт

3.3.1 Бар мәселелерді талдау

3.3.2 Негізгі бағдарламалық мақсаттар

3.3.2 Мақсаттарға қол жеткізу бойынша қызметтің түйінді кезеңдері

### **4. Қоғаммен байланыстары (PR)**

4.1 Ұйымның имиджі

4.2 Қызмет туралы ақпаратты тапсыру арналары

4.3 Серіктестер

4.4 PR бойынша мақсаттар

**5. Ұйымның қызметін мониторингтеу және бағалау**

# **Қызметті мониторингтеу және бағалау жүйесін әзірлеу**

Біздің стратегиялық жоспар дайын болып және ұйымның қызметкерлері мен басшыларын қуантқан уақытта да, біз біздің қызметіміздің нәтижелерін бағалау жүйесін тұрғызбайынша ол жұмыс істемейтін болады. Біздің өзімізден басқа ұйым қызметінің нәтижелері туралы білгісі келетін басқа да адамдар бар. Осы адамдар қаржыландыруды ұсынатын донорлар; ұйымның жұмысына ақысыз үлес қосатын волонтерлар; ұйымның қызметін алушы клиенттер; және соңында, ұйымның басшылары мен менеджерлері болып табылады.

*ҮЕҰ - дар қаржылы немесе материалды ресурстар саналатын ұйымдар және адамдар (донорлар) нені білгілері келеді?*

* Қаражатты мақсатты пайдалану көзқарасы бойынша ұйым алынған қолдаумен

қаншалықты орынды иелік етеді? (қаржылық есептілік және күллі жоспарланған (және уәде етілген) қызметті орындау (бағдарламалық есептілік).

* Олар үшін қолдау ұсынылған өзгерістер орын алуда ма?

*Еріктілер нені білгілері келеді? – ұйымда жұмыс істейтіндер немесе бұл туралы енді ғана ойланушылар*

* Ұйым айналадағыларға шын мәнінде қажетті бірдеңе істей ме?
* Ұйымның қызметі адамдардың өмірін жақсыға өзгерте ме?

*ҮЕҰ - ның қызметтерін пайдаланатын немесе пайдалануды жоспарлап отыратын адамдар нені білгілері келеді?*

* Олардың ұсынылу уақыты мен орны жағынан осы қызметтер қаншалықты қолжетімді,

сонымен қатар, мүмкін, олардың ақшалай көрсетілген бағалары.

* Осы қызметтер ұқсас мәселелері бар басқа адамдар өмірінде бірдеңе өзгертті ме, егер иә

болса, дәл нені?

*ҮЕҰ - дар немесе жоба менеджерлері нені білгілері келеді?*

* Ұйымның басшылары: ұйымның қызметі жоспарланған нәтижелерді қамтамасыз ете ме;

қол жеткізілген нәтижелер оларға қол жеткізуге шығындалған ресурстарға сәйкес келе ме?

* Жобаның басшылары: жоба бойынша қызмет жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуді

қамтамасыз ете ме; қол жеткізілген нәтижелер оларға қол жеткізуге шығындалған ресурстарға сәйкес келе ме?

Осы сұрақтарға жауап беру және ұйымның стратегиялық жоспарының орындалуын бақылау үшін мониторингтеу және бағалау жүйесін тұрғызу қажет. Себебі кез келген жоспар – бұл әрқашан гипотеза. Біз белгілі бір сенімділік деңгейімен біз әзірлеген әрекеттер күтілетін нәтижеге алып келеді деп болмайыз. Көптеген факторлар – ұйым ішіндегі және сыртындағылар да – біздің қызметіміздің тиімділігіне әсер етеді. Себебі жоспар – бұл гипотеза, сондықтан жоспарды немесе жобаны жүзеге асырудың кез келген кезеңінде олардың дұрыс екендігін пайымдау үшін жеткілікті негіздерге ие болу қажет. Сондықтан, ұйымдар басшылары, және көбінесе басқа да мүдделі тараптар (мысалы, қаржыландырушы ұйым), ұйымдастырушылық міндеттердің орындалуын және қызметтің жоспарланған нәтижелеріне қол жеткізілетіндігін білгісі келеді. Осы қажеттілікті әдетте қызметтің сапалы мониторингі арқылы қанағаттандыруға болады.

Бірақ кейбір жеткілікті қашық әсерлер – мысалы, жобаның кейінге қалдырылған эффектісін – қызметтің қарапайым мониторингі кезінде кейде көру мүмкін емес. Сонымен қатар, қызметтің кнделікті мониторингі көбінесе бағдарламаның немесе ұйым жұмысының жоспарланбаған (күтілмеген) әсерлерін анықтауға мүмкіндік бермейді.

Ұйымға, оның донорларына немесе басқа мүдделі тұлғаларға қызметтің күнделікті мониторингі шеңберінде алу қиын ақпарат талап етілген жағдайда, қосымша зерттеу қажет болуы ықтимал. Оның шегінде бағдарламаның немесе ұйымның кең, ұзақ мерзімді әсері зерттелетін және осы нәтижелердің белгілі бір күтілмеген себептерінің болуын көруге көмектесетін зерттеудің осындай түрін сипаттау үшін «бағалау» термині пайдаланылады.

Іс жүзінде бағалау көбінесе себеп- салдарлы байланыстар мен ұзақ мерзімді әсерлер туралы күрделі сұрақтарға жауап беру үшін пайдаланылады, оларды қызметтің рутиналы мониторингі шеңберінде қамту мүмкін емес. Бағалауды өткізу, сонымен қатар, жоспарланған нәтижелер алынбаған және неге екендігін анықтау кезінде де пайдалы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Мониторинг** | **Баға** |
| Үздіксіз өткізіледі. Жоспарланған қызмет және нәтижелері нақтылармен салыстырылады. | Жобаны жүзеге асырудың түйінді кезеңдерінде өткізіледі. Жоспарланған нәтижелерге қол жеткізу / қол жеткізбеу себептері талданады. |

Сонымен, болашақта жоспарды жүзеге асыру барысын бақылау және жоспарланған әсерге қол жеткізу мүмкіндігіне ие болу үшін, жоспарды әзірлеу кезінде кез келген ұйым кем дегенде келесілерді орындауы тиіс:

* бастапқы жағдайды бағалау, оны өзгертуге жоспарланып отырған қызмет бағытталатын болады;
* ұйым «шығыста» қандай өзгертулер алғысы келетіндігін анықтау;
* авторлар ойы бойынша осындай өзгертулерді қамтамасыз ете алатын іс-шаралар кешенін әзірлеу;
* қадағалау және осындай өзгертулерді бағалау жүйесін қалыптастыру.

Нәтижелерді қадағалау және оларды бағалау үшін анық, өлшенетін индикаторлар керек, олар бізге алынған нәтижені көрсетеді. Осы көрсеткіштер сапалық немесе сандық бола алады. Көрсеткішті әзірлеудің қажетті шарттарына кіреді: дәл ненің (қандай параметр) өлшенетіндігін анықтау; өлшеніп отырған параметрдің келісілген және түсінікті анықтамасы; сандық емес деректерді сандыққа көшіру үшін адекватты инструменттердің болуы.

Қызмет тиімділігі көрсеткіштері онда осы қызмет жүзеге асырылатын контексттің шарттарын адекватты көрсетіп, және сандық өлшенетін болулары тиіс.

Яғни, тиімділік көрсеткіші үшін анықтау қажет: а) өлшем бірлігін; б) есептеу нүктесін – осы сипаттама қазіргі уақытта қабылдайтын базалық мән; в) осы сипаттама болашақта қабылдауы тиіс мақсатты мәні.

Тиімділік көрсеткіштері жүйесі ұйымның ұйымдастырушылық құрылымының әр түрлі деңгейлерінде пайдаланылады: стратегиялық менеджменттен бастап және жекелеген технологиялық операциялармен аяқтай отырып.

Тиімділік көрсеткіштерін пайдаланудың негізгі бағыттары арасынан келесілерді ерекшелеу қажет:

* басқарушылық шешімдерді күн сайын қабылдау;
* басқаруды жетілдіруді жоспарлау. Тиімділік көрсеткіштері басқару тиімділігі ұсынылатын өзгертулерді жүзеге асыру нәтижесінде басқару тиімділігі қаншалықты жақсаратындығын көруге мүмкіндік береді;
* қаланатын нәтижеге қол жеткізуді қамтамасыз ететін қызмет түрлерін анықтау.

ҮЕҰ - дың басшылары үшін әрекеттерге әкеліп соғатын жұмыс көрсеткіштеріне назарды шоғырландыру өте маңызды – яғни не істеу талап етілетіндігін түсінуге мүмкіндік береді.

Мониторинг жоспарын құрастыру (төмендегі кестені қар.) – қызметті монитрингтеу/бақылау бойынша күшті жоспарлаудың аяқтаушы кезеңі. Мониторинг жоспарында келесі элементтер сипатталған болуы тиіс: мақсаттар («эффект»), міндеттер («нәтиже»), тікелей нәтижелер («шығыс»), қызмет («жоспарланатын іс-шаралар»), қажетті ресурстар («кіріс»), күтілетін нәтижелер нысанында тұжырымдалғандар.

Жоғарыда көрсетілген категориялардың әрқайсысы үшін нәтижелерге қол жеткізу көрсеткіштері. Әрбір көрсеткіш сипаттамасында болуы тиіс:

* әр түрлі түсіндірілуі мүмкін барлық терминдердің келісілген анықтамасы;
* өлшем бірлігі;
* есептеу нүктесі және мақсаттық мәні;
* дереккөзіі;
* деректерді жинау әдісі;
* кезеңділік немесе деректерді жинау мерзімдері;
* деректердің жиналуы үшін жауаптылар;
* деректердің талдануы үшін жауаптылар;
* ақпаратты пайдаланушылар.

**Сөздіктер**

**Стратегиялық мақсаттарды таңдау** – қызметтің ықтимал бағыттарындағы артықшылықтарды айқындау.

**Грант** – ұйымның конкурстық негізде бастамашы топқа немесе жеке тұлғаға басқа қызмет саласының мәлімденген жобасын іске асыру үшін берілетін тегін мақсатты субсидиясы.

**Өтінім** – конкурстық негізде қаржы немесе грант алу үшін белгілі нұсқа бойынша жасалынған жобаның сипаттамасы.

**Миссия** – ұйымның арнауы және оның ниеті.

**Мониторинг** – жұмыс графигін сақтау бақылау және туындайтын проблемалар мен жағдайлардың өзгеруіне талдау жасау үшін жүзеге асырылатын қызметтің белгілі қырлары бойынша ақпарат жинаудың үздіксіз үрдісі.

**Себеп** – қандай да әрекетке итермелейтін себеп.

**Себеп болу** – шешім қабылдауға әсер ететін себептер жинаған.

**Коммерциялық емес ұйымдардың қызметін бағалау** – жұмыстың пайдалылығы мен тиіділігін айқындау процесі. Бағалау түрлері: а) сыртқы (шақырылған сапаршымен жүргізілетін) және ішкі (өзін өзі бағалау); б) аралық (диагностикалық), аяқталатын (қызмет нәтижелері бойынша) және «постфактум» бағалау (уақыт өткен сайын алынған нәтижелер тұрақты ма).

**Проблема** – өзгертуді талап ететін жағдай.

**Жоспарлау процесі** – ұйым болып табылатының, ол қандай бағытта қозғалатын болады, ненің көмегімен және оны қалай жасайтынын айқындайды.

**Коммерциялық ұйымның жарнамасы** – ұйым, оның қызметі табыстары туралы ақпаратты әр түрлі мақсаттастоптарға дейін түсінікті түрде жеткізуге жағдай асайтын бірқатар қадамдар.

**Жақтастар, қарсыластар** – комерциялық емес ұйымды қолдайтын немесе оған қарысы тұратын әлеуметтік топтар.

**Стратегиялық жоспарлау** – шешеім қабылдау және ерікті жүзеге асыруға ойластырылғын және негізделген жол. Нақты мүмкіндіктер мен тиімді ресурстарды ескере отырып, ұйымды және оның қызметін басқарудың тиімділігін арттыруға бағытталған.

**Тактикалық міндеттер** – стратегиялық мақсатқа жету үшін нақты әрекет.

**Фандрайзинг** – әлеуметтік мәні бар бағдарламаларды іске асыру және/немесе ұйымды қолдау үшін ресурстар көзін іздеу және қаражат жинау процесі.

**Мақсаттас топтар** – ҮЕҰ жұмыс істейтін адамдар тобы.

**ҮЕҰ қызметінің мақсаты** – проблемаларды шешу, белгілі қызмет нәтижесінде қоғамдағы жағдайдың күтілген өзгерісін алу (қоршаған ортада). Мақсаттар бағдарламалық, ұйымдастырушылық және функционалдық болады.

**Коммерциялық емес ұйымның адам ресурстары** – бірлескен жұмыстарды бірегей құндылықтарға, ұқсас идеялық қондырғылар мен себепкерлерге жинақталған және ортақ мақсатқа жетуге бағытталған адамдар тобы.