

Определения

Показатель* — определенная величина, данные которой вы отслеживаете для контроля над ходом выполнения программы. Существуют стандартные показатели для проектов в рамках плана PEPFAR, стандартные показатели по стране, а также ваши собственные показатели, касающиеся конкретной программы. По меньшей мере, вы должны отслеживать и отчитываться по всем показателям плана PEPFAR и показателям по стране, применимым к вашей программе. В качестве примера можно привести такой показатель, как «Количество беременных женщин, получивших консультацию по ВИЧ, прошедших тестирование в рамках профилактики передачи ВИЧ инфекции от матери к ребенку и получивших результаты своего тестирования».

*Иногда определить показатель не так просто, как это может показаться. Например, в программе защиты от риска инфицирования, что именно означает «охватить» одно лицо? Вручить ему листовку с призывом пользоваться презервативами? Привлечь к участию в массовом мероприятии? Или по вашему определению термин «охватить» означает также последующую индивидуальную проверку эффективности мероприятий?

Задача — намеченная количественная характеристика конкретного показателя, которую вы планируете достичь в течение определенного периода времени.

Тема: Мониторинг и оценка

Управление задачами в проектах в рамках Плана президента США по оказанию немедленной помощи в борьбе со СПИДом (далее — «план PEPFAR»)

В. Как пересматривать задачи и вносить в них поправки?

О. Во время проверки хода выполнения программы и подготовки отчетов о фактическом количестве охваченных программой получателей услуг можно обнаружить серьезные расхождения между задачами, указанными в плане работ, и фактически достигнутыми количественными показателями. Не паникуйте! Это нормальный процесс управления программой, а особенно это касается программ по внедрению недавно разработанных видов помощи или расширением деятельности на новый географический регион с новым субподрядчиком.

Успешных руководителей программ не введут в смущение такие расхождения. Время, потраченное на осмысление основных причин неполного выполнения задач и разработку плана корректировки вашей программы и/или пересмотра ее задач, является важным элементом доработки программы.

Существенность расхождений между задачами и фактическими результатами

Расхождения между намеченными задачами и фактическими результатами весьма вероятны. Однако как менеджеру проекта вам необходимо решить, является ли конкретное расхождение достаточно «существенным», чтобы вызвать необходимость дальнейшего исследования. Возможные действия зависят от следующего:

- Насколько значительна разница? На 10% больше или меньше, чем ожидаемое значение? На 50%? Разница свыше 50%?
- Насколько вам понятна ситуация? Вы непосредственно руководите программой? Или через субподрядчика? Данная программа выполняется в этой же стране или в другой?
- Насколько важными являются конкретные мероприятия, вызвавшие расхождения, для вашей программы в целом? Влияют ли эти мероприятия каким-либо образом на выполнение других мероприятий в рамках программы? Или они являются незначительными и обособленными?

-подробнее-

Успешные
руководители программ выделяют время на осмысление основных причин неполного выполнения задач и разработку плана корректировки своей программы и/или пересмотра ее задач.

Если вы начинаете выполнение новой программы или расширяете действие программы на новые регионы, следует ожидать возникновения расхождений между намеченными задачами и фактическими результатами.

Пересмотр задач

Если обнаружится, что фактические результаты серьезно расходятся с намеченными задачами, вам следует установить причину. Несмотря на возможность существования множества потенциальных причин, их можно разделить на три категории:

- Проблемы, связанные с ложными или ошибочными предположениями при разработке планов помощи;
- Неудовлетворительное выполнение программы; или
- Ошибочные данные.

Каждая из этих категорий может быть связана с направлениями, которые управляются разными сотрудниками: техническим руководителем разработки видов помощи; субподрядчиком, отвечающим за внедрение программы или специалистом по мониторингу и оценке качества данных. Процесс анализа причин расхождений должен охватывать всех этих сотрудников во главе с руководителем программы.

Проблемы, связанные с предположениями при разработке планов помощи

В ходе разработки программы вы опираетесь на ряд предположений. Они в свою очередь являются основой для определения задач и выбора показателей.

Принимаемые во внимание факторы вероятно будут включать следующие:

- Демографические данные, включая численность населения, возрастной состав и коэффициент заболеваемости;
- Социальные и культурные факторы, такие как языковые особенности, культурная совместимость и приемлемость; а также
- Прогнозная оценка эффективности программы, такая как оценка количества людей, которые возможно изменят свое поведение или будут готовы принять ваши услуги.

В общем, чем надежнее используемые данные, тем точнее намеченные задачи. Однако когда речь идет о новых программах или программах, предназначенных для новых регионов, демографические данные, а также предположения, касающиеся социальных и культурных факторов, которые могут послужить основой для принятия решения, могут оказаться не такими надежными, как в случае с опробованными программами. Поэтому следует ожидать возникновения расхождений между намеченными задачами и фактическими результатами.

Проблемы, связанные с реализацией программы

Иногда источником расхождений являются проблемы, связанные с реализацией программы, а не ее разработкой. В частности, это может включать следующее:

- Задержки с началом выполнения программы;
- Бюджетные проблемы, такие как затраты выше запланированных или задержки с получением необходимого финансирования;
- Проблемы с трудовыми ресурсами, такие как трудности, связанные с поиском квалифицированного персонала или набором и сохранением волонтеров; или

-подробнее-

Если выявлено несколько причин расхождений между намеченными задачами и фактическими результатами, сосредоточьтесь на одной или двух, решение которых даст наиболее высокий результат.

- Проблемы, связанные с обучением персонала, такие как неэффективная работа инструктора или отсутствие эффективных учебных материалов.

Проблемы, связанные с низким качеством данных

А что, если реализация программы помощи не вызывает сомнений и ее внедрение ведется ровно, но расхождения между задачами и фактическими результатами работы все же существуют? Проблема может заключаться в самих данных. Примеры проблем, связанных с качеством данных, включают следующие:

- Занижение результатов. Например, в случае, когда волонтеры не ведут список всех охваченных программой лиц;
- Двойной подсчет результатов. Неожиданно высокие результаты могут быть вызваны тем, что получателей услуг по программе посчитали несколько раз; или
- Неверный ввод данных — возможно, собранные надлежащим образом данные были неверно введены в систему.

Разработка решений

Если вы выявили расхождения, возникает необходимость поиска причины (причин) и разработки решений.

Если выявлено несколько причин расхождений, не пытайтесь решить их все одновременно. Сосредоточьтесь на одной или двух, решение которых принесет наиболее высокий результат, то есть, даст наибольшую отдачу по сравнению с затратами времени, персонала и ресурсов. По возможности проведите экспериментальную проверку планируемых изменений до их внедрения в масштабе всей программы.

Если нужно внести поправки в процесс предоставления помощи, обязательно проверьте изменения на практике, чтобы убедиться в их эффективности, также тщательно контролируйте ход их выполнения и документируйте вносимые изменения. Если вы используете такой же процесс предоставления помощи, как и другие подрядчики или субподрядчики, поделитесь с ними информацией, чтобы все смогли использовать преимущества приобретенного вами опыта. Далее мы предлагаем вашему вниманию ряд рекомендаций по эффективному решению конкретных видов проблем.

Проверка качества разработки программы

Причины неполного выполнения задач, связанные с недостатками разработки процесса предоставления помощи, часто сложнее всего выявить и сложнее всего устранить. Вначале постарайтесь исключить все другие возможные причины.

Внесение поправок во внедрение программы

Иногда решить все связанные с программой проблемы может изменение стратегии ее внедрения. Избежать неприятностей помогут следующие рекомендации:

- Прежде чем вносить поправки в бюджет, получите разрешение финансирующей организации, особенно если речь идет о перераспределении средств между бюджетными статьями;
- По возможности проведите экспериментальную проверку планируемых изменений. Дайте предложенной схеме поработать

-подробнее-

Ваши задачи взаимосвязаны с бюджетом. Поэтому когда вы предлагаете скорректировать свои задачи, вы также должны решить проблему влияния этих корректировок на ваш бюджет.

- несколько месяцев, не торопите события, чтобы устранить расхождения. В случае необходимости, вы сможете позднее попросить отсрочку; и
- Документируйте изменения, чтобы избежать повторения ошибок.

Решение проблем, связанных с низким качеством данных

Не откладывайте решение любых выявленных проблем качества данных. Например, если проблема вызвана занижением результатов, немедленно обеспечьте ясное коллективное понимание всех задействованных сотрудников — кто и что каждый из них обязан подсчитывать по каждому показателю.

Убедитесь, что члены вашей группы понимают сущность показателя. Некоторые показатели четко определены планом PEPFAR; некоторые минимальные нормы установлены рабочими группами страны; в некоторых случаях ваша организация должна самостоятельно установить свои минимальные критерии — кого можно считать лицом, «охваченным» программой. Отсутствие согласия среди всех членов вашей группы о том, кто отвечает критериям для учета, может привести к неправильному подсчету количества пользователей услуг программы.

Просмотрите инструкцию-справочник показателей плана PEPFAR, чтобы убедиться, что ваши определения правильны. Проверьте наличие каких-либо дополнительных существующих в стране стандартов, обратившись к вашему менеджеру по мероприятиям в стране.

Если ваш отчет, подготовленный по плану PEPFAR, содержит возможные ошибки, обратитесь к техническому представителю администратора соглашений/ответственного по контрактам (AOTR/COTR), чтобы обсудить, как исправить ошибки в отчетах за предшествующие периоды.

Корректировка задач в сторону увеличения

Хотя «расхождения» обычно связаны с неполным выполнением задач, ваша программа также может потребовать поправок из-за того, что фактические результаты также серьезно превышают намеченные задачи. Например, неожиданно высокие результаты могут сказаться на бюджете или других предусмотренных программой мероприятиях. Кроме того, слишком высокие результаты также могут свидетельствовать о двойном подсчете. Поэтому отслеживайте появление необычно высоких результатов, будьте готовы исследовать их причину и, при необходимости, внесите поправки.

Корректировка задач в сторону уменьшения

В некоторых случаях установленные факты не оставляют вам другого выбора, кроме корректировки задач. Поскольку у вас есть договорные обязательства по выполнению данных задач, вам следует согласовать внесение этих изменений с техническим представителем администратора соглашений/ответственного по контрактам (AOTR/COTR).

При этом следует рассмотреть следующие вопросы:

Собираетесь ли вы сократить объем задач только на текущий год или до конца проекта? При наличии любой возможности,

-подробнее-

Для получения дополнительных сведений

Для получения сведений по данному или другим вопросам новостной рассылки eNewsletter, посетите веб-сайт www.NGOConnect.NET. Веб-сайт — это динамичный и интерактивный портал, посвященный взаимодействию и укреплению неправительственных организаций, сообществ и организаций, поддерживающих НПО во всем мире.

Финансовые средства на данную публикацию были предоставлены Агентством международного развития США в рамках Программы способных партнеров (CAP). Содержание публикации предоставляется Программой способных партнеров и не всегда отражает точку зрения организации USAID или правительства США.

© май 2009 г., FHI 360. Данная публикация может быть воспроизведена или адаптирована только для некоммерческого использования без предварительного разрешения, при условии наличия ссылки/упоминания FHI 360, CAP, MSI и USAID.

CAPABLE
PARTNERS PROGRAM

- предлагайте решения по восполнению упущенного в будущие периоды.
- Есть ли у вас веские причины для общего сокращения объема задач? Нехватка времени не является веским доказательством. Поможет ли вам продление проекта без дополнительного финансирования достичь первоначально установленных целей? Если все же ответ — «нет», вам следует подготовить подтвержденное документально, хорошо обоснованное фактами ходатайство о сокращении объема задач.

При корректировке задач постарайтесь дать обоснование (-я) соответствующим предположениям. Например, ваша программа помощи сиротам и беззащитным детям (OVC) выполняется не полностью и вы считаете, что в некоторой мере это вызвано тем, что в регионе, где осуществляется программа, находится меньшее количество сирот и беззащитных детей, чем вы первоначально предполагали. Разработайте подтверждающую ваши новые предположения схему и используйте ее в качестве основания для ходатайства о внесении изменений.

Предложенные в вашем плане работ задачи были, по всей вероятности, взаимосвязаны с бюджетом. Поэтому когда вы предлагаете сократить объем задач, вы также должны решить проблему влияния этой корректировки на ваш бюджет. Если вы не можете выполнить намеченные задачи по одному направлению, попытайтесь выяснить, можно ли перераспределить бюджет таким образом, чтобы увеличить объем задач по другому программному направлению.

Выводы

Пересмотр задач, внесение поправок в программу и оценка качества данных являются естественными и необходимыми составными частями процесса управления программой. Каждый раз, когда вы совершенствуете модель программы, используя полученный практический опыт, вы укрепляете свою программу. В результате, когда вы будете внедрять следующую программу в новом регионе или работать с новым субподрядчиком, ваши предположения будут более совершенными, а задачи будут определены более точно.