



ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾԵՆՔ
ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ
ԱՋԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ
ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ
ՁԵՌՆԵՐԵՑՆԵՐԻ
ՀԱՄԱՐ



Այս ձեռնարկը ստեղծվել է Եվրոպական միության աջակցությամբ:
Ձեռնարկի բովանդակության համար պատասխանատու է
Հանրային լրագրության ակումբը (ՀԼԱ): Բովանդակությունը կարող
է չհամընկնել Եվրոպական միության տեսակետների հետ:

ԱՌԱՋԱԲԱՆ

Մենք՝ Հանրային լրագրության ակումբը (ՀԼԱ) և Թուրքիայի տնտեսական քաղաքականության հետազոտությունների հիմնադրամը (ՏԵՊԱՎ), ձեռներեցությունը համարում ենք Թուրքիայի և Հայաստանի բիզնես էկոհամակարգերի միջև կամուրջներ կառուցելու գործիք:

Կարևորելով դա՝ 2014 թվականին «Աջակցություն Հայաստան-Թուրքիա կարգավորման գործընթացին» (ATNP-I) ծրագրի մեկնարկից ի վեր, ՏԵՊԱՎ-ն ու ՀԼԱ-ն համագործակցել են մի շարք նախագծերի շուրջ, որոնք ուղղված են ճանաչողական այցերին և ձեռնարկատիրական էկոհամակարգերի միջև արդեն գոյություն ունեցող հարաբերությունների խորացմանը՝ երկու երկրների ձեռներեցների փոխանակման այցելությունների միջոցով: Մեր նպատակը միշտ եղել է նպաստել գործարար ցանցերի ընդլայնմանը՝

օգտագործելու տարածաշրջանում առկա ձեռնարկատիրական ներուժը:

Այսպիսով, ՀԼԱ-ն և ՏԵՊԱՎ-ը 2018 թ.-ին իրականացրեցին 7-ամսյա նախագիծ, որի միջոցով տասը սոցիալական ձեռնարկատերեր Հայաստանից մասնակցեցին կարողությունների զարգացման մի շարք սեմինարների և ճանաչողական այց ունեցան Ստամբուլ, որտեղ նրանք մասնակցեցին «Կատարելագործենք սոցիալական ազդեցությունը. ուղեցույց սոցիալական ձեռներեցների համար» վերաբերյալ հանդիպումների: Այս ուղեցույցը օգնում է սոցիալական ձեռներեցներին ուսումնասիրել և չափել իրենց ձեռնարկությունների սոցիալական ազդեցությունը և հաշվետվություններ կազմել՝ իրենց ձեռնարկությունների սոցիալական ազդեցությունը բարելավելու համար: Այս առումով, այս փաստաթուղթը կարող է համարվել որպես ՀԼԱ-ի և

ՏԵՊԱՎ-ի կողմից կարգավորման գործընթացի շրջանակներում նախկինում իրականացված գործողությունների օրգանական շարունակություն:

Թեև մեր ծրագրի նախորդ փուլում SIMT-ը նախկինում սահմանափակ թվով հայ սոցիալական ձեռներեցների համար էր հասանելի, այժմ այն հասանելի դարձավ Հայաստանում սոցիալական ձեռնարկատիրության ավելի լայն էկոհամակարգին:

Այնուամենայնիվ, այս ուղեցույցը չպետք է դիտվի որպես արդեն կայացած ձեռնարկատիրոջ ուղեցույց, այլ նաև ուղեցույց ապագա ձեռնարկատիրոջ համար, քանի որ այն լուծում է բոլորին առընչվող կարևոր հիմնարար հարցեր:

«ԵԹԵ ԴՐՍԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ
ԱՐԱԳՈՒԹՅՈՒՆԸ
ԳԵՐԱԶԱՆՅՈՒՄ Է ՆԵՐՍԻ
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ
ԱՐԱԳՈՒԹՅՈՒՆԸ,
ԱՊԱ ՎԵՐՋԸ ՄՈՏ Է»

*ՋԵՔ ՈՒԵԼՉ,
ՋԵՆԵՐԱԼ ԷԼԵՔՏՐԻՔԻ
ՆԱԽԿԻՆ ԳԼԽԱՎՈՐ
ԳՈՐԾԱԴԻՐ ՏՆՕՐԵՆ*



Ո՞ՒՄ ՀԱՄԱՐ Է

Սույն ուղեցույցը գրվել է սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որոնք ցանկանում են առավելագույնի հասցնել իրենց դրական ազդեցությունը և դրան հասնելու ճանապարհին գործնական մոտեցման կարիք ունեն: Ազդեցություն ասելով՝ նկատի ունենք մարդկանց կյանքում փոփոխություններ կատարելը: Հնարավոր է՝ դուք արդեն ունեք սոցիալական ձեռնարկություն կամ պատրաստվում եք հիմնելու: Ուղեցույցը երկու դեպքում էլ օգտակար կլինի:

Ուղեցույցի մոտեցման հիմքում ընկած է ,ազդեցության մտածողությունը, որն, ըստ էության, նշանակում է ներգրավել և հաշվետու լինել շահակիցներին, հիմնականում նրանց, որոնց ուղղված է սոցիալական ձեռնարկության աջակցությունը:

Այն ենթադրում է շահակիցներից տվյալների հավաքում՝ կոնկրետ սոցիալական խնդրի լուծմանն ուղղված արտադրանքի և ծառայությունների նախագծումը բարելավելու համար:

Ուղեցույցը չի սովորեցնում՝ ինչպես ստեղծել ազդեցության հաշվետվություն: Հուսով ենք, որ ուղեցույցից օգտվողները կկենտրոնանան իրենց գործողությունների փոփոխությանը, դադարեցմանը կամ ընդլայնմանն ուղղված առաջարկություններ ներկայացնելու վրա: Ուղեցույցը, սակայն, կհեշտացնի նաև ազդեցությունը ֆինանսավորողներին ներկայացնելու գործը, ինչպես նաև կօգնի նրանց՝ հասկանալու՝ ինչպես եք օգտագործում տվյալները՝ փոփոխությունների մասին տեղեկացնելու համար:

Մարդկանց՝ նոր արտադրանք և ծառայություններ մշակելու և համատեղ արտադրելու մասին շատ ավելին կարելի է ասել, հատկապես որպես նորարարության հնարավորություն:

Սակայն եթե Ձեր ազդեցության մասին մտորելու արդյունքում որևէ բան փոխելու մտադրություն չունեք կամ եթե ընդամենը ցանկանում եք հաստատել, որ ազդեցություն ունեք, ապա այս ուղեցույցը թերևս ձեզ համար չէ:

ՆՈՐ ԵՔ ՍԿՍՈՒՄ

Եթե պատրաստվում եք սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելու, ուղեցույցը կօգնի.

- հասկանալու սոցիալական խնդիրը, որը ցանկանում եք փոխել,
- սոցիալական խնդրի վրա ազդելու համար անհրաժեշտ ռազմավարություն և նպատակներ մշակելու (հայտնի է նաև որպես «փոփոխության տեսություն»),
- առավելագույն սոցիալական ազդեցություն ապահովելու համար նախագծելու և ժամանակի ընթացքում վերանայելու ձեր գործողությունները (արտադրանք, ծառայություններ, շահերի պաշտպանություն և այլն),
- մշակելու ազդեցության պլան՝ տվյալներ հավաքելու համար, որպեսզի կարողանաք շարունակաբար կատարելագործվել,
- ծրագրել տվյալների հավաքումն ու վերլուծությունը՝ հասկանալու համար՝ արդյո՞ք ձեր

ռազմավարությունը գործում է և կարող է հանգեցնել այնպիսի առաջարկությունների, որոնք կօգնեն փոփոխելու, դադարեցնելու կամ ընդլայնելու ձեր գործունեությունը:

ԱՐԴԵՆ ԳՈՐԾՈՒՄ ԵՔ

Եթե արդեն ունեք գործող սոցիալական ձեռնարկություն, ուղեցույցը կօգնի.

- Ստուգելու՝ արդյո՞ք իսկապես հասկանում եք, թե ո՞ր սոցիալական խնդիրն եք ուզում փոխել,
- վերանայելու և անհրաժեշտության դեպքում փոփոխելու այդ խնդրի վրա ազդելու ռազմավարությունն ու նպատակները,
- եթե կարիք կա՝ փոխելու կազմակերպությունը՝ ձեր նպատակներին հասնելու և կայունություն ապահովելու համար,
- բարելավելու և շարունակաբար վերանայելու ձեր գործողությունները՝ առավելագույն սոցիալական ազդեցության հասնելու նպատակով,

- ծառայությունները բարելավելու համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքման ծրագիր մշակելու,
- տվյալների հավաքում և վերլուծություն ծրագրելու՝ հասկանալու արդյո՞ք փոփոխությունները գործում են և կարող են հանգեցնել «տվյալների վրա հիմնված առաջարկությունների» փոփոխության, դադարեցման կամ ընդլայնման համար»:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԱԽՔԱՆ ՍԿՍԵԼԸ	12
Ներածություն	13
Ինչպե՞ս օգտագործել ուղեցույցը	14
Ազդեցության հարցեր	16
Ազդեցության տասը հարցերը	17
ՅԶՆՅ – Դեպքի նկարագրություն	19
ՓՈՒԼ 1. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	21
Ազդեցության պլան	23
Որակական հետազոտություն	24
Շահակիցների ներգրավում որակական հետազոտություններում	24
Ազդեցության 1-4 և 10-րդ հարցերը	26
1. Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել	26
2. Խնդրի ի՞նչ լուծում ենք առաջարկում	29
3. Ու՞մ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում	37
4. Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան)	43

10. Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք	47
Թիրախների սահմանում	50
Գործողությունների պլան	51
Մարդկային ռեսուրսների կառավարում	52
Արտադրանքի և ծառայությունների մշակում և ձեր եկամտի մոդելը	55
ՓՈՒԼ 2. ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ	56
Ազդեցության 5-9-րդ հարցերը	58
5. Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները	61
6. Ի՞նչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել (կամ հնարավոր է տեղի ունենա)	64
7. Փոփոխություններից յուրաքանչյուրը որքանո՞վ է պայմանավորված մեր գործողություններով	64
8. Որքա՞ն ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար	68
9. Ո՞րն է տարբեր փոփոխությունների հարաբերական կարևորությունը	68
Քանակական տվյալների հավաքագրում	70
Արտադրանքի և ծառայությունների մատուցում	75

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՓՈՒԼ 3. ԳՆԱՅԱՏՈՒՄ	76
Ազդեցության հարցերի գնահատում	78
Ազդեցության առաջին հարցի գնահատում. Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել	78
Ազդեցության 2-րդ հարցի գնահատում. Ո՞րն է խնդրի մեր առաջարկած լուծումը	79
Ազդեցության 3-րդ հարցի գնահատում. Մեր գործողությունների արդյունքում ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում	80
Ազդեցության 4-րդ հարցի գնահատում. Ի՞նչ Փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ Յնարավոր է տեղի ունենան)	81
Ազդեցության 5-րդ հարցի գնահատում. Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները	90
Ազդեցության 6-րդ հարցի գնահատում. Ի՞նչ ծավալի փոփոխություններ են տեղի ունեցել (կամ հնարավոր է տեղի ունենա) յուրաքանչյուր դեպքում.....	91
Ազդեցության 7-րդ հարցի գնահատում. Փոփոխություններից յուրաքանչյուրը որքանո՞վ է պայմանավորված մեր գործողություններով	91
Ազդեցության 8-րդ հարցի գնահատում. Որքա՞ն ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար	92
Ազդեցության 9-րդ հարցի գնահատում. Ո՞րն է տարբեր փոփոխությունների հարաբերական կարեվորությունը	93
Ազդեցության 10-րդ հարցի գնահատում. Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարեվոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք	94

ՓՈՒԼ 4. ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ	98
Առավելագույնի հասցնել ազդեցությունը	99
Դադարեցնել, փոփոխել, թե՛ ընդլայնել	100
Աշխատել միասին	103
Դադարեցնելու որոշում	103
Փոփոխություններ կատարել արտադրանքի, ծառայությունների եվ գործողությունների մեջ	104
Ընդլայնելու որոշում	105
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ	108
Վերջը և սկիզբը	109
ՉԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	
ՉԱՎԵԼՎԱԾ 4 - Սոցիալական արժեքի սկզբունքները	110
ՉԱՎԵԼՎԱԾ 5 - Ազդեցության մտածողության շրջանակ	111



ՀԱՆՐԱՆ
ՄԿՍԵԼԸ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Սույն ուղեցույցը գրվել է սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որոնք ուզում են առավելագույնի հասցնել իրենց ազդեցությունը, և ներկայացնում է, թե ինչպես է հնարավոր գործնականում դա անել: Անկախ նրանից՝ դուք նոր եք ձեռնարկություն հիմնել, թե ուզում եք արդեն գործող ձեռնարկությունից ավելի մեծ արժեք ստանալ, ուղեցույցը կօգնի ներգրավելու շահակիցներին, հավաքելու տվյալներ և նախագծելու կամ փոփոխելու ձեր գործողությունները՝ առավելագույն ազդեցության հասնելու համար: Մեր նպատակը առավելագույն ազդեցության հասնելու գործում ձեզ օգնելն է, որպեսզի ռեսուրսները լավագույնս բաշխվեն՝ ապահովելով հնարավորինս մեծ ազդեցություն:

Դուք կսովորեք ինչպես օգտագործել տրվյալները՝ Ձեր գործողությունների նախագիծը բարելավելու, ինչպես նաև ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով: Կհանգեք գործունեությունը փոփոխելու, դադարեցնելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ որոշ առաջարկությունների: Կարող եք հպանցիկ հայացք նետել XX էջի աղյուսակին՝ տեսնելու, թե ինչի վրա եք աշխատում: Ազդեցության վերաբերյալ հաշվետու լինելն այն բնական և հեշտ քայլն է, որը կհաջորդի:

Հնարավոր է՝ ցանկանաք առաջ անցնել և անմիջապես սկսել, սակայն կխնդրեինք մընալ մեզ հետ: Ազդեցությունը մեծացնելու մասին մտածելիս, հնարավոր է, մենք որոշ նոր գաղափարներ ներմուծենք, որոնք ընկած են ուղեցույցի մնացյալ մասի հիմքում:

ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ազդեցության մտածողությունը նշանակում է կենտրոնանալ եղած ռեսուրսներով հնարավորինս մեծ դրական ազդեցություն ունենալու վրա, որտեղ «ազդեցությունը» մեր գործունեության արդյունքում ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն մարդկանց կյանքում տեղի ունեցած փոփոխությունն է:

Այնուամենայնիվ, երբ մտածում ենք ազդեցության մասին, կա ազդեցությունը այլ մարդկանց ցույց տալու նպատակով տրվյալների հավաքման վրա սևեռվելու վրտանգ: Սույն ուղեցույցում տվյալների հավաքումը լայն առումով ուղղված է ձեր գործառնական որոշումները տեղեկացնելուն, արտադրանքի և ծառայությունների նախագծումը բարելավելուն և ժամանակի ընթացքում ազդեցության փոփոխության վերաբերյալ հաշվետու լինելուն:



Այսպիսով՝ ցանկանում ենք կենտրոնանալ «բավականին որակյալ» տվյալներ հավաքելու վրա, բավականին որակյալ՝ որոշումների մասին տեղեկացնելու և ստացված արձագանքի հիման վրա փոփոխություններ կատարելու մշակույթը խրախուսելու տեսանկյունից: Սա ներառում է.

- առկա արտադրանքն ու ծառայությունները բարելավելու որոշում,
- հաջողված արտադրանքն ու ծառայություններն ընդլայնելու որոշում,
- նոր ծառայությունների և արտադրանքի հետանհամատեղելի ծառայություններն ու արտադրանքը փոխելու որոշում,
- ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով ռազմավարական համագործակցություններ մշակելու որոշում,
- ձեռնարկությունն ու վերջինիս նպատակները վերափոխելու համար նախագծային փուլին վերադառնալու որոշում:

Միշտ կարող եք պատճառ գտնել՝ ինչու ձեր տվյալները բավարար որակյալ չեն փոփոխություններ անելու որոշում կայացնելու համար: Մենք ցանկանում ենք Ձեզ գինել

նման իրավիճակից խուսափելու համար անհրաժեշտ միջոցներով, որպեսզի հաճախ գնահատեք տարբերակներն ու ընտրեք դրանցից մեկը: Ուղեցույցը նախատիպերի ստեղծման ու փորձարկման ծառայությունների բարելավման գործում խրախուսում է փորձն ու սխալները, և չխուսափել ծանր որոշումներից:

ԼԻՆԵԼ ՀԱՇՎԵՏՈՒ

Ֆինանսական և սոցիալական արժեքների միջև մի կարևոր տարբերություն կա: Ֆինանսական արժեք ստեղծող կազմակերպությունները հիմնականում հաշվետու են իրենց ներդրողներին և հաճախորդներին, որոնք արժեք են ստանում այդ կազմակերպությունների ապրանքներից և ծառայություններից: Կազմակերպության ստեղծած սոցիալական ազդեցության հնարավոր շահառուները հիմնականում ի վիճակի չեն կազմակերպություններին նույնչափ հաշվետու լինել այդ արժեքի համար, իսկ երբեմն առհասարակ չեն տալիս որևէ հաշվետվություն:

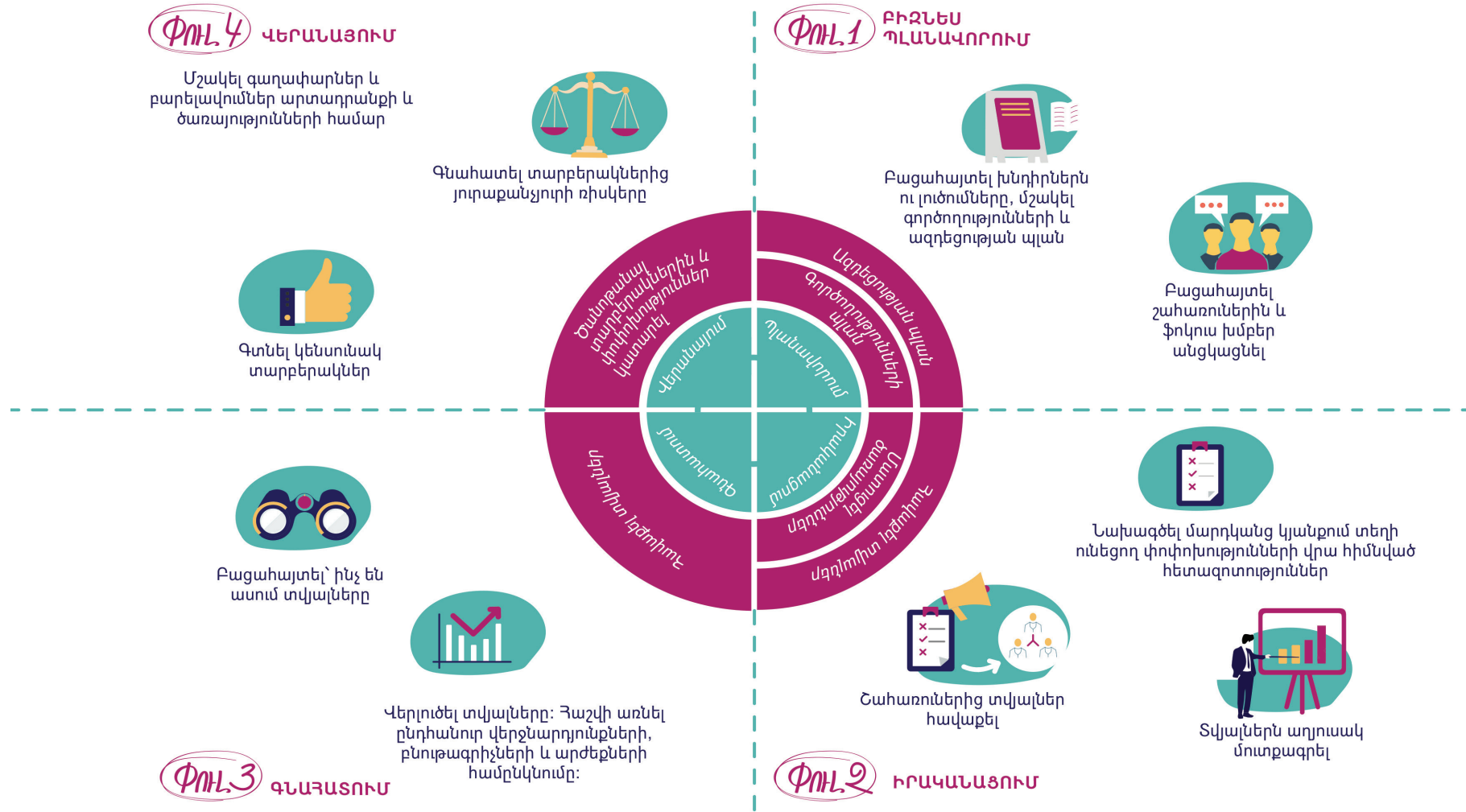
Մասնավոր հատվածի ձեռնարկությունները արժեք են ստեղծում իրենց ներդրողների և հաճախորդների համար: Սոցիալական արժեքը չափելն ավելի դժվար է, և սոցիալական ձեռնարկությունները կանգնած են իրենց սոցիալական արժեքն առավելագույնի հասցնելու դժվարության առջև: Սոցիալական ձեռնարկությունները կարող են սա ստանձնել իրենց ազդեցությունը մեծացնելու հնարավորությունների համար փնտրտուքով, ինչպես նաև այդ ազդեցության համար հաշվետու լինելու տարբերակներ գտնելով:

ԻՆՉՊԵՍ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑԸ

Ուղեցույցը կազմված է չորս փուլերից¹, որոնք համապատասխանում են ստորև գծապատկերի չորս քառանկյուններին:

¹ Այս փուլերը համապատասխանում են «ազդեցության պրակտիկայի ցիկլին», որը ներկայացված է «Ազդեցության լավ պրակտիկա. ոգեշնչելով ազդեցությունը» կանոնագրքում [<http://inspiringimpact.org/resources/are-you-leading-for-impact/#1>]

ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ





Մենք ազդեցության պլանավորումն առանձնացրել ենք գործողությունների պլանավորումից, քանի որ սա առաջին հերթին կազմակերպությունում ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու ուղեցույց է, մասնավորապես՝ մարդկանց կյանքում դրական փոփոխություն առաջացնելու համար: Թեև այս երկուսն անհրաժեշտ է ինտեգրել բիզնես պլանավորման մեջ, ազդեցության կառավարմանը հաճախ բավարար ուշադրություն չի տրամադրվում, ինչն անհրաժեշտ է նշանակալի և համակարգային սոցիալական փոփոխության հասնելու համար:

ՓՈՒԼ 1. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ / ԷՋ XX

Առաջին փուլն անդրադառնում է բիզնես պլանավորմանը, որպեսզի իմանաք, թե ինչ մտքերի, պլանավորման և խորհրդատվության կարիք ունեք՝ առավելագույն ազդեցություն ապահովելուն միտված ձեռնարկություն վարելու համար:

ՓՈՒԼ 2. ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ / ԷՋ XX

Երկրորդ փուլում սոցիալական ձեռնարկությունն արդեն աշխատում է, և դուք այժմ քանակական տվյալներ եք հավաքում՝ արդեն իսկ ունեցած ազդեցությունը չափելու և գալիք ազդեցությունը պլանավորելու համար:

ՓՈՒԼ 3. ԳՆԱՅԱՑՈՒՄ / ԷՋ XX

Երրորդ փուլում վերլուծում եք հավաքած տվյալները: Սա ներառում է ինչպես գործողությունների համեմատություն նպատակների հետ, այնպես էլ վերջնարդյունքների և շահակիցների ընդհանուր բնութագրիչների միջև առկա հարաբերությունների վերլուծություն:

ՓՈՒԼ 4: ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ / ԷՋ XX

Չորրորդ փուլում օգտագործում եք հավաքած տվյալները՝ ռազմավարությունը փոփոխելու, արտադրանքը կամ ծառայությունները բարելավելու, դրանցից մի քանիսը դադարեցնելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ առաջարկություններ ներկայացնելու համար:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

ՏԱՐԲԵՐԱԿՆԵՐԻ ՄԻՋԵՎ ՈՐՈՇՈՒՄ-ՆԵՐԻ ԿԱՅԱՑՈՒՄ՝ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՍՆԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Ազդեցության մտածողություն² նշանակում է ընտրություն կատարել, օրինակ՝ տարբեր ռազմավարությունների կամ արտադրանքի տեսակների միջև կամ որոշել՝ որ արդյունքը բարելավել: Կատարել այնպիսի ընտրություն, որը միտված է նախկինից ավելի մեծ ազդեցություն ապահովելուն:

Շարունակաբար զանազան տարբերակներ դիտարկելը և ձեր գործում փոփոխություններ կատարելն ավելի հավանական

2 Փոփոխությունների մեջ կարելի է ներառել նաև միջավայրի փոփոխությունը:
Սովորաբար բոլոր փոփոխությունները, որոնք տեղի են ունենում մարդկանց կյանքում, միջավայրում տեղի ունեցած փոփոխության արդյունք են:

ՆԱԽՔԱՆ ՍԿԱԵԼԵ

Են դարձնում հնարավորինս մեծ ազդեցության հասնելը:

Այս ընտրությունը կատարելու համար անհրաժեշտ է պատասխանել որոշ հարցերի:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՏԱՍԸ ՀԱՐՑԵՐԸ

Ազդեցության հարցերը ներկայացված են ստորև աղյուսակում և ընկած են Ուղեցույցի բոլոր թեմաների հիմքում: Առաջին փուլում (Պլանավորում), մենք հիմնականում կենտրոնանում ենք առաջին Ազդեցության չորս հարցերի վրա (չնայած անդրադառնում ենք նաև վերջին հարցին):

Ուղեցույցում անդրադառնում ենք այս հարցերին: Ձեզ ցույց կտանք՝ ինչպես պատասխանել դրանց: Որոշ հարցերի

կպատասխանեք որակական տեղեկություններ հավաքելիս (Փուլ 1): Այնուհետև՝ քանակական տվյալներ հավաքելիս (Փուլ 2), էլ ավելի լավ պատկերացում կկազմեք և կպատասխանեք բոլոր հարցերին:

Կնկատեք, որ հարցերն ուղղված չեն միայն պարզելու, թե քանի մարդու կյանք է փոխվել կամ որքանով է փոխվել: Եթե ցանկանում ենք ընտրություն կատարել գործելու տարբեր եղանակների միջև, ապա անհրաժեշտ է իմանալ, թե մեր գործողությունները որքանով են փոփոխության պատճառ դարձել, որքան են տևել այդ փոփոխությունները, և որքանով են դրանք կարևոր այն մարդկանց համար, որոնց կյանքում տեղի են ունեցել:

Կան նաև ընդհանուր երեք հարցեր, որոնք անհրաժեշտ է հաշվի առնել:

- Ո՞վ պետք է պատասխանի հարցերին:
- Որքա՞ն ճշգրիտ պետք է լինեն պատասխանները՝ որոշումների համար անհրաժեշտ տեղեկություններ տրամադրելու տեսանկյունից:
- Նախքան որոշում կայացնելը ի՞նչ հավաստիացումների կարիք ունեք, որ տեղեկությունները պատշաճ, ամբողջական և ճշգրիտ են:

Զ/Յ	Ազդեցության 10 հարցերը	Պլանավորում	Իրականացում	Գնահատում	Վերանայում
1.	Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել	X		X	X
2.	Խնդրի ի՞նչ լուծում ենք առաջարկում	X		X	X
3.	Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում	X		X	X
4.	Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է՝ տեղի ունենան)	X		X	X
5.	Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները	X		X	X
6.	Ի՞նչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել (հնարավոր է՝ տեղի ունենա) յուրաքանչյուր դեպքում		X	X	X
7.	Փոփոխություններից յուրաքանչյուրը որքանո՞վ է պայմանավորված մեր գործողություններով		X	X	X
8.	Որքա՞ն ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար		X	X	X
9.	Ո՞րն է տարբեր փոփոխությունների հարաբերական կարևորությունը		X	X	X
10.	Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք	X	X	X	X



ՀՁՆՅ – ԴԵՊՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Գործող սոցիալական ձեռնարկության օրինակով մենք ցույց ենք տալիս սույն ձեռնարկում ներկայացված գործիքների և մոտեցումների գործնական կիրառումը՝ առավելագույնի հասցնելու համար ձեր ազդեցությունը: Այս սոցիալական ձեռնարկությունը կարող է շատ տարբերվել ձեր իրավիճակից, սակայն մոտեցումն ու սկզբունքները կիրառելի են ցանկացած կազմակերպության համար, որը ցանկանում է փոխել մարդկանց կյանքը:

2020 թվականին, երբ սույն ուղեցույցն ադապտացվում էր, Հայաստանի սոցիալական ձեռնարկությունների մեծ մասը դեռեւ վրս փոքր էին, ինչը նշանակում էր, որ ազդեցությունը փոքր էր, իսկ շահակիցների թիվը՝ սահմանափակ: Սակայն ընտրանքի չափն, այնուամենայնիվ, կարող է օգտակար տեղեկություն տրամադրել:

ՀՁՆՅ ՊԱՏՄՈՒԹՅՈՒՆԸ

«Հայրենիքի զարգացման նախաձեռնություն» հիմնադրամը (ՀՁՆՅ) հիմնվել է 2013 թվականին Հայաստանում: Հիմնադրամի հիմնական առաքելությունը կանանց հզորացումն է՝ հաջողակ և անկախ ձեռնարկատեր դառնալու համար անհրաժեշտ կրթություն և հմտություններ տրամադրելով: ՀՁՆՅ-ն ունի անկախ առևտրային ընկերություն՝ ՀՁՆՅ առևտրային ՍՊԸ-ն, և երկուսն աշխատում են միասին՝ Հայաստանում կանանց զարգացման նպատակին հասնելու համար: ՀՁՆՅ-ի հիմնադիրը Հայաստանում Նորվեգիայի և Ֆինլանդիայի պատվավոր հյուպատոս Թիմոթի Սթրեյթն է, որը շուրջ քսան տարի է՝ բնակվում է Հայաստանում:

ԻՆՉԻ Է ԶԳՏՈՒՄ ՀՁՆՅ-Ն

ՀՁՆՅ-ի աշխատանքն ուղղված է Հայաստանի գյուղական և քաղաքային բնակավայրերում կանանց ներգրավվածությամբ կայուն տնտեսական հնարավորություններ նախաձեռնելուն, դրանց դյուրացմանն ու աճին: ՀՁՆՅ-ն նվիրված է տեղերում տրն-

տեսական զարգացմանը և կանանց համար ստեղծում է աշխատատեղեր, որոնք Հայաստանի համայնքներում գործող նվազագույն աշխատավարձից ավելի մեծ եկամուտ են ապահովում:

ԻՆՉ Է ԱՆՈՒՄ ՀՁՆՅ-Ն

ՀՁՆՅ-ն քաջալերում և խթանում է ձեռնարկատիրությունը Հայաստանով մեկ իր ստեղծած և ուսուցանած խմբերի միջոցով: «Արտադրող գործընկերներ» կոչվող այս խմբերը հիմնականում ընդգրկում են կանանց, որոնք արտադրում են ՀՁՆՅ-ի ձևավորմամբ պատրաստվող ձեռագործ իրեր կարի, շյուղագործության, հելոնագործության և այլ տեխնոլոգիաներով: Այնուհետև ՀՁՆՅ-ն գնորդներ է գտնում և շահույթը կիսում արտադրության մեջ ներգրավված կանանց և այլ շահակիցների հետ:

ՀՁՆՅ-ն նախկին ԽՍՀՄ տարածաշրջանում առաջին կազմակերպությունն է, որը ստացել է Համաշխարհային արդար առևտրի կազմակերպության (ՀԱԱԿ) երաշխավորված անդամության կարգավիճակ և պահպանում է արդար առևտրի բոլոր տասը սկզբունքները:



ՈՐՆ Է ԶՁՆՅ ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՈԴԵԼԸ

ՅՁՆՅ-ն գործում է որպես շուկայական միջնորդ, քանի որ ձեռագործ իրերը պատրաստող կանայք հաճախ մայրաքաղաքից կամ այլ մեծ շուկաներից հեռու են և չեն կարող իրենք հասնել հաճախորդներին: Ավելին, թեև «արտադրող գործընկերներ» խմբերի անդամներն հմուտ են ձեռագործության մեջ, նրանք միշտ չէ, որ ունեն շուկայական պահանջարկը չափելու համար անհրաժեշտ կարողություններ, ինչպես նաև համապատասխան հմտություններ՝ շուկայում առկա հնարավոր գնորդների կարիքներին համապատասխան արտադրանքի ստեղծման համար: Ուստի ՅՁՆՅ-ն տրամադրում է դիզայնի և որակի հստակ չափանիշները: Կազմակերպությունը նաև մեծ քանակի պատվերներ կատարող գնորդներ է գտնում (սովորաբար միջազգային շուկա-

ներում) և այդ պատվերները փոխանցում «արտադրող գործընկերներին»: Վաճառքից առաջացած շահույթը բաշխվում է արտադրող գործընկերների և ՅՁՆՅ-ի միջև:

ՈՐՆ Է ԶՁՆՅ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ավելի քանի յոթ տարի է, ինչ ՅՁՆՅ-ն աշխատում է Հայաստանի տարբեր վայրերում գտնվող արտադրող գործընկերների հետ՝ ժամանակի ընթացքում գործընկերություններ ձևավորելով կանանց նորանոր խմբերի հետ: ՅԱԱԿ-ի երաշխավորված անդամություն ձեռք բերելու գործում ՅՁՆՅ-ի հաջողությունը վկայում է, որ այն երկրում դրական ազդեցություն ունի:

Սակայն ՅՁՆՅ-ն գիտակցում է, որ ազդեցությանն ավելի լավ կգործի, եթե մոտիկից դիտարկի, թե որքանով է հաջողել իր սահմանած առաքելությունը կատարելու՝ կանանց անկախ ձեռնարկատերեր դառնալու համար հզորացնելու գործում:

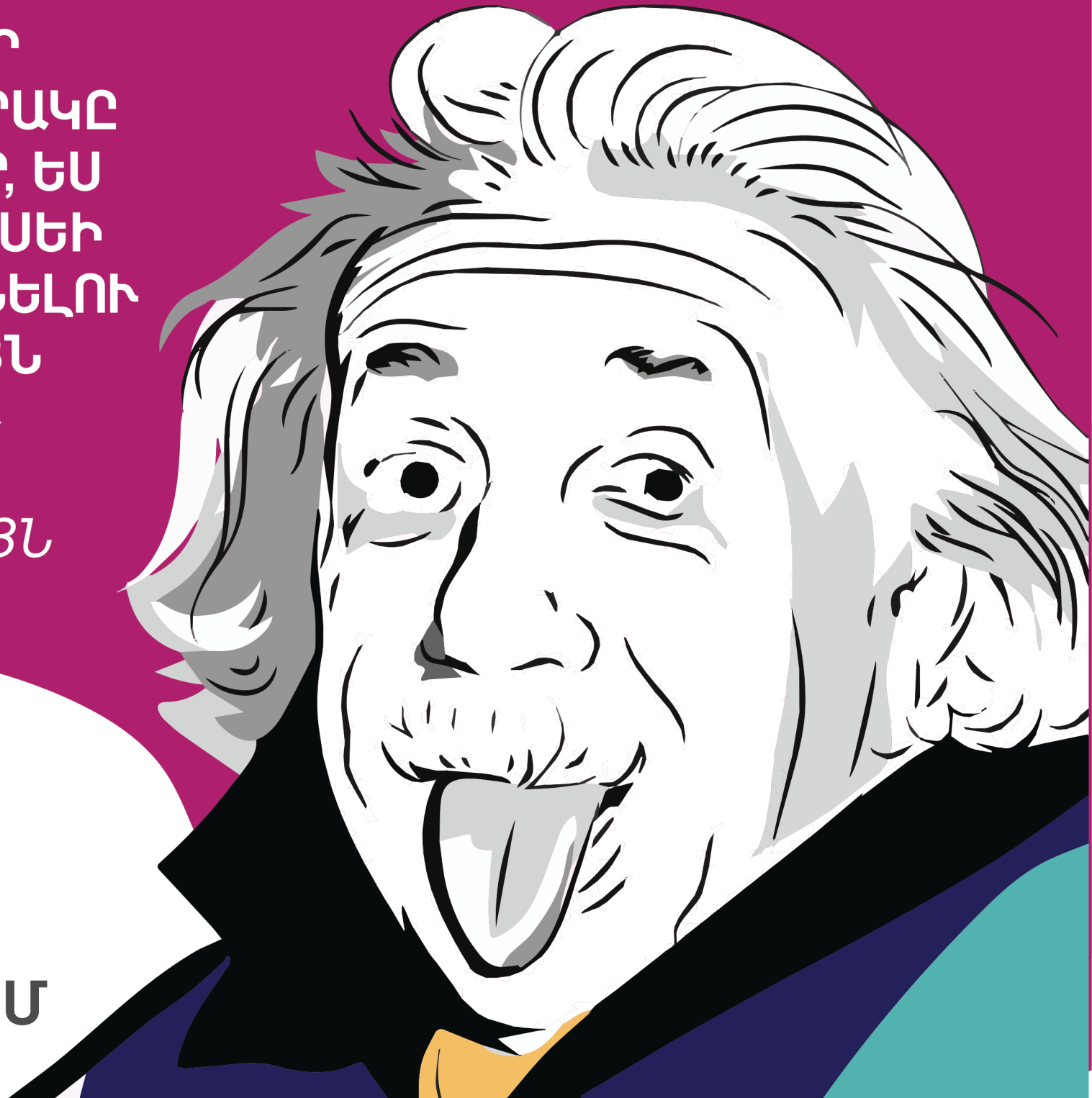
Սույն ուղեցույցի տարբեր հատվածներում մենք վերադառնում ենք այս պատմությանը՝ պարզելու համար այստեղ նախանշված մոտեցումների կիրառությունը ՅՁՆՅ-ի ազդեցությունը չափելու գործում: Ուղեցույցը ձեզ առաջնորդում է դեպի մի կետ, որտեղ կարող եք առաջարկություններ անել ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու վերաբերյալ: Եթե ցանկանում եք շրջանցել այս վարժությունը և առաջ անցնել դեպի ՅՁՆՅ առաջարկությունները, նայե՛ք էջ XXX-ը:

«ԵԹԵ ԻՆՁ ՏՐԿԵՐ
ՄԵԿ ԺԱՄ՝ ՄՈԼՈՐԱԿԸ
ՓՐԿԵԼՈՒ ՅԱՄԱՐ, ԵՍ
59 ՐՈՊԵՆ ԿԾԱԽՍԵԻ
ԽՆԴԻՐԸ ՍԱՅՄԱՆԵԼՈՒ
Ա ՄԵԿ ՐՈՊԵՆ ԱՅՆ
ԼՈՒԾԵԼՈՒ ԿՐԱ»

ԱԼԲԵՐՏ ԷՅՆՇԹԵՅՆ

ՓՈՒԼ 1

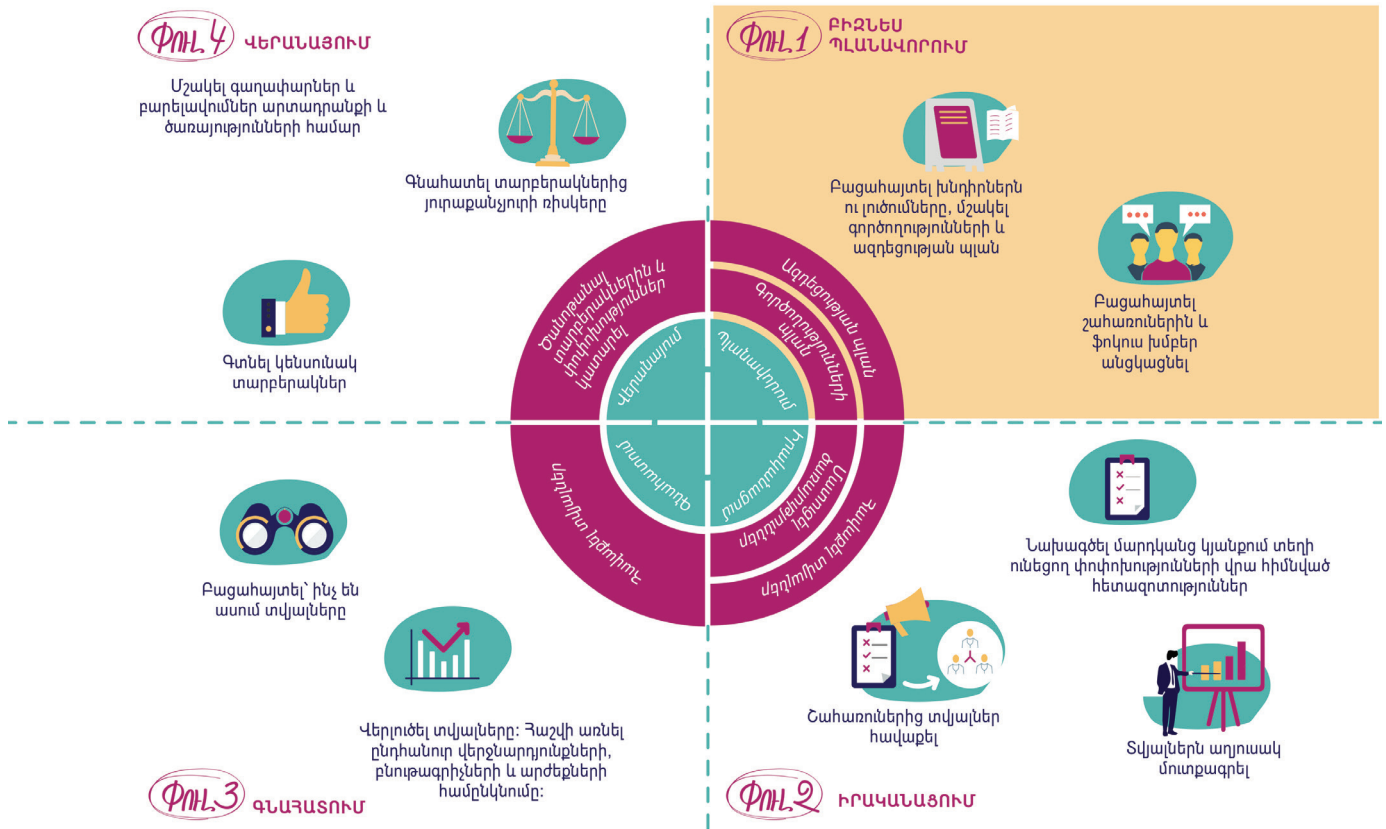
ՊԼԱՆԱԿՈՐՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ձեր ռազմավարության և բիզնես պլանի մշակում կամ վերանայում: Սա ամենաերկար փուլն է և բաղկացած է երկու մասից՝ Ազդեցության պլան և Գործողությունների պլան:

Բիզնես պլանավորում նշանակում է շահակիցների հետ խորհրդակցության արդյունքում ձեռք բերված տեղեկությունների հիման վրա սահմանել ձեր նպատակները, գործողություններն ու վերջնարդյունքները՝ առավելագույն ազդեցության հասնելու ձեր ճանապարհի ամենասկզբում:





ՍՏՈՒԳՄԱՆ ՑԱՆԿ

Այս փուլի ավարտին դուք կամ պետք է ստեղծած լինեք հետևյալը կամ մտածած դրանք թարմացնելու մասին.

- *Խնդիրների ծառ*
- *Նպատակների ծառ*
- *Ազդեցության նպատակ*
- *Փոփոխությունների տեսություն*
- *Շահակիցների վերլուծություն (քարտեզագրում, աղյուսակ, որը ցույց կտա՝ ում ներառել և ում՝ ոչ, հիմնական բնութագրիչներ, որոնք կօգնեն բացահայտելու ենթախմբերը կամ սեգմենտացիան)*
- *Վերջնարդյունքների ցանկ, որը ցույց կտա միջոցառումների հերթականությունը և կներառի թե՛ դրական, թե՛ բացասական վերջնարդյունքները*
- *Վերջնարդյունքների քարտեզ (աղյուսակ, որը կմիավորի շահակիցներին և հնարավոր վերջնարդյունքները)*

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆ

Ազդեցության պլանը սահմանում է, թե ինչպես եք դուք պատասխանելու Ազդեցության 10 հարցերին:

Եթե ձեր սոցիալական ձեռնարկությունն արդեն գործում է, դուք հնարավոր է արդեն ունեք Ազդեցության պլանի որոշ մասեր: Եթե այդպես է, հավաստիացե՛ք, որ այն պարբերաբար վերանայում և թարմացնում եք՝ ազդեցության վերաբերյալ հավաքված տվյալների հիման վրա:

Շատ կարևոր է, որ ձեր Ազդեցության պլանն արտացոլի շահակիցներից ստացված տեղեկությունները: Նրանց տեսակետները կենսական նշանակություն ունեն՝ հասկանալու համար, թե իրական է արդյոք խնդիրը, որը փորձում եք լուծել, արդյոք ձեր առաջարկած լուծումը կգործի: Գործողությունների

1. Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել:
2. Խնդրի ի՞նչ լուծում ենք առաջարկում:
3. Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում:
4. Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան):
10. Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են՝ կառավարելու համար դրանք:

իրականացման ժամանակ այդ տեսակետները կազդեն հավաքման ենթակա տեղեկության տեսակի վրա:

Եթե դուք սկսնակ (start-up) կամ նորաստեղծ ընկերություն եք, շահակիցների կարծիքը չեք կարողանա հարցնել: Սակայն կարող եք խոսել այնպիսի մարդկանց հետ, որոնք շատ նման են ձեր շահակիցներին (կամ նրանց հետ, որոնք հնարավոր է ձեր շահակիցը դառնան), ձիշտ այնպես, ինչպես մասնավոր ձեռնարկությունը շուկայի ուսումնասիրություն է իրականացնում իր հավանական հաճախորդների հետ՝ նոր արտադրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ:

Չաջորդ բաժինը ներկայացնում է որակական հետազոտությունը՝ որպես առաջին չորս հարցերի պատասխանները մշակելու հիմք, ապա սկսում է անդրադառնալ տասներորդ հարցին:



ՈՐԱԿԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ

Առաջին չորս հարցերին պատասխանելու հիմքը որակական հետազոտությունն է: Անդրադառնում ենք երկու խնդրի.

- **Ինչպե՞ս հասկանալ առաջին երկու հարցերը և դրանց պատասխանելու համար անհրաժեշտ ռազմավարություն մշակել: Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել, և ո՞րն է լուծումը:**

Օգտակար է սկսել համաձայնության գալով Փոփոխության տեսության շուրջ: Փոփոխության տեսությունը փաստաթուղթ է, որը սահմանում է, թե ինչպես կարող եք հասնել Ձեր Ազդեցության նպատակին: Եթե արդեն ունեք Փոփոխության տեսություն, կարող եք թերթել այն՝ հավաստիանալու, որ այն դեռ արդիական է, կամ կարող եք առաջ անցնել և պատասխանել ազդեցության մյուս հարցերին:

- **Ինչպե՞ս որոշել ազդեցության տվյալները, որոնք հավաքելու կարիք ունեք՝ առավելագույն սոցիալական ազդեցության հասնելու և հաշվետու լինելու համար:**

Սա նշանակում է ներգրավել շահակիցների՝ պատասխանելու Ազդեցության 3-րդ և 4-րդ հարցերին (Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում, և ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան)):

ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ՆԵՐԳՐԱՎՈՒՄ ՈՐԱԿԱԿԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

Այս բաժնի հիմնական ուղերձն այն է, որ անհրաժեշտ է խոսել շահակիցների հետ պլանավորման փուլում՝ բաց հարցեր տալով և նրանց տեսակետները լսելով: Շահակիցներին վաղ փուլում ներգրավելը նրանց կարիքներն ու նախընտրություններն առանցքային է

դարձնում ծրագրի նախագծման Ձեր գործողություններում:

Կարող եք սկսել շահակիցների տարբեր խմբերի փոքրաթիվ ներկայացուցիչներից՝ նրանց հրավիրելով ֆոկուս խմբային քննարկումների կամ հարցազրույցների: Սա քանակական հետազոտություն չէ: Քանակականը սկսվում է 5-րդ հարցից:

ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ՀԵՏ ԶՐՈՒՑԵԼՈՒ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ

Դուք պետք է որոշեք՝ որն է պլանավորման մեջ շահակիցներին ներգրավելու լավագույն մոտեցումը կամ մեթոդը: Տարբեր շահակիցներ հնարավոր է տարբեր մոտեցումներ պահանջեն:

Կազմակերպություններ (օրինակ՝ կառավարության որևէ վարչություն կամ ինչ-որ մատակարար): Հաճախ հնարավոր է խոսել մեկ մարդու հետ, որը հասկանում է թե՛ Ձեր աշխատանքը, թե՛ իր կազմակերպության նպատակները:

Մի քանի մարդուց բաղկացած շահակիցների խմբեր: Տարածված հարց է՝



«քանի՞ մարդու հետ պետք է խոսեմ»: Այս հարցին հստակ պատասխան չկա: Լավ մոտեցում է խոսել այնքան մարդու հետ, որքան կարող եք, մինչև այլևս ոչ մի նոր բան չեք լսի: Սա կոչվում է «հագեցման կետ»:

Որևէ խմբից ներկայացուցչի ընտրություն: Հիմնական խնդիրն է նկատի ունենալ, թե որքանով է ձեր ներկայացուցիչը տիպական ամբողջ խմբի համար: Անհրաժեշտ է մտածել շահակիցների բնութագրիչների մասին, ինչպես նաև այն մասին, թե ինչով են նրանք իրարից տարբերվում: Փորձե՛ք ընտրել մարդկանց, որոնք ներկայացնում են խմբի բազմազանությունը: Աշխատե՛ք խուսափել կողմնակալությունից, երբ հավաքագրում եք միայն ամենապատրաստակամ և ներգրավված մասնակիցներին:

Մոտեցման ընտրությունը: Իմացե՛ք, որ ֆոկուս խմբերն ու անհատական զրույցները (հարցազրույցներ) տարբեր առավելություններ ու թերություններ ունեն: Դրանցից մի քանիսը ներկայացված են ստորև աղյուսակում:

Մոտեցում	Առավելություններ	Թերություններ
Ֆոկուս խմբեր	Ժամանակի սղություն, բաց քննարկման ավելի մեծ հնարավորություն Կարևոր վերջնարդյունքը պարզելու ավելի մեծ հնարավորություն	Կողմնակալության վտանգ (հատկապես գերիշխող ձայնի առկայության պարագայում) Որոշ խնդիրներ կարող են չափազանց անձնական լինել խմբային քննարկման համար
Անհատական հարցազրույց	Մարդիկ հնարավոր է ավելի ազատ զգան իրենց փորձով կիսվելիս	Ավելի փոքր հնարավորություն քննարկման միջոցով անձնական տեղեկություն ստանալու համար Ավելի ժամանակատար է
Հեռախոսային հարցազրույց	Հարմար է հետազոտողի համար Ոմանք հեռախոսային խոսակցության ժամանակ հնարավոր է ավելի ազատ զգան	Հնարավոր չէ խոր կապ հաստատել



ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 1. ԻՆՉ ԽՆԴԻՐ ԵՆՔ ՓՈՐՁՈՒՄ ԼՈՒԾԵԼ

Նախ պետք է հստակեցնել, թե ինչ եք փորձում անել, ինչ խնդիր եք փորձում լուծել: Հեշտ է ասելը, թե պատրաստվում եք կրճատելու աշխարհի աղքատությունը: Սակայն շատ ավելի դժվար է այս խոսքը վերածել մի բանի, որն «իրական փոփոխություն» կբերի (արտահայտություն, որը շատ է օգտագործվում, սակայն հաճախ ձեռքբերումների մասին շատ բան չի ասում):

Որևէ փոփոխության չհասնելու կամ անգամ բացասական ազդեցություն ունենալու վտանգը շատ ավելի մեծ է, երբ նախ ժամանակ չեք տրամադրում մտածելու այն խնդրի մասին, որը

ցանկանում եք լուծել: Օրինակ՝ ձեր գործողությունները հնարավոր է ծախսեն այն ռեսուրսները, որոնք կարող էին մեկ այլ բանի համար օգտագործվել կամ մարդկանց ու կազմակերպություններին հեռացնել իրենց հիմնական ուղղությունից: Բազում վտանգներ կան: Որտեղ էլ սկսեք, թերևս սովորելուն զուգընթաց փոխվելու և զարգանալու կարիք կունենաք: Սրա մասին մտածելն օգտակար կլինի, բայց միևնույն ժամանակ պետք է սկսեք, որպեսզի սովորեք և հարմարվեք: Սա փոխազդող գործընթաց է:

ՓՆՏՐԵՔ ԽՆԴՐԻ ՀԻՄՔՈՒՄ ԸՆԿԱԾ ՊԱՏՃԱՈՐ

Հրաշալի է, որ ուզում եք սոցիալական խնդիր լուծել: Սակայն դժվար հարցն «ինչպե՞ս»-ն է:

Խնդրի առաջացման պատճառները պարզել փորձելը կօգնի արդյունավետ լուծումներ գտնելու: Եթե սա չեք կատարում (կամ չեք կատարել), ապա հնարավոր է հետագայում հարմարվելու վրա ավելի շատ ժամանակ ծախսեք, մինչև ձեր մոտեցումն արդյունավետ դառնա:

«Խնդիրների ծառը» մի գործիք է, որը կարող է օգնել ուսումնասիրելու սոցիալական խնդրի հիմքում ընկած պատճառների շրջանակը: Այն կարող է օգնել գտնելու այն պատճառները, որոնց հետ կապված հնարավոր է մի բան անել: Մեկնարկելիս անհրաժեշտ է, որ սոցիալական ձեռներեցները մտածեն հիմքում ընկած պատճառների մասին: Սա Ձեզ կօգնի տարբեր խորհելու տարբեր խնդիրների շուրջ և տեսնելու դրանց

ՓՈՒԼ 1

միջև եղած կապերը: Կարևոր է նաև այս խնդրին պարբերաբար վերադառնալ՝ տեսնելու, արդյո՞ք որևէ բան փոխվել է, և արդյո՞ք հիմքում եղած պատճառները (և ձեռնարկություն ստեղծելու հիմքում ընկած ենթադրությունները) դեռ ուժի մեջ են:

«ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԾԱՌ»-Ի ՍՏԵՂԾՈՒՄ

Ճշգրիտ և իրատեսական խնդիրների ծառ ստեղծելու լավագույն տարբերակը ձեր որոշ հիմնական շահակիցներին ներգրավելն է: Հիմնական շահակիցները մարդիկ են, որոնք կրում են այն սոցիալական խնդրի ազդեցությունը, որը դուք ցանկանում եք փոխել, ինչպես նաև նրանք, որոնք բուն խնդիրը լավ են հասկանում:

Խնդիրների ծառ ստեղծելու համար անհրաժեշտ է թղթի մեծ թերթ կամ գրատախտակ: Թղթի կամ գրատախտակի վերևի հատվածը վերապահված է սոցիալական խնդրի առաջացրած հետևանքներին, իսկ

ներքևի հատվածը՝ հիմքում ընկած պատճառներին: Այժմ կատարե՞ք հետևյալ քայլերը.

1. Նշե՞ք հիմնական խնդիրը ծառի (և էջի) կենտրոնում:
2. Խորհե՞ք խնդրի անմիջական պատճառների շուրջ:
3. Նշե՞ք անմիջական պատճառները հիմնական խնդրի տակ: Այստեղ պատճառներից յուրաքանչյուրը պետք է ձևակերպվի բացասական արտահայտություններով:
4. Խորհե՞ք այլ՝ երկրորդական պատճառների շուրջ, որոնք կապված են անմիջական պատճառների հետ:
5. Նշե՞ք երկրորդական պատճառները համապատասխան անմիջական պատճառների տակ:
6. Նշե՞ք անմիջական հետևանքները հիմնական խնդրի վերևում:

7. Խորհե՞ք երկրորդական պատճառներից բխող հետևանքների շուրջ:

8. Նշե՞ք հետևանքները համապատասխան անմիջական պատճառների վերևում:

Այստեղ ներկայացնում ենք ՀՀՆՀ թիմի և շահակիցների մշակած խնդիրների ծառը:

ԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ԾԱՌ: ՀԶՆՀ

Հետևանքներ

Խնդիր

Պատճառներ





ՅԻՇԵՔ

- Միշտ ներառեք շահակիցների: Աշխատեք խնդիրը հասկանալ շահակիցների տեսանկյունից: Սա կօգնի պարզելու՝ որոնք են շահակիցների կարծիքով հիմքում ընկած պատճառները, ինչպես նաև ստեղծել արդյունավետ ու կայուն լուծումներ կամ արդյունքներ: Սա նաև վստահաբար կօգնի արժեք ստեղծելու և առավելագույնի հասցնելու Ձեր ազդեցությունը:
- Կենտրոնացեք հիմքում ընկած այն պատճառների վրա, որոնց վերաբերյալ կարծում եք, որ առավելագույնը կարող եք առաջարկներ անել կամ կարող եք գտնել անհրաժեշտ ռեսուրսները:

Երբ լուծման ենթակա խնդիրը սահմանված է, քննադատաբար մտածող ընկերներ գտեք և լսեք, թե ինչ են մտածում Ձեր առաջարկի մասին:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՅԱՐՑ 2. ԽՆԴԻՒ ԻՆՉ ԼՈՒԾՈՒՄ ԵՆՔ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒՄ

Խնդիրների ծառի միջոցով պատճառներն ու հետևանքները պարզելուն հաջորդող քայլը, ձեր բացահայտումներն օգտագործելով, նպատակների ծառից ստեղծումն է, որը կօգնի լուծումներ մշակելու:

Նպատակների ծառը ցույց է տալիս, թե ինչպիսին կարող էր լինել աշխարհը, եթե սոցիալական խնդիրը նվազեցվեր կամ հաղթահարվեր: Նպատակների ծառը ստեղծում եք՝ պարզապես խնդիրների ծառում նշված բացասական

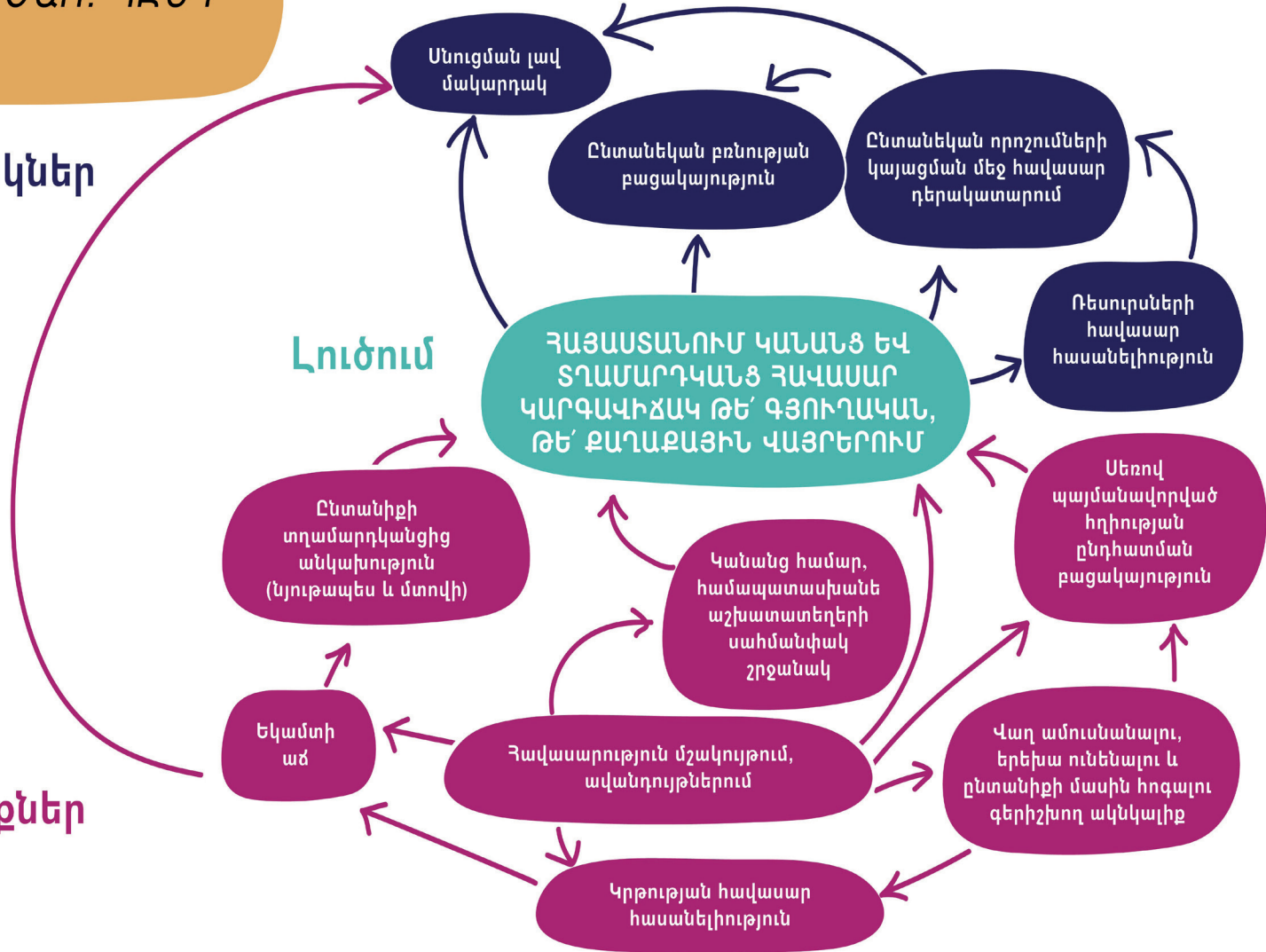
ձևակերպումները վերաձևակերպելով որպես դրական: Այս աշխատանքի արդյունքը կօգնի ձեզ՝ նախագծելու լուծումներ՝ ստեղծելով արտադրանք կամ ծառայություններ, որոնք կլուծեն սոցիալական խնդիրը: Նպատակը կլինի վերացնել խնդրի՝ ձեր բացահայտած հետևանքները:

ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ԾԱՌ. ՀԶՆՀ

Նպատակներ

Լուծում

Վերջնարդյունքներ





ՀԻՇՇՔ

- Ճիշտ այնպես ինչպես խնդիրների ծառի դեպքում, լավագույն տարբերակը ձեր շահակիցներին նպատակների ծառը ստեղծելու գործընթացում ներգրավելն է: Դա կօգնի, որ նպատակների ծառն արտացոլի նրանց տեսակետները:

ԽՆԴՐԻ ՈՐ ՄԱՍԻ ԼՈՒԾՄԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅԱՄԲ ՊԵՏՔ Է ԱՇԽԱՏԵՄ

Երբ արդեն քարտեզագրել եք խնդրի հիմքում եղած պատճառները, պետք է ընտրեք՝ որ պատճառների վրա կենտրոնանալ: Անհավանական է, որ ունենաք խնդրի հիմքում ընկած պատճառներից յուրաքանչյուրի լուծման համար անհրաժեշտ բոլոր ռեսուրսները (կամ հմտությունների շրջանակը):

Գործոնները, որոնք պետք է հաշվի առնել, ձեզ հասանելի ֆինանսական և ոչ ֆինանսական (թիմում առկա հմտությունները, ունակությունները, կարողությունները, հետաքրքրությունների ոլորտները, փորձը) ռեսուրսներն են և այն արժեքը, որը դուք ցանկանում եք ստեղծել ձեր շահակիցների համար: Այնուհետև ընտրում եք՝ հիմքում եղած որ պատճառի

վրա կենտրոնանալ, և ըստ այդմ մշակում ձեր լուծումը:

Հնարավոր է ուղղակիորեն կապված լինեք ձեր ընտրած սոցիալական խնդրի հետ, գուցե ինքներդ եք բախվել դրան կամ ճանաչում եք նման խնդրի առնչված մարդկանց:

ՀՀՆՀ-ի դեպքում հիմնադիրը որոշել է կենտրոնանալ այն խնդրի վրա, որը փոխկապակցված էր թվում շուրջը եղած շատ այլ խնդիրների հետ. ցածր եկամուտը:

ԷԼ Ո՞Վ Է ԶԲԱՂՎՈՒՄ ՆՈՒՅՆ ԽՆԴՐՈՎ

Կարևոր է իմանալ, թե էլ ով է աշխատում նույն սոցիալական խնդրի լուծման ուղղությամբ, որով դուք եք զբաղվում, որպեսզի ռեսուրսներն իզուր չվատնեք կամ չվտանգեք որևէ արժեք ստեղծել կարողանալու հնարավորությունը: Ոլորտը հետազոտելուց հետո դուք ունեք մի քանի տարբերակ.

- շարունակել ինքներդ աշխատել ձեր ընտրած լուծման վրա,

- զարգացնել ձեր լուծումը կամ արտադրանքը՝ փնտրելով համատեղ աշխատելու տարբերակներ այնպիսի կազմակերպությունների կամ անհատների հետ, որոնք խնդրի հիմքում ընկած նույն պատճառի հետ կապված աշխատանք են կատարում,

- փոխել ձեր լուծումը՝ աշխատելով այլ պատճառի կամ պատճառների ուղղությամբ:

Օրինակ՝ ՀՀՆՀ-ն հասկացել է, որ Հայաստանի մարզերում աշխատող կանանց հզորացման մի շարք կազմակերպություններ կան, որոնք կարող են բնական գործընկեր լինել: ՀՀՆՀ-ի ընձեռած տնտեսական հնարավորությունների հետ համատեղ այս մյուս կազմակերպությունները կարող են ստեղծել սիներգիաներ հոգեբանական աջակցության, առաջնորդության ուսուցման և նման այլ խնդիրների շուրջ:

ՀԻՇԵՔ

- *Երբ արդեն կայացել և գործում եք, կարևոր է ժամանակ առ ժամանակ, գուցե տարին մեկ անգամ, հետ կանգնել, նայել մեծ պատկերին՝ հասկանալու, թե որտեղ է տեղավորվում Ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը (և նրա ազդեցությունը): Սա Ձեզ թույլ կտա նայել այլ դիտանկյունից, որպեսզի կարողանաք սահմանել Ձեր առաջնահերթությունները, նկատել հնարավորությունները, կայացնել ռազմավարական որոշումներ և կենտրոնանալ որակի վրա:*

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԻ ՍԱՐՄԱՆՈՒՄ

Խնդրի հիմքում ընկած պատճառները հասկանալը կարող է օգնել գտնելու այն ոլորտները, որտեղ անհրաժեշտ է փոփոխություն կատարել, և հասկանալու, թե մասնավորապես որ մասն եք դուք փորձում լուծել: Ձեր ազդեցության նպատակն այն է, ինչին փորձում եք հասնել. ավելի մեծ խնդրի այն մասը, որը որոշել եք փորձել փոխել:

ՀԶՆՀ-ի դեպքում Ազդեցության նպատակը կենտրոնանում է կանանց եկամտի մակարդակը բարելավելու վրա՝ ներգրավելով նրանց ձեռնարկատիրության մեջ և տրամադրելով անկախ ձեռնարկատեր դառնալու համար անհրաժեշտ հմտություններն ու վստահությունը: Սա ծառայելու է ընդհանուր առաքելությանը՝

հանգեցնելով կանանց հզորացման: Պետք է հուսալ, որ այդ կանայք էլ կոգեշնչեն իրենց շրջապատի այլ կանանց և փոփոխության առաջամարտիկների, որոնք էլ իրենց հերթին կհզորացնեն ուրիշներին:

Ազդեցության նպատակը որոշելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել Ձեր ռեսուրսները, հմտությունները և այլ գործոններ (օրինակ՝ ձեր մոտեցման իրագործելիությունը): Նպատակների ծառը ներկայացնում է կատարյալ իրավիճակը և օգնում սահմանելու Ձեր Ազդեցության նպատակը: Անհրաժեշտ է լինել հավակնոտ, բայց նաև իրատես:



ՓՈՓՈԽՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆ. ՁԵՐ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԻՆ ՀԱՍՆԵԼՈՒ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Սոցիալական ձեռներեցները կարիք ունեն հստակեցնելու, թե ինչի են ուզում հասնել (Ազդեցության նպատակը), ինչպես նաև ինչպես են պատրաստվում հասնելու նպատակին: Փոփոխության

տեսությունը (ՓՏ) օգտակար գործիք է «ինչպես»-ը մշակելու համար: ՓՏ-ն ներկայացնում է Ձեր կազմակերպության մոտեցումը փոփոխության ստեղծմանը և ներառում է մի շարք շահակիցների: Այն ռազմավարության արդյունավետ փաստաթուղթ է և շահակիցներին Ձեր կազմակերպության մասին տեղեկացնելու սեղմ հաղորդակցության գործիք:

Անհրաժեշտ է պարբերաբար թարմացնել և գործածել ՓՏ-ն՝ Ուղեցույցում ներկայացված գործընթացի չորս փուլերի ընթացքում:

Երկրորդ (Իրականացում) և Երրորդ (Գնահատում) փուլերում ՓՏ-ն ստուգվում է՝ տվյալների հավաքման ու վերլուծության միջոցով: Չորրորդ փուլում (Վերանայում) հնարավոր է պարզվի, որ այն վերանայման կարիք ունի:

ՀԻՇՇՔ

- Հնարավոր է Ձեր Ազդեցության նպատակն ավելի փոքր լինի, քան սոցիալական խնդիրը և դրա հիմքում ընկած պատճառը: Հոգ չէ, ոչ ոք չի ակնկալում, որ դուք լուծելու եք աշխարհի բոլոր խնդիրները:
- Եթե որոշ ժամանակ աշխատել եք որոշակի սոցիալական խնդրի լուծման ուղղությամբ, անհրաժեշտ է ստուգել՝ արդյո՞ք պետք է շարունակել միևնույն խնդիրը լուծելու փորձերը, և պատրաստ լինել Ձեր մոտեցումը փոխելուն:

ՀԻՇՇՔ

- ՓՏ-ն ամփոփում է, թե ինչպես է փոփոխությունն ակնկալվում մի շարք գործողությունների արդյունքում: Այն ներառում է խնդիրը, որը փորձում եք լուծել, փոփոխությունները, որոնց ցանկանում եք հասնել (Ազդեցության նպատակը), այն, ինչ պլանավորում եք կատարել (ձեր գործողությունները, ունեցած ենթադրությունները), և բացատրում, թե ինչպես են ձեր գործողությունները համապատասխանում Ազդեցության նպատակին:

ՀԻՇՇՔ

- Պարբերաբար, թերևս տարին մեկ անգամ և այն դեպքերում, երբ արտաքին իրավիճակ է փոխվում, անդրադառնալ ՓՏ-ին:

ԻՆՉՊԵՍ ՍՏԵՂԾԵԼ ՓՏ

Շահակիցների (աշխատակազմ, կամավորներ, ֆինանսավորողներ, շահառուներ) ներկայացուցիչների մասնակցությամբ ՓՏ մշակելն անհրաժեշտ տեղեկություններ կապահովի ձեր արտադրանքը կամ ծառայությունները ձևավորելու համար: Սակայն պետք է նաև ծանոթանալ գոյություն ունեցող հետազոտություններին, որոնք հնարավոր է հաստատեն ձեր ՓՏ-ն կամ հակասեն դրան, ինչպես նաև օգտակար դատողություններ տրամադրեն Ազդեցության մյուս հարցերի վերաբերյալ: Օրինակ՝ կա՞րդյոք հետազոտություն մարդկանց՝ աշխատանքի վերադառնալու համար տրամադրված օժանդակության վերաբերյալ, որը ցույց է տալիս, որ գործազրկության տևողությունն ազդում է աշխատանք գտնելու հավանականության վրա:

Մինչ այժմ խոսել ենք մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների մասին: Փոփոխությունները կարելի է նաև վերջնարդյունք անվանել, և սա հաճախ է օգտագործվում ՓՏ-ում: Մենք կշարունակենք գործածել «փոփոխություն» բառը Ազդեցության հարցերում, սակայն այսուհետև կօգտագործենք նաև «վերջնարդյունք»-ը:

1. Որպես առաջին քայլ՝ խումբը պետք է հետ կանգնի Ազդեցության նպատակից՝

բացահայտելու նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ պայմանները, ինչպես նաև դրանց միջև եղած պատճառահետևանքային կապերը:

2. Խմբին ստիպեք խոսել ձեր նպատակների և գործողությունների միջև եղած հարաբերությունների մասին: Խորհուրդ ենք տալիս քննարկումը գրանցել՝ օգտագործելով մի մեծ թուղթ և ինքնասունձվող թերթիկներ:
3. Այժմ հարցրեք. ի՞նչ կարգի վերջնարդյունքների կարիք ունեն շահառուները, որպեսզի դուք հասնեք ձեր Ազդեցության նպատակին:
4. Այնուհետև հստակեցրեք ձեր գործողությունները: Յուրաքանչյուր ցանկալի վերջնարդյունք պետք է կապվի գործողության հետ: Գործողությունները պետք է բավարար մանրամասն նկարագրվեն, որպեսզի ձեր ծրագրին անձանոթ մեկը կարողանա հասկանալ ինչ է կատարվում:
5. Այժմ ավելացրեք գործողությունների և վերջնարդյունքների միջև եղած պատճառահետևանքային կապերը, որոնք հանգեցնում են ձեր Ազդեցության նպատակին: Որոշ գործողություններ կարող են հանգեցնել մեկից ավելի վերջնարդյունքների, իսկ որոշ վերջնարդ-

յունքների հասնելու համար հնարավոր է մի քանի գործողությունների կարիք լինի, և վերջապես շատ վերջնարդյունքներ կհանգեցնեն այլ վերջնարդյունքների:

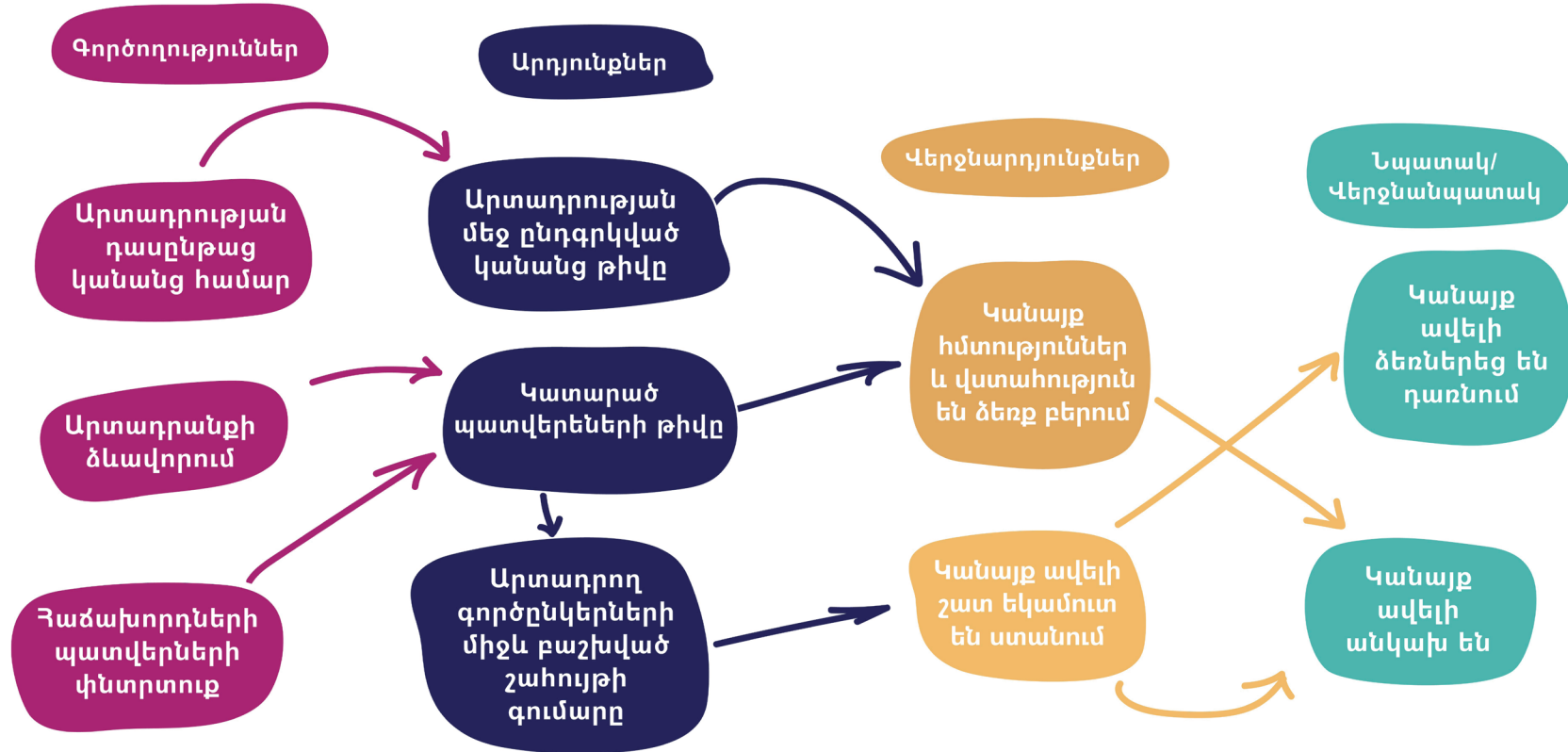
6. Վերջապես, ուսումնասիրեք այն ենթադրությունները, որոնք ընկած են յուրաքանչյուր պատճառահետևանքային կապի հիմքում: Պետք է հստակորեն բացատրել Ձեր ենթադրությունները և լավագույն դեպքում դրանք հիմնավորել այլ փաստերով (կառավարման փորձից, այլ ծրագրերից և նման գործունեությանն առնչվող գիտական հետազոտություններից):

Սովորաբար անհրաժեշտ է նկատի ունենալ կարևոր երեք տեսակի ենթադրություններ.

- *վերջնարդյունքների միջև եղած կապերի վերաբերյալ ենթադրություններ,*
- *ենթադրություններ, որ մեր գործողությունները հանգեցնում են այդ վերջնարդյունքներին, և*
- *ենթադրություններ, որ գործողությունների՝ վերջնարդյունքներին հասնելու համար անհրաժեշտ բոլոր նախապայմանները բացահայտվել են:*

ՓՈՒԼ 1

ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՏԵՍՈՒԹՅԱՆ ՕՐԻՆԱԿ. ՀԶՆՀ



Ձեր Փոփոխության տեսությունը պետք է ուղեկցող պատում ունենա, որը կբացատրի համատեքստը և հիմքում ընկած տրամաբանությունը: Այս պատումն ինչպես ուրվագծում է պատճառահետևանքային կապերը, այնպես էլ մանրամասներ է տրամադրում ձեր տեսության

այն կողմերի վերաբերյալ, որոնք անկյունաքարային են միջանկյալ վերջնարդյունքներին և ազդեցության վերջնական նպատակին հասնելու համար:

Այստեղ հստակորեն կարելի է տեսնել, որ ՀԶՆՀ-ն ակնկալում է, որ «արտադրության դասընթաց կանանց համար», «ար-

տադրանքի նախագծում» և «հաճախորդների պատվերների փնտրտուք» գործողություններին հետևելու են կանանց հմտությունների և վստահության բարձրացումը, ինչպես նաև նրանց եկամտի աճը, ինչն էլ հանգեցնելու է կանանց ինքնաբավության:

ՀԻՇԵՔ

- Կատարելագործել ձեր ՓՏ-ն, երբ հավաքում եք որակական և քանակական տվյալներ:
- Ժամանակի ընթացքում, երբ շահակիցների ներգրավման արդյունքում վերանայում եք ձեր ռազմավարությունը, ապրանքներն ու ծառայությունները, ձեր գործողությունների հետևանքներն ու ձեր նպատակները պետք է հավասարվեն:
- Խուսափե՛ք մարդկանց համախմբելու և այնուհետև նրանց ներդրումն անտեսելու վտանգից:
- Շատ մի՛ կապվեք ձեր ստեղծած ՓՏ-ին: Այն կարող է սխալ լինել, կամ պայմանները կարող են փոխվել: Ցանկացած դեպքում այն վերանայելու կարիք կլինի:
- Մենք խոսել ենք նպատակի և դրան հասնելու ռազմավարության/ՓՏ-ի մասին: Ուրիշները կարող են անդրադառնալ ռազմավարությանը և այնուհետև ՓՏ մշակել կամ ՓՏ-ն դնել իրենց ռազմավարության հիմքում: Մոտեցումներից որն էլ որդեգրեք, նպատակը ձեր աշխատանքն ավելի արդյունավետ դարձնելը պետք է լինի:

ԻՆՉՊԵՍ ՕԳՏԱԳՈՐԾԵԼ ՁԵՐ ՓՏ-ն

Ձեր ՓՏ-ն «կախարդական փայտիկ» չէ, որը կարող է լուծել պլանավորման և գնահատման բոլոր խնդիրները, սակայն այն կդառնա առավելագույն ազդեցության հասնելու ուղղությամբ ձեր մտահղացումների սկիզբը: ՓՏ մշակելու վտանգներից մեկն այն է, որ մարդիկ կարող են կապվել իրենց մշակած ՓՏ-ին և ավելի մեծ դժվարությամբ ընդունել վերջինիս չհամապատասխանող կամ հակասող տեղեկությունները՝ այսպիսով չփոխելով այն, անգամ այն դեպքում, երբ պարտավոր են:

ՓՏ-ի նպատակների և վերջնարդյունքների վրա չափազանց շատ կենտրոնանալը կարող է նշանակել, որ հաշվի չեք առել ձեր գործողությունների հետևանքները: Դուք պետք է խորհած լինեք հնարավոր բացասական վերջնարդյունքների մասին, որպեսզի սկզբից ևեթ կարողանաք դրանք մեղմել: Սակայն կա վտանգ, որ դրական կամ բացասական վերջնարդյունքները չեն կառավարվում, եթե դրանք չպլանավորված և անսպասելի են: Իսկ սրանք շատ կարևոր են ձեր արտադրանքը կամ ծառայությունները դադարեցնելու, փոփոխելու կամ ընդլայնելու վերաբերյալ որոշումների կայացման տեսանկյունից:

ԱՋԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՈՒՄ. ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Ձեր Ազդեցության պլանը սկսում է ձևավորվել. դուք պատասխանել եք առաջին երկու հարցերին:

1. Ի՞նչ խնդիր ենք փորձում լուծել
2. Խնդրի ի՞նչ լուծում ենք առաջարկում
3. Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում
4. Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում (կամ հնարավոր է տեղի ունենան)
5. Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները
10. Ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք



Եթե սա ձեր միակ նպատակն էր, հնարավոր է այժմ Ազդեցության 5-րդ հարցին անցնելու գայթակղություն ունենաք: Այդ դեպքում Ազդեցության 10-րդ հարցի կարիքը չի լինի, քանի որ արդեն որոշել եք, որ միայն ձեր նպատակը նշանակություն ունի, և միայն դա պետք է կառավարել: Սակայն Ազդեցության մտածողությունը ձեր ունեցած ռեսուրսներով առավելագույն ազդեցության հասնելն է: Դրա համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել ձեր շահակիցների փորձից և նախասիրություններից ձևավորված պատկերացումները՝ պատասխանելով 3-րդ և 4-րդ հարցերին:

**ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 3.
Ո՞ՒՄ ԿՅԱՆՔՈՒՄ ԵՆ
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՏԵՂԻ
ՈՒՆԵՆՈՒՄ ՄԵՐ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ
ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ**

Ցանկացած սոցիալական ձեռնարկություն կամ ծրագիր տարբեր շահակիցների համար մի շարք վերջնարդյունքների է հանգեցնում: Որպեսզի սա հասկանաք, առաջին հերթին պետք է պարզեք՝ ովքեր են ձեր շահակիցները:

Ձեր շահակիցներից ոմանց արդեն բացահայտել եք, սակայն երբ մտածեք ձեր

գործողությունների հետևանքների մասին, շահակիցների ցանկը հնարավոր է ընդլայնվի և ավելի մանրամասն դառնա: Հետևյալ հարցերը կարող են օգնել հասկանալ՝ ովքեր են ձեր շահակիցները:

- Ո՞ւմ կարիքն ունեք ձեր գործունեությունն իրականացնելու համար: Թվարկեք բոլոր մարդկանց և խմբերը, որոնց կարիքն ունեք գործունեություն ծավալելու համար (օրինակ՝ ֆինանսավորողներ, մատակարարող անձնակազմ, կամավորներ):
- Ո՞ւմ վրա է ազդելու ձեր գործունեությունը: Սրանք ձեր նախատեսած շահառուներն են: Նրանց բնութագրիչների մասին ավելի լավ տեղեկացված լինելը կարող է օգտակար լինել:
- Ձեր գործունեությունն անուղղակիորեն էլ ո՞ւմ վրա կարող է ազդել: Կարո՞ղ եք մտածել այլ մարդկանց մասին, որոնց վրա ձեր արածը հնարավոր է ազդեցություն ունենա:
- Ո՞ւմ վրա կազդեն ձեր գործունեության բացասական հետևանքները: Առավելագույն ազդեցության հասնելու համար անհրաժեշտ տվյալները ձեռք բերելիս չեք կարող անտեսել մարդկանց այն խմբերը, որոնք հնարավոր է կրեն ձեր գործողությունների բացասական

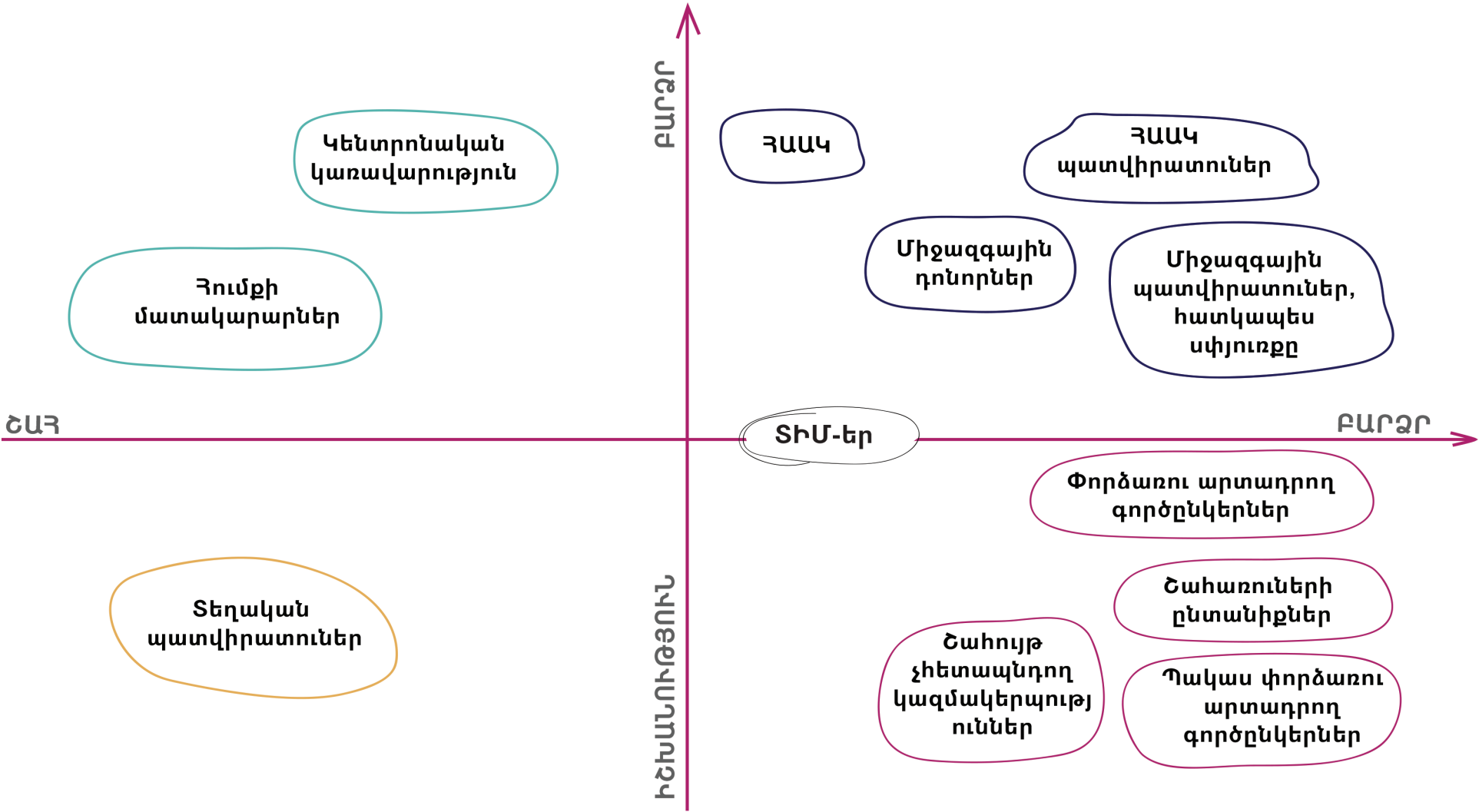
հետևանքները: Սրանք միայն ձեզ հետ անմիջականորեն աշխատող մարդիկ չեն: Ձեր գործունեությունը հնարավոր է խնդիրը մեկ այլ վայր տեղափոխի, կամ մարդիկ, որոնց հետ աշխատում եք, հնարավոր է տեղափոխվել են մեկ այլ կազմակերպությունից, որտեղ նման ինչ-որ բան էին անում:

ՃԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ

Երբ արդեն պարզել եք՝ ովքեր են ձեր շահակիցներն ու թիրախ խմբերը, արժի նրանց վիզուալ քարտեզագրել: Սա կարող եք անել գրաֆիկի միջոցով, որտեղ ուղղահայաց առանցքը («իշխանություն») ներկայացնում է շահակցի՝ ձեր ծրագրի հաջողության վրա ունեցած ազդեցությունը, իսկ հորիզոնականը («շահ»)՝ շահակցի ներգրավված լինելու մոտիվացիայի աստիճանը:

ՀԳՁՀ ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵՐ

ՓՈՒԼ 1



ՀԻՇԵՔ

- *Շահակիցների քարտեզագրումը խմբային վարժություն է ձեր թիմի համար: Զննարկեք, բացահայտեք և տեղադրեք շահակիցներին քարտեզի վրա՝ օգտագործելով ինքնաստանդվող թերթիկներ:*

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ԹԻՐԱԽԱՎՈՐՈՒՄ

Կա վտանգ, որ ջանքերի մեծ մասը կուղղվի առավել մեծ իշխանություն ունեցող շահակիցներին: Ազդեցության մտածելակերպը ենթադրում է կենտրոնանալ այն մարդկանց վրա, որոնց համար կարող եք ստեղծել առավելագույն արժեք և ազդեցություն, անգամ այն դեպքում, երբ նրանց իշխանությունը բոլորից քիչ է: *Ձեր քարտեզի վրա ընդգծեք կամ շրջանակի մեջ վերցրեք այդ խմբերը. դրանք այն հիմնական շահակիցներն են, որոնց պետք է նկատի ունենաք ձեր Ազդեցության պլանում:*

Իշխանությամբ օժտված շահակիցները միևնույնն է կարևոր են. դուք պետք է կառավարեք նրանց հետ հարաբերությունները, որպեսզի ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը հաջողությամբ գործի: Սա

կայն հնարավոր է՝ սրանք չեն այն խմբերը, որոնց համար ուզում եք կամ կարող եք հասնել առավելագույն ազդեցության: Իշխանությունը կարող է փոփոխվել: Ավելի քիչ իշխանությամբ օժտված շահակիցները կարող են ավելին ստանալ և հակառակը: Ձեր գործի մի մասը կարող է լինել շահակիցներին հզորացնելը:

ՀՀՀՀ-ի օրինակով տեսնում ենք, որ արտադրող գործընկերներն ավելի շատ իշխանություն են ստանում ՀՀՀՀ-ի պատվերները կատարելու ընթացքում: Սա բնական է և ընթացիկ ազդեցության լավ նշան, թեև «զուտ գործարարության» տեսանկյունից նշանակում է, որ արտադրող գործընկերներն ավելի մեծ լծակներ ունեն ՀՀՀՀ-ի վրա և անհրաժեշտության դեպքում կարող են ուրիշ պայմաններ քննարկել: Սա է պատճառը, որ ՀՀՀՀ-ն բոլոր արտադրող գործընկերների հետ հետևում է ՀԱԱԿ-ի սկզբունքներին, և նման արդար վերաբերմունքը կախված չէ արտադրող գործընկերոջ իշխանությունից: Արդյունքում, անգամ երբ նրանց իշխանությունն աճում է փորձի հետ, արտադրող գործընկերները բանակցելու կարիք չեն զգում, քանի որ գործընկերությունը շարունակում է արդար լինել:

ՄՏԱԾԵԼ ԱՎԵԼԻ ԼԱՅՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄԱՍԻՆ. ԷԼ Ո՞ՒՄ ՄՈՏ Է ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ ԳՐԱՆՑՎՈՒՄ

Արդեն սկսել եք պատասխանել Ազդեցության 3-րդ հարցին. ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում մեր աշխատանքի արդյունքում: Երբ ֆոկուս խմբեր կամ հարցազրույցներ եք անցկացնում հաջորդ հարցին պատասխանելու համար, արժի նաև հարցնել՝ «էլ ո՞ւմ կյանքում է փոփոխություն տեղի ունենում»: Սա կարող է օգնել այլ հնարավոր շահակիցներ գտնելու գործում:

Ձեր գործողությունները անկասելիորեն ազդեցություն են ունենում այլ կազմակերպությունների, խմբերի և մարդկանց վրա: ՀՀՀՀ-ի պարագայում ոչ միայն արտադրության մեջ ընդգրկված կանանց խմբերն են իրենց վրա զգում այս ազդեցության հետևանքները, այլև նրանց ընտանիքների մյուս անդամները:

Նմանապես անհրաժեշտ է հաշվի առնել բացասական հետևանքներն այն խմբերի համար, որոնց դուք չեք թիրախավորում: Օրինակ, եթե տանը որոշումների կայացման գործում կանայք հավասար դեր ունեն, տղամարդկանց իշխանությունը կարող է նվազել:



ԻՆՉ ԽՄԲԵՐ ՆԵՐԱՌԵԼ

Հնարավոր է ձեզ մտահոգում է այն հանգամանքը, որ չափից դուրս շատ խմբեր կան, որոնց պետք է հաշվի առնել: Ազդեցության հարցերը կօգնեն պարզելու այն խմբերը, որոնց վրա ձեր գործողությունները զգալի ազդեցություն են ունենում: Հետագայում ժամանակ կխնայեք՝ միայն այս խմբերի վերաբերյալ տվյալներ հավաքելով: Սակայն եթե վաղ փուլում դուրս եք թողնում որևէ խմբի, ավելի մեծ է վտանգը, որ նրանց մոտ գրանցված վերջնարդյունքները հնարավոր է ազդել են ձեր գործողությունները դադարեցնելու, փոփոխելու կամ ընդլայնելու մասին որոշումների վրա:

Իրականում, հնարավոր է դուք չունեք կարողություն կամ ռեսուրսներ և պետք է սկսեք մեկ կամ երկու շահակից խմբերի վրա կենտրոնանալով: Հաջորդ տարիներին կարող եք շարունակել տվյալներ հա-

վաքել այլ խմբերի վերաբերյալ: Համոզվեք, որ առնվազն հաշվի եք առել այս ռիսկը:

Ում ներառելու որոշումն առնչվում է Ազդեցության հարց 10-ին. ո՞ր փոփոխություններն են, որ նշանակություն ունեն կամ բավարար կարևոր են, որպեսզի դրանք կառավարենք: Այս հարցը պետք է տաք ինքներդ ձեզ յուրաքանչյուր փուլում: Այս հարցին ի վիճակի կլինեք պատասխանելու, երբ շահակիցներից որոշ տվյալներ ունենաք (Փուլ 2, XXX էջից սկսած):

ՀՁՆՅ-Ի ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԸ

Ստորև աղյուսակը ՀՁՆՅ-ի օրինակով ցույց է տալիս շահակիցների բացահայտման, ինչպես նաև վերջիններիս՝ ազդեցության վերաբերյալ տվյալների հավաքման մեջ ներառելու կամ չներառելու որոշման գործընթացը:

ՓՈՒԼ 1

ՀԱՐՑ	ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐ	ՆԵՐԱՌԵԼ, ԹՖ ՈՉ	ՊԱՏՃԱՌ
Ո՞վ է ներգրավված ձեր գործողության իրականացման մեջ	Հիմնադիր	Ներառել	Ազդեցության տվյալների հավաքմանն անհրաժեշտ ֆոնային տեղեկությունները նրանք են տրամադրում
	ՀԶՆՀ-ի աշխատակազմ	Ներառել	
	Մատակարարներ	Չներառել	Նրանք ազդեցությունը չեն կրում և մասնավոր հետաքրքրություն չունեն ՀԶՆՀ-ում
	Արտադրող գործընկերներ	Ներառել	Նրանք ՀԶՆՀ-ի առաքելության կենտրոնում են
	Դոնորներ	Չներառել	Նրանց հետաքրքրում են արդյունքները և կարող են տեղեկացվել համապատասխանաբար
	Պատվիրատուներ	Չներառել	Հնարավոր է հետաքրքրված են արդյունքներով և կարող են տեղեկացվել համապատասխանաբար
Ձեր կարծիքով ո՞ւմ վրա է ազդելու ձեր գործողությունը	Արտադրող գործընկերներ, այս խմբերում աշխատող շահակից կանայք	Ներառել	Նրանք ՀԶՆՀ-ի առաքելության կենտրոնում են, և հենց այստեղ է տեղի ունենում ազդեցությունը
Էլ ո՞ւմ վրա կարող է ոչ անմիջակա-նորեն ազդել ձեր գործողությունը	Արտադրող գործընկերների համար աշխատող կանանց ընտանիքներ	Չներառել	Ընդհանուր առմամբ որևէ բացասական ազդեցություն ընտանիքների վրա չի ակնկալվում, իսկ շահակից կանանցից ստացված տվյալները կծածկեն նաև այս հատվածը
Ձեր գործողությունն ո՞ւմ վրա կարող է բացասական ազդեցություն ունենալ	Շահակից կանանց ընտանիքներում նախկինում իշխանության դիրք ունեցող մարդիկ	Չներառել	Ակնկալվում է, որ ՀԶՆՀ աշխատանքի արդյունքում ընտանիքի եկամուտն ավելանալու է, ինչը կօգնի մեղմելու բացասական փոփոխության մի մասը, թեև ինչ-որ բացասական ազդեցություն այնուամենայնիվ հնարավոր
Ո՞վ կարող է գրկվել ինչ-որ բաներից ձեր գործողության պատճառով	Այն գործատուները, որոնք ավելի քիչ թվով «կանանց համար հարմար» աշխատատեղերի թեկնածուներ կունենան՝ կանանց հավակնությունների մեծացման պատճառով	Չներառել	Սա երկարաժամկետ սցենար է, և սրան այժմ անիմաստ է անդրադառնալ

Ուղեցույցի մնացած մասում մենք չենք անդրադառնա վերևում ներկայացված բոլոր շահակիցներին, այլ միայն մեկ խմբի՝ շահառու կանանց, որոնք պատրաստում են ՀՋՆՀ-ի ձեռագործ ապրանքները:

Հիշեք, երբ բացառում եք շահակից խմբերից որևէ մեկին, միշտ կա վտանգ, որ բաց եք թողնում ինչ-որ կարևոր վերջնարդյունք, և որ ցանկացած դուրս մնացած խումբ իր վրա զգում է այնպիսի վերջնարդյունքների ազդեցությունը, որոնք կարող են ազդել դադարեցնելու, ընդլայնելու կամ փոփոխելու վերաբերյալ ձեր որոշումների վրա, եթե իմանալիք այդ վերջնարդյունքների մասին: Թե որ վերջնարդյունքներն են կարևոր և պետք է կառավարվեն հարցի վերաբերյալ որոշման կայացումն ավելի մանրամասն քննարկվում է ուղեցույցի հետագա բաժիններում:

ՇԱՀԱԿԻՑ ԽՄԲԵՐԻ ՍԵՓՄԵՆՏԱՑԻԱ

Երբ բացահայտում ենք շահակից խմբերին, հակված ենք նրանց խմբավորել՝

պայմանավորված այն հանգամանքով, թե ինչպես են նրանք առնչվում մեր ձեռնարկատիրական գործունեությանը (օրինակ՝ մենթորներ, կամավորներ): Սակայն սա մարդկանց խմբավորելու ընդամենը մի տարբերակ է: Առավելագույն արժեք ապահովելու համար դուք պետք է նաև բացահայտեք այլ շերտեր կամ ենթախմբեր, որոնք խմբի անդամների հետ ընդհանուր բնութագրիչներ, սակայն այլ փորձառություն ունեն: Սա շատ կարևոր է լինելու, երբ 4-րդ փուլում առաջարկություններ մշակեք:

ՀՋՆՀ-ի դեպքում այս կապը հնարավոր է տեսնել կանանց՝ որպես արտադրողների աշխատած տարիների փորձում:

Թեև ձեր մոտեցմանն օժանդակող տվյալներ դեռ չունեք, սկսեք մտածել, թե ինչ փոփոխություններ կարող եք կատարել ստեղծվող արժեքը մեծացնելու համար:

Անհրաժեշտ է սկսել ձեր շահակիցների բնութագրիչների մասին նախնական պատկերացումներից: Սրանք հնարավոր է փոխվեն, երբ պատասխանեք Ազդեցության 4-րդ հարցին և խոսեք շահակիցների հետ իրենց փոփոխությունների մասին,

ինչպես նաև պատկերացնեք նրանց մեկնարկային իրավիճակը: Շահակից խմբերի ձեր նախնական շերտավորումը կարող է հիմնվել ընդհանուր բնութագրիչների վրա, ինչպես, օրինակ.

- ժողովրդագրություն
- մեկնարկային իրավիճակ (նախքան գործողությունը)
- հարաբերություններ
- ցանկություններ/հավակնություններ
- նախկին փորձը
- փոփոխություններին տրվող արժեքը

Մասնավոր ձեռնարկություններն անընդհատ օգտագործում են շերտավորումը (սեգմենտացիան)՝ հասկանալու իրենց տարբեր հաճախորդներին և նրանց նախասիրություններն ու կարիքները, յուրաքանչյուր շերտին (սեգմենտին) համապատասխան ծառայություններ և ապրանքներ մշակելու և նրանց համար առավելագույն արժեքն ապահովելու նպատակով: Սոցիալական ձեռներեցները պետք է որդեգրեն համանման մոտեցում:



ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 4. ԻՆՉ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ ԿԱՄ ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱՆ ՁԵՐ ՇԱՀԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿՅԱՆՔՈՒՄ

Այժմ պետք է որոշեք ինչպես ներգրավել շահակիցներին Ձեր գործողությունների արդյունքում իրենց զգացած (կամ զգալիք) փոփոխությունները հասկանալու գործում: Ազդեցության այս հարցին պատասխանելը նման է այն վարժությանը, որը կատարեցիք Ձեր ՓՏ-ն մշակելիս: Սակայն դուք փորձում եք պարզել՝ ձեր գործողությունների վերջնարդյունքները (կամ հնարավոր վերջնարդյունքները)՝ անկախ գործողությունների ակնկալվող նպատակից կամ վերջնարդյունքներից:

ԻՆՉՊԵՍ Է ՓՈԽՎՈՒՄ ՆՐԱՆՑ ԿՅԱՆՔԸ

Անհրաժեշտ է ավելի խորությամբ ուսումնասիրել ձեր շահակիցների կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունները: Կարող եք օգտագործել հետևյալ հարցերը՝ զրույցը սկսելու համար.

- Ի՞նչ է փոխվել ձեզ համար (կամ կատարվել ձեզ հետ) մեր գործողության կամ ծրագրի արդյունքում:
- Արդյո՞ք փոփոխություններ եղել են:
- Այս փոփոխությունները մի ուրիշ բանի հանգեցրել են:
- Արդյո՞ք բոլոր փոփոխությունները դրական էին:
- Արդյո՞ք կային անսպասելի փոփոխություններ:
- Ի՞նչ էիք ուզում, որ կատարվեր:
- Ինչպե՞ս են ձեր իրավիճակը/ հանգամանքներն ազդել ձեր փորձառության վրա:

ԶՈՆԴԱՎՈՐՈՒՄ՝ ԼԱՎ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ (ԱՆԿԱՆԽԱՄՏԱԾՎԱԾ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ ՆԵՐԱՌՅԱԼ)

Երբ մարդկանց հարցնում ենք իրենց կյանքում տեղի ունեցած փոփոխությունների մասին, երբեմն նրանք պարզ ու հաստատուն ցանկ են տալիս: Սակայն շատ ավելի հաճախ մարդիկ խոսում են տարբեր փորձառությունների մասին, և հստակ չէ՝ սրանք եզակի և առանձին, թե՛ փոխկապակցված ու իրարից կախված դեպքեր են: Հնարավոր է, որ մեկ գործողության մեջ ներգրավված լինելը մարդկանց կյանքում մի քանի վերջնարդյունքների հանգեցնի:

Օրինակ, եթե մարդիկ Ձեզ ասում են, որ ավելի ինքնավստահ են դարձել և նաև, որ աշխատանքի են տեղավորվել, դուք պետք է հասկանաք՝ արդյո՞ք սրանք տարբեր վերջնարդյունքներ են, թե՞ ինքնավստահության բարձրացումը նպաստել է աշխատանքի տեղավորվելուն կամ գուցե աշխատանքն է հանգեցրել ինքնավստահության բարձրացմանը: Նման իրավիճակում վտանգն այն է, որ դուք գերազնահատում եք Ձեր ազդեցությունը, եթե վերջնարդյունքներն իսկապես փոխկապակցված են, եթե դրանցից մեկը դեպքերի որոշակի հաջորդականությամբ հանգեցնում է մյուսին:

Շահակիցների հետ զրույցների ժամանակ հաճախ կհասկանաք, որ մի վերջնարդյունքը հանգեցնում է մյուսին, կամ որ դրանք մեկը մյուսից կախված են: Անհրաժեշտ է որոշել՝ որքան հեռու եք ցանկանում գնալ դեպքերի հաջորդականության մեջ¹: Երբ մտածում եք որքան հեռու գնալ,

¹ Եթե բնապահպանական վերջնարդյունքներ կան, դրանք կարող են լինել այնպիսի հաջորդականությամբ, որը մարդկանց կյանքում փոփոխությունների կհանգեցնի:

փորձում եք համոզվել, որ հասնում եք մի կետի, որտեղ.

- Վերջնարդյունքը հարատև է (կամ դիմացկուն, այսինքն՝ ցածր է վտանգը, որ այն կարելի է շուռ տալ և մարդուն վերադարձնել այնտեղ, որտեղ սկսել էր):
- Մարդը կարծում է, որ վերջնարդյունքը՝ որոշակի հաջորդականության մեջ, իր համար ամենակարևորն է:

Վերջին կետը կարևոր է: Լավ վերջնարդյունքը, որն անհրաժեշտ է ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու որոշումների համար, ոչ միշտ է ձեր վերահսկողության տակ: Պահը, երբ ձեր շահակիցների կարծիքով կարևոր վերջնարդյունք է գրանցվում, հնարավոր է գա ավելի ուշ՝ ձեր ծրագրի ավարտից հետո: Անհնար է իմանալ՝ արդյո՞ք շահակիցների համար արժեք ստեղծել եք, եթե այս հետագա վերջնարդյունքը չեք գրանցում՝ մտածելով, թե այն ձեր վերահսկողությունից դուրս է կամ չի կարող ձեզ վերագրվել: Յետևաբար

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ. ԶՁՆՅ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Ազդեցությունը չափելու այս վարժության հիմքում ընկած են ԶՁՆՅ-ի թիմի հետ մի շարք հանդիպումներ: ԶՁՆՅ-ի հիմնադրի և աշխատակազմի հետ քննարկումներով պայմանավորված՝ հստակ ձևակերպված ցանկալի վերջնարդյունքները կանանց ինքնավստահության բարձրացումը և նրանց եկամուտների աճն էին: Սակայն հասկանալու համար, թե ինչպես է եկամտի աճն ազդում նրանց ընտանեկան վիճակի և ընդհանուր առմամբ հզորացման վրա, մի քանի միջանկյալ վերջնարդյունքներ են սահմանվել, որոնք ծառայում են որպես չափման ցուցանիշներ: Սրանք կենտրոնանում էին չորս ոլորտների վրա.

- *Կենսամակարդակի բարելավում* – անհրաժեշտ է որոշակի տեղեկատվություն ունենալ այն մասին, թե արդյո՞ք կանանց կյանքը բարելավվել է ԶՁՆՅ-ի հետ աշխատանքի արդյունքում, և առհասարակ արդյո՞ք կային աշխատանքի այլ հնարավորություններ, որոնք կարող էին հանգեցնել նույնպիսի բարելավման:
- *Սննդակարգի բարելավում* – տվյալները ինչ-որ կերպ պետք է ցույց տան՝ արդյո՞ք կանայք գոհ են իրենց ընտանիքների սննդակարգից, և արդյո՞ք այս առումով կապ տեսնում են ԶՁՆՅ-ի հետ:
- *Երեխաների կրթություն* – ընտանիքում երեխաների կրթությանն օժանդակելու հնարավորություն ունենալը կարող է կարևոր գործոն լինել

այդ միջավայրում ունեցած կարգավիճակի հարցում: Ուստի տվյալները պետք է նաև դիտարկեն՝ արդյո՞ք ԶՁՆՅ-ի եկամուտն օգնել է այս առումով որոշակի բարելավումներ ունենալու:

- *Սոցիալական հզորացում* – արդյո՞ք կանայք կարողացել են հասարակության մեջ ավելի ցանկալի դեր ձեռք բերել ԶՁՆՅ-ում ներգրավվելու արդյունքում: Սա նույնպես հզորացման կարևոր գործոն է, որը պետք է նկատի ունենալ տվյալներ հավաքելիս:



ԲԱՑԱՍԱԿԱՆ
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ ԵՎ
ԱՄԲՈՂՋԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

ՀԶՆՀ-ի դեպքում տվյալների հավաքման մեջ ի սկզբանե բացասական վերջնարդյունքներ չէին ակնկալվում: Կանանց հզորացման հնարավոր ազդեցությունն իրենց ընտանիքների ,ավելի բարձր կարգավիճակե ունեցող անդամների վրա հնարավոր երկարատև վերջնարդյունք է, որը սակայն իր բնույթով անհատական է և որևէ կերպ հնարավոր չէ ընդհանրացնել: Ենթադրությունն այն է, որ հնարավոր է լինեն որոշ տղամարդիկ (ամուսիններ կամ հայրեր) կամ կանայք (հայկական համատեքստում՝ սկեսորներ), որոնք ընտանիքում բարձր կարգավիճակ ունեն, և որոնց վրա կարող է որոշակի բացասական ազդեցություն ունենալ ՀԶՆՀ-ի աշխատանքով պայմանավորված կանանց հզորացումը: Սակայն քանի որ սա սոցիալական արդարության հարց է,

տվյալների հավաքումն այս խմբի վրա չի կենտրոնացել:

Փոխարենը ձևակերպվել է հստակ թիրախ, ըստ որի՝ կլինեն բաց հարցեր, որոնք շահակից կանանց թույլ կտան, որ իրենք բարձրաձայնեն բացասական ազդեցության մասին, ինչպես նաև կլինեն քանակական հարցեր, որոնք կանանց հնարավորություն կընձեռեն մի քանի չափանիշներով ցածր միավորներ տալու ՀԶՆՀ-ին: Ակնկալվում է, որ սա կներկայացնի ՀԶՆՀ-ի՝ այս հիմնական շահակից խմբի վրա ունեցած ազդեցության ամբողջական պատկերը:

ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱՅԻ ՄՇԱԿՈՒՄ

Դրական և բացասական վերջնարդյունքները հաշվի առնելը նույնպես սեգմենտացիայի մասին մտածելու լավ հնարավորություն է՝ հիմնվելով մարդկանց նախապատմության, նրանց ցանկությունների և իրավիճակի վրա:

**ՍԵԳՄԵՆՏԱՑԻԱՅԻ ՕՐԻՆԱԿ.
ՅՁՆՅ**

ՅՁՆՅ-ի մշակած Փոփոխության տեսությունն առաջարկում է, որ արտադրության մեջ ներգրավված կանանց իշխանությունը կմեծանա փորձի հետ, երբ նրանք ավելի մեծ թվով պատվերներ իրականացնեն և ավելի շատ եկամուտ ունենան: Այսպիսով՝ ՅՁՆՅ-ի հետ աշխատած ժամանակի տևողությունը հիմնական բնութագրիչն է, որը կարող է բացատրել շահակիցների վրա եղած ազդեցության միջև տարբերությունները:

Նկատենք, որ ՅՁՆՅ-ի հետ աշխատած ժամանակի տևողությունն ինքնին վերջնարդյունք չէ: Այն պարզապես գործոն է, որը կարող է ազդել շահակիցների կյանքում տեղի ունեցած վերջնարդյունքի տեսակի կամ մակարդակի վրա:

**ՀՍՏԱԿ ՍԱՀՄԱՆՎԱԾ
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐ**

Դուք կարող եք համադրել այն, ինչ լսում եք ձեր շահակիցներից՝ մշակելու համար հստակ սահմանված վերջնարդյունքներ, որոնք, ըստ ձեր շահակիցների, կարևոր են և ունեն կայուն դրական ու բացասական վերջնարդյունքների ներուժ:

Շատ մի՛ անհանգստացեք, եթե վստահ չեք, որ ձեր որոշումները կատարյալ են: Դուք դրանք փոխելու հնարավորություն կունենաք, երբ հավաքեք վերջնարդյունքների համար անհրաժեշտ տվյալները, ինչպես նաև հետագա տարիներին, երբ վերանայեք ձեր որակական հետազոտությունը:

**ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ
ՔԱՐՏԵԶԱԳՐՈՒՄ**

Այժմ կարող եք քարտեզագրել ձեր վերջնարդյունքներն ըստ շահակիցների և սեգմենտների: Դա կարելի է ցույց տալ աղյուսակում կամ «Վերջնարդյունքի քարտեզում»:

Ստորև աղյուսակը ՅՁՆՅ-ի օրինակով ցույց է տալիս մշակված չորս միջանկյալ վերջնարդյունքները և բացահայտված երկու սեգմենտները:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵՁ

Ջ3: Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում		Ջ4: Ի՞նչ փոփոխություններ	
ՋՁՆՋ-ի համար ապրանքներ արտադրող շահակից կանայք	ՋՁՆՋ-ի հետ 4 կամ ավելի տարվա աշխատանքային փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում	
		Սննդակարգի բարելավում	
		Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա	
		Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա	
	ՋՁՆՋ-ի հետ 4 տարուց պակաս փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում	
		Սննդակարգի բարելավում	
		Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա	
		Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա	



ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 10. Ո՞Ր ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԵՆ, ՈՐ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ԵՎ ԲԱՎԱՐԱՐ ԿԱՐԵՎՈՐ ԵՆ, ՈՐՊԵՍՋԻ ԴՐԱՆՔ ԿԱՌԱՎԱՐԵՆՔ

Արդեն սկսել ենք մտածել՝ շահակիցների ո՞ր խմբերը ներառել (տե՛ս XX էջը), ինչպես նաև՝ ի՞նչ վտանգ կա, եթե դուրս ենք թողնում շահակիցների խմբերի՝ առանց տեղեկանալու այն վերջնարդյունքների մասին, որոնք կարող են ազդել նրանց վրա:

Մինչ այժմ եղած քննարկումները կարող են հանգեցնել վերջնարդյունքների երկար ցանկի: Սակայն անհրաժեշտ է տվյալներ հավաքել միայն այն վերջնարդյունքների համար, որոնք նշանակություն ունեն, և այստեղ կարիք կլինի որոշելու՝ որ վերջնարդյունքներն են նշանակալի, և որոնք՝ ոչ: Անգամ այս դեպքում դուք հնարավոր է չունենաք ձեր ընտրած

բոլոր կարևոր վերջնարդյունքները կառավարելու կարողություն: Եթե որոշ վերջնարդյունքներ դուրս մնան, հետագա տարիներին կրկին անդրադարձե՛ք դրանց: Ինչո՞ւ: Որովհետև թեև ինչ-որ բանի վրա կենտրոնանալը կարևոր է, կա վտանգ, որ մարդկանց կյանքում նշանակություն ունեցող վերջնարդյունքների վերաբերյալ տվյալներ չհավաքելը կազդի ձեր որոշումների վրա:

Այստեղ ռիսկն այն է, որ դուք հետ եք ընկնում ձեր նպատակների իրագործումից և որոշում, որ միայն այն տվյալները նշանակություն ունեն, որոնք առնչվում են նպատակներին: Ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով ապրանքների և ծառայությունների մեջ փոփոխություններ կատարելու համար անհրաժեշտ է պատկերացում կազմել ձեր շահակիցների վրա ազդող այլ վերջնարդյունքների մասին:

Սա ենթադրում է որոշել, թե որոնք են նշանակություն ունեցող վերջնարդյունքները: Արդյո՞ք որևէ վերջնարդյունքի վերաբերյալ տեղեկությունը, Ազդեցության մյուս հարցերի պատասխանները կօգնեն մեծացնելու մեր ազդեցությունը: Այս պահին կարող ենք որոշել, թե այս կամ այն վերջնարդյունքի վերաբերյալ տվյալները կարո՞ղ են օգնել, թե՞ ոչ: Այնուհետև կշարունակենք մեկ այլ Ազդեցության հարցի վերաբերյալ տվյալներ հավաքել՝ ստուգելու համար: Հաճախ որևէ վերջնարդյունքի տվյալների օգտակարության մասին որոշումը կայացվում է ողջամտությունից ելնելով: Սակայն մի՛ մոռացեք այն վտանգը, որ ինչ-որ վերջնարդյունքներ դուք չեք ներառում, որովհետև դրանք պարզապես չեն առնչվում ձեր նպատակին: Նման որոշումները լավագույնս կայացվում են արտաքին որոշակի օժանդակությամբ:

ԱՐԴՅՈ՞Ք ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔԸ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԻ ԾՐԱԳՐԻ ՀԱՄԱՐ, ԹՅ ՈՉ: ՀՋՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Նախքան տվյալների հավաքումը հիմնադրի հետ քննարկումները կենտրոնացել են միջանկյալ վերջնարդյունքների վրա, որոնք ավելի վաղ նկարագրվել են: Այս գրույցի ժամանակ հիմնադիրը նշել է, թե ինքը շատ կցանկանար, որ «կանայք դառնային իրենց համայնքների համայնքապետներ»: Մինչդեռ սա կանանց հզորացման շատ ավելի բարձր մակարդակի օրինակ է, քաղաքական հավակնություններն իրենց բնույթով միշտ խիստ անհատական են: Այսպիսով՝ կայացվել է որոշում ՀՋՆՀ-ի համար ապրանքներ արտադրող կանանց քաղաքական կամ սոցիալական գործունեության (առկա կամ նախատեսվող) մասին հարց ներառելու վերաբերյալ: Այլ կերպ ասած՝ մշակվել է հարց, որը վերաբերում է իրենց համայնքներում կանանց սոցիալական/քաղաքական դերի հնարավոր փոփոխությանը՝ ՀՋՆՀ-ի աշխատանքներում նրանց ներգրավման արդյունքում:

Գործունեության առաջին տարում

իդեալական դեպքում դուք պետք է տվյալներ հավաքեք հստակորեն սահմանված և գործին առնչվող այն բոլոր վերջնարդյունքների վերաբերյալ, որոնք պարզել եք բոլոր շահակիցներին ներառող որակական հետազոտության միջոցով: Գործնականում, սակայն, հնարավոր է կարողանաք տվյալներ հավաքել միայն որոշ շահակիցների համար, գուցե միայն այն խմբի, որը ձեր կարծիքով ամենաշատն է շահում, այն էլ՝ միայն Ազդեցության որոշ հարցերի վերաբերյալ: Եթե աշխատանքի շրջանակը նվազեցնում եք, նախատեսեք հնարավորության դեպքում վերադառնալ և բոլոր հարցերի վերաբերյալ տվյալներ հավաքել Ձեր բոլոր շահակիցներից:

Երբ ունենաք Ազդեցության մյուս հարցերի պատասխաններից ստացված տվյալները, հնարավոր է կարողանաք որոշել, որ մնացած որոշ վերջնարդյունքներ նշանակություն չունեն, և հետագայում դրանց վերաբերյալ այլևս տվյալներ չհավաքել: Մենք սրան ավելի ուշ կվերադառնանք (տես XX և XX էջերը):

ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Շահակիցների ֆոկուս խմբերի և հարցազրույցների միջոցով ձեռք բերված տեղեկությունը կկանխորոշի՝ քանակական ինչ տվյալներ հավաքելու անհրաժեշտություն կա Երկրորդ փուլում: Մինչ այժմ դուք պարզել եք.

- վերջնարդյունքները, որոնք նշանակություն ունեն ձեր շահակիցների համար և հնարավոր է օգտակար լինեն,
- ջեր շահակիցների որոշ բնութագրիչներ:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄ (ԵՎ ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ)

Ազդեցության մտածողությունը ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու և հաշվետու լինելու մասին է: Թեև դուք ունեք Ազդեցության նպատակ, անհրաժեշտ է թիրախներ սահմանել և փորձել կանխատեսել ձեր առաջացրած փոփոխության չափը: Թիրախներ սահմանելը շատ ավելի հեշտ է, եթե դուք արդեն որոշ ժամանակ գործունեություն եք ծավալում և ինչ-որ տվյալներ ունեք:

Սակայն, այնուամենայնիվ, կարևոր է գործունեության առաջին իսկ տարում թիրախներ սահմանել: Հնարավոր է դժվար լինի, բայց պետք է փորձեք: Ձեր թիրախները պետք է լինեն խելամիտ գնահատականն այն ձեռքբերումների, որոնց ձեր կարծիքով կարող եք հասնել: Եթե թիրախներ չսահմանեք, չեք իմանա՝ արդյո՞ք ձեր կարողության չափով մեծ ազդեցություն ունեք կամ գուցե ձեր պատկերացրածից ավելիին եք հասել: Եթե ձեր թիրախը 400 հոգու աշխատանքի տեղավորելն է, իսկ դուք 200-ին եք աշխատանքով ապահովել, ուրեմն այնքան էլ լավ չեք աշխատել: Ազդեցության հարցերի միջոցով աշխատելու ընթացքում կպարզեք, որ շարունակական կատարելագործման կարիք կա: Եթե 400 հոգու օգնում եք աշխատանք գտնելու, սակայն ձեր թիրախը երկարատև գործազուրկների համար լրիվ դրույքով կայուն աշխատատեղերն են, իսկ դուք վերջերս գործազուրկ դարձած 400 հոգու կես դրույքով կարճաժամկետ պայմանագրային աշխատանքի եք տեղավորում, ձեր կատարողականն իրականում այնքան էլ լավ չէ:

ՆԱԽՆԱԿԱՆ ԹԻՐԱԽԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ – ՀՁՆՅԻ ՕՐԻՆԱԿԸ

Լավագույն դեպքում դուք ազդեցության չափման այս վարժությունը կսկսեք նախքան սոցիալական ձեռնարկության գործունեություն սկսելը: Նախ կհավաքեք ելակետային տվյալներ, որից հետո թիրախներ կսահմանեք գործունեության որոշակի ժամանակահատվածների համար: Օրինակ՝ ՀՁՆՅ-ն իր համար կարող էր սահմանել հետևյալ թիրախները.

- *Ընտանիքների ամսական միջին եկամտի 20% ած ՀՁՆՅ-ի արտադրող գործընկերների հետ աշխատող կանանց միջոցով*
- *Կենսամակարդակի գոհունակության 30% ած ՀՁՆՅ-ի արտադրող գործընկերների հետ աշխատող կանանց շրջանում*

և այլն:

Սակայն ՀՁՆՅ-ի իրական օրինակում (ինչպես շատ այլ սոցիալական ձեռնարկությունների պարագայում) համապարփակ տվյալների հավաքում տեղի չի ունեցել: Այդ իսկ պատճառով մենք կօգտագործենք այս տվյալները՝ հասկանալու համար սոցիալական

ձեռներեցության ունեցած ազդեցության ներկայիս մակարդակը, և դրանք կկիրառենք ՀՁՆՅ-ի հետագա ազդեցության չափումը տեղեկացնելու համար: Հետևաբար սույն ազդեցության չափման վարժության համար հատուկ թիրախներ չեն սահմանվել:

ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆ

Երբ արդեն խնդիրը սահմանել եք, կարող եք խնդրի լուծում և գործողությունների պլան մշակել: Մարդկանց կյանքում արժեք ստեղծելու ուղղությամբ աշխատելիս սոցիալական ձեռնարկությունները երեք հիմնական մարտահրավերների են առնչվում: Նրանք պայքարում են իրենց առաքելությունը պաշտպանելու համար՝ միևնույն ժամանակ իրենց ձեռնարկության կայուն ֆինանսավորումն ապահովելով: Սա հանգեցնում է նախնական նպատակը մոռանալու վտանգին, քանի որ բախվում են ֆինանսապես կայուն բիզնես վարելու ամենօրյա իրականությանը: Ձեռնարկություններն աշխատում են վճարվող աշխատակազմի, երբեմն էլ անվճար աշխատող կամավորների հետ և պետք է երկու խմբերն էլ կառավարեն: Նրանք շահակիցների լայն շրջանակի հետ են աշխատում և չեն կարողանում բավարարել այդ բոլոր շահակիցների ակնկալիքները:



Այս բաժինը հակիրճ տեղեկություններ է տրամադրում այն ամենի մասին, ինչը պետք է պատրաստ լինի նախքան սկսելը նրանց համար, ովքեր նոր են պատրաստվում սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելու: Եթե դուք արդեն գործում եք, այս բաժինը կարող է ընդգծել գործունեության այն կողմերը, որոնք զարգացման կարիք ունեն: Այս տեղեկության զգալի մասն առկա է նոր հիմնադրված ընկերությունների համար այլ ուղեցույցներում, ուստի մենք կկենտրոնանանք Ազդեցության մտածողությանն առնչվող հետևությունների վրա:

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Սոցիալական ձեռներեցները որոշակի սոցիալական խնդիր լուծելու մղում և խանդավառություն ունեն: Սակայն հնարավոր է, որ նրանք չունեն այն բոլոր հմտություն-

ները, որոնք անհրաժեշտ են այնպիսի հաջողված սոցիալական ձեռնարկություն աշխատեցնելու համար, որը նաև արժեք է ստեղծում:

Կախված ձեռնարկության բնույթից և չափերից՝ հնարավոր է ֆինանսավորման, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ազդեցության գնահատման, բիզնեսի զարգացման և պլանավորման հմտությունների կարիք լինի՝ կենսունակ բիզնես պլան մշակելու համար, որպեսզի սոցիալական ձեռնարկությունը կարողանա հասնել իր լիարժեք ներուժին:

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ ԵՎ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ձեռնարկությունը պետք է գտնի լավագույններին՝ անձնակազմն ու անվճար կամավորական կազմը համալրելու համար: Նոր անդամները պետք է ունենան ձեռնարկությանն օժանդակելու համար

անհրաժեշտ հմտություններ, ինչպես նաև կիսեն սոցիալական ձեռնարկության առաքելությունն ու մշակույթը: Ճիշտ մարդկանց գտնելը վճռորոշ է ձեռնարկության հարատևության և ստեղծված սոցիալական արժեքն առավելագույնի հասցնելու համար: Սակավակազմ որոշ թիմերում անձնակազմի և կամավորների համապատասխանությունը սոցիալական առաքելությանն ու կազմակերպության մշակույթին կարող են ավելի կարևոր լինել, քան անհրաժեշտ հմտությունների առկայությունը: Ստորև բերում ենք չորս առաջարկություն, որոնք կարող են օգնել առավելագույն արժեք ստեղծելու գործում:

1. Ինտեգրեք Ազդեցության մտածողությունը ձեր սոցիալական ձեռնարկության մշակույթում:

Ազդեցության մտածողությունը ենթադրում է պարբերաբար անդրադարձնալ հետևյալ հարցերին.

ՓՈՒԼ 1

- Արդյո՞ք ունենք ճիշտ ռազմավարություն: Հնարավոր է անհրաժեշտ լինի դադարեցնել այն, ինչ անում ենք, եթե պարզվի, որ մարդկանց համար բավարար արժեք չենք ստեղծում:
- Կարո՞ղ ենք արդյոք փոխել մեր արտադրանքն ու ծառայությունները, կարո՞ղ ենք նորարար լինել՝ մարդկանց համար ավելի շատ արժեք ստեղծելու նպատակով:
- Արդյո՞ք պետք է ընդլայնվել, որպեսզի մարդկանց համար ավելի շատ արժեք ստեղծենք:

Սոցիալական ձեռնարկության հիմնադիրներն ու թիմի հիմնական անդամները վճռորոշ դեր են խաղում սկզբից և եթե Ազդեցության մտածողության մշակույթն արմատավորելու և խթանելու գործում: Ձեր ցանկացած քաղաքականություն

թիմին պետք է խրախուսի գործնականում կիրառել Ազդեցության մտածողությունը և կենտրոնանալ շահակիցների համար առավելագույն սոցիալական արժեք ստեղծելու վրա: Սա կտրամադրի այն շրջանակը, որտեղ ազդեցությանն առնչվող նկատառումներն ինտեգրված են գործառնական բոլոր որոշումներում:

2. Թիմում որևէ մեկի վրա դրե՞ք ազդեցության համար ընդհանուր պատասխանատվությունը:
3. Համոզվե՞ք, որ մարդիկ ունեն անհրաժեշտ պատրաստվածությունը: Թիմը պետք է ունենա Ազդեցության մտածողությանն առնչվող բազային գիտելիք և հմտություններ: Նրանք պետք է տեղյակ լինեն, թե որքան կարևոր է տվյալների օգտագործումը ձեր Ազդեցության նպատակին հասնելուն ուղղված տեղեկացված որոշումներ կայացնելու գործում:

4. Աշխատանքի նկարագրություններում ներառե՞ք ազդեցության կառավարումը: Ամբողջ կազմակերպությունում ազդեցության կառավարումը ներկառուցել նշանակում է, որ անձնակազմի շատ անդամներ կունենան առավելագույն ազդեցության հասնելուն նպաստող պարտականություններ: Աշխատանքի նկարագրությունները պետք է հաշվի առնեն այս պարտականությունները:

ՓՈՒԼ 1

Ի վերջո, սոցիալական ձեռնարկություններն իրենց իրավական կարգավիճակով չեն սահմանվում: Ձեր սոցիալական ձեռնարկության կառուցվածքը դուք եք որոշում՝ կախված նրանից, թե ինչպես եք պատկերացնում ձեր ընտրած սոցիալական առաքելությանը լավագույնս հասնելու ուղին, ռեսուրսների հետ կապված կարիքները և ֆինանսավորման առկայությունը, ինչպես նաև պլանավորած գործողություններն իրականացնելու լավագույն իրավական կառուցվածքը:

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Սոցիալական ձեռնարկություն հիմնելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել կառավարումը: Ինչպես արդեն նշել ենք, Ազդեցության մտածողությունը հաշվետու լինելու և մարդկանց հզորացնելու մասին է՝ որքան հնարավոր է շատ արժեք ստեղծելու համար:

Կարելի է սա ներկառուցել սոցիալական ձեռնարկությանը՝ ապահովելով, որ ձեր գործողությունների ակնկալվող շահա-

ռուներից ոմանք ներգրավվեն կազմակերպության կառավարման մեջ: Սա հնարավոր է արտացոլել կազմակերպական կառուցվածքում հետևյալ ձևերով.

- *շահառուները կամ ծառայություններից օգտվողները կազմակերպության սեփականատեր են,*
- *ծառայություններից օգտվողները կամ շահառուները ներկայացված են կազմակերպության կառավարման խորհրդում,*
- *ֆորմալ խորհրդատվության միջոցով օգտվողները կամ շահառուները ներգրավված են ռազմավարության մշակման գործում:*

Որքան ավելի շատ ներկայացուցչական մասնակցություն ունենան արտադրանքից/ծառայություններից օգտվողները, այնքան ավելի հավանական է, որ կազմակերպությունը հաշվետու լինի և կարողանա ազդեցությունը մեծացնելու նպատակով փոփոխություններ կատարել:

Ժամանակ տրամադրեք ձեր առաքելությանը համապատասխան ճիշտ կառուցվածք և կառավարում հիմնելու համար, քանի որ փոփոխություններ կատարելը դժվար է, երբ արդեն գործունեություն եք ծավալում: Լավագույն մոտեցումն անկախ խորհրդատվություն ստանալն է՝ շեշտելով, որ ձեզ այնպիսի կառուցվածք է պետք, որը լավագույնս կհամատեղի հաշվետվողականությունը, արտադրանքի և ծառայությունների մատուցումը և ձեր իսկ ընտրած եկամտի մոդելը:

ՅԻՇԵՔ

- *Չամոզվեք, որ ձեր խորհրդում կամ կառավարման այլ մարմնում կա մեկը, ով հասկանում է և նվիրված է սոցիալական ազդեցությանը:*



**ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ ԵՎ
ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ
ԵՎ ՁԵՐ ԵՎԱՄՏԻ ՄՈԴԵԼԸ**

Աշխարհը դեպի լավը փոխելու միջոց լինելուց զատ սոցիալական ձեռնարկությունը պարզապես ձեռնարկություն է և, որպես այդպիսին, ապրանքներ և ծառայություններ է տրամադրում իր հաճախորդներին՝ դրանց դիմաց գումար ստանալով:

Կարելի է ընտրել այնպիսի արտադրանք կամ ծառայություններ, որոնք.

- անմիջականորեն ազդեցություն կստեղծեն կամ
- շահույթ կբերեն ազդեցություն ստեղծող գործողությունների ֆինանսավորման համար:

Այն գործողությունների դեպքում, որոնք անմիջականորեն ազդեցություն են ստեղծում, ազդեցությունը լավագույնս ձեռք է բերվում, երբ հաճախորդներից/շահա-

ռուներից ազդեցությանն առնչվող տվյալների արձանագրման գործընթացն ինտեգրվում է ամենօրյա աշխատանքներում:

Եթե դուք արտադրանք և ծառայություններ եք վաճառում՝ ազդեցություն առաջացնող գործողություններ ֆինանսավորելու հա-

մար, ապա ձեր գործողությունների արդյունքում առաջացած հնարավոր չնախատեսված հետևանքները հասկանալու անհրաժեշտության մասին տեղեկացվածությունը թույլ կտա նվազեցնել բացասական հետևանքները և աջակցել դրականներին:

Կայուն սոցիալական ձեռնարկություն մշակելու համար անհրաժեշտ է կենսունակ բիզնես մոդել ունենալ: Ձեր սոցիալական ձեռնարկության իրավական կարգավիճակը կսահմանի դրամահավաք կազմակերպելու և ծառայություններ մատուցելու թույլատրելի ձևերը: Սոցիալական ձեռնարկության համար եկամտի տարբեր աղբյուրներ կան.

- ապրանքների և ծառայությունների վաճառք,
- անդամավճար/գրանցման վճար,
- հավաստագրման վճար,
- նվիրատվություններ,
- դրամաշնորհներ:

Ոչ բոլոր սոցիալական խնդիրներն է հնարավոր լուծել շահույթ հետապնդող սոցիալական ձեռնարկության բիզնես մոդելի միջոցով: Որոշ ոլորտներում հնարավոր է դժվար լինի առաքելությանն առնչվող գործունեությունից եկամուտ ստանալ: Օրինակ՝ մարդու իրավունքների խնդիրներով զբաղվող ձեռնարկություններն ավելի շատ կախված են դրամաշնորհներից և նվիրատվություններից: Ձեր բիզնես մոդելն ամրագրված չէ. դուք կարող եք վերանայել և փոփոխել այն, եթե եկամուտների ստեղծման նոր միջոցներ գտնելու կարիք ունեք:

ՓՈՒԼՉ

ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ





ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՓՈՒԼ 4 ԿԵՐԱՆՑՈՒՄ

Մշակել գաղափարներ և բարելավումներ արտադրանքի և ծառայությունների համար



Գնահատել տարբերակներից յուրաքանչյուրի ռիսկերը



Գտնել կենսունակ տարբերակներ



Բացահայտել՝ ինչ են ասում տվյալները



Վերլուծել տվյալները: Հաշվի առնել ընդհանուր վերջնարդյունքների, բնութագրիչների և արժեքների համընկնումը:

ՓՈՒԼ 3 ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

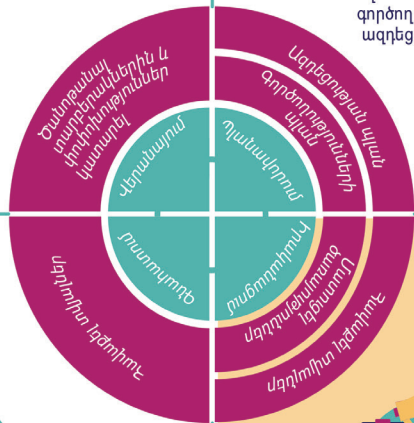
ՓՈՒԼ 1 ԲԻԶՆԵՍ ԴՆԱՆԱՎՈՐՈՒՄ



Բացահայտել խնդիրներն ու լուծումները, մշակել գործողությունների և ազդեցության պլան



Բացահայտել շահառուներին և ֆոկուս խմբեր անցկացնել



Նախագծել մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վրա հիմնված հետազոտություններ



Շահառուներից տվյալներ հավաքել



Տվյալներն աղյուսակ մուտքագրել

ՓՈՒԼ 2 ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ

«Իրականացում» նշանակում է գործարկել ձեր ձեռնարկությունը և տվյալներ հավաքել:

Այս բաժինն առաջնորդություն է առաջարկում հետազոտությունների նախագծման և շահակիցներից՝ իրենց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վերաբերյալ քանակական տվյալների հավաքման գործում: Այնուհետև այն ներկայացնում է ինչպես պահել և կազմակերպել վերլուծության համար առկա տվյալները:

Մեզ ավելի քան XX էջ անհրաժեշտ եղավ՝ Երկրորդ փուլին հասնելու համար: Սակայն երբ, արդեն շահակիցներից ստացված որակական տեղեկությունն օգտագործելով, մշակել ենք մեր Ազդեցության պլանը, հաջորդ քայլը քանակական տվյալների հավաքումն է՝ մեր առաջացրած (կամ նպատակադրած) փոփոխությունները չափելու համար:

ՄՏՈՒԳՄԱՆ ՑԱՆԿ

Այս փուլի ավարտին դուք պետք է ստեղծած (կամ վերանայած) լինեք.

- Տվյալների հավաքման պլան. ինչպե՞ս է յուրաքանչյուր շահակից ներգրավվելու, և ինչպե՞ս են պատասխանվելու Ազդեցության հարցերից յուրաքանչյուրը
- Հարցաշար շահակիցների համար
- Որոշ (քանակական) տվյալներ՝ հավաքված և պահված Excel ծրագրում կամ տվյալների բազայում:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐ 5-9

Հիմնվելով առկա որակական տվյալների վրա՝ երկրորդ փուլում մենք կհավաքենք քանակական տվյալներ՝ 5-9-րդ հարցերին պատասխանելու համար:

5. *Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները*
6. *Ի՞նչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել (հնարավոր է տեղի ունենա) յուրաքանչյուր դեպքում*
7. *Փոփոխություններից յուրաքանչյուրը որքանո՞վ է պայմանավորված մեր գործողություններով*
8. *Որքա՞ն ժամանակ է անհրաժեշտ փոփոխությունները չափելու համար*
9. *Ո՞րն է տարբեր փոփոխությունների հարաբերական կարևորությունը*

Այս փուլն անդրադառնում է տվյալներ հավաքելու և պահելու քանակական հետազոտության մոտեցումներին: Նախքան սկսելը, սակայն, պետք է մտածենք մեր տվյալների որակի մասին:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՈՐԱԿ. ԱՊԱՀՈՎԵԼ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՊԱՏՇԱՃ ՈՐԱԿ

Ազդեցության մտածողությունը կօգնի հանգելու ձեր աշխատանքը բարելավելու և զարգացնելու գաղափարների, որոնց արդյունքում կմեծացնեք ձեր ազդեցությունը: Տվյալները կօգնեն հասկանալու մեր ստեղծած արժեքը մեր շահակիցների տեսանկյունից: Անհրաժեշտ է, որ տվյալները բավականին որակյալ լինեն, որպեսզի մեզ օգնեն ազդեցությունը մեծացնելուն ուղղված որոշումներ կայացնելու և երբեմն մեր ռազմավարությունը վերանայելու:

«Տվյալների որակը բավարար չէ» պատճառաբանությամբ ոչինչ չփոխելու որոշում կայացնելը միշտ հեշտ է: Մենք նախընտրում ենք կենտրոնանալ մեր շահակիցների համար կարևոր խնդիրներին արձագանքելու և որակյալ տվյալներ հավաքելու վրա՝ իրերի դրությունը դեպի լավը փոխել փորձելու նպատակով:

ՓՈՒԼ 2

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել չորս հանգամանք:

ՈՐԱԿ

- **Ճշգրիտ:** Ազդեցության հարցերից յուրաքանչյուրի վերաբերյալ կամ արդյոք ներկայացուցչական տվյալներ:
- **Ամբողջական:** Ձեր տվյալները տեղեկություններ պարունակում են Ձեր շահակիցների վրա ներգործած այն բոլոր վերջնարդյունքների վերաբերյալ, որոնք կարևոր են և պետք է կառավարվեն:
- **Նյութական:** Ձեր տվյալները կենտրոնանում են այն վերջնարդյունքների վրա, որոնք հնարավոր է նշանակություն ունենան:
- **Համադրելի:** Եթե համեմատություններ են կատարվում տարբեր ժամանակահատվածների, տարբեր ապրանքների կամ գործողությունների միջև, արդյո՞ք տվյալների հավաքման որոշեցրված մոտեցումը համադրելի է տվյալների տարբեր բազաների միջև:

ԱՐԺԱՆԱՀԱՎԱՏՈՒԹՅՈՒՆ

Նրանք հասկանում են: Ձեր տվյալներն օգտագործվելու են տեղեկացված որոշում կայացնելու համար: Եթե որոշում կայացնողները չեն հասկանում տվյալները (կամ տվյալների հուսալիությունը) և ռիսկերը, որ տվյալները կարող են ճշգրիտ, ամբողջական, նյութական կամ համադրելի չլինել, ավելի փոքր է հավանականությունը, որ նրանք որոշում կայացնեն: Ավելի հավանական է, որ նրանք պահեն ստատուս քվոն, և ավելի քիչ հավանական, որ իրենց ազդեցությունը մեծացնելու որոշում կայացնեն:

- **Հավաստիացրե՛ք:** Եթե որոշումներ կայացնողները տվյալների որակի հանդեպ վստահություն չունեն, նրանք հավաստիացման կարիք կունենան, անհրաժեշտության դեպքում՝ տվյալների ճշգրտության, ամբողջականության և համապատասխանության վերաբերյալ անկախ գնահատման միջոցով: Սա կարող է լինել ներքին ստուգման գործընթաց կամ գործընկերների կարծիք: Առավել կարևոր որոշումների համար գուցե խորհեք

երրորդ կողմի հավաստիացման մասին:

- **Տեղեկացրե՛ք:** Ասե՛ք մարդկանց՝ ինչ և ինչու եք արել: Տվյալների վստահելիությունն ապահովելը նաև նշանակում է այնպես անել, որ որոշումներ կայացնողները հասկանան, թե ինչպես են տվյալները հավաքվել, և որոնք են որակյալ տվյալներին ներկայացվող պահանջները:

ՊԱՏԵՀԱՄՈՒԹՅՈՒՆ

- Կան ժամանակատար որոշումներ, որոնց անդրադառնալու համար ավելի երկար ժամանակ է պահանջվում՝ ավելի մեծ խստապահանջությամբ տվյալների հավաքման հնարավորություն ստեղծելով: Սակայն կան որոշումներ, որոնք պետք է արագ կայացնել, հատկապես, երբ պատեհությունն ունի ժամանակային սահմանափակումներ: Եթե դուք միշտ հնարավորություններ եք բաց թողնում, որովհետև կարծում եք, թե ձեր տվյալները բավարար որակյալ չեն, ձեր առավելագույն ազդեցություն ունենալու հավանականությունը նվազում է:

ՅԵՏԵՎԱՆՔՆԵՐ

- *Ի՞նչ կլինի, եթե դուք սխալ եք:* Որո՞նք են հետևանքները շահակիցների համար, եթե պարզվում է, որ որոշումը սխալ էր: Որքան ավելի մեծ են հետևանքները, այնքան ավելի ճշգրիտ տվյալների անհրաժեշտություն կա, ավելի երկար ժամանակ է ծախսվում որոշում կայացնելու վրա, և ավելի շատ հավաստիացումների կարիք կունենաք: Մյուս կողմից, եթե սխալի հետևանքները փոքր են, և եթե որոշումը հնարավոր է հեշտությամբ փոխել, ապա դուք նման ճշգրիտ տվյալների կարիք չունեք: Այս պարագայում փորձելու և սխալվելու ճանապարհով ստուգելը շատ ավելի հավանական է:

Հնարավոր է՝ տվյալներին ներկայացվող տարբեր պահանջների միջև փոխզիջումներ լինեն: Օրինակ՝ որոշում կայացնելու նպատակով ինչ-որ տվյալներ ժամանակին ունենալու համար գուցե կարիք լինի ընդունելու ճշգրտության որոշակի կորուստը:

Գուցե ցանկանում եք մտածել, թե որքան փոփոխություններ եք կատարել ձեր ապ-

րանքների և ծառայությունների մեջ: Եթե ձեր ունեցած տվյալներով որևէ որոշում չկայացնեք, այն դեպքում, երբ ձեր շուրջն աշխարհը փոխվում է, դուք չեք մեծացնի ձեր ազդեցությունը: Մեծ ծախսերի հետ կապված որոշումները, որոնք նշանակալի հետևանքների վտանգ են պարունակում, իսկ որոշումը կասեցնելու հնարավորությունը սահմանափակ է, պահանջում են հավաստի, ամբողջական և ճշգրիտ տեղեկություններ: Նման կարևոր որոշումները հազվադեպ են: Առկա արտադրանքի աննշան փոփոխությունները ստուգելու մասին որոշումները կարելի է հեշտությամբ փոխել ցածր ծախսերով կամ առհասարակ առանց որևէ ծախսի կամ այլ հետևանքների: Նման որոշումներ կարելի է հաճախ կայացնել: Ստորև աղյուսակը ներկայացնում է՝ ինչպես են այս գործոններն ազդում տվյալների որակի անհրաժեշտության վրա: Սույն Ուղեցույցը կենտրոնանում է ազդակիրներին ներգրավելու և նրանց բացահայտումների հիման վրա ապրանքների կամ ծառայությունների մեջ փոփոխություններ կատարելու վրա: Այն նաև ուշադրություն է դարձնում նոր ապրանքներն ու ծառայությունները փորձարկելուն, որն ունի ցածր ռիս-

կայնություն, երբ ցանկացած փոփոխություն հեշտությամբ շրջելի է, և տվյալների որակը պարտադիր չէ, որ շատ բարձր լինի: Եթե դուք արդեն գործում եք, թերևս արժե անդրադարձնալ ձեռնարկություն հիմնելու որոշման վրա ազդած տվյալների որակին և այն համեմատել առկա տվյալների հետ, որոնք օգնում են ձեր արտադրանքին և ծառայություններին առնչվող հետագա փոփոխությունների գործում:

Վերջնական օգտվողների տվյալներին ապավինելը որոշ վտանգներ է պարունակում: Ինչ-որ որոշումների դեպքում, երբ առավել որակյալ տվյալներ են անհրաժեշտ, ավելի շատ հետազոտություն և փաստահենք մոտեցումներ կպահանջվեն: Հաճախ հնարավոր կլինի ձեր տվյալներին աջակցող երրորդ կողմի հետազոտություններ գտնել, սակայն անհրաժեշտ է զգուշավորություն ցուցաբերել և չընտրել միայն այն հետազոտությունները, որոնք սատարում են ձեր դիրքորոշումը:

Այս հարցի վերաբերյալ ձեր մոտեցումը կուղղորդի Ազդեցության մյուս հարցերին պատասխանելու գործում:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՈՐԱԿ ԵՎ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՅԱՑՈՒՄ

Որոշման տեսակ	Սխալ որոշման գինը կամ հետևանք	Որոշման հաճախականություն	Տվյալների անհրաժեշտ որակ	Անկախ հավաստիացման անհրաժեշտություն
Ռազմավարական	Բարձր	Տարեկան	Բարձր	Բարձր
Ապրանքների կամ ծառայությունների ընտրության փոփոխություն	Միջին	Եռամսյակային	Միջին	Միջին
Ապրանքների կամ ծառայությունների փոփոխություններ. ինչպե՞ս են դրանք մատուցվում կամ ո՞ւմ են առաջարկվում	Ցածր	Ըստ հնարավորության	Ցածր	Ցածր

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՅԱՐՑ 5. ԻՆՉՊԵՍ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ ՉԱՓԵԼ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Այժմ անհրաժեշտ է մտածել՝ ինչ տվյալներ պետք է գրանցել, եթե պատրաստվում ենք չափելու փոփոխությունները (վերջնարդյունքները), որոնք պարզել ենք Առաջին փուլում: Տվյալները, որոնց կարիքն ունենք, հանդես են գալիս ցուցանիշների տեսքով, որոնք տեղի ունեցած փոփոխության աստիճանը չափելու տարբերակ են: Փոփոխությունը չափելու և նախկին (ելակետային) ու ձեր գործողություններից հետո իրավիճակները համեմատելու համար անհրաժեշտ է ցուցանիշները սահմանել նախքան միջամտել սկսելը:

ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐ

Ցուցանիշը կարող է լինել սուբյեկտիվ կամ օբյեկտիվ:

- *Սուբյեկտիվ ցուցանիշներն* օգտագործում են փոփոխության վերաբերյալ մարդկանց կարծիքները: Օրինակ, եթե ուզում եք չափել՝ արդյո՞ք մարդիկ ավելի առողջ են, կարող եք հարցնել նրանց ինքնազգացողության մասին: Ամենապարզ ձևը կլինի հարցնելը՝ արդյո՞ք նրանք ավելի առողջ են զգում, քան նախկինում. այո կամ ոչ: Այստեղ կա կողմնակալության վտանգ, քանի որ հարցը զրուցակիցներին արդեն ենթադրում է, որ նրանք կարող են ավելի առողջ զգալ: Նաև այն ձեզ չի ասի, թե որքանով ավելի առողջ են նրանք զգում: Տվյալները բարելավելու ձևերից մեկը կլինի հարցը գնահատման սանդղակով ձևակերպելը (օրինակ՝ 1-10), որը ձեզ կօգնի համեմատելու, թե մարդկանց ընկալումներում ինչ աստիճանի փոփոխություն է տեղի ունեցել:
- Օբյեկտիվ են այն ցուցանիշները, որոնք կարող են դիտարկվել մեկ այլ

անձի կողմից, օրինակ՝ «բժշկի այցելությունների քանակը» կամ «քաշը»: Կրկին, ձեզ պետք կլինեն «նախքան» և «հետո» տեղեկություններ՝ իմանալու համար, թե որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել:

Որպեսզի ավելի վստահ լինեք, որ ցուցանիշները չափում են վերջնարդյունքին առնչվող փոփոխությունները, կարող եք համադրել դրանք՝ օգտագործելով մեկ օբյեկտիվ և մեկ սուբյեկտիվ ցուցանիշ: Կարող եք ցուցանիշներից մեկի վերաբերյալ հարցազրույց անցկացնել այն մարդու հետ, որի կյանքում փոփոխությունը տեղի է ունեցել, և մեկ ուրիշի, գուցե ընտանիքի անդամի հետ զրուցել մյուս ցուցանիշի մասին:

Սուբյեկտիվ սանդղակների խնդիրներից մեկն այն է, որ սանդղակի վրա տարբեր մարդիկ կարող են փոփոխության տարբեր աստիճաններ արձանագրել, մինչդեռ նրանց առողջական վիճակի իրական փոփոխությունը նույնն է: Նման խնդրի լուծումը ճշգրտված սանդղակի օգտագործումն է, որը վարքագծի դիտարկելի փոփոխությունները կապում է սանդղակի տարբեր կետերի հետ: Օրինակների համար նայե՛ք գործիքատուփը:

Կարող եք նաև ճշգրտված հարցաթերթ օգտագործել, որտեղ մի շարք հարցեր են տրվում, որոնք միասին չափում են վերջնարդյունքի փոփոխությունները, օրինակ՝ Ռոզենբերգի ինքնագնահատականի սանդղակը կամ Ուորվիք Էդինբուրգի Յոզեֆյան բարեկեցության հարցարանը:

Այս մոտեցումները կարող են բարձրացնել ձեր վստահությունը, որ գիտեք, թե որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել վերջնարդյունքում: Որքան ավելի կատարելագործված է մոտեցումը, այնքան ավելի շատ ժամանակ ու ռեսուրսներ են անհրաժեշտ: Դուք պետք է որոշեք՝ ինչն է «բավարար լավ»:

Եթե կա վերջնարդյունքների որոշակի հերթականություն, որը կարող է ներառել մի իրավիճակ, երբ ուշացում է գրանցվում ձեր գործողության ավարտի և վերջնարդյունքի միջև, որի համար տվյալների կարիք ունեք, դուք պետք է այս վերջնարդյունքների համար ցուցանիշներ ընտրեք և տվյալներ հավաքեք, որ ստուգեք՝ արդյո՞ք ձիշտ ճանապարհին եք:

ՄԵՐ ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄԸ – ՀԶՆՀ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Ինչպես նշվել է վերևում, ՀԶՆՀ-ի տվյալների հավաքումը կանանց եկամուտների աճի վերջնարդյունքի միջոցով կենտրոնանալու էր

- կենսամակարդակի բարելավման,
- սննդակարգի բարելավման,
- երեխաների կրթության վրա դրական ազդեցության,
- սոցիալական հզորացման վրա դրական ազդեցության վրա:

ՀԶՆՀ-ի վերջնարդյունքները չափելու համար սահմանվել էին հետևյալ ցուցանիշները.

ՀԻՇՇՔ

- Որոշեք ցուցանիշները նախքան որևէ գործողություն սկսելը:
- Որևէ վերջնարդյունքի համար կարող է մեկից ավելի ցուցանիշների կարիք ունենաք՝ համոզվելու, որ վերջնարդյունքը գրանցվել է:
- Պետք է որոշեք, թե որ մոտեցումը լավ կլինի ձեր որոշումների համար:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔ	ՑՈՒՑԱՆԻՇ
Կենսամակարդակի բարելավում	<ol style="list-style-type: none"> 1. Որքանով է հարցվողը բավարարված իր կենսա-մակարդակով (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Որքանով է սա վերագրվում ՀԶՆՀ-ին (չափվում է 0%-100% սանդղակով): 3. Այս ազդեցության ինչ որակական օրինակներ կարող են բերել:
Սննդակարգի բարելավում	<ol style="list-style-type: none"> 1. Որքանով է հարցվողը բավարարված իր ընտանիքի սննդակարգով (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Որքանով է սա վերագրվում ՀԶՆՀ-ին (չափվում է 0%-100% սանդղակով): 3. Այս ազդեցության ինչ որակական օրինակներ կարող են բերել:
Ազդեցությունը երեխաների կրթության վրա	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ինչպե՞ս է հարցվողը գնահատում ՀԶՆՀ-ի ազդեցությունն իր երեխաների կրթության վրա (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Այս ազդեցության ինչ որակական օրինակներ կարող են բերել:
Ազդեցությունը սոցիալական հզորացման վրա	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ինչպե՞ս է հարցվողը գնահատում համայնքում իր արժևորված լինելու զգացումը (չափվում է 1-10 սանդղակով): 2. Որքանով է սա վերագրվում ՀԶՆՀ-ի հետ նրանց աշխատանքին (չափվում է 0%-100% սանդղակով): 3. Արդյո՞ք հարցվողն իր համայնքում ներկայում ներգրավված է որևէ հասարակական կամ քաղաքական գործունեության մեջ: 4. Եթե ոչ, նման ներգրավումը որքանով է հավանական գալիք երեք տարում (չափվում է 1-10 սանդղակով): 5. Որքանով է այս հավանականությունը վերագրվում ՀԶՆՀ-ի հետ աշխատանքին (չափվում է 0%-100% սանդղակով):

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 6. ԻՆՉ ԾԱՎԱԼԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՑԵԼ (ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱ) ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ԴԵՊՔՈՒՄ

Չափելու համար, թե որքանով է իրավիճակը փոխվել, դուք կարիք ունեք տվյալների գրանցման երկու կետի՝ մեկը «գործունեության մեկնարկի ժամանակ», մյուսը՝ «երբ հասնում եք վերջնարդյունքին»: Մեկնարկային կամ սկզբնական տվյալները հաճախ կոչվում են ելակետային: Կարևոր է ցուցանիշները վաղ սահմանել, որպեսզի կարողանաք ելակետային տվյալներ հավաքել: Որոշ իրավիճակներում սա համեմատաբար հեշտ է: ՀՀՆՀ-ի պարագայում լավ կլիներ չափել վերոնշյալ ցուցանիշները նախքան ծրագիրը սկսելը, սակայն քանի որ նման չափում չի իրականացվել, մենք կիրառել ենք հետևյալ մոտեցումը. մասնակիցներին խնդրել ենք **1) տրամադրել իրենց սուբյեկտիվ կարծիքը, թե որքանով է վերջնարդյունքը վե-**

րագրվում ՀՀՆՀ-ին, և 2) բերել իրենց կյանքից օրինակներ՝ ի պատասխան բաց հարցերի, որոնք կօգնեն հասկանալու նրանց կյանքի վրա ունեցած իրական ազդեցությունը:

Եթե սանդղակ եք օգտագործում, ապա Ձեր գործողության սկզբում կարող եք, օրինակ, հարցնել մարդկանց, թե որքան առողջ են իրենց զգում այդ սանդղակում: Երբ նույն հարցն ավելի ուշ տաք նույն մարդուն, փոփոխությունը, որը կարող է դրական կամ բացասական լինել, ձեզ տեղեկություն կտրամադրի այն մասին, թե որքանով ավելի կամ պակաս առողջ են նրանք իրենց զգում:

Եթե մոռանում եք ելակետային տվյալներ հավաքել, մեկ այլ տարբերակ է, օրինակ, առողջությանն առնչվող խնդիրների դեպքում սուբյեկտիվ ցուցանիշի համար հարցնելը՝ «Որքան ավելի առողջ եք ձեզ զգում այսինչ օրվանից (ամսաթիվ)», իսկ օբյեկտիվ ցուցանիշի համար՝ «Որքանով է ձեր քաշը փոխվել այսինչ օրվանից»: Կա

վտանգ, որ տվյալները ճշգրիտ չեն լինի, քանի որ մարդիկ դժվարանում են հիշել՝ ինչպես էր իրերի դրությունն անցյալում: Այս պատճառով սույն մոտեցումը չի ընտրվել ՀՀՆՀ-ի տվյալների հավաքման գործընթացում:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 7. ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻՑ ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐԸ ՈՐՔԱՆՈՎ Է ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ

Անհրաժեշտ է երկու բան հաշվի առնել.

- *Իրական փաստացի/Ենթադրական (Counterfactual):* Ինչ տեղի կունենար մարդկանց հետ, եթե նրանք չներգրավվեին մեր գործողության մեջ կամ չօգտվեին մեր ապրանքներից ու ծառայություններից:
- *Վերագրում/ներդրում:* Արդյո՞ք որևէ այլ կազմակերպություն կամ մարդ ազդել է տեղի ունեցած փոփոխության աստիճանի վրա:

ԵՆԹԱԴՐԱԿԱՆ

«Ենթադրական»-ը պատասխանում է այն հարցին, թե՛ «ի՞նչ տեղի կունենար ցանկացած պարագայում»:

Եթե դուք աշխատում եք 50 հոգու հետ, և նրանցից 30-ն աշխատանքի է ընդունվում, սա կարող է դիտվել որպես հաջող վերջնարդյունք: Սակայն եթե ունենայիք 20 հոգուց բաղկացած համեմատելի խումբ, որոնք ձեր ծրագրին չեն մասնակցել, և նրանցից 12-ը նույնպես աշխատանք է գտել, սա նշան է, որ ձեր ծրագիրը որևէ փոփոխություն չի առաջացրել: Անգամ եթե դուք 33 հոգու օգնած լինեիք աշխատանք գտնելու, դա ընդամենը կլիներ 3-ով ավելի այն մարդկանց թվից, որոնք աշխատանք կգտնեին առանց ձեր օգնության: Սա կարող է նշանակել, որ դուք վատնել եք ոչ միայն ձեր ռեսուրսները, այլև ձեր մասնակիցների ժամանակը: Իդեալական տարբերակում բնութագրիչները, որոնք նույնական են համեմատելի

խմբի մոտ, պետք է ներառեն նախքան ծրագրի մեկնարկը խմբերի նման փորձը, այս դեպքում՝ գործազրկության տևողությունը, հատկապես քանի որ երկարատև/երկայնակի (լոնգիտյուդային) հետազոտություններից լավ փաստեր կան, որոնք վկայում են, որ գործազուրկ կարգավիճակում անցկացրած ժամանակն ազդում է նոր աշխատանք գտնելու արագության վրա (մի բան, որ դուք գուցե հասկացել եք ձեր ՓՏ-ն մշակելիս):

Ստորև քննարկվում է այս հարցին պատասխանելու մի քանի տարբերակ՝ ավելացնելով խստապահանջությունը և արժեքը: Կարող եք սկսել՝ մարդկանց հարցնելով, թե ինչ կարող էր պատահել: Օրինակ՝ ՀՀՆՀ-ի դեպքում մարդկանց խընդրել են օրինակներ բերել, թե ինչ ազդեցություն է ՀՀՆՀ-ն ունեցել իրենց կյանքի վրա, ապա խնդրել այդ ազդեցությունը գնահատել տարբեր ցուցանիշներով՝ 0%-ից մինչև 100%: Թեև փոփոխության վերաբերյալ մարդկանց դատողություն-

ները կարող են սխալ լինել, այնուամենայնիվ, հնարավոր է օգտակար տեղեկություններ ստանալ, եթե պատասխանները հարաբերակից (կորելացված) են ընդհանուր բնութագրիչների հետ: Օրինակ՝ արդեն իսկ կայուն զբաղվածություն ունեցողները, որոնք ՀՀՆՀ-ի աշխատանքն ընկալում են որպես «կողքից աշխատանք», հնարավոր է հզորացման ավելի մեծ զգացողություն ունենան առաջինի, այլ ոչ թե երկրորդի շնորհիվ:

Կարող եք նաև ենթադրական տվյալներ հավաքել ազգային տվյալների բազաներից: Այս պատճառով որոշում է կայացվել մի քանի ցուցանիշ ավելացնել ՀՀՆՀ-ի տվյալների հավաքման գործընթացում, որոնք այնուհետև հնարավոր կլիներ համեմատել արդյունքների հետ: Ստորև բերվում է նման ցուցանիշների երկու օրինակ:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔ	ՑՈՒՑԱՆԻՇ	ԱԶԳԱՅԻՆ ՄԱԿԱՐԴԱԿԻ ՏՎՅԱԼՆԵՐ
Կենսամակարդակի բարելավում	<ul style="list-style-type: none"> Չարցվողներից քանի՞սն ունի բանկային հաշվեհամար կամ իր անունով բանկային քարտ: 	<ul style="list-style-type: none"> Կանանց տոկոսը, որոնց հասանելի են բանկային ծառայությունները Չայաստանի տարբեր մարզերում (ցածր՝ 7%, Լոռու մարզում, և բարձր՝ 28%, Սյունիքում)
Մենդակարգի բարելավում	<ul style="list-style-type: none"> Չարցվողների քանի՞ տոկոսի երեխաներն են նախաձաշում նախքան դպրոց գնալը: 	<ul style="list-style-type: none"> Չայաստանում երեխաների միայն 55%-ն ունի նախքան դպրոց գնալը նախաձաշելու հնարավորություն: Մնացածը չունեն նման հնարավորություն :
Ազդեցություն ընդհանուր հզորացման վրա	<ul style="list-style-type: none"> Ո՞վ է որոշումներ կայացնողը, և ինչպե՞ս է ծախսվում կանանց վաստակած գումարը: 	<ul style="list-style-type: none"> Չայաստանի տարբեր մարզերում «միայն կինը» պատասխանների տոկոսը «կինը և ամուսինը համատեղ» պատասխանների համեմատ (Արարատի մարզում համապատասխանաբար 13% և 77%, Արմավիրում՝ 41% և 54%)

ՓՈՒԼ 2

ՎԵՐԱԳՐՈՒՄ ԵՎ ՆԵՐԴՐՈՒՄ

Վերագրումը (ատրիբուցիա) այն է, երբ ձեր չափած փոփոխության մի մասը մեկ այլ կազմակերպության կամ ձեզ հետ չաշխատող մարդկանց խմբի աշխատանքի արդյունք է: Անհրաժեշտ կլինի հասկանալ փոփոխության մեջ նրանց ունեցած ներդրման չափը, եթե ուզում եք մեծացնել ձեր ազդեցությունը:

Եթե ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը նոր նախաձեռնություն է, հնարավոր է դուք դժվարանաք ժամանակ գտնել այլ կազմակերպությունների հետ աշխատելու համար: Սա պետք է փոխվի ժամանակի ընթացքում: Առաջին փուլում, երբ քարտեզագրել եք ձեր շահակիցներին և մշակել խնդիրների ծառը, պետք է պարզած լինեիք, թե որոնք են նույն ոլորտում աշ-

խատող այլ կազմակերպությունները: Այժմ՝ Երկրորդ փուլում, կարող եք սվյալներ հավաքել վերջնարդյունքների ուղղությամբ ներդրում ունեցած անհատների/խմբերի/կազմակերպությունների վերաբերյալ՝ ուղղակիորեն հարցնելով մարդկանց:

Օրինակ՝ կարող եք ձեր ծրագրերի մասնակիցներին հարցնել.

- Արդյո՞ք այլ կազմակերպություններ կամ մարդիկ օգնել են ձեզ հասնելու այս փոփոխություններին:
- Ովքե՞ր են նրանք:
- Կարո՞ղ եք գնահատել, փոփոխության ո՞ր մասն է նրանց աշխատանքի արդյունքը, օրինակ՝ մոտավորապես 20%, 40%, 60%, 80%:

ՅԻՇԵՔ

- Եթե պարզեք, որ փոփոխության մեծ մասն առանց ձեր միջնորդության էլ տեղի կունենար, ապա ժամանակն է վերադառնալու և ձեր ռազմավարությունը վերանայելու:

Որքան ավելի շատ կենտրոնանաք ձեր շահակիցների կարծիքի վրա, թե որն է կարևոր վերջնարդյունքը, այնքան ավելի մեծ է հավանականությունը, որ կհասկանաք, թե որն է այս վերջնարդյունքի ուղղությամբ ձեր ներդրումը, և կընդունեք ուրիշների հետ աշխատելու անհրաժեշտությունը: Եթե դուք չափում եք մի վերջնարդյունք, որն ընդամենը ձեր շահակցի մտքում եղած կարևոր վերջնարդյունքի մի մասն է, դուք չեք իմանա՝ արդյո՞ք որևէ արժեք ստեղծում եք, և չեք ունենա սվյալներ, որոնք կօգնեն փոփոխություններ կատարելու՝ ձեր ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու համար:

ԱՂԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 8. ՈՐՔԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՉԱՓԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Որոշ վերջնարդյունքների հասնելու համար հնարավոր է մի ամբողջ կյանք անհրաժեշտ լինի, իսկ մի քանիսի համար՝ քիչ ժամանակ: Կարճաժամկետ վերջնարդյունքները, մինևույն է, կարևոր են, եթե, օրինակ, դրանք արժևորվում են շահակիցների կողմից:

Ուստի դուք պետք է որոշեք՝ որքան ժամանակ տվյալներ հավաքել: Հնարավոր է՝ Առաջին փուլում, որպես որակական հետազոտության մաս, ձեր հարցերին պատասխանելիս շահակիցներն ասել են, թե որքան ժամանակ կուզեին, որ վերջնարդյունքը տևեր:

Եթե ձեր ձեռնարկությունը մարդկանց օգնում է աշխատանք գտնելու, արդյո՞ք կմտածեիք ձեր ծրագիրը փոխելու մասին, եթե մեկ տարուց բո-լորը կորցնեին իրենց աշխատանքը: Եթե այո, ապա պետք է առնվազն մեկ տարի շարունակ տվյալներ հավաքեք:

ԱՂԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑ 9. ՈՐՆ Է ՏԱՐԲԵՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Եթե Ձեր գործունեության պատճառով շահակիցների կյանքում տեղի ունեցած փոփոխությունները մեկից ավելի վերջնարդյունքի հետևանք են, հարկ կլինի հարցնել այդ վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորության մասին: Եթե չհարցնեք, ապա կենթադրեք, թե տարբեր վերջնարդյունքները հավասարապես կարևոր են: Դուք նաև չեք կարողանա ընտրություն կատարել Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը մատուցելու զանազան տարբերակների միջև, մինչդեռ այդ տարբերակներն ունեն վերջնարդյունքների տարբեր համակցություններ: Դուք չեք իմանա՝ որ տարբերակն է ավելի մեծ արժեք ստեղծում:

Տարբեր վերջնարդյունքների կարևորության աստիճանը համեմատելու կերպ գտնելն ինքնին որոշման կայացում չէ, այլ դրա միայն մի մասն է: Սակայն եթե գտնեք վերջնարդյունքների կարևորության աստիճանը համեմատելու տարբերակ, ապա կնշանակի, որ որոշումը հիմնվում է վերջնարդյունքներն իրենց կյանքում զգացած մարդկանց տրամադրած տեղեկությունների և ոչ թե ձեր անձնական ընկալումների վրա: Սա կօգնի տեղեկացնելու Ձեր որոշումների մասին և կնշանակի, որ Ձեր կայացրած որոշման շուրջը եղած ցանկացած քննարկում սկսվում է յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի հարաբերական կարևորության վերաբերյալ ընդհանուր պատկերացումից:

Վերջնարդյունքների համեմատական կարևորությունը հասկանալու մի քանի տարբերակ կա.



Դասակարգում: Ամենապարզ մոտեցումն է: Դասակարգում է շահակից խմբի վրա ազդած վերջնարդյունքները՝ ամենակարևորից մինչև ամենաքիչ կարևորը: Կարող եք շահակիցներին խնդրել սա անել թե՛ որակական, թե՛ քանակական հետազոտության փուլում: Թերությունն այն է, որ դուք որևէ տեղեկություն չունեք, թե որքան է կազմում վերջնարդյունքների կարևորությունների միջև եղած տարբերությունը: Կշիռները հավասար են:

Տարբերակված կշիռներ: Կարող եք շահակիցներին խնդրել գնահատել տարբեր վերջնարդյունքները 1 -10 սանդղակով: Կարող եք նաև խնդրել, որ պարզեն, թե որն է ամենաքիչ կարևոր վերջնարդյունքը, ապա հարցնել, թե մի վերջնարդյունքը մյուսի համեմատ քանի անգամ ավելի կարևոր է:

Ֆինանսական մոտարկումներ/վստահագրեր (պրոքսիներ): Այս մեթոդը տարբերակված կշիռները փոխարինում է ֆինանսական պրոքսիներով կամ դրամային համարժեքով՝ այն հիմքով, որ գինը բացահայտում է հարաբերական նախապատվությունները, որոնք նույնպես ծանրակշիռ են: Նայեք Գործիքատուփը՝ ավելի շատ տեղեկությունների համար:

Հարաբերական արժեքը չափելու համար ֆինանսական պրոքսիների կիրառումն ունի հետևյալ առավելությունները.

- Դուք կարող եք փողն օգտագործել՝ համեմատելու ծառայության մատուցման գինը ձեր ունեցած ազդեցության դրամային արժեքի հետ՝ այսպիսով չափելով ձեր ծրագրի արդյունավետությունը:
- Ընդհանուր միավորի գործածությունը նշանակում է, որ

կարող եք շահակիցների խմբերի միջև համեմատություններ կատարել, ինչը, այլ պարագայում՝ դժվար կլիներ: Օրինակ, երբ մի խմբի մոտ բացասական վերջնարդյունք է գրանցվել, իսկ մյուս խմբի վերջնարդյունքը դրական է, կարող եք որոշել առաջ չգնալ, եթե գործողություններից յուրաքանչյուրի համար բացասականն ավելի մեծ է, քան դրականը:

Ֆինանսական պրոքսիներ կիրառելու հիմնական թերությունը կապված է չառաշահման հետ, հատկապես, երբ արժեվորումները չեն արտահայտում ձեր շահակիցների կարծիքները հարաբերական կարևորության մասին և օգտագործվում են Ձեր ռեսուրսների հատկացման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելիս:

ՔԱՆԱԿԱԿԱՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ

ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼՈՒ ՊԼԱՆ

Առաջին բանը, որն անհրաժեշտ է անել, տվյալներ հավաքելու պլան մշակելն է: Այն թվարկում է յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի համար բոլոր տեղեկությունները, որոնք անհրաժեշտ է հավաքել, և թե ինչպես պետք է դրանք հավաքել: Պլանը պետք է ներառի.

- Շահակից խումբը
- Բնութագրիչները (հնարավոր հատվածավորման (սեգմենտացիայի) համար)
- Բոլոր վերջնարդյունքները
- Ելակետային տվյալներ հավաքելու անհրաժեշտություն (եթե այդպիսին կա)
- Հասկանալ, թե երբ ենք սկսելու և երբ ենք հասնելու վերջնարդյունքին

- Որքան հաճախ է անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել
- Ո՞ր ժամանակահատվածի համար
- Ցուցանիշ կամ ցուցանիշներ
- Ենթադրական դրույթը ներառված է
- Վերագրումը ներառված է
- Հարաբերական արժեքը ներառված է
- Տևողությունը ներառված է
- Ինչպե՞ս հավաքել տվյալները
- Քանի՞ հետազոտության կարիք կա
- Լրացված հարցաթերթերի թիրախային քանակը՝ ուղարկված հարցաթերթերի համեմատ (քննարկվում է էջ XX)

Տվյալներ կարող եք հավաքել Ազդեցության ոչ բոլոր հարցերի համար: Բոլոր հարցերն օգտակար տվյալներ են տրամադրում, որոնք ձեզ կօգնեն տարբերակների միջև ընտրություն կատարելու՝ առա-

վելագույն ազդեցությունն ապահովելու համար:

Կարող եք տարբեր վերջնարդյունքների վերաբերյալ տեղեկություններ հավաքելու տարբեր մոտեցումներ կիրառել կամ բոլոր տվյալները միաժամանակ հավաքել՝ կիրառելով միևնույն մոտեցումը:

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Այնուհետև անհրաժեշտ է մշակել ձեր հետազոտությունը, որը կանդրադառնա հետևյալ հարցերին.

- Անհատ շահակիցների ինքնությունը (հնարավորության դեպքում՝ անուններով)
- Բնութագրիչները
- Ձեր ընտրած Ազդեցության հարցերը տալու մոտեցումները

Հնարավոր է ելակետային տվյալների համար առանձին հետազոտության կարիք ունենաք: Եթե որոշել եք մեկից ավելի ցու-

ՓՈՒԼ 2

ցանիշ օգտագործել մեկ վերջնարդյունքի համար, և դրա համար ուրիշից տեղեկություններ հավաքելու կարիք կա, ապա թերևս նաև առանձին հետազոտությունների անհրաժեշտություն լինի:

Հետազոտություն մշակելու մի քանի եղանակ կա՝ կախված տվյալների հավաքման ձեր ընտրած մեթոդից:

ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼՈՒ ՄԵԹՈԴՆԵՐ

Տվյալներ հավաքելու մի քանի մեթոդ կա: Ստորև աղյուսակը թվարկում է դրանցից մի քանիսը և քննարկում յուրաքանչյուր մոտեցման թերություններն ու առավելությունները:

ՀԻՇՅՔ

Հետազոտության մշակման շատ մոտեցումներ կան (օրինակներն առցանց առկա են), սակայն համոզվե՞ք, որ.

- *Ստուգել եք, որ հետազոտությունը համապատասխանում է ձեր իրավիճակին*
- *Փորձարկել եք հարցաթերթը փոքր թվով շահակիցների հետ՝ վստահ լինելու, որ հարցերը հասկանալի են նախքան դրանք լայնորեն տարածելը*
- *Դիմակայում եք Ազդեցության պլանի հետ կապ չունեցող հարցեր ավելացնելու գայթակղությանը (և պատասխանում եք Ազդեցության 10 հարցերին):*

	ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆ	ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆ
ՈՉ ՖՈՐՄԱԿ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ		
Որոշակի առիթով հանդիպումներ, քննարկումներ, դիտարկումներ	Էժան է	Ներկայացուցչական չէ
ՖՈՐՄԱԿ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ		
Դեմ առ դեմ հարցում	Բավարար ժամանակ հարցերը հասկանալու և պատասխաններն ուսումնասիրելու համար	- Ժամանակատար է - Կա վտանգ, որ հարցաթերթը լրացնողն ուղղորդում է պատասխանները
Հեռախոսային հարցում	Բավարար ժամանակ հարցերը հասկանալու և պատասխաններն ուսումնասիրելու համար	- Դժվար է հարմար ժամանակ գտնել - Դժվար է կոնտակտային հեռախոսահամարները գտնել - Կա սխալվելու վտանգ տվյալների մուտքագրման ժամանակ
Էլեկտրոնային/առցանց հարցում	Համեմատաբար էժան է	- Կա վտանգ, որ պատասխաններն ամբողջական չեն լինի - Ոմանք հնարավոր է համացանցային հասանելիություն չունենան
Փոստային հարցում		- Դժվար է ձեռք բերել հասցեները - Ծախսատար է, պահանջում է հետադարձ ծանուցում

Երբեմն ձեր շահակիցների համար հարմար չի լինի հարցաթերթ լրացնելը, և ինչ-որ մեկը պետք է կարդա հարցերն ու լրացնի պատասխանները: Օրինակ, երբ դուք երեխաների հետ եք աշխատում: Օրեցօր աճում է տվյալներ հավաքելուն օգնող գործիքների քանակը: Այս գործիքներից շատերը ներակայացված են Kopernik օգտակար կատալոգում (impacttrackertech.kopernik.info):

**ԵՐԲ ԵՎ ԻՆՉ
ՀԱՃԱԽԱԿԱՆՈՒԹՅԱՄԲ Է
ԱՆՉՐԱԺԵԾՏ ՏՎՅԱԼՆԵՐ ՀԱՎԱՔԵԼ**

Նախքան վերջնարդյունքին հասնելը:
Անհրաժեշտ է որոշել՝ արդյո՞ք տվյալներ հավաքելու կարիք կա՝ ստուգելու վերջնարդյունքի ուղղությամբ առաջընթացը: Եթե այո, ի՞նչ հաճախականությամբ: Հնարավոր է՝ դուք տվյալներ եք հավաքում միջանկյալ



վերջնարդյունքների վերաբերյալ: Եթե վերջնարդյունքն իրականություն է դառնում Ձեր ծրագրի վերջում կամ դրա ավարտից քիչ անց, սա խնդիր չէ:

Վերջնարդյունքին հասնելուց հետո:
Անհրաժեշտ է որոշել՝ ինչ հաճախականությամբ տվյալներ հավաքել ծրագրի մեկնարկից մինչև Ազդեցության հարց 8-ով (Որքա՞ն ժամանակ է անհրաժեշտ՝ փոփոխությունները չափելու համար) ձեր սահմանած ժամանակն ընկած հատվածում:

ՀԶՆՀ-ն շահակիցների հետ ընթացիկ աշխատանքի օրինակ է, հետևաբար տվյալների հավաքումը չունի որոշակի սկիզբ և ավարտ: Այնուհանդերձ, այն անհրաժեշտ է կրկնել կանոնավոր կերպով:

ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՔԱՐՏԵԶ

Հ3: Ո՞ւմ կյանքում են փոփոխություններ տեղի ունենում	Հ4: Ի՞նչ փոփոխություններ	
ՀԶՆՀ-ի համար ապրանքներ արտադրող շահակից կանայք	ՀԶՆՀ-ի հետ 4 կամ ավելի տարվա աշխատանքային փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում
		Մենդակարգի բարելավում
		Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա
		Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա
	ՀԶՆՀ-ի հետ 4 տարուց պակաս փորձ ունեցողներ	Կենսամակարդակի բարելավում
		Մենդակարգի բարելավում
		Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա
		Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա

ՓՈՒԼ ՄԵԿ. ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ	ՓՈՒԼ ԵՐԿՈՒ. ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ		
Յ4. Ի՞նչ փոփոխություն	Յ5. Ինչպե՞ս կարող ենք չափել փոփոխությունները		
	Յ6. Ի՞նչ ծավալի փոփոխություն է տեղի ունեցել		
Վերջնարդյունքներ	Փոփոխության ծավալը չափելու ցուցանիշ	Աղբյուր	Երբ և ինչպես
Կենսամակարդակի բարելավում	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում իրենց կենսամակարդակը, արդյո՞ք ունեն սեփական բանկային հաշվեհամար կամ քարտ	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ
Մենդակարգի բարելավում	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում ընտանիքի սննդակարգով իրենց բավարարվածությունը, դպրոցահասակ երեխաների նախաճաշի առկայություն	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ
Դրական ազդեցություն երեխաների կրթության վրա	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում ՅԶՆՅ-ի ազդեցությունը երեխաների կրթության վրա	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ
Դրական ազդեցություն սոցիալական հզորացման վրա	Մասնակիցներն իրենք են գնահատում որոշումների կայացման, հասարակությունում գնահատված լինելու, ներկայիս կամ գալիք հասարակական և քաղաքական գործունեության վերաբերյալ փոփոխությունները	Պատվիրված հետազոտություն	Ընթացիկ

ՓՈՒԼ 2

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ՈՐՔԱՆ ՏՎՅԱԼՆԵՐՆ ԵՆ ԲԱՎԱՐԱՐ

Ձեզ պետք եղածից ավելի տեղեկություն հավաքելը ժամանակի և ռեսուրսների վատնում է: Ոչ բավարար քանակի տեղեկություն հավաքելը մեծացնում է վտանգը, որ ձեր տվյալները բավարար որակյալ չեն լինի, և դրանց հիման վրա որոշումներ չեն կայացվի: Անհրաժեշտ է որոշել.

- Ձեր շահակիցներից քանիսը պետք է ձեզ տվյալներ տրամադրեն:
- Ինչպե՞ս եք ապահովելու ձեր ստացած տվյալների ներկայացուցչականությունը տարբեր բնութագրիչներ և փորձ ունեցող շահակիցների համար:

Այս հարցերը պարզ պատասխան չունեն: Կան գործիքներ, որոնք ուղղություն են ցույց տալիս ընտրանքի չափի վերաբերյալ, ինչպես, օրինակ՝ ընտրանքի չափի հաշվիչը. www.surveysystem.com/sscalc.htm: Որն էլ լինի իրագործելի ընտրանքի

չափը, դուք, այնուամենայնիվ, պետք է ապահովեք ընտրանքի ներկայացուցչականությունը ամբողջ խմբի և ձեր առանձնացրած յուրաքանչյուր հատվածի համար:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ԿՈՂՄՆԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ

Կողմնակալության արտահայտված/տպավորիչ օրինակ է, երբ ավելի հավանական է, որ ձեր հարցմանն արձագանքեն առավել դրական փորձառություն ունեցող մարդիկ, քան նրանք, որոնց փորձառությունը բացասական էր:

Համոզվե՛ք, որ այս հավանականությունը հաշվի է առնվել Ազդեցության 4-րդ հարցին («Որո՞նք են փոփոխությունները/Ի՞նչ փոփոխություններ են տեղի ունենում») պատասխանելիս, ինչը կմեծացնի Ձեր տվյալների ներկայացուցչականության հավանականությունը:

Կանխակալ տվյալներ հավաքելու հավանականությունը նվազեցնելու համար կարող եք.

- Մեծացնել ընտրանքը և ավելի շատ մարդկանց ընդգրկել
- Ապահովել, որ խմբերից յուրաքանչյուրի ներկայացուցիչները պատասխանեն հարցերին
- Նյութապես խրախուսել հարցման մասնակիցներին:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՎԱՔՈՒՄ. ՄՆԱԿ ԳՈՐԾՆԱԿԱՆ

- Եթե ձեր կազմակերպությունը փոքրաթիվ մարդկանց հետ աշխատող փոքր կազմակերպություն է, հնարավոր է բոլորի հետ անցկացնել հարցումը, ինչպես նաև նույն մարդկանց հետ կրկնակի խոսել և պատասխանների բարձր մակարդակ ապահովել: Եթե սա համապատասխանում է ձեր իրավիճակին, ապա ընտրանքի հարցը տեղին չէ:
- Հնարավոր է, որ մարդկանց թիվը, որոնց հետ աշխատում եք, չափա-

զանց փոքր է՝ ձեր հավաքած տվյալների վստահելիության վիճակագրորեն բարձր մակարդակ ապահովելու համար: Սա չի նշանակում, թե չպետք է որոշումներ կայացնել, քանի որ ձեր վստահությունն այն հարցում, որ անհրաժեշտ է հավատարիմ մնալ նրան, ինչ անում եք, պետք է լինի ճիշտ նույնքան, որքան այն հարցում, որ իրավիճակը փոխելն ավելի լավ է:

- Կան բազմաթիվ հնարավոր խնդիրներ, որոնք ձեր տվյալները արհեստավարժ վիճակագրի աչքին «կեղտոտ» կդարձնեն: Եթե զգույշ չլինեք, սա կարող է պատճառ դառնալ փոփոխություններ կատարելու վերաբերյալ որոշումներ չկայացնելու համար:

Կենտրոնացե՛ք այն բանի վրա, թե ինչ է նշանակում հաշվետու լինել, շարունակաբար փոփոխություններ կատարել՝ ձեր շահակիցների կարծիքին ի պատասխան: Ընդհանրապես բիզնեսները ստիպված են որոշումներ կայացնել առանց որակյալ տվյալների: Կենտրոնացե՛ք փոփոխու-

թյուններ կատարելու ձեր պատրաստակամության վրա և ողջամտության սահմաններում Ազդեցության բոլոր հարցերի վերաբերյալ հնարավորինս շատ տվյալներ հավաքե՛ք՝ ընդունելով սխալվելու վտանգն ու հետևանքները:

ՏՎՅԱԼՆԵՐԻ ՊԱՅՊԱՆՈՒՄ

Չավաքած տվյալները զգուշությամբ պահելը կարևոր է: Եթե չպահեք, չեք կարողանա վերլուծել, համեմատել, հետևել կամ հետագայում կրկին օգտագործել դրանք: Ցանկացած կազմակերպություն իր ուրույն մոտեցումն ունի տվյալների պահպանմանը: Ահա որոշ կետեր, որոնք պետք է նկատի ունենալ.

- Օգտագործե՛ք տվյալների հավաքման այնպիսի գործիքներ, որոնք ինտեգրված են տվյալների բազային:
- Եթե սա անհնար է, և դուք տվյալները հավաքում եք մի վայրում, իսկ պահում՝ մեկ այլ վայրում, հնարավորինս շուտ տվյալների բազա անց-

կացրե՛ք տվյալների բոլոր առաջնային աղբյուրները (թղթային հարցաթերթեր, ձայնագրություններ, նշումներ ձեր նոթատետրում կամ համակարգչում):

- Ազդեցության տվյալների պահպանման ամենաընդունված վայրը տվյալների բազան է: Ազդեցության տվյալների պահպանման համար առաջարկվող տվյալների բազաների քանակն աճում է: Նայե՛ք գործիքատուփը:
- Տվյալների փոխանցումը կամ վերամուտքագրումը մեծացնում է սխալներ թույլ տալու վտանգը: Անհրաժեշտ է տվյալները ստուգել ակնհայտ սխալները շտկելու համար նախքան դրանք օգտագործելը:
- Պարբերաբար պահուստավորե՛ք տվյալները համակարգչում կամ արտաքին կրիչներում:
- Չամոզվե՛ք, որ մեկից ավելի մարդ մուտք ունի պահված տվյալներին:

ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐԻ
ԹԱՐՄԱՑՈՒՄ ԵՎ ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ
ՍԱՅՄԱՆՈՒՄ

Ինչպես ասացինք Առաջին փուլում, ազդեցությունն առավելագույնի հասցնել նաև նշանակում է սահմանել թիրախներ և կանխատեսել ակնկալվող ազդեցության չափը: Միայն այդ դեպքում դուք կկարողանաք ստուգել՝ արդյո՞ք ձիշտ ճանապարհին եք, ինչպես նաև անհրաժեշտության դեպ-

քում փոփոխություններ կատարել: Կանխատեսման տվյալները պարտադիր չէ, որ լինեն և չեն էլ կարող լինել նույնքան որակյալ, որքան այն տվյալները, որոնք դուք հավաքում եք իրական ազդեցության վերաբերյալ:

Արժեքի կանխատեսում առաջին տարում: ձեր կանխատեսումը կհիմնվի ձեր փորձի, նպատակների և որակական հետազոտության համադրության վրա: Մարդկանց փորձից եկող քանակական տվյալներ դուք դեռևս չեք ունենա: Բայցևայնպես կարևոր է այնպիսի թիրախ սահմանել, որը հաշվի է առնում Ազդեցության բոլոր հարցերը:

Արժեքի կանխատեսում և թիրախների վերանայում հետագա տարիներին: Օգտագործեք նախորդ տարի հավաքած տվյալները այս տարվա թիրախների վերաբերյալ տեղեկանալու համար: Եթե մի քանի տարվա տվյալներ ունեք, ձեր կանխատե-

սումն այս կամ այն վերջնարդյունքի վերաբերյալ ավելի իրատեսական գնահատական կպարունակի, հատկապես բացասական վերջնարդյունքների մասին՝ ձեր այն շահակիցների համար, որոնք չեն հասնում իրենց նպատակներին:

ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ԵՎ
ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ
ՄԱՏՈՒՑՈՒՄ

Բաժիններից յուրաքանչյուրի սկզբում եղած դիագրամը ցույց է տալիս ազդեցության և գործունեության փոխհարաբերությունը: Առաջին փուլում ազդեցության և գործողությունների պլանավորումն ընթանում են միասին՝ որպես բիզնես պլանի մաս: Երկրորդ փուլում տվյալների հավաքումն ընթանում է բիզնեսն աշխատեցնելուն, այսինքն՝ մարդկանց ապրանքներ և/կամ ծառայություններ մատուցելուն զուգահեռ:

ՅԻՇԵՔ

Ջանք խնայելու համար հնարավորինս ներառեք Ազդեցությունը չափելու համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքումը Ձեր այլ բիզնես գործընթացներում:

76

ՓՈՒԼ 3

ԳՆԱՐԱՏՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՓՈՒԼ 4 ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ

Մշակել գաղափարներ և բարելավումներ արտադրանքի և ծառայությունների համար



Գնահատել տարրերակներից յուրաքանչյուրի ռիսկերը



Գտնել կենսունակ տարրերակներ



Բացահայտել՝ ինչ են ասում տվյալները



Վերլուծել տվյալները: Հաշվի առնել ընդհանուր վերջնարդյունքների, բնութագրիչների և արժեքների համընկնումը:

ՓՈՒԼ 3 ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

ՓՈՒԼ 1 ԲԻԶՆԵՍ ԴՆԱՆՎՈՐՈՒՄ



Բացահայտել խնդիրներն ու լուծումները, մշակել գործողությունների և ազդեցության պլան



Բացահայտել շահառուներին և ֆոկուս խմբեր անցկացնել



Նախագծել մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վրա հիմնված հետազոտություններ

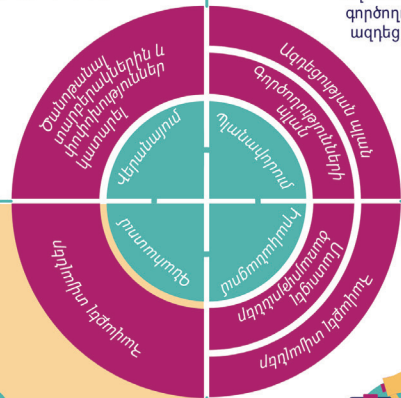


Շահառուներից տվյալներ հավաքել



Տվյալներն աղյուսակ մուտքագրել

ՓՈՒԼ 2 ԻՐԱԿԱՆԱՑՈՒՄ



Երրորդ փուլում վերլուծում ենք մեր հավաքած տվյալները՝ փնտրելով փաստեր, որ մեր գործողությունները հասել են թիրախներին, և ուսումնասիրելով ազդեցությունը մեծացնելու ճանապարհները: Հասել ենք արդյոք մեր Ազդեցության նպատակին, թե՞ ոչ: Եթե ոչ, ինչո՞ւ:

ԱՏՈՒԳՄԱՆ ՑԱՆԿ

Դուք պետք է ստեղծած (կամ վերանայած) լինեք հետևյալ փաստաթղթերը.

- *Թիրախների նկատմամբ ձեր գրանցած արդյունքների աղյուսակ (տես էջ XX)*
- *Գրավոր հաշվետվություն, որը կամփոփի արդյունքները և կվերլուծի դրանց վերաբերյալ պատկերացումները (սա կարող է լինել ներքին լսարանի համար, ինչպես, օրինակ՝ կառավարող մարմինը/խորհուրդը, կամ արտաքին լսարանի համար, օրինակ՝ ֆինանսավորողները)*
- *Առաջարկություն թիրախները փոփոխելու կամ ծառայությունների մատուցման ձևը փոխելու վերաբերյալ:*

Տվյալների գնահատումը կարելի է սկսել առաջին իսկ գրանցված տվյալներից: Որքան ավելի արագ պարզեք ձեր ազդեցությունը բարելավելու (փոփոխելու, ընդլայնելու կամ դադարեցնելու միջոցով) եղանակները, այնքան ավելի լավ: Երրորդ փուլում դուք երկու բան եք անում.

- Ստուգում եք՝ արդյո՞ք հասնում եք Ազդեցության նպատակներին և կանխատեսումներին կամ թիրախներին, որոնք ինքներդ էիք սահմանել:
- Հաշվի եք առնում ձեր գործողության հետևանքով տեղի ունեցած փոփոխությունների մասին կարծիքները, ինչպես նաև դրանց և ձեր շահակիցների այն բնութագրիչների միջև եղած փոխհարաբերությունները, որոնք կարող են օգնել մեծացնելու ձեր ազդեցությունը:

Անհրաժեշտ է հաշվի առնել Ազդեցության հարցերից յուրաքանչյուրը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՀԱՐՑԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Այժմ վերադառնանք ազդեցության հարցերին և ՀԶՆՀ-ի օրինակներով տեսնենք՝ ինչ ենք պարզում տվյալների վերլուծության միջոցով: Երրորդ փուլը (Գնահատում) սերտորեն կապված է հաջորդ մակարդակի հետ, որը վերլուծության հիման վրա առաջարկում է դադարեցնել, փոփոխել կամ ընդլայնել ձեր գործունեությունը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 1-ԻՆ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ԽՆԴԻՐ ԵՆՔ ՓՈՐՁՈՒՄ ԼՈՒԾԵԼ

Տարիներ շարունակ իրենց ընտրած խընդիրը լուծելու ուղղությամբ աշխատող սոցիալական ձեռնարկատերերը պարբերաբար իրենք իրենց պետք է ուղղեն այս հարցը: Ավելի վաղ մենք անդրադարձել ենք երեք տեսակի որոշումներին, որոնք

կայացնելու կարիքը դուք հնարավոր է ունենաք՝ ձեր ունեցած տվյալներով պայմանավորված. դադարեցնել, փոփոխել կամ ընդլայնել: Ասացինք, որ այս որոշումները կարող են ծանր լինել: Հեշտ չէ վերանայել ձեր ռազմավարությունը և մտածել այն փոխելու մասին, երբ արդեն կայացած եք ու գործում եք:

Սակայն ամեն տարի (անհրաժեշտության դեպքում գուցե ավելի հաճախ) կարևոր է վերադառնալ խնդրի և Ազդեցության նպատակի սահմանմանը, քանի որ փոփոխություններ են տեղի ունենում: Աշխարհը շարունակաբար փոխվում է, և ճիշտ այդպես կարող են փոխվել ձեր խնդրի հիմքում եղած պատճառները: Պարբերական վերանայումներ իրականացնելով՝ կարող եք վստահ լինել, որ ձեր խնդրի հիմքում եղած պատճառներն անփոփոխ են կամ որոշ չափով փոփոխվել են, և դուք տեղյակ եք այդ փոփոխությունից:

Ահա որոշ հարցեր, որոնք կօգնեն վերանայելու ձեր մոտեցումը խնդրին.

- Արդյո՞ք սոցիալական խնդիրը դեռ խնդիր է:
- Արդյո՞ք հիմքում եղած պատճառները նույնն են, ինչ նախկինում: Դրանք դեռ տեղի՞ն են:
- Արդյո՞ք պայմանները նույնն են, ինչ նախկինում:
- Ի՞նչ է փոխվել այն օրից, երբ դուք սկսեցիք առաջարկել ձեր լուծումը կամ արտադրանքը:

ՀՋՆՀ. Մի քանի տարի հետո թիմը գուցե հարցնի՝ արդյո՞ք կանայք շարունակում են հասարակությունում տղամարդկանց անհավասար դեր ունենալ: Թեև հնարավոր է որոշ ցուցանիշներ ցույց տան, որ ընդհանուր առմամբ իրավիճակը բարելավվել է, այն խնդիրները, որոնց ուղղությամբ ՀՋՆՀ-ն աշխատում է, շարունակում են գոյություն ունենալ 2020-ին: Եթե

ինչ-որ կետում ՀՋՆՀ-ն պարզի, որ հայաստանյան հասարակությունում կանայք հզորացել են և տղամարդկանց հավասար մասնակցություն ունեն ձեռնարկատիրական, հասարակական և քաղաքական կյանքում, սոցիալական ձեռնարկությունը գուցե որոշի փոխել իր ծառայությունների կազմակերպման ձևը կամ գուցե անգամ դադարեցնել գործունեությունը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 2-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. Ո՞ՐՆ Է ԽՆԴԻԻ ՄԵՐ ԱՌԱՋԱՐԿԱԾ ԼՈՒԾՈՒՄԸ

Այս հարցն անհրաժեշտ է վերաձևակերպել հետևյալ կերպ. արդյո՞ք մեր լուծումը շարունակում է ճիշտ լուծում լինել: Եթե խնդիրը փոխվել է, կամ եթե մեր ունեցած ազդեցությունը մեր ցանկալի ազդեցությունը չէ, հնարավոր է գործողությունները վերանայելու կարիք լինի:

ԱՂԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 3-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՄԵՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆՔՈՒՄ Ո՞ՒՄ ԿՅԱՆՔՈՒՄ ԵՆ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ

Ձեր հարցաթերթիկները կներառեն մասնակիցների բնութագրիչների վերաբերյալ որոշ հարցեր: Այս տվյալները թույլ են տալիս ավելի ճիշտ գնահատել, թե ով է օգտվում ձեր ապրանքներից և ծառայություններից:

Այսպիսով՝ բավարար տվյալներ կունենաք՝ գնահատելու համար այն սեգմենտների հարաբերական մեծությունը, որոնք բազմակի բնութագրիչներ ունեն:

Օրինակ՝ ՀՁՆՀ-ի պարագայում ընդհանուր առմամբ 42 կանանց են զանգահարել տվյալներ հավաքելու նպատակով, որոնցից 39-ն է հասանելի եղել: Հարցման մասնակիցների բնութագրիչները ներկայացվում են ստորև.

Հարցվողների ընդհանուր թիվը – 39 (բոլորը կին)

Տարիքային բաշխվածությունը

- 25-ից ցածր – 2 հարցվող
- 25-35 տարեկան – 9 հարցվող
- 36-45 տարեկան – 17 հարցվող
- 46-55 տարեկան – 8 հարցվող
- 55-ից բարձր – 3 հարցվող

Ընտանեկան կարգավիճակ

- Այժմ ամուսնացած՝ 26 (66.67%), երբեք չամուսնացած՝ 11 (28.20%), բաժանված կամ ամուսնալուծված՝ 3 (7.69%).

Երեխաների թիվը

- Ընդամենը՝ 54, միջինը՝ 2.08 երեխա յուրաքանչյուր ընտանիքում
- Ամուսնացած կանանց թիվը, որոնք.
 - Երեխա չունեն – 1
 - Մեկ երեխա – 6
 - Երկու երեխա – 15
 - Երեք երեխա – 6

ՀՁՆՀ-ի համար ապրանք արտադրելու տարիների քանակը

- 1 կամ ավելի քիչ – 3 հարցվող
- 1-2 տարի – 1 հարցվող
- 2-4 տարի – 14 հարցվող
- 4-7 տարի – 6 հարցվող
- Ավելի քան 7 տարի – 15 հարցվող

ՏԱՐԲԵՐ ԲՆՈՒԹԱԳՐԻՉՆԵՐՈՎ
ՄԱՐԴԿԱՆՑ ԿԵՐԱԲԵՐՅԱԼ
ՏԿՅԱԼՆԵՐԻ ՀԱՄԵՄԱՏՈՒՄ

Մարդկանց բնութագրիչների և Ազդեցության մնացած հարցերի միջև փոխհարաբերությունները (կորելացիաներն) ուսումնասիրելը չափազանց կարևոր է ձեր ազդեցությունը մեծացնելու համար իրական տարբերակներ մշակելու տեսանկյունից: Մարդկանց բնութագրիչները տեղի ունեցած փոփոխության չափի և ժամանակի հետ (ձեր որոշած ժամանակի սանդղակի համեմատ) կորելացները կարող է օգտակար տեղեկություններ տրամադրել, ճիշտ այնպես, ինչպես ուսումնասիրելը, թե որքան կարևոր էին այդ փոփոխությունները խմբի համար, և որքան փոփոխություններ տեղի կունենային ցանկացած պարագայում/առանց մեր միջամտության (կամ արդյո՞ք ուրիշները նպաստել են փոփոխություններին):

Մեր դեպքում հարցվողներից 18-ը ՀԶՆՀ ապրանքի արտադրության շուրջ 4 տարվա փորձ ունեին, իսկ ևս 21-ը աշխատել են ավելի քան 4 տարի: Այս խմբերի համար ստացված տվյալները համեմատության արժանի են:

Ձեր վերլուծությունը կարող է բացահայտել շահակիցների մի քանի կարևոր սեգմենտներ, որոնց կարելի է տարբեր ձևերով դարձնել նպատակակետ՝ այսպիսով ձեզ ավելի մեծ արժեք ստեղծելու հնարավորություն տալով: Դուք ստիպված կլինեք ընտրել դրանցից մեկը:

Օգտակար վարժություն է «օգտվողի անձը» կերտելը, որտեղ դուք հորինովի կերպար եք ստեղծում՝ յուրաքանչյուր ենթախմբին կամ հատվածին բնորոշ բոլոր բնութագրիչներով, և այնուհետև մտածում եք, թե ինչ են նրանք զգում ձեր ծառայությունից օգտվելիս: «Օգտվող անձը» և «օգտվողի ճամփորդությունը» շուկա-

յի հետազոտություններում, ինչպես նաև օգտվողակենտրոն հետազոտություններում հաճախ հանդիպող տեխնիկաներ են: Դրանք թույլ են տալիս դիտարկել օգտվողների տեսանկյունից կարևոր մի շարք տիպիկ փորձառություններ, ինչը կարող է օգնել բարելավման հնարավորություններ գտնելու գործում: Օրինակների համար՝ տե՛ս գործիքատուփը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 4-ՐԴ
ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՆ
ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆՈՒՄ (ԿԱՄ
ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ
ՈՒՆԵՆԱՆ)

Մենք արդեն գնահատել ենք տեղի ունեցած վերջնարդյունքների չափը:



Հավաքված տվյալները ցույց են տալիս ՅՋԼՀ-ի շահակիցների հետևյալ պատկերը:

Ընտանիքի եկամտում ունեցած ներդրման մակարդակը

Երբ հարցման մասնակիցներին խնդրում են գնահատել ՅՋԼՀ-ից ստացված եկամուտների տոկոսն իրենց ընտանեկան բյուջեում, նրանք շատ են դժվարանում դա անել, քանի որ ՅՋԼՀ-ի հետ աշխատանքը կանոնավոր բնույթ չի կրում, և իրենք աշխատանք են ունենում միայն այն ժամանակ, երբ ՅՋԼՀ-ն պատվերներ է ստանում: Որոշ դեպքերում պատվերները սեզոնային բնույթ են կրում և, ինչպես նշում են հարցման մի քանի մասնակիցներ, Սուրբ Ծննդյան տոներին, Նոր տարուն և Չատկին նախորդող շրջանում ամենաշատ պատվերներն են ստացվում:

Զնայած դրան՝ ի պատասխան այն հարցին, թե միջինում տարեկան կտրվածքով

որքան է կազմում ՅՋԼՀ-ի ներդրման տոկոսը ընտանիքի եկամտում, գրանցվել են հետևյալ պատասխանները.

- 20%-ից պակաս – 20 հարցվող
- 20-40% – 15 հարցվող
- 40-60% – 4 հարցվող
- 60%-ից ավելի – 0 հարցվող

Այսպիսով՝ հարցման մասնակիցների ճնշող մեծամասնության համար ՅՋԼՀ-ից ստացվող եկամուտը ընտանեկան բյուջեի փոքր մաս է կազմում: Հարցվողներից 20-ը նշել է, որ ՅՋԼՀ-ի ներդրումն իրենց ամսական միջին եկամտի 20%-ից պակաս է, 15-ը, որ այն 20-40% է կազմում: Սակայն որակական պատասխանները բացահայտեցին, որ սա չի նշանակում, թե այս եկամուտը բյուջեի անկարևոր մաս է: 39 կանանցից միայն 7-ը եկամտի այլ աղբյուր ուներ (մեծ մասն աշխատում է տեղի դպրոցում կամ մանկապարտեզում,

մյուսները դերձակություն կամ վարսավիրություն անում): Մյուս դեպքերում ամուսինները կամ ընտանիքի այլ անդամներն էին բերում ընտանեկան բյուջեի մեծ մասը, իսկ ՅՋԼՀ-ն նրանց եկամտի միակ աղբյուրն էր: Ընտանեկան բյուջեում ներդրում ունենալն այս կանանցից շատերի կյանքում կարևոր ազդեցություն էր ունեցել.

«Աշխատանք ունենալը լավ է, օգնում է տան ծախսերի հետ կապված: Մեր ընտանիքը հաստատ ավելի վատ վիճակում էր, երբ չկար ՅՋԼՀ-ն»: (Ամուսնացած, 46-55 տարիքային խմբի հարցվող)

«Մենք երեխաներ չունեինք, և ես առողջապահական ծախսերի հետ կապված աջակցության կարիք ունեի: ՅՋԼՀ-ի եկամուտս օգնեց ծածկելու այդ ծախսերը, և այժմ մենք երեք երեխա ունենք»: (Ամուսնացած, 25-35 տարիքային խմբի հարցվող)

«Այժմ, երբ գիտեմ, որ ես էլ կարող եմ դրամ վաստակել, վստահությունս ավելացել է: Առաջ այսպիսին չէի, երբ ամբողջ օրը տանն էի և սեփական եկամտի աղբյուր չունեի: Օգնում է հոգալու անձնական ծախսերս, և մի բան էլ երեխաների համար է մնում»: (Ամուսնացած, 36-45 տարիքային խմբի հարցվող)

Քանի որ ՀՀ-ի ապրանքների արտադրությունը մի բան է, որը կանայք կարող են անել ազատ ժամանակ իրենց տանը, որոշ դեպքերում նրանք շեշտել են, որ այս հնարավորությունն իրենց համար շատ արժեքավոր էր:

«Սա կյանքումս ունեցած աշխատանքի միակ հնարավորությունն էր, և ավելին չեմ էլ կարող սպասել, քանի որ հաշմանդամություն ունեմ»: (Ամուսնացած, 46-55 տարիքային խմբի հարցվող)

«Երեխաս հատուկ կարիքներ ունի, և չէի կարողանա սովորական աշխատանք ունենալ, քանի որ չեմ կարող ֆիքսված ժամերի աշխատել: ՀՀ-ի հետ կարող եմ աշխատել, երբ ազատ եմ, և այդ պահին ինձ շատ դուր է գալիս»: (Ամուսնացած, 36-45 տարիքային խմբի հարցվող)

Կյանքից բավարարվածության մակարդակը

Բավարարվածությունը 1-10 սանդղակով գնահատելիս ստացված միջին գնահատականը 5.97 է եղել, ինչը նշանակում է, որ հարցման մասնակիցները «ոչ բավարարված են, ոչ չբավարարված»: Կարևոր է նշել, որ տվյալները հավաքվել են 2020 թվականի հունիսին՝ ԲՈՎԻԴ-19 համավարակի ժամանակ, և որոշ հարցվողներ նշել են, որ դա ազդել է իրենց պատասխանների վրա: Բայցևայնպես, իրատեսական չէր մասնակիցներին խնդրելը, որ

հիշեն իրենց բավարարվածության աստիճանը նախքան համավարակը, և մենք պետք է լավագույնս օգտագործենք այս տվյալները:

Այն հարցին, թե որքան է իրենց կյանքի որակի բարելավման գործում ՀՀ-ի ներդրումը, հարցվողների տված միջին գնահատականը եղել է 52%: Սա հուշում է, որ ՀՀ-ն բավականին կարևոր դեր է կատարում այս կանանց կյանքում:

Հետաքրքիր է, որ կյանքից բավարարվածության մակարդակը տարբերվում էր՝ կախված այն բանից, թե որքան ժամանակ են աշխատել ՀՀ-ի համար¹: Այն կանայք, որոնք հինգ տարուց ավելի է,

¹ Այստեղ և համեմատության բոլոր հետագա դեպքերում մենք վիճակագրական նշանակալիության թեստեր չենք իրականացրել, քանի որ ընտրանքը փոքր է, ինչպես նաև այս ուղեցույցն օգտագործող բոլոր սոցիալական ձեռնարկությունների համար մեթոդաբանությունը պարզ և հասկանալի պահելու նպատակով: Թեև սա կարող է նշանակել, որ համեմատության 100 տոկոսանոց ճշգրտություն ապահովել չենք կարող, միևնույն է, երկու խմբերի տվյալները համեմատելն օգտակար է:



ինչ աշխատում են ՅՋՆԻ-ի համար, միջինում 6.30 են գնահատել իրենց բավարարվածությունը կյանքի որակից և այդ բավարարվածության 55%-ը վերագրել ՅՋՆԻ-ին: Այն կանայք, որոնց ՅՋՆԻ-ի հետ աշխատանքի փորձը չորս տարուց պակաս է, իրենց կյանքի որակը միջինում 5.94 են գնահատել և դրա 48.3%-ը վերագրել ՅՋՆԻ-ին: Քանի որ փոքր խմբի հետ գործունենք, կարելի է զգուշավոր ենթադրություն անել, որ որքան ավելի երկար են առնչվում ՅՋՆԻ-ի հետ, այնքան ավելի բավարարված են կյանքի որակով:

Բանկային ծառայությունների մատչելիությունը

Ինչպես արդեն նշվել է, մենք հարց ենք ավելացրել կանանց սեփական բանկային հաշվեհամար կամ քարտ ունենալու վերաբերյալ և ցանկանում էինք համեմատել ստացված տվյալներն ազգային մակարդակում առկա տվյալների հետ՝ որպես ՅՋՆԻ-ի շահակիցների հզորացման ցուցանիշ:

Հարցման 39 մասնակիցներից 22-ը (56.4%) ուներ բանկային հաշվեհամար

կամ քարտ, իսկ 17-ը (43.6%)՝ չուներ: Սա ավելի բարձր ցուցանիշ է, քան 10 մարզերի միջինացված ցուցանիշն ըստ 2017 թվականի տվյալների, որտեղ կանանց ընդամենը 17%-ն ուներ բանկային հաշվեհամար: Եթե համեմատենք ըստ մարզերի՝ կստանանք հետևյալ պատկերը.

ՄԱՐԶ	Սեփական հաշվեհամար կամ բանկային քարտ ունեցող ՅՋՆԻ հարցվողների տոկոսը	2017թ. ժողովրդագրական և առողջապահական հետազոտությանը մասնակցած կանանց շրջանում արձանագրված տոկոսը
Տավուշ	88.88%	23.00%
Շիրակ	40.00%	14.00%
Գեղարքունիք	50.00%	9.00%
Սյունիք	63.63%	28.00%
Վայոց ձոր	66.67%	24.00%

Բանկային ծառայությունների մատչելիությունը համեմատող տվյալներին պետք է զգուշությամբ մոտենալ՝ հաշվի առնելով հետևյալը.

1. *Ինչպես մի քանի անգամ ասվել է, ՀՀ-ի ընտրանքը շատ փոքր է և էլ ավելի է փոքրանում, երբ բաժանվում է մարզերի միջև: Վայոց ձորում, օրինակ, այն ընդամենը երեք հարցվողի է ներառում:*
2. *Բանկային հաշվեհամար կամ քարտ ունենալու փաստը միշտ չէ, որ կապվում է ՀՀ-ի հետ: Օրինակ՝ նրանք, ովքեր աշխատում էին տեղի դպրոցում կամ մանկապարտեզում, հենց այդ գործատուից էլ ստացել էին քարտերը՝ աշխատավարձ ստանալու համար:*

Այնուամենայնիվ, թվերի մեջ զգալի տարբերություններ կան, և ՀՀ-ն կարող է կարծել, թե ինքը որոշակի ազդեցություն է

ունեցել իր շահակիցների ֆինանսական հզորացման վրա: Սա նաև հաստատվում է այն փաստով, որ ՀՀ-ի հետ աշխատելու շուրջ 4 տարվա փորձ ունեցող կանանց խումբը բավականին հավասարաչափ է բաշխված (50%-ն ունի բանկային հաշվեհամար կամ քարտ, իսկ 50%-ը՝ ոչ), մինչդեռ առավել փորձված խմբում հաշվեհամար կամ քարտ ունեցող կանայք ավելի շատ են (62%-ն ունի հաշվեհամար/քարտ, իսկ 38%-ը՝ ոչ):

Ազդեցությունն ընտանիքի սննդակարգի վրա

Հարցման մասնակիցների բավարարվածությունն ընտանիքի սննդով ցածր չէր: 1-10-ը սանդղակով գնահատելիս այն միջինում 7.15 է ստացել: Երկու խմբերի միջև այս գնահատականի առումով տարբերությունը շատ մեծ չէ (7.33 պակաս փորձառու և 7 առավել փորձառու խմբերում): Ավելի կարևոր է այն, որ հարցվողների մեծ մասը ՀՀ-ին ուղղակիորեն

փոքր դեր է վերագրում սննդի ապահովման գործում: Այս ցուցանիշի ընդհանուր միջինը 30.8% է (35.2% պակաս փորձառու և 27.0% առավել փորձառու խմբում):

Հարցման մասնակիցները որոշ որակական տվյալներ են տրամադրել՝ ՀՀ-ին վերագրելու ցածր մակարդակը բացատրելու համար: Շատ դեպքերում շահակից կանայք նշել են, որ վաստակած գումարն օգտագործել են «սեփական կարիքների համար», և սնունդը հիմնականում ձեռք է բերվել «ընտանիքի այլ եկամուտների միջոցով», որը սովորաբար ամուսնու վաստակածն է: Սակայն ՀՀ-ի՝ ընտանիքի սննդի վրա ունեցած մեկ օրինակ է գրանցվել.

*«ՀՀ-ի միջոցով վաստակածս գումարը ծախսում եմ ընտանիքիս համար միս գնելու նպատակով»:
(55-ն անց ամուսնացած հարցվող)*

Դպրոցահասակ երեխաներ ունեցող կանանց նաև հարցրել ենք՝ արդյո՞ք երեխա-



ները կարողացել են առավոտյան նախաձաշել նախքան դպրոց գնալը: Դպրոցահասակ երեխա ունեցող 12 ընտանիքներից 10-ը (83.3%) այս հարցին «այո» է պատասխանել, իսկ 2-ը (16.7%)՝ «ոչ» (մեկը՝ առավել փորձառու, և մեկը՝ պակաս փորձառու խմբից): Որպես հիշեցում՝ վերջերս իրականացված մի հետազոտություն պարզել է, որ Հայաստանում երեխաների 55%-ն է կարողանում նախաձաշել դպրոց գնալուց առաջ², այնպես որ ՀԶՆՀ-ի շահակիցների ցուցանիշն այս մակարդակից բարձր է:

Ազդեցությունը կրթության վրա

Շահակից կանանց երեխաների կրթության վրա ՀԶՆՀ-ի ունեցած ազդեցությունը չափելու միակ գործիքը բաց հարցերն էին: Կանանց մեծ մասը նշել է, որ

² Ազդեցության ապակենտրոնացված գնահատում: «Կայուն դպրոցական սննդի զարգացում» ծրագրի սննդազգային կողմի ունեցած ազդեցության գնահատում, 2018-2019թ.թ., ազդեցության գնահատման հաշվետվություն, Պարենի համաշխարհային ծրագիր Հայաստան:

ՀԶՆՀ-ի եկամուտն օգնել է ծածկելու երեխաների հետ կապված ծախսերը՝ ներառյալ նրանք, որոնք առնչվում են դպրոցին (ոչ թե՛ ուսման վարձը, քանի որ անվճար է, այլ առնչվող ծախսերը) կամ համալսարանին: Եկամտին առնչվող դրական ազդեցությունից բացի՝ ՀԶՆՀ-ի աշխատանքի բնույթը և դրա ձկունությունն այլ դրական ազդեցություններ էլ է ունեցել մայրերի՝ իրենց երեխաների հետ հարաբերությունների վրա, ինչպես ցույց են տալիս ստորև մեջբերումները.

«Վաստակածս գումարն օգնել է ծածկելու երեխաներիս կրթության հետ կապված որոշ ծախսեր»: (46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«ՀԶՆՀ-ի գումարով երեխաներիս համար գնում եմ բաներ, որոնք չեմ կարող գնել ուսուցչի աշխատավարձովս»: (36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Այս ձկունությունն ինձ թույլ է տալիս մնալ տանը և անել այն ամենը, ինչի կարիքը երեխաներն ունեն, օրինակ՝ օգնել տնայինները կատարելու: Երբ նրանք դպրոցում են կամ քնած, ես կարող եմ աշխատել ՀԶՆՀ-ի պատվերների վրա»: (25-35 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«ՀԶՆՀ-ի միջոցով աշխատածս գումարն օգտագործում եմ երեխայիս արտադպրոցական խմբակների համար վճարելու նպատակով: Այլ կերպ ի վիճակի չէի լինի սա անելու»: (25-35 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

Որոշ կանայք նաև նշել են, որ իրենց փոքր երեխաները հետաքրքրվել են իրենց աշխատանքով և ընկերներին պատմել, որ հետաքրքիր իրեր են՝ խամաճիկների նման:

Կարևոր է, որ կանանց հնարավորություն է տրվել նշելու՝ արդյո՞ք ՀԶՆՀ-ի աշխա-

տանքն իրենց երեխաների կրթության վրա որևէ բացասական ազդեցություն ունեցել է: Նրանցից ոչ ոք բացասական ազդեցության որևէ օրինակ չի բերել: Իրականում ոմանք զարմացել են հարցից և նշել, որ ՀՀԼՀ-ն միայն դրական ազդեցություն է ունեցել իրենց վրա:

Հզորացում

Կանանց տրված հարցերից շատերն ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն արտահայտում էին վերջիններիս հզորացման զգացումը: Կանանց բերած դրական ազդեցության օրինակներից հստակ է, որ ՀՀԼՀ-ի աշխատանքով պայմանավորված հզորացման մեծ մասն ուղղակիորեն կապված է ստացված եկամտի հետ (ինչը գալիս է հաստատելու ՀՀԼՀ-ի խնդիրների ծառի շղթան)։

«ՀՀԼՀ-ի միջոցով աշխատած գումարի շնորհիվ ես ինձ ավելի լավ եմ

զգում: Այն ծախսում եմ ինձ համար հագուստ գնելու նպատակով, անգամ ինձ համար բջջային հեռախոս եմ գնել»: (25-35 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Ես ինձ ավելի լավ եմ զգում ՀՀԼՀ-ի միջոցով վաստակած գումարի շնորհիվ և կարող եմ ուզածս նոր հագուստը գնել»: (25-35 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Աշխատանք ունենալու գիտակցությունը պատասխանատվության և բավարարվածության զգացում է պարգևում»: (36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

Հարցման մասնակիցներից ոմանք, հատկապես արտադրող գործընկերների կոնտակտային անձինք, որոնք պատասխանատու են իրենց համայնքի կանանց համակարգելու համար, նշում են, թե որոշակի հմտություններ են ձեռք բերել:

«Առանց ՀՀԼՀ-ի ես առհասարակ աշխատանք չէի ունենա: Այժմ իրենց շնորհիվ սովորել եմ ինչպես բիզնես վարել, ինչպես կառավարել աշխատանքները»: (46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«ՀՀԼՀ-ի հետ աշխատելն ինձ օգնեց առաջնորդության հմտություններ ձեռք բերելու և բարելավեց պլանավորումս»: (36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Սկզբում ընկճված էի, քանի որ իմ ձեռքով իրեր էի պատրաստում, որոնք չէին վաճառվում: ՀՀԼՀ-ի հետ սովորեցի՝ ինչպես են ապրանքները ձևավորվում վաճառքի համար: Շատ բան եմ սովորել»: (46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

Այն հարցին, թե որքանով են իրենք վերահսկում սեփական եկամտին առնչվող



որոշումների կայացումը³, հարցման մասնակիցներից 18-ը (46.15%) պատասխանել է, որ ունի «լիարժեք վերահսկողություն», 20-ը (51.28%), որ խորհրդակցում է ընտանիքի անդամների հետ, բայց իրենք են կայացնում որոշումը, իսկ 1-ը (2.5%) պատասխանել է, որ խորհրդակցում է ընտանիքի հետ, և նրանք են որոշում (այս հարցվողի տարիքը 25-ից ցածր էր, և ամուսնացած չէր, թեև հստակ չէ՝ արդյո՞ք սա որևէ կարևորություն ունի): Առավել փորձառու կանանց խմբի համեմատ (50%) պակաս փորձառուների խմբում կանանց ավելի քիչ տոկոսն է պատասխանել, թե «լիարժեք վերահսկողություն» ունի (38.89%), ուստի ողջամիտ է համարել, որ մի քանի տարի ՉԶՆՉ-ի հետ աշխատելը բարելավել է կանանց՝ որոշումներ կայացնելու վստահությունը: Սրան օժանդակում է նաև այլ՝ «անձնական» (եկամուտներին չառնչվող) որոշումների նկատմամբ կանանց ունեցած վերահսկողության հարցը:

³ Այս հարցը հատուկ է այս կերպ ձևակերպվել, որպեսզի ստացված արդյունքները համեմատելի լինեն ԱՄՆ ՄԶԳ Հայաստանի Գենդերային վերլուծության զեկույցի հետ (օգոստոս 2019) որպես «համեմատության խումբ»:

Պակաս փորձառու խմբի ընդամենը 29.41%-ն է նշում, թե ,ամբողջությամբ վերահսկում էե, մինչդեռ առավել փորձառու խմբի կանանց 40%-ը հայտնում է, թե այդ որոշումներն ինքնուրույն է կայացնում:

Այս հարցում ՉԶՆՉ-ի ազդեցությունը հաստատող որակական տվյալներ նույնպես կան.

«ՉԶՆՉ-ի հետ աշխատելու շնորհիվ ինքնագնահատականս բարձրացել

է և ընտանիքում ունեցածս դերի հետ կապված ինձ ավելի լավ եմ զգում»: (36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«ՉԶՆՉ-ի համար կատարածս աշխատանքն օգնել է ինքնավստահություն ձեռք բերելու»: (25-ից ցածր տարիքի չամուսնացած հարցվող)

Ստորև աղյուսակն ամփոփում է արդյունքներն ըստ մարզերի:

ՄԱՐԶ	Սեփական հաշվեհամար կամ բանկային քարտ ունեցող ՉԶՆՉ հարցվողների տոկոսը	2017թ. ժողովրդագրական և առողջապահական հետազոտությանը մասնակցած կանանց շրջանում արձանագրված տոկոսը
Տավուշ	66.67%	23.00%
Շիրակ	55.55%	37.00%
Գեղարքունիք	00.00%	20.00%
Սյունիք	44.44%	17.70%
Վայոց ձոր	33.33%	24.00%

Ուշագրավ է, որ Գեղարքունիքի մարզում ԶՁՆՅ-ի հարցմանը մասնակցած չորս կանանցից ոչ մեկը չի նշել, թե իր եկամտի հետ կապված միակ որոշում կայացնողն ինքն է:

Սոցիալական հզորացմանն առնչվող հարցին ի պատասխան՝ կանանցից շատերն են նշել, որ ԶՁՆՅ-ն օգնել է ընդլայնելու իրենց ցանցերը, հանդիպելու նոր մարդկանց հետ, աշխատանքի շուրջ շփվել իրենց համայնքի այլ անդամների հետ:

«Իմ ցանցը մեծացել է, այս աշխատանքի շնորհիվ ավելի շատ բան եմ իմացել մարդկանց հետ շփվելու մասին: Այժմ ավելի վստահ եմ միջանձնային հարաբերություններում»:
(36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Այս աշխատանքի շնորհիվ այժմ ինձ ավելի կարևոր եմ զգում իմ համայն-

քում»:
(55-ն անց ամուսնացած հարցվող)

«Այս գործից հաճույք ենք ստանում, և որպես խումբ՝ միասին լինելն էլ է հաճելի»:
(36-45 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Յրաշալի է ուրիշների հետ աշխատելը և տնից դուրս գալու հնարավորություն ունենալը»:
(46-55 տարեկան ամուսնացած հարցվող)

Իրենց համայնքում արժևորված լինելու զգացումը 1-10 սանդղակով գնահատելու արդյունքում ստացված միջին գնահատականը 5.73 է, որի 48.4%-ը սուբյեկտիվորեն վերագրվում է ԶՁՆՅ-ին: Սակայն խմբերի միջև որոշ հստակ տարբերություններ կան: Պակաս փորձառու շահակիցներն իրենց արժևորված լինելու զգացողությունը գնահատել են 5.46՝ վերջինիս 43.5%-ը վերագրելով ԶՁՆՅ-ին, իսկ առա-

վել փորձառուներն ավելի բարձր՝ 6.25 գնահատական են տվել, որի ավելի մեծ՝ 54.3%-ն են վերագրել ԶՁՆՅ-ին: Սա առաջարկում է, որ որքան ավելի շատ է ԶՁՆՅ-ն աշխատում իր շահակիցների հետ, այնքան ավելի շատ են այս կանայք արժևորված զգում իրենց համայնքներում:

Այլ ազդեցություն

Յարգագրույցների ժամանակ կրկնվող թեմա էր այն, որ մասնակիցներից շատերը աշխատանքը որակում էին «թուլացնող» կամ «հանգստացնող»՝ հայտնելով, որ իսկապես հաճույքով են այն կատարում: Որոշ պատասխաններից կարելի է ենթադրել, որ այս աշխատանքի կամ դրանից ստացվող եկամտի առկայությունը ժամանակին է եղել:

«ԶՁՆՅ-ի հետ սկսել եմ աշխատել կյանքիս ամենաբարդ շրջանում: Այս աշխատանքն օգնեց այլ կերպ

նայելու կյանքին: Աշխատանքն
ինքը հանգստացնող էր: Նոր բա-
ներ սովորեցի, շփվեցի հրաշալի
մարդկանց հետ: Այն իսկապես
փոխեց հայացքս կյանքին»: (36-45
տարեկան ամուսնացած հարցվող)

«Մի քանի տարի առաջ մենք
Նոր տարվա շեմին շատ մեծ
պատվեր ստացանք: Այնքան
ճիշտ ժամանակ էր, այդ փողն այդ
պահին շատ կարևոր էր»: (25-
ից ցածր տարիքի չամուսնացած
հարցվող)

Չարցվածներից ոչ մեկը հատուկ չի նշել,
թե ՅՋՆԿ-ի աշխատանքից որևէ բացա-
սական ազդեցություն է կրել:

Այնուամենայնիվ, հարցազրույցներից մի
բան պարզ դարձավ, ինչը չի կարելի դրա-
կան ազդեցություն համարել: Բոլոր հարց-
վողները նշել են, թե իրենք ՅՋՆԿ-ից

«ավելի շատ պատվերներ են ակնկալում»
և որ շատ ուրախ կլինեն «կայուն աշխա-
տանք» և «ավելի շատ անելիք» ունենալ:
Սա առաջարկում է, որ դեռևս շատ մեծ
կախվածություն կա ՅՋՆԿ-ից և քիչ նա-
խաձեռնողականություն շահակից կա-
նանց կողմից: Չնարավոր է, որ կան օբ-
յեկտիվ պատճառներ, ինչպիսիք են շու-
կայի հասանելիության բացակայությունը
կամ նոր բիզնես սկսելու համար անհրա-
ժեշտ գիտելիքների և հմտությունների
պակասը (կամ եղած արտադրող խմբի
ընդլայնումը և իրենց իսկ ձևավորած նոր
արտադրանքի ստեղծումը): Այլ կերպ
ասած՝ ՅՋՆԿ-ն կան պետք է շարունակի
նոր հաճախորդներ գտնել և պատվերներ
ավելացնել, կան կանանց ավելի անկախ/
ինքնուրույն դարձնելու տարբերակ գտնի:
Թվում է, թեև ՅՋՆԿ-ն շատ դրական ազ-
դեցություն է ունեցել շահակից կանանց
եկամտի մեծացման՝ իր իսկ նախանշած
նպատակի ուղղությամբ, դեռ շատ անե-

լիքներ կան, երբ բանը հասնում է կայու-
նությանը և կանանց անկախությունը
զարգացնելուն, այնպես որ մի օր նրանք
ՅՋՆԿ-ի կարիքն առհասարակ չունենան:

**ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 5-ՐԴ ՀԱՐՑԻ
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉՊԵՍ ԿԱՐՈՂ ԵՆՔ
ՉԱՓԵԼ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Գուցե օգտակար լինի փոփոխություն-
ներից յուրաքանչյուրը չափելու համար
ձեր ընտրած ցուցանիշների արդյունա-
վետությանն անդրադառնալը: Արդյո՞ք
կարծում եք, որ դրանք ճշգրիտ կերպով
արտահայտում են փոփոխությունը: Կա՞ն
արդյոք այնպիսի վերջնարդյունքներ,
որոնք ապագայում լրացուցիչ ցուցանիշ-
ների կարիք կունենան:



**ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 6-ՐԴ ՀԱՐՑԻ
ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ԻՆՉ ԾԱՎԱԼԻ
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
ԵՆ ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՑԵԼ (ԿԱՍ
ՀՆԱՐԱՎՈՐ Է ՏԵՂԻ ՈՒՆԵՆԱ)
ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ԴԵՊՔՈՒՄ**

Ազդեցության այս հարցը տալով՝ դուք տվյալներ եք ստանում այն մասին, թե որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել մեկ մարդու հաշվարկով յուրաքանչյուր վերջնարդյունքում: Եթե ելակետային տվյալները գրանցվել են, դուք այժմ յուրաքանչյուր անձի համար համեմատում եք ձեր տվյալները ելակետային տվյալների հետ: Կնկատեք, որ պետք է կարողանաք համեմատել միևնույն անձի համար գրանցված տվյալները: Քիչ հավանական է, որ 100% պատասխաններ ստանաք, այդ իսկ պատճառով ձեր ելա-

կետային տվյալներն ավելի մեծ քանակով մարդկանց համար կլինեն, քան հետագա տարիների հետազոտություններինը:

Ցուցանիշները պետք է ծածկեն թե՛ դրական, թե՛ բացասական վերջնարդյունքները: Այն դեպքերում, երբ կլաստերներ կան, օրինակ, երբ մասնակիցներից ոմանք հաղորդում են որևէ վերջնարդյունքում գրանցված աճի, իսկ ուրիշները՝ նվազման մասին, այս տվյալը խմբի (սեզմենտի) բնութագրիչների հետ կապելը կարող է այնպիսի տեղեկություններ տրամադրել, որոնք հնարավոր է բարելավեն ծառայությունը: Դուք կարող եք հաշվարկել պատասխանների խմբում տեղի ունեցած միջին փոփոխությունը՝ կլաստերները բացահայտելու համար, օրինակ, երբ երկու խմբերում էլ դրական փոփոխություններ են տեղի ունենում, սակայն

մեկում դրանք ավելի մեծ են, քան՝ մյուսում:

ՀԶՆՀ-ի շահակիցների դեպքում նման անհատական մակարդակի գնահատում չի իրականացվել, քանի որ չկային ելակետային տվյալներ:

**ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 7-ՐԴ
ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ.
ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ Ց
ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐԸ ՈՐՔԱՆՈՎ
Է ՊԱՅՄԱՆԱՎՈՐՎԱԾ ՄԵՐ
ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՎ**

Դուք տվյալներ կունենաք մասնակիցների ընկալումների մասին, թե (ա) արդյո՞ք և որքանո՞վ էր փոփոխությունը տեղի ունենալու անկախ ամեն բանից, (բ) որքանո՞վ են այլ մարդիկ կամ կազմակերպություններ ներդրում ունեցել փոփոխության



մեջ: Առաջինը կարելի է նկարագրել *ենթադրական դրույթի* միջոցով, իսկ երկրորդը՝ որպես վերագրելիության հարց:

Ենթադրական. բացի ինքներդ ձեզ ավելի մեծ ազդեցություն վերագրելու ռիսկը նվազեցնելուց, սա երբեմն կարող է այնպիսի տեղեկություններ տրամադրել, որոնք կօգնեն ձեր ծառայություններն ուղղելու նրանց, ովքեր ամենաշատը դրանց կարիքն ունեն:

Հարցվողների՝ փոփոխությունները ՀՁՆՀ-ին վերագրելու մակարդակը, ինչպես նաև համեմատությունն այլ հետազոտությունների տվյալների հետ, ցույց են տալիս, որ մեր հետազոտության մասնակիցների տվյալները սերտորեն փոխկապակցված են ՀՁՆՀ-ի՝ նրանց վրա ունեցած ազդեցության հետ:

ԱՋԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 8-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐՔԱՆԾԱՄԱՆԱԿ Է ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՉԱՓԵԼՈՒ ՀԱՄԱՐ

Այս հարցին ի պատասխան ստացված տվյալները կօգնեն որոշելու և, հնարավոր է, փոփոխելու շահակիցներից տվյալներ հավաքելու ժամկետները, այսպիսով՝ նաև շահակիցների կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների աստիճանը:

ԱՋԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 9-ՐԴ ՀԱՐՑԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ. ՈՐՆ Է ՏԱՐԲԵՐ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Շահակիցների՝ տարբեր վերջնարդյունքների կարևորության վերաբերյալ պատկերացումները էական են ծառայություններ մատուցելու տարբերակների միջև որոշում կայացնելու համար: Եթե դասակարգման կամ կշռման/կարևորելու մոտեցում չունեք, ապա ենթադրում եք, որ դրանք բոլորը նույնչափ կարևոր են, կամ որ հարաբերական կարևորության ձեր գնահատականը արտացոլում է ձեր շահակիցների մոտեցումը:

**ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ
ՀԱՐԱԲԵՐԱԿԱՆ
ԿԱՐԵՎՈՐՈՒԹՅԱՆ
ՀԱՄԵՄԱՏՈՒԹՅՈՒՆ ՏԱՐԲԵՐ
ՍԵԳՄԵՆՏՆԵՐԻ (ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ)
ՄԻՋԵՎ**

Անկախ այն բանից՝ մարդիկ դրական թե բացասական փոփոխություն են կրել, նրանք այդ փոփոխությանը կշիռ/կարևորություն են տվել: Երբ հերթը հասնում է տվյալների վերլուծությանը, դուք կրկին փնտրում եք համանման արժեք ունեցող կլաստերներ և ստուգում՝ արդյո՞ք դրանք կապ ունեն նման բնութագրիչներ ունեցող մարդկանց հետ: Կարող եք միջինները հաշվարկել՝ հնարավոր կլաստերները բացահայտելու համար:

ՀԶՆՀ-ի պարագայում ազդեցության ցուցանիշներից շատերի համար արժեք համեմատել առավել և պակաս փորձառու խմբերը:

Հետազոտության արդյունքներից կարելի է ենթադրել, որ ազդեցությունը կրթության և սննդի վրա համեմատաբար ցածր է, սակայն ընդհանուր առմամբ շատ մեծ է ազդեցությունն ինքնագնահատականի, վստահության և հզորացման առումով: Հաշվի առնելով ՀԶՆՀ-ի ընդհանուր առաքելությունը՝ թվում է, թե վերջին ուղղություններով եղած ազդեցությունը կազմակերպության համար ավելի կարևոր է, քան ընտանիքի սնունդն ու երեխաների կրթությունը: Հնարավոր է՝ սա նաև կապված է այն հանգամանքի հետ, որ ՀԶՆՀ-ից ստացված եկամուտը կանանց համար կանոնավոր բնույթ չի կրում, ինչը նշանակում է, որ այն շոշափելի ազդեցություն չի ունենում այնպիսի կրկնվող ծախսերի վրա, ինչպիսիք սննդի և կրթության ծախսերն են:

**ՏԱՐԲԵՐ ՀԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ
ԿԱՍ ՏԱՐԲԵՐ
ՀԱՏՎԱԾՆԵՐԻ ՎՐԱ ԱԶԴԱԾ
ՎԵՐՋՆԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ
ՀԱՄԵՄԱՏՈՒԹՅՈՒՆ**

Բնակչության տարբեր հատվածների կամ տարբեր շահակիցների վրա ազդած վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորությունը համեմատելը ավելի դժվար է, հատկապես երբ խմբերից մեկն իր վրա զգում է բացասական վերջնարդյունքներ, իսկ մյուսը՝ դրական: Օրինակ, ինչպե՞ս կարող եք ասել, որ ձեր ծրագիրն ունի զուտ դրական արժեք, երբ գիտեք, որ որոշ շահակիցներ տուժել են բացասական վերջնարդյունքներից, իսկ մյուսները՝ չափել դրականներից: Դուք պետք է մի բան որոշեք՝ կամ շարունակել, կամ փոփոխել այն, ինչ անում եք: Ազդակիրների տեսանկյունից այս վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորության մասին որոշ պատկերացում ունենալը կօգնի ավելի լավ որոշում կայացնելու:

Վերջնարդյունքների համար համապատասխան ֆինանսական պրոքսիներ կիրառելու օգուտներից մեկն այն է, որ դա խմբերի միջև համեմատությունն ավելի թափանցիկ է դարձնում: Եթե անհրաժեշտ է ընտրություն կատարել ծառայությունների մատուցման երկու ձևերի միջև (տարբեր խմբերի համար տարբեր քանակի դրական և բացասական վերջնարդյունքներով), դուք պետք է կատարեք այս համեմատությունը:

Շեմը սահմանելը հեշտացնում է գործը: Արդյունքում դուք սկսում եք հարցնելով. «Ո՞րն է մարդկանց առավելագույն թիվը, որը պետք է կրի վերջնարդյունքի բացասական ազդեցությունը, նախքան մենք ստիպված կլինենք փոխել այն, ինչ անում ենք»:

Այս հարցի մասին մտածելը հանգեցնում է ձեր վերջնարդյունքների քանակի, տևողության և պատճառականության մասին

մտածելուն, ինչպես նաև ստիպում նկատի ունենալ դրանց հարաբերական կարևորությունը ձեր շահակիցների տեսանկյունից:

ԿՃԻՌՆԵՐ ԵՎ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐ

Եթե պարզվի, որ ձեր շահակիցները կարծում են, թե ձեր նպատակների հետ կապված վերջնարդյունքները պակաս կարևոր են, քան այլ վերջնարդյունքներ, սա չի նշանակում, որ պետք է հրաժարվել ձեր նպատակներից: Այս բացահայտումը կարող է օգնել մշակելու ապրանքներ և ծառայություններ, որոնք կմեծացնեն արժեքը ձեր շահակիցների համար: Այս տեղեկությունը կարող էք օգտագործել մարքեթինգում՝ ձեր ծրագրում ներգրավված մարդկանց թիվը մեծացնելու համար, ինչը կբարձրացնի նպատակների հասնելու աստիճանը:

ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ 10-ՐԴ ՅԱՐՑԻ ԳԼԱՅԱՏՈՒՄ. Ո՞Ր ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ԵՆ, ՈՐ ՆՇԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ ՈՒՆԵՆ ԿԱՄ ԲԱՎԱՐԱՐ ԿԱՐԵՎՈՐ ԵՆ, ՈՐՊԵՍՁԻ ԴՐԱՆՔ ԿԱՌԱՎԱՐԵՆՔ

Ազդեցության այս հարցն օգնում է հասկանալու՝ ձեր բացահայտած փոփոխություններից որոնք են կարևոր: Սրան անմիջապես հետևում է՝ «կարևոր են ո՞ւմ համար» հարցը: Արդյո՞ք դրանք կարևոր են ձեր շահակիցների տեսանկյունից և կարող են օգտակար լինել շահակիցների համար արժեքը մեծացնելու վերաբերյալ ձեր որոշումների կայացման գործում: Այս հարցին դուք սկզբում անդրադառնում եք Առաջին փուլում, երբ ընտրում եք այն վերջնարդյունքները, որոնց վերաբերյալ տվյալներ եք հավաքելու Երկրորդ փուլում: Այժմ, երբ տվյալները հավաքել եք, կարող

եք որոշել՝ արդյո՞ք վերջնարդյունքները կարևոր են՝ յուրաքանչյուր շահակցի կամ շահակիցների հատվածի համար հաշվի առնելով հետևյալ հանգամանքների որևէ համադրություն.

- Որքան փոփոխություններ են տեղի ունեցել (*Ազդեցության հարց 6*):
- Պատճառականությունը (*Ազդեցության հարց 7*):
- Փոփոխության տևողությունը (*Ազդեցության հարց 8*), և
- Փոփոխության հարաբերական կարևորությունը (*Ազդեցության հարց 9*):

Սա անելու տարբերակներից մեկը այս չորս հարցերի վերաբերյալ ձեր ունեցած բոլոր տվյալները մեկ աղյուսակում տեղադրելը և յուրաքանչյուր վերջնարդյունքի ընդհանուր կշիռը հաշվարկելն է: ՀՀՆՀ-ի պարագայում որոշվել է, որ սահմանված

բոլոր վերջնարդյունքները շարունակում են կարևոր մնալ, և որ տվյալները կարող են օգնել մեծացնելու ազդեցությունը:

ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄՈՒՄ

Արտաքին հաշվետվությունները, ինչպես նաև սոցիալական ազդեցության վերաբերյալ տեղեկության ներկայացումը ձեր ֆինանսավորողին և այլոց, վկայում են թափանցիկության մասին և մեծացնում ձեր կազմակերպության նկատմամբ վստահությունը, ինչը կարող է օգնել դրամական միջոցների հայթայթման և ներդրումներ բերելու գործին: Սակայն մեր «ազդեցության մտածողության» վրա կենտրոնանալու համատեքստում հաղորդակցությունն ու հաշվետվությունը հավասարապես կարևոր են որպես ներքին վարժություն: Սա նշանակում է որոշումներ կայացնողներին տրամադրել պատշաճ,

ամբողջական և ճշգրիտ տեղեկություն, որի վրա նրանք կարող են հենվել ընտրություն կատարելիս: Որոշում կայացնողները հավանաբար դուք եք, ձեր կառավարման խորհուրդը և անձնակազմը: Նրանք պետք է կանոնավորապես ծանոթանան ազդեցությանն առնչվող տեղեկությանը և դադարեցնելու, փոփոխելու կամ ընդլայնվելու որոշումները դրա հիման վրա կայացնեն:

Կարևոր է ազդեցության վերաբերյալ տեղեկությունը ներկայացնել ոչ միայն ֆինանսավորողներին, այլև մյուս շահակիցներին: Ստուգելով տվյալների ճշգրտությունն իրենց տեսանկյունից՝ շահակիցներն այսպիսով կհաստատեն ձեր մոտեցումը: Սա նաև թափանցիկություն կապահովի, երբ շահակիցները տեսնում են ձեր արդյունավետությունը, ինչպես նաև վերջնարդյունքների տեսակները, որոնք կարող են ակնկալել:

- Արտաքին հաշվետվությունները առնվազն պետք է ներառեն հետևյալը.
- հաշվետվության շրջանակը՝ սահմանելով ընդգրկված գործողությունները և ժամանակային ծածկույթը,
- հաշվետվության նպատակը, լսարանը և ակնկալվող գործածությունը,
- ազդեցության մտածողության զարգացման պլանները,
- շահակիցներից ստացված տվյալների հիման վրա գործողություններում կատարված փոփոխությունները,
- Ազդեցության հարցերի ամփոփ պատասխաններ՝ վերլուծված ըստ սեգմենտների,
- գործընթաց, որով ապահովվել են ձեր հաշվետվության մեջ տեղ գտած տեղեկությունների ճշգրտությունը,

համապատասխանությունը և ամբողջականությունը:

Ներքին հաշվետվությունները մշակվում են որոշակի նպատակ բավարարելու համար, այդ թվում՝ տվյալների հիման վրա որոշումների կայացումը, սակայն պետք է ներառեն.

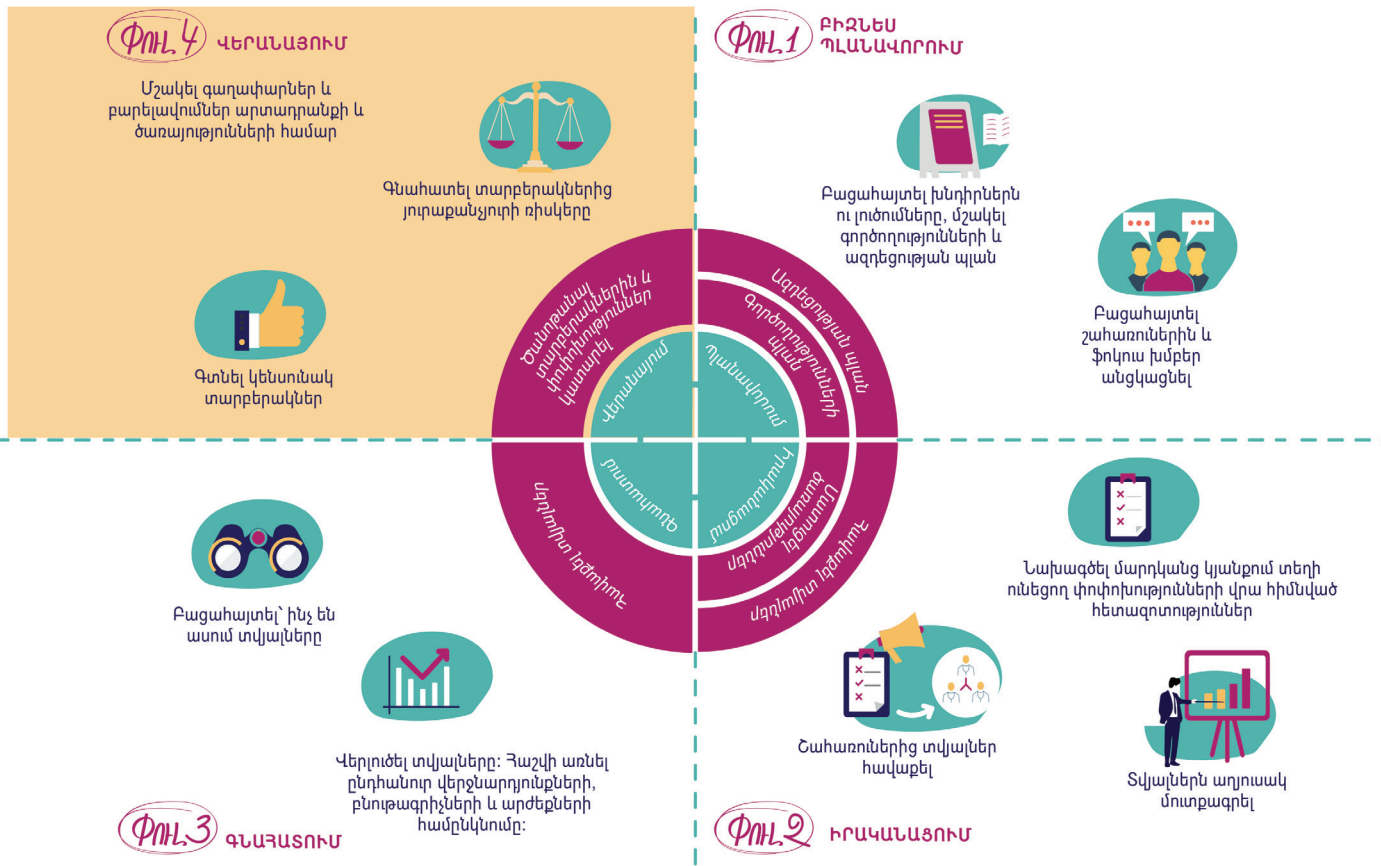
- որոշակի առաջարկություններ, որոնց հիման վրա որոշումներ կկայացվեն,
- յուրաքանչյուր առաջարկությունը հիմնավորող փաստերը՝ անդրադառնալով ճշգրտությանը, համապատասխանությանը և ամբողջականությանը, ռիսկերն ու հետևանքները կազմակերպության և շահակիցների համար, եթե առաջարկվող որոշումներից որևէ մեկից պետք լինի հրաժարվել:

ՓՈՒԼ 4

ԿԵՐԱՆԱՅՈՒՄ



ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ



4-րդ փուլում տվյալներն ու վերլուծությունն օգտագործում ենք՝ որոշելու համար, թե ինչպես կարող ենք մեծացնել մարդկանց կյանքում մեր ստեղծած ազդեցությունը: Գործողությունների մեծ մասի դեպքում սա հանգում է երեք հնարավոր որոշումներից մեկին՝ փոփոխել, դադարեցնել կամ ընդլայնել: Ինչպես Ուղեցույցի յուրաքանչյուր փուլում, շահակիցների ներգրավումն ապահովում է, որ որոշումները համապատասխանեցվեն ձեռնարկության նպատակներին և բավարարեն շահակիցների կարիքները:

ՍՏՈՒԳՄԱՆ ԹԵՐԹԻԿ

Այս փուլի ավարտին դուք պետք է ստեղծած (կամ վերանայած) լինեք

- Որոշումներ կայացնողներին (ծեր կազմակերպության խորհուրդը կամ կառավարման կոմիտեն) ուղղված առաջարկների աղյուսակ, թե ինչպես պետք է ձեր գործողություններն ընդլայնվեն, փոփոխվեն կամ դադարեցվեն:
- Մի շարք առաջարկություններ՝ թիրախները փոփոխելու վերաբերյալ (կամ դրանք անփոփոխ թողնելու հիմնավորում):

ԱՌԱՎԵԼԱԳՈՒՅՆԻ ՀԱՍՑՆԵԼ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ

Փուլ 1. Պլանավորում

Բացահայտել խնդիրներն ու լուծումները և մշակել գործողությունների և ազդեցության պլան

Բացահայտել շահակիցներին և ֆոկուս խմբեր անցկացնել

Ազդեցության պլան

Գործողությունների պլան

Պլանավորում

Փուլ 2. Իրականացում

Նախագծել մարդկանց կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների վրա հիմնված հետազոտություններ

Շահակիցներից տվյալներ հավաքել

Տվյալները աղյուսակ մուտքագրել

Հավաքել տվյալներ

Մատուցել ծառայություններ

Իրականացում

Փուլ 3. Գնահատում

Բացահայտել՝ ինչ են ասում տվյալները

Վերլուծել տվյալները: Հաշվի առնել ընդհանուր վերջնարդյունքների, բնութագրիչների և արժեքների համընկնումը:

Հավաքել տվյալներ

Գնահատում

Փուլ 4. Վերանայում

Մշակել գաղափարներ և բարելավումներ արտադրանքի և ծառայությունների համար

Գնահատել տարբերակներից յուրաքանչյուրի ռիսկերը

Գտնել կենսունակ տարբերակներ

Ծանոթանալ տարբերակներին և փոփոխություններ կատարել

Վերանայում

Ներածական մասում ասացինք, որ Ազդեցության մտածողությունը (շարունակաբար ուսումնասիրել զանազան տարբերակներ և փոփոխել այն, ինչ անում եք) հնարավոր է դարձնում ձեր ունեցած ռեսուրսներով հնարավորինս մեծ ազդեցություն ունենալը: Սա նշանակում է համադրել ձեռնարկատիրական խանդավառությունը ձեր շահակիցների փորձի վերաբերյալ տվյալների հետ: Նշանակում է պատրաստ լինել շարունակաբար բարելավելու կամ փոփոխելու այն, ինչ անում եք.

- *արդիականացնելով եղած ապրանքներն ու ծառայությունները,*
- *ընդլայնելով այն ապրանքներն ու ծառայությունները, որոնք լավ են աշխատում,*
- *չաշխատող ապրանքների կամ ծառայությունների փոխարեն նորն առաջարկելով,*

- *ազդեցության մեծացման նպատակով բաց լինելով ռազմավարական գործընկերության համար,*
- *պատրաստ լինելով ռազմավարության և գործունեության մեջ առավել հիմնարար փոփոխություններ կատարելուն:*

Եթե շահակիցներից իմացածը ձեզ ձեր հարմարավետության տարածքից դուրս չի մղում, ուրեմն ամենայն հավանականությամբ դուք դեռևս չունեք «Ազդեցության մտածողության» մշակույթ:

Տվյալների հավաքումը, գրանցումն ու վերլուծությունը կօգնեն կազմակերպության ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելուն միայն այն դեպքում, եթե դուք դրանք օգտագործեք տարբեր կերպ ռեսուրսների բաշխման վերաբերյալ որոշումներ կայացնելու նպատակով:

ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼ, ՓՈՓՈԽԵԼ ԿԱՄ ԸՆԴԼԱՅՆԵԼ

Այս պահին դուք արդեն պետք է կարողանաք պատասխանել Ազդեցության 10 հարցերին: Մենք նաև սահմանում ենք ռազմավարական մի քանի հարցեր, որոնց այս Ազդեցության հարցերը կօգնեն պատասխանելու.

- *Արդյո՞ք ունենք ճիշտ ռազմավարություն: Սրան պատասխանելը կարող է նշանակել, որ պետք է դադարեցնենք մեր աշխատանքը, եթե մարդկանց համար բավարար չենք ստեղծում:*
- *Արդյո՞ք պետք է փոխենք մեր արտադրանքն ու ծառայությունները կամ նորարարություններ կատարենք՝ մարդկանց համար ավելի մեծ արժեք ստեղծելու նպատակով:*
- *Արդյո՞ք պետք է ընդլայնվենք մարդկանց համար ավելի մեծ արժեք ստեղծելու նպատակով:*

Յուրաքանչյուր փուլում մենք ընդգծել ենք, թե ինչպես ձեր հավաքած տեղեկությունը կարող է օգնել ավելի մեծ արժեք ստեղծելու տարբերակներ գտնելու գործում: Այժմ ձեզնից և ձեր շահակիցներից է կախված գաղափարներ առաջ քաշելն ու դրանք փորձարկելը: Քիչ հավանական է, որ պարզվի, թե ոչինչ պետք չէ փոխել, քանի որ ձեր շուրջը եղած աշխարհը և մարդիկ, որոնց հետ աշխատում եք, նույնպես փոխվում են:

ԹԻՐԱԽՆԵՐ, ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ԲՅՈՒՋԵՆԵՐ

Ձեր ցանկալի սոցիալական արժեքը ստեղծելու համար թիրախների կամ տարեկան բյուջեի սահմանումը և այդ թիրախների ուղղությամբ առաջընթացի պարբերական վերանայումը ձեր ազդեցությունը մեծացնելու վրա կենտրոնացած մնալն ապահովելու մի տարբերակ է: Կա երկու տարբերակ.

- *Եթե հասնում ենք մեր թիրախներին, արդյո՞ք դրանք բավարար մեծ են, հնարավոր կլինե՞ր ավելի մեծ արժեք ստեղծել միևնույն ռեսուրսներով:*
- *Եթե չենք հասնում թիրախներին, արդյո՞ք թիրախը չափազանց բարձր է, թե՞ անհրաժեշտ է փոխել այն, ինչ անում ենք:*

Եթե հաշվարկը ցույց է տալիս, որ անհրաժեշտ է փոփոխություններ կատարել, ուրեմն երկու տարբերակների միջև ընտրություն պետք է կատարենք: Սա կարող է լինել մեր ներկա գործողությունների համեմատությունն այլընտրանքային տարբերակի հետ կամ ընտրություն կատարել մի քանի տարբերակների միջև, որոնցից միայն մի քանիսը կարելի է ընտրել:

Տարբերակների միջև ընտրություն կատարելիս որոշում կայացնողները կարիք ունեն.

- *առաջարկությունների, առաջարկների և գաղափարների,*
- *առաջարկությունը հիմնավորող ազդեցության տվյալների, որոնք որակյալ են, վստահելի և բավարարում են ձշգրտության, արդիականության և ամբողջականության պահանջները,*
- *այլ տարբերակների արժեքի մասին տվյալների,*
- *ընտրությունը չեղարկելու պարագայում կազմակերպության և շահավանքների համար ռիսկերի ու հետեվանքների մասին տեղեկության,*
- *գործելու մի մշակույթում, որը խրախուսում է փոփոխության հանգեցնող որոշումները:*

Տվյալների հավաքումը, վերլուծությունն ու օգտագործումը շարունակական բնույթ պետք է կրեն և ներառված լինեն ձեր ամենօրյա աշխատանքում ու օժանդակ են դրան: Պետք է կիրառվեն փոքրիկ

շտկումների, արտադրանքի և ծառայությունների վերափոխման, տարածման ուղիների փոփոխության, շահակիցներին մոտենալու կերպի փոփոխության, նոր շահակիցների ներգրավման, ինչպես նաև ավելի մեծ ռազմավարական որոշումների համար անհրաժեշտ տեղեկություններ տրամադրելու նպատակով:

ԴԱԴԱՐԵՑՆԵՒ, ՓՈՓՈԽԵՒ, ԹՇ ԸՆԴԱՅՆՎԵԼ. ԶՋՆՅ-Ի ՕՐԻՆԱԿԸ

Այս վարժությունից բխող հիմնական մտահոգությունը ԶՋՆՅ-ի համար այն է, որ նրանց շահակից կանայք շարունակում են մեծապես կախված մնալ և կարծես այնքան էլ առաջ չեն անցել ձեռնարկատիրական գործում: ԶՋՆՅ-ն այս խնդիրը լուծելու մի քանի տարբերակ ունի.

- *Չստակ պայմանավորվածություն արտադրող գործընկերների հետ, որ ԶՋՆՅ-ն պատվերներ կտրամադրի միայն որոշակի ժամանակահատվածի համար (օրինակ՝ 10 տարի), որից հետո նրանք վաճառքի որոշակի մակարդակ պետք է ապահովեն նաև այլ պատվիրատուների համար:*
- *Աշխատել կանանց հզորացմամբ հետաքրքրված այլ գործընկերների հետ՝ մշակելու ձեռնարկատիրական ծրագրեր, որոնցում կընդգրկվեն շահակից կանայք՝ ԶՋՆՅ-ի հետ աշխատելուն զուգահեռ:*
- *Գործարկել դրամաշնորհային ծրագրեր, որտեղ շահակից կանանցից ոմանք կսովորեն զբաղվել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ կամ այլ կերպ գործարար հմտություններ ձեռք կբերեն, օրինակ՝ ֆորմալ կրթական ծրագրերի միջոցով:*
- *Ընդլայնել գործունեությունը՝ ավելի շատ պատվիրատուներ գտնելու և շահակից կանանց ավելի շատ աշխատանք տալու համար: Սա պարտադիր չէ, որ հանգեցնի ձեռնարկատիրական հմտությունների զարգացմանը կամ կանանց վերջնական ինքնուրույնությանը/անկախությանը, սակայն կարող է մեծացնել դրական ազդեցությունը կանանց վրա ստացված լրացուցիչ եկամտի միջոցով:*

ԱՃԽԱՏԵԼ ՄԻԱՍԻՆ

Դադարեցնելը, փոփոխելը կամ ընդլայնելը դժվար որոշումներ են, որոնք պետք է կայացնել, հատկապես եթե ձեր կազմակերպությունը ֆինանսավորում է ստանում որոշակի վերջնարդյունքի համար: Իրականում այս որոշումները լավագույնս կայացվում են ձեր ֆինանսավորողի հետ:

ԴԱԴԱՐԵՑՆԵԼՈՒ ՈՐՈՇՈՒՄ

Եթե ձեր տվյալները վկայում են, որ բացասական վերջնարդյունքների ընդհանուր ազդեցությունը գերազանցում է դրականներիինը, և սա երևում է մարդկանց տված կշիռներում կամ իրական թվերում, ապա գործունեությունը փոխելու ժամանակն է: Եթե պարզվում է, որ ձեր շահակիցները չեն հասնում իրենց արժևորած վերջնարդյունքներին, անգամ եթե ձեզ հաջողվել է նրանց որոշ չափով օգնել այդ

ձանապարհին, ուրեմն ռազմավարությունը վերանայելու ժամանակն է:

Որևէ գործողություն դադարեցնելու որոշումը հավանաբար կնշանակի ռազմավարության փոփոխություն: Ցանկացած որոշում պետք է լավ հիմնավորված լինի և ամենայն հավանականությամբ կդառնա ավելի երկար քննարկման սկիզբ: Նման որոշումները կարող են շատ դժվար լինել նրանց համար, ովքեր ուղղակիորեն շրջվում են ձեր շահակիցների հետ, որոնք իրենց վրա կզգան լավ նպատակադրված անձնական միջամտությունների կապակցությամբ կարճաժամկետ արձագանքները, սակայն գուցե միանգամից չհասկանան այն ավելի լայն մասշտաբներն ու երկարաժամկետ նկատառումները, որոնք ուղղված են ծրագրի իրական արժեք ստեղծելուն:

Սա ծանր որոշում է մոտիվացված սոցիալական ձեռնարկատերերի համար, որոնց

առաջ է մղում փոփոխություններ կատարելու բուռն ցանկությունը: Սակայն ի վերջո ձեր պատասխանատվությունը այն մարդկանց հանդեպ, որոնց փորձում եք օգնել, նշանակում է, որ դուք պետք է պատրաստ լինեք դադարեցնելու այն գործողությունները, որոնք ավելի շատ վնաս, քան օգուտ են բերում, անգամ այն դեպքում, երբ սա վտանգում է ձեր կազմակերպության բարի համբավը:

Դադարեցնելն այն գործունեությունը, որի ազդեցությունը բացասական է, կամ որն առհասարակ ազդեցություն չունի, և սրա հետ կապված ազնիվ պահվածքը, կարող են օգնել ձեր սոցիալական ձեռնարկության վստահությունն ու թափանցիկությունը պահպանելու գործում, ինչպես նաև ձեր ռեսուրսները դրական ազդեցություն ստեղծող գործունեությանն ուղղելու հարցում:

ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԿԱՏԱՐԵԼ ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ, ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԵՋ

Արտադրանքը, գործողություններն ու ծառայությունները փոփոխելու երեք տարբերակ կա.

- *փոփոխություն կատարել ամբողջ արտադրանքում և բոլոր ծառայություններում,*
- *փոփոխել մարդկանց թիրախավորման ձևը կամ*
- *փոփոխել գոյություն ունեցող ապրանքների և ծառայությունների մի մասը՝ որոշակի խմբերի ավելի լավ ծառայելու համար:*

ՓՈՓՈԽԵԼ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՇԱՅԱԿԻՑՆԵՐԻ ՏԱՐԲԵՐ ՍԵԳՄԵՆՏՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ

Մի ծառայությունը մեկ ուրիշով փոխարինելու որոշումը հաճախ դժվար է տրվում, նույնիսկ եթե փոխարինող ծառայությունը միևնույն ընդհանուր նպատակն ունի: Փոփոխելու անհրաժեշտությունն առաջանում է, երբ տվյալները շարունակաբար հուշում են, որ գոյություն ունեցող ծառայությունն այնքան էլ մեծ ազդեցություն չունի: Տվյալները կարևոր են ցանկացած որոշման կայացման համար: Սակայն ճիշտ այնքան, որքան կարևոր է տվյալներ ունենալը, կարևոր է ռեֆլեքսիայի և փոխվելու պատրաստակամության մշակույթի առկայությունը:

Մի՛ վախեցեք փոփոխվելուց և նոր լուծումներ փորձարկելուց: Փոխվեք, հետևվեք և համեմատեք փոփոխվող իրավիճակներում ստեղծված արժեքը՝ ձեր կազմակերպության ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելու համար:

Միջավայրը, որում սոցիալական ձեռնարկատերերն աշխատում են, անընդհատ փոփոխվում է, և այն ծառայությունները կամ արտադրանքը, որոնք ընդունելի էին որոշ շահակիցների համար, հնարավոր է ժամանակի ընթացքում ավելի քիչ ազդեցություն ունենան: Մշտադիտարկումը շարունակական և կանոնավոր գործընթաց պետք է լինի, որպեսզի կարողանաք հետևել փոփոխություններին և արձագանքել՝ համապատասխանաբար փոփոխելով արտադրանքն ու ծառայությունները:

Երբեմն փոքրիկ փոփոխությունները կարող են ավելի մեծ ազդեցություն ունենալ՝ առանց հավելյալ զգալի ֆինանսական ռեսուրսների: Տարբեր մոտեցումների փորձարկումը և նոր շահակիցների ներգրավումը կարող են նպաստել ամենանպաստավոր լուծումներ գտնելու գործին, ինչպես նաև խորացնել սոցիալական խնդրի և ձեր շահակիցների փորձառության վերաբերյալ ձեր պատկերացումները՝ ի վերջո օգնելով մեծացնելու ձեր ստեղծած արժեքը:

Վերջապես, հնարավոր է տարբերակված արտադրանքը կամ ծառայությունները որոշակի սեգմենտներին ուղղելու հնարավորություն լինի, օրինակ՝ կենտրոնանալով ինչ-որ խմբի կողմից որևէ ծառայության գործածությունը մեծացնելու կամ ծառայությունների այնպիսի փոփոխության վրա, որ դրանք հասցեագրեն այդ խմբի կարիքները կամ բնութագրիչները:

Այն հանգամանքը, թե որոշումները կայացվում են փոփոխություններ իրականացնելու, թե՛ փորձարկելու համար, կախված կլինի հետևյալ հանգամանքների որևէ համադրությունից.

- *փոփոխությանն օժանդակող տվյալները. արդյո՞ք դրանք բավարար ճշգրիտ, ամբողջական և մանրամասն են,*
- *փոփոխության գինը,*
- *փոփոխությունը չեղարկելու և նույն կետին վերադառնալու գինը, եթե այն չաշխատի,*
- *այն գինը, որն ուրիշները պետք է վճարեն, եթե փոփոխությունը չաշխատի:*

Շահակիցների տարբեր սեգմենտներին հասցեագրելու նպատակով գործողությունների փոփոխության ավելի շատ ռեսուրսների համար տես գործիքատուփը:

ԸՆԴՀԱՅՆՎԵԼՈՒ ՈՐՈՇՈՒՄ

Սոցիալական ազդեցության ընդլայնումը սոցիալական ձեռներեցների հիմնական նպատակն է: Նրանց ուղղորդում է ավելի մեծ արժեք ստեղծելու և իրենց առջև դրված սոցիալական խնդիրը լուծելու մղումը: Ընդլայնվել կարող է պարզապես նշանակել ծախսերի արդյունավետության միջոցով սոցիալական ձեռնարկության չափերի մեծացումը և դրա ազդեցության բարձրացումը՝ այսպիսով միևնույն ներդրման արդյունքում ավելի մեծ արժեք ստեղծելով: Սակայն այն կարող է նաև նշանակել ձեր ազդեցության ընդլայնումը՝

- *մեծացնելով նկատելի սոցիալական փոփոխության համար ռիսկի գնալու ձեր պատրաստակամությունը,*
- *մարդկանց և կազմակերպությունների հետ գործընկերային հարաբերությունների մեջ մտնելով և համատեղ ընդլայնվելով,*

- ձուլվելով այդ կազմակերպությունների հետ,
- ֆրանչայզինգով,
- նոր ծառայությունների գործարկումով:

Տեն գործիքատուփը՝ ընդլայնման վերաբերյալ ավելի շատ ռեսուրսների համար:

Քանի որ ընդլայնումը հաճախ ենթադրում է մարդկանց նոր կամ այլ խմբերի հետ աշխատանք, հնարավոր է տարբեր վայրերում ձեր ազդեցության կառավարումը կարող է արտացոլել փոփոխությունները սոցիալական ձեռնարկության ռազմավարության, արտադրանքի, ծառայությունների և գործառնական մոդելի մեջ:

Հաճախ որոշ բաներ ավելի արդյունավետ են լինում առավել լայնամասշտաբ գործողությունների պարագայում, ինչը նշանակում է, որ ներդրման յուրաքանչյուր

միավորի դիմաց կարող եք ավելի մեծ արժեք ստանալ: Սակայն ընդլայնման առավելություններն ունեն որոշակի սահմաններ. կա մի կետ, որից հետո դժվարանում են նոր արժեքի ստեղծումը, ձկունությունը, տեղական խնդիրներին արձագանքումը և տեղում գործընկերային սխեմաների ստեղծումը:

ԳՈՐԾԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ

Կարող են լինել կայուն համակարգային փոփոխություններ ստեղծելու հնարավորություններ, որոնք բխում են ուրիշների հետ համագործակցությունից: Գործընկերների հետ աշխատելը միշտ չէ, որ հեշտ է, և անհրաժեշտ է հստակ պատկերացնել օգուտները: Գործիքատուփն ավելի շատ ռեսուրսներ ունի:

ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Երկարատև համակարգային փոփոխությունը հեշտ չի տրվում և հաճախ

ազգային կամ տեղական մակարդակում քաղաքականության փոփոխություն է պահանջում: Հնարավոր է, որ ձեր բիզնեսին զուգահեռ ջատագովության կամ քարոզարշավի կարիք լինի՝ ձեր փորձի օրինակով փաստելու, որ քաղաքականության փոփոխությունն անհրաժեշտ է, և այն կաշխատի:

ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ընդլայնման որոշումը ռազմավարության հարց է, հատկապես երբ այն իր հետ լրացուցիչ ռիսկեր է բերում: Ցանկացած առաջարկություն կարիք ունի տվյալներով և փաստերով հիմնավորման և հավանական է ավելի երկար քննարկման սկիզբ դառնա:

ԹԻՐԱԽՆԵՐԻ ՎԵՐԱՆԱՅՈՒՄ

Ձեր խորհրդին (կամ կառավարման կոմիտեին) մի շարք առաջարկություններ ներկայացնելուց զատ դուք պետք է

հաշվի առնեք թիրախների հետ կապված
հնարավոր հետևանքները: Եթե պետք
է փոփոխություն իրականացնել, արդյո՞ք
կարող եք համապատասխանաբար
փոփոխել թիրախները: Մեկ այլ
տարբերակ է, երբ առաջարկվող
փոփոխությունը հնարավոր է մի բան է,
որն անհրաժեշտ է կատարել գոյություն
ունեցող թիրախը բավարարելու համար:
Այս դեպքում թիրախը կարող է անփոփոխ
մնալ:

ԵՐԱԿԿՑՈՒԹՅՈՒՆ



ՎԵՐՋԸ ԵՎ ՍԿԻՉԲԸ

Սույն ուղեցույցի նպատակը սոցիալական ձեռնարկատերերին գործնական աջակցություն ցուցաբերելն է իրենց դրական ազդեցությունը մեծացնելու և մարդկանց կյանքում իմաստալի փոփոխություններ կատարելու գործում: Ներկայացվող մոտեցումը զանազան կազմակերպություններում փորձարկվել և ստուգվել է հեղինակների և այլոց կողմից:

Եթե կա մի ուղերձ, որն արժի ձեզ հետ տանել, ապա դա ազդեցության մտածողությունը ձեր սոցիալական ձեռներեցության մեջ ամրագրելու գաղափարն է՝ ռազմավարությունը սահմանելուց մինչև ամենօրյա գործունեություն: Սա նշանակում է շարունակաբար կենտրոնանալ շահակիցների համար ստեղծվող փոփոխությունների վրա և մեծացնել այդ ազդեցության արժեքը՝ ի պատասխան շահակիցների արձագանքի: Ազդեցության մտածողությունը պահանջում է ներգրա-

վել և հաշվետու լինել ձեր շահակիցներին, գլխավորապես նրանց, որոնց ձեր սոցիալական ձեռնարկությունը մտադիր է օգնել: Դուք պետք է որոշումներ կայացնելու համար բավարար որակյալ տվյալներ ու տեղեկություններ հավաքեք, որոնք կօգտագործվեն ձեր ընտրած սոցիալական խնդրի լուծմանն ուղղված արտադրանքի կամ ծառայությունների մշակումը բարելավելու նպատակով:

Ուղեցույցում շատ բան կա, սակայն չպետք է մտածել, թե անհրաժեշտ է ամենինչ միանգամից անել կամ անմիջապես պատասխանել Ազդեցության բոլոր հարցերին: Այնուամենայնիվ, պետք է գիտակցել, որ սոցիալական ազդեցությունն առավելագույնի հասցնելը թիրախներ սահմանելու, տվյալներ հավաքելու և ձեր կատարողականը բարելավելու համար աշխատանքը կարգավորելու անվերջ ցիկլ է:

Կարող եք սկսել պարզապես հարցնելով՝ արդյո՞ք ունեք այնքան ազդեցություն,

որքան կարող եք, պատրաստ եք փոփոխություններ կատարելու, սահմանելու որոշ թիրախներ և ամենայն խստությամբ չափելու, թե ինչ է տեղի ունենում:

Մնացածը կհաջորդի:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 4 – ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՐԺԵՔԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Սոցիալական արժեքի այս սկզբունքները մշակվել են Սոցիալական արժեք ինտերնացիոնալի կողմից՝ որպես կազմակերպությունների համար սույն ուղեցույցում բարձրացված հարցերին պատասխանելու միջոց և որպես այն մարդկանց հաշվետվողականության հիմք, որոնց կյանքը փոխվում է մեր գործունեության արդյունքում: Այդ սկզբունքներն են.

1. *Ներգրավել շահակիցներին: Շահակիցներին ներգրավելով՝ տեղեկացրեք՝ ինչն է չափվում, և ինչպես է այն չափվում ու արժեվորվում որպես սոցիալական արժեք:*
2. *Հասկանալ՝ ինչն է փոխվում: Բացատրեք, թե ինչպես է ստեղծվում փոփոխությունը, և գնահատեք այն հավաքված փաստերի միջոցով՝*

ճանաչելով դրական և բացասական, ինչպես նաև նախատեսված և չնախատեսված փոփոխությունները:

3. *Գնահատել կարևորը: Չանազան տարբերակների միջև ռեսուրսները բաշխելու վերաբերյալ որոշումների կայացումը պետք է հաշվի առնի շահակիցների արժեքները և տարբեր վերջնարդյունքների հարաբերական կարևորությունը: Այս գործընթացը տեղեկացվում է շահակիցների նախընտրություններով:*
4. *Ներառել միայն այն, ինչ նյութական է: Որոշեք, թե ինչ տեղեկություններ ու փաստեր է անհրաժեշտ ներառել վկայություններում՝ իրական և անաչառ պատկերը ներկայացնելու համար, այնպես որ շահակիցները կարողանան ողջամիտ եզրահանգում-*

ներ կատարել ազդեցության վերաբերյալ:

5. *Չվերագրել ավելին: Ձեզ վերագրեք միայն այն արժեքը, որը ստեղծվել է գործողությունների արդյունքում:*
6. *Լինել թափանցիկ: Ցույց տվեք, թե ինչ հիմքերով է հնարավոր վերլուծությունը համարել ճշգրիտ և արդարացի, ինչպես նաև, որ այն կներկայացվի և կքննարկվի շահակիցների հետ:*
7. *Ստուգել արդյունքները: Ապահովեք համապատասխան անկախ հավաստիացում:*

Այս սկզբունքները և ազդեցության մտածողությունը պետք է օգնեն ձեր ունեցած ռեսուրսներով ազդեցությունը մեծացնելու գործում, ինչն իր հերթին ձեզ ավելի մըրցունակ կդարձնի և ավելի լավ կդիրքավորի՝ այլ աղբյուրներից եկամուտը մեծացնելու համար:

ՀԱՎԵԼՎԱԾ 5. ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՄՏԱԾՈՂՈՒԹՅԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿ

Ուղեցույցը Էստոնական սոցիալական ձեռնարկությունների ցանցի, Քոչ համալսարանի Սոցիալական ազդեցության ֆորումի, Միկադո կայուն զարգացման խորհրդատվության և ՄԹ Սոցիալական արժեք կազմակերպության երկամյա համագործակցության արդյունքն է՝ «Իմացի՛ր քո արդյունքը» ծրագրի շրջանակում: Ազդեցության մտածողության մոտեցումը մշակելը երկար և ինտենսիվ գործընթաց էր, և Ուղեցույցը, որը հիմա ձեր ձեռքին է, մշակված մոտեցումը օգտակար և համապարփակ կերպով ներկայացնելու նպատակ ունի:

Ծրագրային թիմի մշակած Ազդեցության մտածողության շրջանակը, որը վերոնշյալ չորս փուլերի ավելի մանրամասն ներկայացումն է, կարող եք գտնել մյուս էջում:

Ազդեցության մտածողության շրջանակի ձևավորումը՝ Գյոքսել Գյուրսելի: