

კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის
წლიური ანგარიში
2012

თბილისი, 2012

სარჩევი

წინასიტყვაობა	7
კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის მისია	9

I. სამოქალაქო საზოგადოების შესაძლებლობების განვითარება

საზოგადოების დამოკიდებულება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ – დისკუსიის პროცესის ანგარიში / თამარ პატარაია	13
--	----

II. თემის შესაძლებლობების გაძლიერება

პროფესიული ქსელი პედაგოგთა პროფესიული განვითარებისათვის / თეა გულუა.....	25
მობილური, შესაძლებლობა ორგანიზაციისა და პროფესიისათვის / პავლე თვალთაძე.....	31
თვითდასაქმების ხელშეწყობა საქართველოში – სიტისის გამოცდილება / კობა კიკაბიძე, სოფიო კაჭახიძე	38

III. კარგი მმართველობის პრაქტიკის ხელშეწყობა

ეთიკა და კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში / ირინა ხანთაძე	53
ლიდერობა – ამერიკული ხედვა / თამარ ცირეკიძე.....	56
სტრატეგიული დაგეგმვა: გამონვევა ორგანიზაციებისთვის / ნათია ზედგენიძე.....	67

წინასიტყვაობა

მოგესალმებით კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის, სიტისის (CTC) ყოველწლიური გამოცემის მკითხველებს!

დაინტერესებულ მკითხველს ვთავაზობთ კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის პროგრამული მიმართულებების სფეროში 2012 წლის პირველ ნახევარში განხორციელებული საქმიანობების ამ-სახველ მიმოხილვით და ანალიტიკურ სტატიებს. შესაბამისად, გამოცემის სტრუქტურა და შინაარსი სიტისის ძირითად სტრატეგიებს და პროგრამულ მიმართულებებს ეხმიანება.

ჩვენი პროგრამული მიმართულებებია:

1. სამოქალაქო საზოგადოების შესაძლებლობების განვითარება

ამ მიმართულებით სიტისიმ გააგრძელა წინა წლებში საზოგადოებრივი ორგანიზაციების განვითარების შესახებ დაწყებული საჯარო დისკუსიების სერია. ამჯერად დისკუსიები გაიმართა USAID – ის მიერ დაფინანსებული საჯარო პოლიტიკის, ადვოკატირებისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების პროექტის მხარდაჭერით. დისკუსიების მიზანია სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესახებ საჯარო დისკუსიის წარმართვის ხელშეწყობა, სექტორში არსებული პრობლემების გადალახვის გზების ძიება. პუბლიკაციაში გამოქვეყნებულია ერთ-ერთი დისკუსიის შედეგების ანგარიში. დოკუმენტი მოამზადა თამარ პატარაიამ. ანგარიში ეფუძნება საჯარო დისკუსიის მონაწილეთა და სამუშაო ჯგუფის წევრთა მოსაზრებებს. დოკუმენტის თემაა საზოგადოების დამოკიდებულება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ. წლის ბოლომდე მომზადდება ყველა დისკუსიის ერთიანი ანგარიში.

2. თემის შესაძლებლობების გაძლიერება და მცირე მენარმეობის განვითარების მხარდაჭერა

აღნიშნული მიმართულებით ყურადღებას ვამახილვებთ ზრდასრულთა განათლების თემაზე და მენარმეობის უნარების განვითარების საკითხზე.

თემა გულუას მიერ მომზადებული სტატია პროფესიული ქსელი პედაგოგთა პროფესიული განვითარებისათვის აღწერს სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმის მუშაობას. უკვე წელზე მეტია სიტისი კოორდინაციას უწევს ამ ფორუმს. განვლილი პერიოდის მანძილზე ფორუმმა განახორციელა არაერთი საინტერესო აქტივობა და სერიოზული განაცხადი გააკეთა პედაგოგთა მობილიზების კუთხით.

ბოლო პერიოდში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა მოხალისეობის თემა. ეს საკითხი თანაბრად საინტერესოა ახალგაზრდული პოლიტიკის და ინტეგრაციის, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების და ზოგადად ფილანტროპიის განვითარებისათვის. მოხალისეობა, შესაძლებლობა ორგანიზაციისა და პიროვნებისათვის, ავტორი პავლე თვალთაშვილი მიმოიხილავს მოხალისეობის საკითხზე სიტისის გამოცდილებას და ცდილობს თემის მნიშვნელობის აქცენტირებას.

მცირე მენარმეობის და თვითდასაქმების ხელშეწყობა სიტისის ერთ-ერთი გამორჩეული კომპეტენციაა. ეს თემა სტაბილურად შუქდება ჩვენს ყოველწლიურ გამოცემაში. ამჯერად ჩვენ წარმოგიდგინებთ კობა კიკაბიძის მიერ მომზადებულ სტატიას თვითდასაქმების მდგომარეობის შესახებ საქართველოში, აქვე გეჩვენებთ საშუალებას გაეცნოთ სიტისის გამოცდილებიდან კონკრეტულ შემთხვევებს. შემთხვევების აღწერები მოამზადა სოფიო კაჭახიძემ.

3. კარგი მმართველობის პრაქტიკის ხელშეწყობა

ეს მიმართულება გულისხმობს მეტწილად საჯარო დაწესებულებების შესაძლებლობების განვითარებას, მართვის სისტემების სრულყოფაში და საჯარო პოლიტიკის შემუშავების პრაქტიკის საკითხებში დახმარებას. კრებულში ავსახეთ საჯარო სამსახურში ეთიკური ქცევის შესახებ სიტისის მიერ ჩატარებული პირველი ტრენინგის გამოცდილება. სტატია „ლიდერობა - ამერიკული ხედვა“ მკითხველს საშუალებას აძლევს ძალიან საინტერესო კუთხით გაიაზროს ლიდერობის თემა. სწორედ ამ ნოვატორული გზავნილების გადაცემას ვფიქრობთ ლიდერობის თემაზე გამართულ ტრენინგ კურსებში.

სიტისის ფართო გამოცდილება დაუგროვდა სტრატეგიული დაგეგმვის კონსულტაციის საკითხზე. ნათია ზედგენიძე სტატიაში „სტრატეგიული დაგეგმვა - გამოწვევა ორგანიზაციებისათვის“ ცდილობს თავი მოუყაროს სიტისის გამოცდილებას ამ მიმართულებით.

იმედი გვაქვს, რომ წარმოდგენილი სტატიები საინტერესო და სასარგებლო იქნება და ამავედროულად, დაგეხმარებათ, უკეთ გაიცნოთ ჩვენი ორგანიზაცია.

*გის ურევბთ წარმატებებს,
ირინა ხანთაძე
ადმინისტრაციული დირექტორი*

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის ხედვა და მისია

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრს ადგილობრივი ადამიანური და ორგანიზაციული შესაძლებლობებისა და პოტენციალის გაძლიერების გზით სურს, საკუთარი წვლილი შეიტანოს საქართველოს სოციალურ და ეკონომიკურ განვითარებაში; ხელი შეუწყოს წარმატებულ მენეჯმენტსა და ეფექტურ მმართველობას.

ჩვენი რწმენით, ქვეყნის მდგრადი სოციალური და ეკონომიკური განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ არსებობენ პიროვნებები ან ორგანიზაციები, რომელთაც შეუძლიათ, ტრანსფორმაციის პროცესში მყოფ საზოგადოებაში პროფესიონალიზმზე და შედეგებზე ორიენტირებით საკუთარ თავზე აიღონ ლიდერობა. უფრო მეტიც, მონაწილეობა და გამჭვირვალობა აუცილებელ პრაქტიკას უნდა წარმოადგენდეს იმ სამთავრობო და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც უკეთესი დემოკრატიული წყობისა და სოციალური სამართლიანობის მისაღწევად საქმიანობენ.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრს მიაჩნია, რომ მდგრადი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლიათ მხოლოდ იმ ინსტიტუტებსა და ორგანიზაციებს, რომლებიც ყოველდღიურად ხელმძღვანელობენ აღნიშნული ღირებულებებით და რომელთა მიზანიც სტრუქტურებისა და პროგრამების უწყვეტი გაუმჯობესებაა.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრს ორმაგი პროფილი აქვს: ერთი მხრივ, ის ზრდასრულ ადამიანთა განათლების ინსტიტუტია, რომელიც მხარს უჭერს თანამედროვე ლიდერობისა და სამუშაო კომპეტენციების მქონე ადამიანური კაპიტალის განვითარებას; მეორე მხრივ, კი, ის – საკონსულტაციო ცენტრია, რომელიც დახმარებას უწევს სხვადასხვა ორგანიზაციებს საორგანიზაციო სისტემების და სტრუქტურების გაძლიერებაში და, აგრეთვე ადეკვატური სტრატეგიებისა და მენეჯმენტის შემუშავებაში.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის კლიენტები არიან როგორც კერძო პირები, ასევე ორგანიზაციები, რომელთაც სურთ საკუთარი კონკურენტუნარიანობა და პროფესიონალიზმი აიმაღლონ.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის მიზანი ტრენინგისა და საკონსულტაციო მომსახურების გზით საკუთარი კლიენტებისათვის გრძელვადიან გაუმჯობესებათა მიღწევაა; აქ უმნიშველოვანეს როლს თამაშობს:

- ▶ პროფესიონალიზმი;
- ▶ ძლიერი პრაქტიკის ორიენტაცია;
- ▶ თანამედროვე მენეჯმენტის მიდგომების ადაპტირება კონკრეტული ადგილობრივი სოციო-კულტურული კონტექსტის გათვალისწინებით.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი ახორციელებს საკუთარ მომსახურებას ღია კურსების, კონკრეტულ მოთხოვნებზე მორგებული დაკვეთილი ტრენინგებისა და საკონსულტაციო ფორმით.

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი ასევე ახორციელებს სხვადასხვა დონორთა და სპონსორთა მიერ დაფინანსებულ საკუთარ თემატურ პროექტებს, რომლებიც ორიენტირებულია ცალკეული პიროვნებებისა თუ ორგანიზაციების განათლებისა და განვითარების მხარდასაჭერად.



სამოქალაქო საზოგადოების
შესაძლებლობების განვითარება

საზოგადოების დამოკიდებულება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ — დისკუსიის პროცესის ანგარიში

თამარ პატარაია



1. შესავალი

მაღალი სამოქალაქო ჩართულობის და სამოქალაქო უფლებებისათვის მებრძოლ სამოქალაქო საზოგადოებას დემოკრატიზაციის პროცესზე მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენა შეუძლია. მას აქვს მექანიზმები მთავრობის ძალაუფლება შეზღუდოს და ის მოქალაქეთა წინაშე უფრო მეტად ანაგრიშვალდებული გახადოს, შეამციროს ძალადობისა და კონფლიქტების პოტენციალი, გააუმჯობესოს სოციალურ-ეკონომიკური გარემო, აამაღლოს საზოგადოების განათლების დონე, ხელი შეუწყოს საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარებას და მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს სიღარიბის დაძლევაში.

ამავდროულად, ჩნდება კითხვებიც: რეალურად რამდენად ეფექტურია დღეს სამოქალაქო სექტორი და რა გავლენას ახდენს ის საზოგადოებრივ პროცესებზე; რამდენად იცნობენ და იზიარებენ სხვადასხვა ინტერესისა და იდენტობის მქონე ჯგუფები საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ დასახულ მიზნებსა და ღირებულებებს; რამდენად ფართოა საზოგადოებაში მათი გავლენა, მათ შესახებ ცოდნისა და ზოგადად, ნდობის დონე; რა არის საქართველოს სამოქალაქო საზოგადოების ძლიერი და სუსტი მხარეები; როგორი გამოწვევებისა და შესაძლებლობების წინაშე დგას დღეს სექტორი.

ამ კითხვებზე საპასუხოდ აუცილებელია სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენლებმა აქტიური მონაწილეობა მიიღონ პროცესში, რომლის მიზანია სამოქალაქო საზოგადოების მდგომარეობის შეფასება; განსხვავებული იდენტობების და ინტერესების მქონე ჯგუფების ეფექტიანი დაცვის

მექანიზმების შექმნა და სოციალურ-პოლიტიკურ პროცესებში მოქალაქეთა ჩართულობის უზრუნველყოფა.

ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი ხელს უწყობს სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლების აქტიური მონაწილეობით ამ პროცესის წარმართვას. ამისათვის ცენტრი მობილიზებას უწევს რესურსებს, სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენლებს სთავაზობს ინფრასტრუქტურას და პროცესის ფასილიტაციას. კერძოდ, 2012 წ მარტიდან კონსულტაციისა და ტრენინგების ცენტრმა დაიწყო დისკუსიათა ციკლი, რომლის მიზანია საქართველოს მოსახლეობის არასამთავრობო ორგანიზაციებში ჩართულობის და ზოგადად, სამოქალაქო აქტიურობის დონის ზრდა. სწორედ ამ პროცესის ფარგლებში 2012 წლის მანძილზე დაგეგმილია ოთხი თემატური დიკუსიის ორგანიზება:

1. „საზოგადოების დამოკიდებულება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ“ G-PAC – ის მიერ ჩატარებული სოციოლოგიური კვლევის მთავარი საკითხები და პრობლემები;
2. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისა და სახელმწიფოს ურთიერთობები;
3. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისა და დონორების/საერთაშორისო საზოგადოების ურთიერთობები;
4. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების სტანდარტები და თვითრეგულაციები.

პროექტის განხორციელებისას კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი აპირებს პროცესის მონაწილე საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების აქტიური მონაწილეობით შეიმუშაოს ერთიანი ანალიტიკური და სარეკომენდაციო ხასიათის დოკუმენტი, რომელიც პროცესის ბოლოს დაინტერესებულ საზოგადოებას განსახილველად წარედგინება.

პროექტი ხორციელდება პროექტის – „დიალოგი სამოქალაქო სექტორის განვითარებისათვის“ ფარგლებში, აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის (EWMI) პროგრამის – „საქართველოში საჯარო პოლიტიკის, ადვოკატირებისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების“ (G-PAC) მხარდაჭერით და აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს დაფინანსებით.

წარმოდგენილ ანგარიშში მიმოვიხილავთ პირველ დისკუსიაზე „საზოგადოების დამოკიდებულება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ“, და შემდგომ შექმნილი სამუშაო ჯგუფის შეხვედრებზე სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების წარმომადგენლების მიერ გამოთქმულ შეფასებებს. დოკუმენტი სამოქალაქო საზოგადოების აქტიური მონაწილეობით შეიქმნა. პროექტის შემაჯამებელ ანალიტიკურ ნაშრომში ამ დოკუმენტიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი ინიციატივები და ინოვაციური მოსაზრებები შევა.

2. როგორ უნდა გაუმჯობესდეს საზოგადოების დამოკიდებულება სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მიმართ

2.1 პრობლემის იდენტიფიცირება

2005-2011 წლებში საქართველოში ჩატარებული არაერთი კვლევა მიუთითებს, რომ საქართველოს მოქალაქეების სამოქალაქო აქტიურობის დონე ძალიან დაბალია. 2011 წლის საზოგადოებრივი აზრის კვლევის შედეგები, რომელიც G-PAC მხარდაჭერით ჩატარდა, აჩვენებს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციის ან პროფესიული კავშირის წევრობას მოსახლეობის ძალიან მცირე რაოდენობა, მხოლოდ – 1% ადასტურებს, 0.8 პროცენტამდე ოფიციალური კულტურული თუ სხვა რაიმე სპორტული კავშირის წევრია, ხოლო მოსახლეობის მხოლოდ არასრული 5% აცხადებს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან რაიმე სახის კავშირი ჰქონია.

ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში პოლიტიკური აქტიურობის დონეც საკმაოდ დაბალია. პოლიტიკურ პარტიაში მოსახლეობის 1.7%-ია გაერთიანებული. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ სექტორმა ყურადღება გაამახვილოს სამოქალაქო საზოგადოებაში მოქალაქეების ჩართულობის გაზრდაზე.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ის პრობლემები, რომელიც ხელს უშლის საქართველოს მოსახლეობის სამოქალაქო აქტიურობის ზრდას და სამოქალაქო საზოგადოების გაძლიერებას. განსაკუთრებით თვალშისაცემია ინფორმაციის ნაკლებობა არასამთავრობო ორგანიზაციების შესახებ და არასამთავრობო სექტორის ცნობადობასა და სანდოობის დაბალი დონე. კვლევის შედეგების თანახმად, გამოკითხულთა მხოლოდ 10%-მდე იცნობს სექტორის მუშაობას. არასამთავრობო ორგანიზაციებს არ ენდობა მოსახლეობის 23%, ხოლო ენდობა – 18%. ამ მხრივ ბოლო წლების მანძილზე სურათი ოდნავ შეცვლილია, რადგანაც 2008-2010 წწ. არასამთავრობოების მიმართ ნდობა 8%-ის ფარგლებშია, ხოლო მათი რიცხვი, ვინც არ ენდობა 5%-ია (კავკასიის კვლევის რესურს ცენტრის კვლევა). დაახლოებით ასეთივე ნდობის დონე იყოს 2003 და 2005 წლებში (8,7% და 6% შესაბამისად, „საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი“)

განსაკუთრებით თვალშისაცემია ინფორმაციის ნაკლებობა არასამთავრობო ორგანიზაციების შესახებ და არასამთავრობო სექტორის ცნობადობასა და სანდოობის დაბალი დონე.

მნიშვნელოვანია, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა იზრუნონ სექტორის წინაშე არსებული პრობლემის (სექტორის ცნობადობისა და ნდობის დაბალი დონე) მოგვარებაზე და შეიმუშაონ რეკომენდაციები სამოქალაქო სექტორის მიმართ ნდობისა და ცნობადობის ამაღლების მიზნით. პრობლემის მოსაგვარებლად, სამოქალაქო სექტორის წარმომადგენლები უნდა დარწმუნდნენ, რომ მათ ინტერესში შედის სექტორის წინაშე არსებული პრობლემის გადაჭრა. ეს პრობლემა თითქმის ყველა ორგანიზაციისთვის ნაცნობია და მისი მოგვარება ყოველი მათგანისათვის მნიშვნელოვანი უნდა გახდეს.

სამოქალაქო ორგანიზაციის აქტიუობა ეფექტიანი და შედეგიანი ვერ იქნება, თუ საზოგადოება არ იცნობს და მხარს არ უჭერს მას. ცნობადობა ორგანიზაციას იმისათვის სჭირდება, რომ უფრო ეფექტურად იმუშაოს, დაძლიოს გაუცხოება საზოგადოებასთან, დაუახლოვდეს და უკეთესად უპასუხოს საზოგადოების ინტერესებს. ასევე, ცალკეულმა მოქალაქემ უნდა შეძლოს, როცა შესაბამისი ორგანიზაციის მომსახურება დასჭირდება, ადვილად მიაგნოს და მიმართოს მას.

არასამთავრობო ორგანიზაცია თავისი საქმიანობით იმ ნიშას ავსებს, სადაც სახელმწიფო თავის ფუნქციას ვერ ასრულებს ან ცალკეული ადამიანები საკუთარი ინიციატივით შედეგებს ვერ აღწევენ. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შემთხვევაშიც, ერთი ორგანიზაცია, თუ მოკავშირეებს და თანამოაზრეებს არ მოძებნის, დასახულ მიზნებს ძნელად თუ მიაღწევს. ნდობის და ცნობადობის ამაღლება დაეხმარება სექტორში მომუშავე ორგანიზაციებს, მოძებნონ ასეთი მოკავშირეები, გაიძლიერონ და მოიძიონ ახალი კვალიფიციური ადამიანური რესურსი, წაახალისონ მოხალისეობის ინსტიტუტი. თუმცა, საზოგადოების ფართო ფენების ჩართვა ნდობის გაზრდის გარეშე ძნელი წარმოსადგენია.

ხელისუფლება იყენებს სამოქალაქო სექტორის დაბალ ცნობადობას და ხშირად უარს ამბობს მასთან თანამშრომლობაზე. პოლიტიკურ სივრცეში არასამთავრობო სექტორის ხილვადობის დაბალი

დონის გამო, ის არ მოიზრება როგორც საზოგადოებრივი დღის წესრიგის შემოქმედი და ხელისუფლება მას განიხილავს, როგორც უუნაროს, მონაწილეობა მიიღოს პოლიტიკის ჩამოყალიბებასა და შესრულების პროცესში. სექტორთან კომუნიკაციაში ხელისუფლება ხშირად ხაზს უსვამს, რომ დონორის მიერ გაცემული თანხის გარდა მათ უკან არაფერს დგას, ეჭვქვეშ აყენებს სექტორის საქმიანობის ეფექტიანობას, და შესაბამისად უყურადღებოდ ტოვებს სექტორიდან წამოსულ ინიციატივებსა და რეკომენდაციებს.

ამ განწყობის საპირწონედ და დამოკიდებულებების შესაცვლელად საჭიროა იმგვარი საქმიანობების წარმართვა, რაც ერთი მხრივ, სექტორის ცნობადობისა და ნდობის გაზრდას განაპირობებს, მეორე მხრივ კი – საზოგადოების მხარდაჭერას არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ გატარებული ღონისძიებების მიმართ. ამ მიზნის მისაღწევად სასურველია, რომ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს ჰქონდეთ მკაფიო წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რა მიზეზები განაპირობებს მათი ცნობადობისა და ნდობის დაბალ დონეს. მხოლოდ ამის შემდეგ იქნება შესაძლებელი კონკრეტული რეკომენდაციების შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს არსებული პრობლემის დაძლევას.

წინამდებარე ანგარიშში წარმოდგენილია სამოქალაქო საზოგადოების მცდელობა, იზრუნოს საზოგადოების ცნობადობისა და ნდობის დაბალი დონის გაზრდაზე. ამისათვის, *კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის* ხელშეწყობით სამოქალაქო სექტორის გაძლიერების მიზნით დაწყებული პროცესის ფარგლებში სექტორის წარმომადგენლებმა შეისწავლეს პრობლემის გამომწვევი მიზეზები და მათ საფუძველზე კონკრეტული რეკომენდაციები შეიმუშავეს. ანგარიში საზოგადოებრივ დისკუსიაზე და სამუშაო ჯგუფის შეხვედრებზე სექტორის წარმომადგენლების მიერ გამოთქმული შეფასებებისა და დასაბუთებული მოსაზრებების გათვალისწინებით მომზადდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ პრობლემის გამომწვევი მიზეზები შეიძლება სექტორის შიგნით არსებულ და მასზე გარედან ზემოქმედების მქონე ფაქტორებად დაიყოს. ანგარიშის მომზადებისას გავითვალისწინეთ, რომ მნიშვნელოვანია, სექტორმა დაძლიოს განვითარების და გაძლიერების ხელისშემშლელი შიდა ფაქტორებით გამოწვეული მიზეზები, თუმცა, არსებული გარე ფაქტორებიც უნდა გაითვალისწინოს. ამიტომ, წარმომადგენელი რეკომენდაციები ძირითადად შიდა ფაქტორებით გამოწვეული რეალობის გასაუმჯობესებელი კონკრეტული გზების ძიებას შეეხება. რეკომენდაციებში არ მახვილდება ყურადღება იმ ფაქტორებზე, რომელთა შეცვლა არასამთავრობო სექტორს არ შეუძლია, მაგალითად, – მძიმე ეკონომიკური ფონი, ხელისუფლების ან დონორების სხვა ისეთი ქმედებები, რომელიც სექტორის ზეგავლენას ნაკლებად ექვემდებარება.

2.2 ცნობადობისა და სანდოობის დაბალი დონის, როგორც პრობლემის, გამომწვევი მიზეზები

2.2.1 შიდა ფაქტორები

2.2.1.1 პრობლემის გაცნობიერების დონე და სტრატეგიული ხედვის მნიშვნელობა. საქართველოში მოქმედმა ბევრმა სამოქალაქო საზოგადოებრივმა ორგანიზაციამ არ იცის, ან თუ იცის, ბოლომდე არ აცნობიერებს, ნდობისა და ცნობადობის ნაკლებობასთან დაკავშირებული პრობლემის მნიშვნელობას და მისი გადაწყვეტის პრიორიტეტულობას. ამიტომ, აუცილებელია, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებმა იზრუნონ იმაზე, რომ შეიმუშაონ სტრატეგიული ხედვა აღნიშნული პრობლემის დასაძლევად, რის საფუძველზეც ორგანიზაცია ახლებურად იმოქმედებდა ინსტიტუციონალური მენეჯმენტის, საზოგადოებასთან კომუნიკაციის გაუმჯობესების, კოალიციური თანამშრომლობის გაფართოების და მოქალაქეებისათვის ახალი შესაძლებლობების შეთავაზების მიმართულებით, რაც პერსპექტივაში მისდამი ნდობისა და ცნობადობის ხარისხს გაზრდიდა.

2.2.1.2 დემოკრატიული მენეჯმენტი და ანგარიშვალდებულება. სამოქალაქო საზოგადოების წარმომადგენლები თანხმდებიან იმაზე, რომ ორგანიზაციებისათვის დღის წესრიგში დადგა შიდა დემოკრატიის ხარისხის გაზრდა. სამოქალაქო სექტორის ნდობას საზოგადოების თვალში აქ დასაქმე-

ბული ადამიანები განსაზღვრავენ. ზოგადად სექტორში სიტუაცია ისეთია, რომ ხშირად ადამიანი საკუთარ ორგანიზაციაში გადაწყვეტილების მიღების პროცესში არ არის ჩართული. მენეჯმენტი უმეტესად ელიტარული და ვერტიკალურია. თუ სამოქალაქო სექტორში დამკვიდრდება ჰორიზონტალური მენეჯმენტი, ეს აისახება ბენეფიციარებთან ურთიერთობაზეც და ნდობაც მოიმატებს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ სექტორში მომუშავე ორგანიზაციებში გააცნობიერონ არსებული მდგომარეობა, იზრუნონ სამოქალაქო სექტორის ორგანიზაციებში დემოკრატიული მართვის პრინციპების დასაწესებლად და თანამშრომლების მხრიდან ჩართულობის მაღალი დონის უზრუნველსაყოფად.

გარდა ამისა, არასამთავრობო ორგანიზაციები თავად წარმოადგენენ საზოგადოებას, და ყველაზე მნიშვნელოვანი დაფინანსება საზოგადოებისგან უნდა მოდიოდეს. ეს მაშინ შეიძლება მოხდეს, როდესაც ხალხს გაუჩნდება ნდობა სექტორის და სექტორში მომუშავე ორგანიზაციების მიმართ. ამისათვის, არასამთავრობოებმა ყველაფერი უნდა გააკეთონ, რომ ხალხის მიმართ ანგარიშვალდებულება დამკვიდრდეს. ასევე, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებმა გამჭვირვალობაზე უნდა იზრუნონ. საზოგადოებასთან ნაკლები ანგარიშვალდებულება, ფინანსური გამჭვირვალობის უზრუნველყოფის ვალდებულების არარსებობა, საზოგადოების თვალში სექტორის ნდობის ამაღლებას ვერ შეუწყობს ხელს.

არასამთავრობოებმა ყველაფერი უნდა გააკეთონ, რომ ხალხის მიმართ ანგარიშვალდებულება დამკვიდრდეს.

ამავე დროს, სექტორში მოქმედ ყველა ორგანიზაციას აკლია მოხალისეები. სექტორის წარმატებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია მოხალისეობა ზოგადად და მოხალისეობის მაღალი კულტურის დონე საზოგადოებაში, ამიტომაცაა ღირებული ნდობის გაზრდა. მოხალისეობის ინსტიტუტის ნახალისება და საზოგადოების ფართო ფენების ჩართვა განაახლებს სექტორის შესაძლებლობებს, გახდის მას ინოვაციური მიდგომების მიმართ უფრო გახსნილს და მდგრადს.

ასევე, ცნობილია, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები დღეს ბოლომდე ვერ იყენებენ იმ რესურსს, რაც დაკავშირებულია ახალგაზრდების დასაქმებასთან. ამ რესურსის გამოყენება დაეხმარებოდა სექტორს მოეზიდა ახალგაზრდა კვალიფიციური კადრი. ეს გზა ეფექტური იქნებოდა, ერთი მხრივ, არასამთავრობო სექტორის საქმიანობაში ახალგაზრდების დასაქმების ხელშესაწყობად (რადგანაც კვლევის მონაცემებით, ახალგაზრდებში უმუშევრობა 37%-ია). მეორე მხრივ, ახალგაზრდა თაობა უფრო გახსნილია ინოვაციური მეთოდების გამოყენების მიმართ და მეტ ენთუზიაზმს და სიახლეს შეიტანდა სექტორის საქმიანობაში (მაშინ, როდესაც მიღებულია თვალსაზრისი, რომ ძველი თაობის ლიდერები უფრო პესიმისტურად არიან განწყობილნი და ნაკლებ დაინტერესებას ამჟღავნებენ ინოვაციების მიმართ).

დაბოლოს, ახალგაზრდების მოზიდვას უფრო შორს მიმავალი პოზიტიური შედეგიც შეიძლება ჰქონდეს. დღეს, ახალგაზრდები არასამთავრობო სექტორის ბენეფიციარებად რჩებიან, ისინი არ წარმოადგენენ საზოგადოების აქტიურ ინტერესთა ჯგუფებს, ხოლო მათი მონაწილეობის დონე საზოგადოებრივ ცხოვრებაში მინიმალურია. ახალგაზრდების გააქტიურება სექტორს სთავაზობს იაფი რესურსების, მეტი ინოვაციების და საზოგადოებასთან უფრო მრავალმხრივი უკუკავშირის დამყარების საშუალებას, რაც ზოგადად, სხვა სიკეთესთან ერთად, ხელს შეუწყობს სექტორის ცნობადობისა და ნდობის დონის გაზრდასაც.

2.2.1.3 საზოგადოებასთან კომუნიკაცია. ორგანიზაციების საქმიანობის და მიზნების შესახებ საზოგადოებაში საკმაოდ შეზღუდული ინფორმაცია არსებობს, რის გამოც მოქალაქეებისათვის

გართულებულია მათთვის სასარგებლო ორგანიზაციის მოძიება. ამიტომ, არასამთავრობო ორგანიზაციებმა საზოგადოებასთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებაზე უნდა იზრუნონ. დღეს უცხოური ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, ქართულ ორგანიზაციებს არ ჰყავთ აღრიცხული ბენეფიციარები, არ არიან მათთან გრძელვადიანი თანამშრომლობის რეჟიმში. პრაქტიკა ისეთია, რომ ორგანიზაცია ბენეფიციართან პროექტის დასრულებისთანავე წყვეტს ურთიერთობას. არადა, აუცილებელია ყველა ორგანიზაციამ იზრუნოს ბენეფიციართან უკუკავშირის მექანიზმების გამოყენებასა და გრძელვადიანი თანამშრომლობის დამყარებაზე. სექტორში მომუშავე ორგანიზაციების მიერ სამიზნე ჯგუფების, ბენეფიციარების აღრიცხვა და მათთან გრძელვადიანი თანამშრომლობის პერსპექტივის გამოყენება დაეხმარებოდა სექტორის წარმომადგენლებს საზოგადოებასთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებაში.

ამას გარდა, საქართველოს რეალობის (მაგ. მენტალური და კულტურული სპეციფიკის) გათვალისწინებით, ადგილობრივ დონეზე (განსაკუთრებით რეგიონებში) ნდობა მეტწილად თემისა და სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებს შორის პერსონალიზირებული ურთიერთობების საფუძველზე ფორმირდება, შესაბამისად, დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, რომ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებში იყვნენ უმნიშვნელო რეპუტაციისა და მაღალი კომპეტენციის ადამიანები.

2.2.1.4 სექტორის შიგნით თანამშრომლობის ხარისხი. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიმართ ცნობადობის გაზრდაში ორგანიზაციებს შორის კოალიციურ მუშაობას დადებითი ცვლილებების მოტანა შეუძლია. თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ თავად სამოქალაქო სექტორი მრავალმხრივი და ჭრელია, მისი წევრები კი, ხშირად, თამაშის წესებზე ვერ თანხმდებიან; ასევე რიგ შემთხვევებში არ არიან საერთო ღირებულებების ირგვლივ გაერთიანებულნი. შესაბამისად, ძალიან ცოტა ორგანიზაციას შორის არსებობს ურთიერთნდობა.

საქართველოში, როგორც წესი, ეფექტურად თანამშრომლობენ ისეთი ორგანიზაციები, რომლებიც ურთიერთნდობით სარგებლობენ და ერთი რომელიმე პრობლემის სწრაფად გადაჭრის სურვილით ქმნიან კოალიციას. კოალიციური საქმიანობაში ნდობის გარეშე წარმატების მიღწევა წარმოუდგენელია. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებს შორის ნდობის გაზრდის მიმართულებით მუშაობა მნიშვნელოვანი იქნება ზოგადად, სექტორის მიმართ დამოკიდებულების უკეთესობისკენ შესაცვლელად.

2.2.1.5 მიზნების და საქმიანობის ნაკლოვანებები. არასამთავრობო ორგანიზაციის ცნობადობისა და ნდობის დონე ხშირად არ არის ერთნაირი. ზოგჯერ, სუსტ ორგანიზაციას, რომელსაც თავის ვიწყო სოციალურ მუშაობს, მეტი ნდობა აქვს, ვიდრე იმავე რეგიონში ცნობილ დიდ ორგანიზაციას, რომელსაც ცნობადობა აქვს, მაგრამ მოქალაქეები ნაკლებად ენდობიან, რადგან მწვავე თემებზე მუშაობა და სხვადასხვა სტრუქტურებთან დაპირისპირება არ სურს. ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია მუშაობდეს საზოგადოებისათვის მტკიცენიულ პრობლემებზე და იცავდეს მის ინტერესებს. ასევე, ნდობის ამაღლების ერთ-ერთი საშუალებაა თემის, ან ადამიანების ჯგუფის თვითორგანიზებაზე მუშაობა, ადგილობრივი აქტივისტების მხარდაჭერა, რათა მათ საკუთარი პრობლემის გარშემო გაერთიანება და მათ ერთობლივი ძალებით მათი გადაჭრა მოახერხონ.

დღეს ძლიერი არასამთავრობო ორგანიზაციები ძირითადად მუშაობენ შემდეგ თემებზე: დემოკრატია, კანონის უზენაესობა, მედია, სამართლიანი არჩევნები, თუმცა, როგორც კვლევების შედეგები აჩვენებს. საზოგადოებისთვის უფრო მტკიცენიული საკითხია დასაქმება, სოფლის მეურნეობა, ჯანდაცვა, სოციალური თემები. ეს მონაცემები მიუთითებს, რომ დღეს არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობა ნაკლებად აქტიუალურია საზოგადოებისათვის და შეუსაბამოა მოქალაქეების მოლოდინებსა და ინტერესთან (დაკვეთასთან).

ასევე, საზოგადოებას სურს პრობლემების გადაჭრა მოხდეს მათთან კონსულტაციებით და ფართო დისკუსიის შედეგად, თუნდაც, მათ გადაჭრაზე მეტი დრო დაიხარჯოს. იმის გამო, რომ სექტორის წარმომადგენლები დღეს მეტწილად ისევ დემოკრატიის შესახებ მსჯელობენ და ვერ ახდენენ სათა-

ნადო გავლენას ხელისუფლებაზე, ვერ უზრუნველყოფენ პოლიტიკის ჩამოყალიბების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობას, რის გამოც სექტორის ცნობადობა და მათ მიმართ ნდობა არ იზრდება. ნდობის და ცნობადობის გაზრდას ხელს შეუწყობდა მოსახლეობის ინტერესებისა და მოლოდინების ადეკვატური ღონისძიებების გატარება.

საზოგადოებას სურს პრობლემების გადაჭრა მოხდეს მათთან კონსულტაციებით და ფართო დისკუსიის შედეგად, თუნდაც, მათ გადაჭრაზე მეტი დრო დაიხარჯოს.

2.2.2 გარე ფაქტორები

2.2.2.1 დონორების პოლიტიკის გავლენა. იმ გარემოს რეალისტურ შეფასებას, სადაც სექტორს უხდება განვითარება, დიდი მნიშვნელობა აქვს. დონორები გარკვეულწილად განსაზღვრავენ სექტორის საქმიანობას. აქედან გამომდინარე, სამოქალაქო სექტორის ორგანიზაციები ორიენტირებული არიან დონორების ინტერესებსა და მოთხოვნებზე, რაც ხშირად არ მოდის თანხმობაში საზოგადოების ინტერესსა და დაკვეთასთან. სექტორი ვერ ახერხებს დაასაბუთოს საზოგადოებრივი მოთხოვნები დონორების წინაშე, რაც ხელს შეუწყობდა გაუცხოების დაძლევის სექტორსა და საზოგადოებას შორის. მნიშვნელოვანია, რომ დონორების მიდგომები დღეს არსებულ ამოცანებს დაუკავშირდეს და ორგანიზაციებმა უფრო თამამად მიმართონ ინოვაციას.

2.2.2.2 ხელისუფლებასთან ურთიერთობა და მისი პოლიტიკა. დღეს ხელისუფლებასა და არასამთავრობო სექტორს შორის თანამშრომლობა საკმაოდ სუსტია, ხელისუფლება ეფექტიანად მუშაობს და მის ფონზე სექტორის საქმიანობა აღარ ჩანს. ხელისუფლების მიერ აქტიურად განხორციელებული ინიციატივებისა და პროექტების ფონზე სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები, მცირე გამონაკლისის გარდა, სწრაფად განვითარებადი მოვლენების მდევარის როლში გამოდიან, რაც მათ მიმართ ნდობის ამაღლებას ხელს ვერ უწყობს.

ცნობადობისა და ნდობის დონის გასაზრდელად მნიშვნელოვანია, რომ არასამთავრობო სექტორმა შეინარჩუნოს მუდმივი დიალოგი ხელისუფლებასთან, მონაწილეობა მიიღოს ხელისუფლების მიერ ინიცირებული პროექტების განხილვაში, და საზოგადოების ინტერესების გათვალისწინებით ამ პროექტების შემდგომ დახვეწაში (სატყეო რეფორმა, ჰესების მშენებლობა თუ სხვ). ფართო საზოგადოების წარმომადგენლების ჩართვით ამ პროცესში გაცილებით მეტი შედეგის მიღწევა შეიძლება. ხელისუფლება ცდილობს შეზღუდოს იმ პირების რიცხვი, რომელიც მონაწილეობას იღებენ განხილვებში, თუმცა მონაწილეობითობის შეზღუდვა ხშირად სრულდება იმით, რომ არასამთავრობოების აზრს არ ითვალისწინებენ. ამიტომ ამ მხრივ საზოგადოების თანამონაწილეობის პრინციპის მოთხოვნა/დაცვა უმნიშვნელოვანესია.

3. რეკომენდაციები

3.1 შიდა დემოკრატიული მართვისა და გამჭვირვალობის პრინციპების დამკვიდრება

- ▶ საზოგადოებასთან ანგარიშვალდებულების უფრო მაღალი სტანდარტის დამკვიდრება, რაც გულისხმობს საქმიანობისა და დაფინანსების შესახებ ინფორმაციის რეგულარულ გამოქვეყნებას და გავრცელებას;
- ▶ დემოკრატიულ პრინციპებზე დაფუძნებული დეცენტრალიზებული და ანგარიშვალდებული მენეჯმენტის სისტემის დამკვიდრება;
- ▶ სამოქალაქო სექტორში სტუდენტების და ზოგადად ახალგაზრდობის მოზიდვა სტაჟიორის და მოხალისეობის ინსტიტუტის უფრო აქტიური განვითარებითა და წახალისებით. შესაძლებელია, მოხალისეთა აქტიური ჩართვა საზოგადოებასთან კომუნიკაციის კამპანიის პროცესებში. ასევე ამ მიმართულებით შესაძლებელია საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ერთობლივი ინიციატივებიც. მაგალითად, როგორცაა ახალგაზრდა კადრების რეკრუტირების საზოგადოებრივი ბაზრობის ორგანიზება.
- ▶ საკითხები დარეგულირდება ეთიკის კოდექსის შემდგომი სრულყოფის პროცესში. ამ სისტემის გაცოცხლება და ამოქმედება შეიძლება გახდეს ის ინსტრუმენტი, რომელიც ორგანიზაციას ნდობის მოპოვებაში დაეხმარება.
- ▶ წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული მოდელის გამოყენება, რის საფუძველზეც კიდევ უფრო გაღრმავდება საზოგადოების ჩართულობისა და მონაწილეობის დონე.
- ▶ განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება ახალგაზრდებსა და საპენსიო ასაკს მიღწეულ ადამიანებზე, როგორც სოციალურ ჯგუფებზე, რომელთაც მარგინალიზაციის გაცდა აქვს. საპენსიო ჯგუფს შეიძლება ყველაზე მეტი უნდობლობა აქვს სექტორის მიმართ. ასეთ თანამშრომლობით შესაძლებელი იქნება ახალგაზრდებსა და საპენსიო ასაკს მიღწეულ საზოგადოებრივ ჯგუფებს შორის ურთიერთსასარგებლო კომუნიკაციის რეჟიმის დამყარება. (მონყვლად/მარგინალურ ჯგუფებთანაც შესაძლებელია).
- ▶ უკვე შემუშავებული „ეთიკის კოდექსის“ შემდგომი დახვეწა, პროფესიულ სტანდარტებზე შეთანხმება და მასთან ორგანიზაციათა დიდი ნაწილის მიერ თვითხელშეწყობა. აღნიშნულ თამაშის წესებში (სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციათა ეთიკის თუ ურთიერთობათა კოდექსში) უნდა აისახოს როგორც ერთმანეთთან, ისე საზოგადოებასთან და დონორებთან ურთიერთობის საკითხები. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებს შორის ე.წ. „ეთიკის კოდექსზე“ შეთანხმება, პროფესიული თვითცენზურის და თვითრეგულაციის პროცედურათა დაწესება, როგორც დემოკრატიული მართვის დამკვიდრების ინსტრუმენტი.

3.2 საქტორის წარმომადგენლებს შორის თანამშრომლობის გაუმჯობესება

- ▶ კოალიციური მუშაობის გაფართოება ორგანიზაციებს შორის, რომლის დროსაც ნდობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს.

3.3 აქტუალობა და ცვლილებებზე ორიენტაცია

- ▶ მოქალაქეების საჭიროებებისა და სამოქალაქო საზოგადოების ხედვებისა და შესაძლებლობების დაახლოება. საზოგადოების ინტერესების დაცვა, საქმიანობის გააქტიურება იმ

სფეროებში, რომელიც მოსახლეობის საჭიროებებს, მოთხოვნებს და ინტერესებს სრულად პასუხობს.

- ▶ საზოგადოების თანამონაწილეობის პრინციპის მხარდაჭერა და ფართო მონაწილეობითობის უზრუნველყოფაზე ზრუნვა. მუდმივი დიალოგის შენარჩუნება ხელისუფლებასთან, ხელისუფლების მიერ ინიცირებული პროექტების განხილვაში და მათ დახვეწაში მონაწილეობა, და იმის მცდელობა, რომ მსგავს განხილვებში სამოქალაქო საზოგადოების ყველა დაინტერესებული მხარე მონაწილეობდეს და არა მხოლოდ ე.წ. ელიტარული ნაწილი.

3.4 გარე კომუნიკაციის ნაკლოვანებების დაქვეშა

- ▶ პიარის ნაცვლად საზოგადოებასთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებაზე ზრუნვა;
- ▶ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებში უმნიშვნელო რეპუტაციისა და მაღალი კომპეტენციის ადამიანების მოზიდვა, რადგანაც ისინი პიროვნულად სარგებლობენ საზოგადოების ნდობით;
- ▶ ახალი ინოვაციური ტექნოლოგიების, მეთოდების და საქმიანობის დამკვიდრება საზოგადოების ფართო ფენებზე გასვლის მიზნით, მაგალითად:
- ▶ სოციალური ქსელების გამოყენება, ფეისბუქზე დარეგისტრირებული 600 000-ზე მეტი სრულწლოვან საქართველოს მოქალაქესთან მუდმივი კავშირის უზრუნველყოფა;
- ▶ ბენეფიციართან გრძელვადიანი, მჭიდრო თანამშრომლობის უზრუნველყოფა, უკუკავშირის არსების შენარჩუნება;
- ▶ ახალი, კრეატიული და საქართველოს რეალობაში შესრულებადი პროექტების შემუშავება. ამ მხრივ მნიშვნელოვანი იქნება „ნერტილოვანი“ და „სწორი მისამართით“ გაკეთებული უშუალო კომუნიკაციები („a good tongue is a good weapon“ პრინციპით). მაგალითად, ტრადიციულ მედიაში სამოქალაქო სექტორის ორგანიზაციების „პრომოუშენი“ ნდობის ამაღლების მიზნით შემდეგი მეთოდებით:
 - „კარგი მაგალითი“ თუ ის თემში ავტორიტეტის მქონე პიროვნებების მიერ ვრცელდება;
 - მოხალისეების წარმატებული ისტორიები, რომლებიც თავის გამოცდილებაზე ჰყვებიან;
 - სოციალური რეკლამა, რომელიც სხვადასხვა ქვეყნებში ჩატარებული გამოკითხვების შედეგად საზოგადოებაში საკმაოდ პოზიტიურად აღიქმება;
 - სატელევიზიო გადაცემებში მონაწილეობა (მათ შორის პოპულარულ ქართული სერიალში მონაწილეობა) საზოგადოებისათვის აქტუალური ინფორმაციის მიწოდება.
- ▶ დისკუსიების, მინი-გამოკითხვებისა და/ან ფოკუს ჯგუფების ჩატარება იმის შესასწავლად, თუ როგორი იქნება საზოგადოების დამოკიდებულება საქართველოში სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების დასახმარებლად ე.წ. **Percentage Laws** კანონის მისაღებად, რაც გულისხმობს, რომ გადასახადის გადამხდელი თანახმაა, მის მიერ გადახდილი თანხის გარკვეული პროცენტი სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებას მოხმარდეს.

3.5 სამოქალაქო განათლების ხელშეწყობა

- ▶ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების ინსტიტუციური გაძლიერება, საზოგადოებაში სამოქალაქო განათლების ინტენსიფიკაცია და თვისობრივად ახალ ეტაპზე გადაყვანა, იმისათვის, რომ მოსახლეობამ თანდათან გაითავისოს და მიიღოს ახალი წესები და ფასეულობები რაც გულისხმობს:
- ▶ მეტ სამოქალაქო აქტივობას;
- ▶ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებთან უფრო მჭიდრო კონტაქტს (მაგ. მოხალისეობის გზით);
- ▶ თავის მხრივ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების მხრიდან მოქალაქეებისათვის ახალი შესაძლებლობების შეთავაზებას;
- ▶ თემის, ან ადამიანების ჯგუფის თვითორგანიზების, ცალკეული ადგილობრივი აქტივისტების იდეების მხარდაჭერა, რათა მათ მოახერხონ საკუთარი პრობლემის მოგვარების მიზნით კონსოლიდაცია და აქტიური ადვოკატირების პროგრამის დაგეგმვა/განხორციელება;
- ▶ საზოგადოების ორგანიზაციების განათლება და ახსნა-განმარტების მიწოდება (წიგნებით, ტრენინგით, სემინარით, ვორკშოპით და ა.შ) რომ ინსტიტუციონალური ნდობა უმნიშვნელოვანესია და იგი გულისხმობს რიგითი მოქალაქეების მოლოდინების თანხვედრას და ჰარმონიზაციას სხვადასხვა სამოქალაქო ინსტიტუტების საქმიანობასთან და იმ სერვისებთან, რასაც ისინი სთავაზობენ (ან ვერ სთავაზობენ) ამ მოქალაქეებს.



თემის შესაძლებლობების
განვითარება

პროფესიული ქსელი პედაგოგთა პროფესიული განვითარებისათვის

თია გულუა



1. მითიდან რეალობამდე

წარმოიდგინეთ გამოქვაბულში მცხოვრები ადამიანები. ხელ-ფეხშეკრული სხედან და გამოქვაბულის შესასვლელს ვერ ხედავენ. მათ უკან მაღალი კედელია, კედლის მიღმა კი ადამიანის მსგავსი არსებები სხვადასხვა ფიგურებით დასეირნობენ. ხან ერთ ფიგურას სწევენ კედლის თავზე, ხან – მეორეს და რადგან გამოქვაბულში ცეცხლი ანთია, ფიგურების ჩრდილი მის კედლებს ეცემა. ერთადერთი, რასაც გამოქვაბულის მკვიდრნი ხედავენ, ჩრდილების თამაშია. ეს ადამიანები დაბადებიდან ასე სხედან და ამიტომაც ფიქრობენ, რომ სამყაროში არაფერი არსებობს ამ ჩრდილების გარდა.

ახლა წარმოვიდგინოთ, რომ გამოქვაბულის ერთ-ერთი მკვიდრი ხელ-ფეხის გათავისუფლებას ახერხებს. ჯერ თავის თავს ჰკითხავს, ნეტავ საიდან ეცემა იმ კედელს ჩრდილებიო. მერე მზის მკვეთრი სინათლე დააბრმავებს და ფიგურებითაც დაინტერესდება, – აქამდე ხომ მხოლოდ მათ ჩრდილებს ხედავდა. თუ მოახერხებს, კედელზე აჩოჩდება, ცეცხლს გასცდება, გარესამყაროში მოხვდება და მის წინ გადაშლილი სანახაობის სილამაზე გააოგნებს. ნათელ ფერებს, მკვეთრ ფორმებს, ნამდვილ ცხოველებსა და ყვავილებს, საბრალო ჩრდილებად რომ ირეკლებოდნენ გამოქვაბულის კედელზე; პირველად დაინახავს. დაინტერესდება, თუ საიდან გაჩნდნენ ცხოველები და ყვავილები. ბოლოს მზეს დაინახავს და მიხვდება, რა ასულდგმულებს ამ ყველაფერს.

ახლანაპოვნის თავისუფლებით აღტაცებულ გამოქვაბულის მკვიდრს შეეძლო სირბილით მოეგლო მთელი სანახები. მაგრამ, ამის ნაცვლად, ის გამოქვაბულში დარჩენილ ხალხზე ფიქრობს, ბრუნდე-

ბა მათთან და ცდილობს დაარწმუნოს ისინი, რომ გამოქვაბულში მოთამაშე ჩრდილები მხოლოდ და მხოლოდ „რეალური“ საგნების მოციმციმე არჩდილებია.

პლატონის გამოქვაბულის ამ მითით დაიწყეს თავისი მასტერ კლასი ქართველი კოლეგებისათვის სამოქალაქო განათლების ამერიკელმა პედაგოგებმა ჯინ ბერტიომმა და ქეთრინ ქედველმა. გამოქვაბულის მითის ალეგორია ერთგვარი გასაღებია იმ იდეის, რომელსაც კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი ემსახურება სამოქალაქო განათლებისა და პედაგოგთა გადამზადების პროგრამის (ACETT) ფარგლებში. პროგრამას ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) ფინანსური მხარდაჭერით ორგანიზაცია PH International ახორციელებს.

2. როგორ ვპასუხობთ გამოწვევას?

სამოქალაქო განათლებას ქართულ ზოგადსაგანმანათლებლო სწავლების სისტემაში მხოლოდ ექვსი წლის ისტორია აქვს. როგორც დისციპლინა, ის ჯერ კიდევ ფორმირების სტადიაშია. დღეისათვის მას სკოლებში ძირითადად ისტორიის მასწავლებლები ასწავლიან. ცხადია, თავიანთი პროფილით ისინი საკმაოდ ახლოს არიან საზოგადოების განვითარების და სამოქალაქო ცნობიერების საკითხებთან, მაგრამ არ არიან სამოქალაქო განათლების სპეციალისტები. ასეთი კლასიფიკაცია ჩვენს პედაგოგიკაში ჯერ არ არსებობს. სწორედ ამ ფონზე კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის ხელშეწყობით სამოქალაქო განათლებისა და პედაგოგთა გადამზადების პროგრამის (ACETT) ფარგლებში პედაგოგთა გადამზადების მიზნით 50-საათიანი ტრენინგ-პროგრამა „დემოკრატიული მოქალაქეობის სწავლება“ შეიმუშავდა, ხოლო 2011 წლის 24 ივნისს სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმი დაფუძნდა.

როგორც ტრენინგ-პროგრამა, ასევე პედაგოგთა ფორუმი საბოლოოდ ერთსადაიმევე მიზანს – პედაგოგთა პროფესიული შესაძლებლობების ზრდას, მათი კომპეტენციების ამაღლებას ემსახურება. თუმცა ACETT-ის პროგრამაში კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის ამ ორი კომპონენტიდან ჩვენი ყურადღების საგანი ამჯერად პედაგოგთა პროფესიული ქსელია.

„ყოველთვის მაინტერესებდა და ახლაც მაინტერესებს, როგორ მუშაობენ ჩემი კოლეგები, რა მიღწევები, რა პრობლემები აქვთ პრაქტიკაში“, – ფორუმის წევრის თბილისის 175-ე საჯარო სკოლის პედაგოგის მარია ქრისტესიაშვილის ეს სიტყვები უკავშირდება ფორუმის მისიას – განავითაროს პედაგოგთა პროფესიული შესაძლებლობები. ეს კი გულისხმობს სამოქალაქო განათლების სფეროში სიახლეებისა და ინოვაციების დანერგვას, პედაგოგთა პროფესიული კომპეტენციების განვითარების ხელშეწყობას; გამოცდილების ერთმანეთთან გაზიარების გარემოს შექმნას; საზოგადოებაში და საგანმანათლებლო სისტემაში სამოქალაქო განათლების მნიშვნელობის წარმოჩენასა და რაც არსებითია – სამოქალაქო განათლების პედაგოგის პრესტიჟის ზრდას.

სამოქალაქო განათლების სფეროში მოღვაწე ყოველი ადამიანი, მასწავლებელიც და მოსწავლეც დღეს იმ ბორკილებახსნილი გამოქვაბულის მკვიდრის პოზიციაშია – იგი თავადაც სწავლობს, რომ სხვასაც გაუზიაროს და ასწავლოს ის, რაც ცოტა ხნის წინ თავად გაიგო. ამიტომ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს პედაგოგთა ამგვარ გაერთიანებას, რადგან წარმატების საპირწონე ერთობლივი ძალისხმევაა.

3. რას ვაკეთებთ?

ფორუმის პროფესიული კონფერენცია-გამოფანა

პროგრამის ფარგლებში წევრებს შორის გამოცდილების გაზიარებისა და პროფესიული განვითარების ხელშესაწყობად უმნიშვნელოვანეს და მასშტაბურ ღონისძიებად წელიწადში ერთხელ ფორუმი

ეროვნულ გამოფენა-კონფერენციებს გამართავს. წელს ამგვარი ღონისძიება ივენტ ჰოლში გაიმართა. მას საქართველოს ყველა რეგიონის 250-მდე პედაგოგი და მონვეული სტუმარი დაესწრო.

გაიმართა პედაგოგთა და სასკოლო სამოქალაქო კლუბების წევრთა ნამუშევრების გამოფენა. წარმოდგენილი იყო საგანმანათლებლო მასალები: მოსწავლეთა ნამუშევრები, საპროექტო იდეები, ბუკლეტები, გაზეთები, სასკოლო საკლუბო საქმიანობის ამსახველი ფოტომასალა და სხვ.

- ▶ **ფორუმი სამოქალაქო განათლების მასწავლებელთა და პროფესიონალებს არარეგისტრირებულ ქსელია;**
- ▶ **ფორუმი იმართება ფორუმის კომიტეტის მიერ;**
- ▶ **კომიტეტის 16 წევრიდან 11 რეგიონის წარმომადგენელია. ისინი მოქმედებენ, როგორც ფორუმის რეგიონული კოორდინატორები.**

კონფერენციის პლენარული სხდომის დროს, სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა პროფესიული განვითარების, თავად სამოქალაქო განათლების ინსტრუმენტების შესახებ განათლების ექსპერტებმა ისაუბრეს.

თავისთავად უპრეცედენტო იყო კონფერენციის ის შედეგი და ის ფაქტი, რომ ქვეჯგუფებში მუშაობამ შესაძლებელი გახადა შეჯერებულიყო სამოქალაქო განათლების საგნის სწავლების გაუმჯობესების რეკომენდაციები. სასწავლო რესურსებისა და გარემოს შემდგომ განვითარებისათვის გაზიარებულ ხედვებს შორის დავასახელებდით შემდეგს:

- ▶ **გასული წლების პრაქტიკაზე დაფუძნებით მნიშვნელოვანად ჩაითვალა სახელმძღვანელოების გაუმჯობესება. მათში საკმარისად არ არის აქტივობები პრაქტიკული მეცადინეობისათვის; უმჯობესი იქნებოდა სახელმძღვანელოთა შედგენის პროცესში ჩართული ყოფილიყვნენ პრაქტიკოსი პედაგოგები, რომელთა სასკოლო გამოცდილება და მოსაზრებები წაადგება სახელმძღვანელოთა სრულყოფის და დახვეწის საქმეს;**
- ▶ **საგნის განვითარებისა და დამკვიდრებისათვის კარგია გაიზარდოს სამოქალაქო განათლების ინტენსიობა. ამ მიზნით კარგი იქნება საგანი უფრო დაბალი, მაგალითად მეშვიდე კლასიდან ისწავლებოდეს. ეს ხელს შეუწყობს, რომ მოსწავლეებმა ადრეული ასაკიდანვე უფრო მიზანმიმართულად გაითავისონ დემოკრატიული საზოგადოების მოქალაქისათვის საჭირო ცოდნა და უნარჩვევები. ეს თავისთავად გამოიწვევს მასწავლებელთა მოტივაციის ზრდას სწავლების ხარისხის განვითარებისათვის.**
- ▶ **სრულყოფას საჭიროებს სამოქალაქო განათლების მასწავლებელთა სასერთიფიკაციო გამოცდების პროგრამაც. საგამოცდო საკითხების მომზადებაში უფრო აქტიურად უნდა ჩაერთონ სამოქალაქო განათლების სპეციალისტებიც. დღეს არსებული სახით მეტი აქცენტი ეკონომიკის, სამართალმცოდნეობის, ისტორიის დისციპლინის საკითხებზე კეთდება.**
- ▶ **საგნის სწავლების გაუმჯობესებისათვის პედაგოგები მნიშვნელოვანად თვლიან სკოლის ადმინისტრაციისა და მთლიანად სასკოლო თემის მხარდაჭერას. მხარდაჭერის მოპოვებისათვის კი ერთ-ერთი გზად ისინი საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს და მასწავლებელთა სახლის მიერ ეროვნულ დონეზე საგნის უფრო აქტიური საჯარო პოპულარიზებას მიიჩნევენ.**

სამოქალაქო განათლების წლის საუკეთესო პედაგოგი

ინოვაცია, რომლითაც ფორუმმა დაიწყო არსებობა, მის მიერ დაწესებულ საპატიო ჯილდოს უკავშირდება. ფორუმს გადამწყვეტილი აქვს, რომ დაჯილდოება ისეთ მექანიზმად აქციოს, რომელიც ნახალისებს პედაგოგებს და მათი პროფესიული განვითარებისათვის სტიმულად იქცევა. ცხადია, რომ დაჯილდოების მიზანი სამოქალაქო განათლების საგანის პოპულარიზებისათვის მისი წარმოჩენაა. კრიტერიუმები, რომლებითაც ჟიურიმ პედაგოგები შეაფასა, იყო შემდეგი:

- ▶ პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლების კუთხით განეული საქმიანობა;
- ▶ სკოლის ბაზაზე სამოქალაქო კლუბის განვითარებისათვის განეული ძალისხმევა და კლუბის მუშაობის შედეგები;
- ▶ პედაგოგის ხელშეწყობით მოსწავლეთა ინიციატივები, აქციები და სასწავლო პროექტები.

პირველ გამოფენა-კონფერენციაზე წლის ცხრა საუკეთესო სამოქალაქო განათლების პედაგოგი დაჯილდოვდა. კერძოდ: მაკა ბიბილეიშვილი – თბილისიდან, მერი ბეჟუაშვილი – შიდა ქართლიდან, ნინო ციმაკურიძე – ქვემო ქართლიდან, ნანა გადელია სამეგრელო – ზემო სვანეთიდან, ნინო ნადირაძე – სამცხე-ჯავახეთიდან, თეონა სუმბაძე – კახეთიდან, გურანდა შანიძე – იმერეთიდან, ვლადიმერ აფხაზავა – გურიიდან და მზია ბაუჟაძე – აჭარაიდან.

კონფერენციის გამოკითხულ მონაწილეთა უმრავლესობამ ჩათვალა, რომ განსაკუთრებით საინტერესო მათთვის იყო: ჯგუფური მუშაობა და აზრთა გაცვლა – გამოცვლა, პრობლემების დასახვა და მათი გადაჭრის გზების ძიება.

რეგიონული გამოფენა-კონფერენცია

მნიშვნელოვანი აქტივობა, რომელიც სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმის ფარგლებში დაიგეგმა და მიმდინარე წლის აპრილ-მაისში ქვეყნის 11 რეგიონში განხორციელდა, რეგიონული გამოფენა-კონფერენციები იყო. ღონისძიების ფორმატი სამოქალაქო განათლების ადგილობრივი პედაგოგებისათვის ფორუმის მუშაობის, კონკრეტული საქმიანობების და სიახლეების შესახებ ინფორმაციის მიწოდებას ითვალისწინებდა.

კონფერენციებზე რეგიონალური კოორდინატორები თავიანთ უფლება-მოვალეობებსაც აცნობდნენ მასწავლებლებს, რომლებიც თავის მხრივ ერთმანეთს საკუთარ გამოცდილებასა და პრაქტიკას უზიარებდნენ. იმართებოდა დისკუსიები. პედაგოგები თავიანთ სკოლებში საგნის სწავლებასთან და პრაქტიკული აქტივობებთან დაკავშირებულ ხელისშემშლელ ფაქტორებზე, პრობლემებზე მსჯელობდნენ. ასევე დაგეგმეს სამომავლო ღონისძიებები ღია გაკვეთილის და მრგვალი მაგიდის ფარგლებში, რომლებიც შემოდგომაზე ყველა რეგიონში ჩატარდება.

ტრენინგები

ფორუმი მოწოდებულია გამართოს სამუშაო შეხვედრები და პროფესიული განვითარების ისეთი ტიპის სემინარები, როგორცაა ადგილობრივი და დასავლელი კოლეგების მიერ ჩატარებული ტრენინგები, მასტერ-კლასები.

26-30 ივნისს კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრმა ამერიკელ ექსპერტებს: ჰარვუდის საშუალო სკოლის ასოცირებულ დირექტორს (ვერმონტის შტატი, აშშ) და PH International-ის ერთ-ერთ პირველ დამაარსებელს, სამოქალაქო და სოციალური მეცნიერების პედაგოგს ქეთრინ ქედველს

უმასპინძლა. მათი მასტერკლასის თემა იყო – „სათემო აქტივობით სწავლა/სწავლება (Service Learning): რეალური პრობლემები და ამოცანები სამოქალაქო განათლებისათვის“. სწავლების ეს მეთოდი პრობლემაზე დაფუძნებული სწავლის ახალ საფეხურზეა ფოკუსირებული და სამოქალაქო განათლებაში თემის, საზოგადოების ჩართვას გულისხმობს.

სამუშაო შეხვედრაში საქართველოს რეგიონებიდან 42 პედაგოგი მონაწილეობდა. ისინი ამერიკაში კარგად ცნობილ – სათემო აქტივობით სწავლა/სწავლების მეთოდს ჰარვუდის დანყებთი და ვერ-

პირველ გამოფენა-კონფერენციაზე წლის ცხრა საუკეთესო სამოქალაქო განათლების პედაგოგი დაჯილდოვდა.

მონტის საშუალო სკოლების პროექტების მაგალითებზე გაეცნენ და ამერიკელ ექსპერტებთან ერთად ის მოდულები შეარჩიეს, რომლებსაც საკუთარ პედაგოგიურ პრაქტიკაში საგნის სწავლებისას გამოიყენებენ.

კონკრეტული პროექტების განხილვისა და მათზე მსჯელობის გარდა ტრენინგები სხვადასხვა ტიპის თამაშებს და ვოდეოჩვენებებსაც მოიცავდა, რომლებიც სათემო აქტივობით სწავლა/სწავლების არსსა და უპირატესობებს წარმოაჩენდა.

გარდა ამისა, ჯინ ბერტიომმა და ქეთრინ ქედველმა თბილისის ილია ვეკუას სახელობის 42 საჯარო სკოლის მოსწავლეთა მონაწილეობით მასტერკლასი ჩაატარეს. გაკვეთილის ვიდეოვერსია უახლოეს მომავალში სამოქალაქო განათლების პორტალზე – civics.ge განთავსდება.

საინფორმაციო ბიულეტენი

ყოველ სამ თვეში ერთხელ ფორუმი საინფორმაციო ბიულეტენს გამოსცემს. ის მონოდებულია და ეხმაროს პედაგოგებს, სამოქალაქო განათლებით დაკავებულ ექსპერტებს ფორუმის მუშაობის და ზოგადად სკოლებში სამოქალაქო განათლების შესახებ ინფორმაციის მიღებაში, გამოცდილების ურთიერთგაზიარებაში. გარდა ამისა ბიულეტენი შესაძლებლობაა შეხედულებების, მოსაზრებების და პრაქტიკულ საქმიანობაში მიღწეული წარმატებების წარმოჩენისათვის.

სოციალური მედია

ფეისბუქზე უკვე რამდენიმე თვეა სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმის ჯგუფი არსებობს. ის ფორუმის მუშაობისა თუ სიახლეების შესახებ ინფორმაციას სისტემატურად აწვდის ჯგუფის წევრ პედაგოგებს. აქ მსჯელობა და აზრთა გაზიარება უმეტესად ფორუმის ფარგლებში განხორციელებულ აქტივობებს და სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა პრაქტიკულ საქმიანობას შეეხება. საგნის სწავლებასა და საკლუბო მუშაობაში არსებული გამოცდილებისა და პრობლემების შესახებ პედაგოგები საკუთარ შეხედულებებს, კომენტარებს აფიქსირებენ, აზრს უზიარებენ ერთმანეთს და სვამენ კითხვებს.

4. რეალობიდან ახალ რეალობაში

დღეს სამოქალაქო განათლების პედაგოგთა ფორუმს 541 წევრი ჰყავს. ACETT-ის პროგრამის ფარგლებში 2014 წლამდე მის საქმიანობას ფორუმის კომიტეტთან ერთად კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი კვლავაც გაუწევს კოორდინირებას, ის ხელს შეუწყობს ფორუმის ორგანიზაციულ და ინსტიტუციურ განვითარებას. თუმცა მიუხედავად იმისა, რომ დღეისთვის და მომდევნო ორი წლის მანძილზე პროგრამის ფარგლებში ფორუმის განვითარება უზრუნველყოფილია, პედაგოგთა პროფესიული ქსელის მომავლისათვის საფიქრებელია იმ გზების ძიება, რაც ამგვარი გაერთიანების დამოუკიდებელ არსებობას გულისხმობს. სწორედ ამიტომ ფორუმი დასავლური გამოცდილების შესწავლას ფიქრობს და გამართავს კონსულტაციებს, რათა უკვე არსებული სქემებისა და ტაქტიკების ქართულ სიტუაციასთან ადაპტირებით პროფესიული გაერთიანების განსხვავებულ ეტაპზე – ახალ რეალობაში გადაინაცვლოს.

მოხალისეობა, შესაძლებლობა ორგანიზაციისა და პიროვნებისათვის

პავლე თვალთვალი



პავლე თვალთვალი

CTC – კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის ტრენერ-კონსულტანტი
SALTO-EECA RC საინფორმაციო წარმომადგენელი საქართველოში

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი (CTC) ცდილობს თავისი საქმიანობით ხელი შეუწყოს მოხალისეობის განვითარებას საქართველოში.

CTC მოხალისეობის შემდეგ ფორმებს იყენებს: მოკლევადიანი მოხალისეობა (არა სტრუქტურირებული, საჭიროებიდან გამომდინარე), გრძელვადიანი მოხალისეობა (სტრუქტურირებული), მოხალისეობის პროგრამებში ჩართვა (პროექტების საშუალებით). არასტრუქტურირებულ მოხალისეობას ადგილი საუკუნეების მანძილზე რომ ჰქონდა საქართველოში, ამაზე არაერთი ფაქტი მეტყველებს. სასოფლო-სამეურნეო სამუშაოებისას თუ სახლის მშენებლობისას ოჯახს მთელი სამეზობლო ედგა გვერდით.

ნადი, მამითადი ნადი, მამითადი, შრომის ორგანიზაციის ერთ-ერთი უძველესი ფორმა, რომელიც აგებულია ურთიერთდახმარების შრომა-მიგებით პრინციპზე.

დასავლეთ საქართველოში ნადს უპირატესად ყანების თოხნის დროს იწვევდნენ. თოხით მუშაობის სპეციფიკის და შრომატევადობის გამო უფრო ეფექტური ერთად მუშაობა იყო. სწორედ რამდენიმე მთოხნელის მხარდამხარ მუშაობის დროს შეიქმნა ხალხური სიმღერა „ნადური“.

„ნადი“, როგორც შრომის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფორმის აღმნიშვნელი ტერმინი, აღმოსავლეთ საქართველოს მთამაც შემოინახა. ფშავსა და ხევსურეთში ხატ-სალოცავებს ჰქონდა ე. წ. სახარნადო მინები, რომელთაც ხატისყმები საერთო ძალითა მუშავებდნენ.

ჯალაბაძე გ., მიწათმოქმედება ფშავ-ხევსურეთში, თბ., 1963; ქსე, ტ. 7, გვ. 285, თბ., 1984

რატომ არის მოსხალისეობა?

მოსხალისეობის ცნება ბევრგან გვხვდება, მაგალითად შეგვიძლია ვნახოთ მოსხალისეთა საინფორმაციო ცენტრის ვებ-გვერდზე (volunteering.ge):

ეს არის: ფინანსური გამორჩენისა და იძულების გარეშე, პირადი არამატერიალური დაინტერესებით განპირობებული და მოსხალისეობის იდეალების გათვალისწინებით განხორციელებული საქმიანობა, რომელიც მიმართულია საზოგადოების სასიკეთოდ და აქტუალური სოციალური პრობლემების გადაწყვეტისაკენ.

ძირითადი კრიტერიუმები

- ▶ **სოციალური სარგებლიანობა:** მოსხალისეობრივი საქმიანობა არსებითად მიმართულია არა თავად მოსხალისის, არამედ სხვა პირის, პირთა ჯგუფის ან ზოგადად, საზოგადოების სასარგებლოდ. წარმოადგენს საზოგადოებისათვის სასიკეთოდ საქმეს და აქტუალური სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის მექანიზმს.
- ▶ **სამოქალაქო აქტივობის ფორმა.** მოსხალისეობრივი საქმიანობა არ მოიაზრება „შრომის“ ცნებაში და არ წარმოშობს შრომით ურთიერთობებს. მოსხალისეობა არის სამოქალაქო აქტივობის ფორმა, რომელიც შესაძლებლობას აძლევს პიროვნებას ჩაერთოს და მონაწილეობა მიიღოს საზოგადოების განვითარების პროცესში.
- ▶ **თავისუფალი არჩევანი.** მოსხალისეობა არის პიროვნების კეთილი ნების გამოვლინება, ის შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ ნებაყოფლობით და არა იძულებით. მოსხალისეობრივი საქმიანობა არ წარმოადგენს სამართლებრივ ვალდებულებას და მისი განუხორციელებლობა არ იწვევს იურიდიულ პასუხისმგებლობას.
- ▶ **გათვიცნობიერებული აქტივობა.** მოსხალისეობა პიროვნების პირადი პოზიციის გამოხატულებაა, რომელიც განპირობებულია ჰუმანური და მოსხალისეობრივი იდეალების გათვიცნობიერების შედეგად.
- ▶ **მატერიალური დაინტერესების გარეშე.** მოსხალისეობის ცნების ერთ-ერთი განმსაზღვრელი კრიტერიუმი გახლავთ ის, რომ მისი განხორციელებისთვის პიროვნება არ ღებულობს ფულად ან სხვა სახის ანაზღაურებას.
- ▶ **არამატერიალური სარგებლის მიღება.** მიუხედავად იმისა, რომ მოსხალისე არ ღებულობს მატერიალური სახის სარგებელს, მას არა აქვს „ალტრუისტის“ იმიჯი და მისი მოტივაცია არ შემოიფარგლება მხოლოდ სხვებზე ზრუნვისგან მიღებული სიამოვნებით. მოსხალისეობა შესაძლებლობას აძლევს პიროვნებას, ერთი მხვრივ, საკუთარი წვლილი შეიტანოს აქტუალური სოციალური პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში, ხოლო მეორე მხვრივ – მოახდინოს საკუთარი თვითრეალიზაცია და შეიძინოს ისეთი უნარ-ჩვევები, რომელიც დაეხმარება მას კარიერულ წინსვლასა და პიროვნულ განვითარებაში.

მოსხალისეობის საკითხებზე არაერთი ორგანიზაცია ასრულებს სამეცნიერო კვლევით სამუშაოს, რომლის დროსაც საინტერესო სურათი იკვეთება. გაგაცნობთ რამდენიმე ამონარიდს დოკუმენტებიდან:

მოსხალისეობის ფენომენს, როგორც ასეთს, ევროპაში ისტორიულად ჰქონდა ადგილი და იგი გამოიხატებოდა, მაგალითად, მოხუცებული ადამიანებისა და ქმედითუწუნარო მეზობლებისათვის დახმარების გაწევაში, ადგილობრივი სკოლების დახმარებაში, მძიმე ფინანსურ თუ ემოციურ მდგომარეობაში მყოფი ოჯახების თანადგომაში და სხვა. ისეთი ქვეყნისათვის როგორცაა, საფრან-

გეთი, მოხალისეობის ისტორია შუასაუკუნეებში უკავშირდება სავაჭრო გილდიებისა და სხვა საშუა-
ამავლო ინსტიტუციების არსებობის პერიოდს. ასევე აღსანიშნავია, რომ ევროპის ქვეყნების უმე-
ტესობაში მოხალისეობრივი აქტივობის მთავარ მამოძრავებლად ეკლესია გამოდიოდა, რომელიც
დახმარებას ადგილობრივი თემების მაცხოვრებლებს უწევდა, რასაც საკმაოდ დიდი ტრადიცია აქვს.
მაგალითად, მე-19 საუკუნემდე იტალიაში მოხალისეობა ძირითადად რელიგიური ინსტიტუტების აქ-
ტიურობაში გამოიხატებოდა და საქველმოქმედო საქმიანობის სახე ჰქონდა სოციალური, საზოგადო-
ებრივი კეთილდღეობისა და ჯანმრთელობის დაცვის სფეროებში.

მოსაღისეოზას სარგებელი არა მარტო მათთვის აქვს, ვისთვისაც ეს საქმიანოზა სრულდება, არამედ მათთვისაც, ვინც ამ საქმიანოზას ასრულებს.

ჩეხეთის რესპუბლიკაში მოხალისეობის ფესვები უნდა ვეძებოთ იმ საზოგადოებრივ მომსახურება-
ში, რომელიც ისტორიულად ასოცირებული იყო ბავშვთა სახლების, საგანმანათლებლო და გენდერ-
რულ (ქალთა) ინსტიტუტებთან, რომელთა ფუნქციონირებას მოხალისეები და საზოგადოებრივი
სექტორი უზრუნველყოფდა.

მოხალისეობა იმ დროს ძალიან მჭიდროდა დაკავშირებული პატრიოტიზმთან, რომლის მთავარი
მიზანი ჩეხეთის ეროვნული იდენტობის გაძლიერება იყო. ადამიანები მოხალისეობრივ საქმიანობას
ენოდნენ იმ გაერთიანებებში, რომლებიც კონცენტრირებული იყვნენ საგანმანათლებლო, კულ-
ტურულ და გარემოსდაცვით საქმიანობაზე, რაც ქვეყნის განვითარებას ემსახურებოდა. ეს გაერ-
თიანებები საზოგადოებაში დიდი პოპულარობით სარგებლობდა და მათი ნევრობა საპატიო იყო.
მაგალითად, 1870 წელს 3000 გაერთიანება მოქმედებდა, ხოლო 1890 წლისათვის მათი რიცხვი 10
000-მდე გაიზარდა.

http://www.google.ge/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CFEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.epfound.ge%2Ffiles%2Flegal_environment_of_volunteering_policy_analysis.doc&ei=APmWT8u3MK_Q4QTN5PneCQ&usq=AFQjCNEpM7kU97JEGTW6tOEGVv2LQRN5Q

რაც შეეხება საქართველოს კანონმდებლობას მოხალისეობის სფეროში, გამოკითხულ რესპონდენ-
ტთაგან თითქმის ყველამ უპასუხა, რომ შესაბამის კანონმდებლობას არ იცნობს და საჭიროების
შემთხვევაში, საკონსულტაციოდ ორგანიზაციის იურისტებს მიმართავს. რამდენიმე რესპონდენ-
ტმა იცოდა, რომ ქართულ კანონმდებლობაში აღნიშნული სფეროს მარეგულირებელი დოკუმენტი
არ არსებობს.

<http://www.bpi.ge/analytics/volunteerism-kvleva.pdf>

რას გვაქლქვს მოსაღისეოზა მოსაღისეებს და ორბანიზაციებს

მოხალისეობას სარგებელი არა მარტო მათთვის აქვს, ვისთვისაც ეს საქმიანოზა სრულდება, არა-
მედ მათთვისაც, ვინც ამ საქმიანობას ასრულებს: ეს არის დროის აზრიანად გამოყენება; სარგებ-
ლის გაცემა და სარგებლის მიღება; მოხალისეს აქვს საშუალება, საკუთარი თავი გამოცადოს ბევრი
სხვადასხვა მიმართულებით. განივითაროს ის კომპეტენციები (ცოდნა უნარები და დამოკიდებუ-
ლებები) რომელიც კარიერულ ზრდაში დაეხმარება.

ბაია ბაიაშვილი პრომესტია-ჯეორჯიას თარჯიმანი.

2012 წლის 6 თებერვლიდან ექვს მარტამდე CTC –ში მოხალისედ ვმუშაობდი. ჩემი გადაწყვეტილება დამეწყო CTC-ში მოხალისედ მუშაობა, განპირობებული იყო, უპირველეს ყოვლისა, პირადი ინტერესიდან გამომდინარე, რათა მიმელო მუშაობის გამოცდილება, შემიძინა ის უნარები, რაც საჭიროა ოფისში, ორგანიზაციაში ან სხვა დანესებულებაში ამა თუ იმ ადმინისტრაციული დავალების შესასრულებლად.

CTC-თან ურთიერთობით პირველ რიგში, იყო, ის გამოცდილება შევიძინე, რომლიც სამომავლოდ, კარიერაშიაუცილებლად დამჭირდება და გამომადგება.

მნიშვნელოვანია ის ადამიანები და გარემო, რითიც CTC უდავოდ გამოირჩევა; ჩემთვის როგორც ერთ-ერთ რიგითი მოხალისისთვის, კეთილგანწყობილი და მეგობრული დამოკიდებულება დიდი სტიმული იყო.

ზოგადად კი ახალგაზრდებს, რომელთაც სურთ, იყვნენ წარმატებულები, ვურჩევდი, აუცილებლად გამოიყენონ შანსი, იყვნენ მოხალისეები, რათა შეიძინონ ადამიანებთან ურთიერთობის, გამოცდილება, პრაქტიკაში გაათვითცნობიერონ პასუხისმგებლობა სამუშაოსთან მიმართებაში.

ბაიამ მოხალისეობრივი სამქიანობის დასრულების შემდეგ წარმატებით გააგრძელა მოღვაწეობა „პრომესტია-ჯეორჯიაში“.

დავით გელუტაშვილი, კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის მცირე ბიზნესის ადმინისტრირების ტრენერი/კონსულტანტი.

2011 წლის იანვრიდან 2012 წლის აპრილამდე ვმუშაობდი BP-ს მიერ ინიცირებულ და დაფინანსებულ პროექტში „თემის განვითარების ინიციატივა 3“, პროექტის მენეჯერის ასისტენტად, ხოლო 2012 წლის აპრილიდან დღემდე ვმუშაობ USAID-ის მიერ დაფინანსებულ პროექტში „2008 წლის ომის შედეგად იძულებით გადაადგილებული პირებისა და დაზარალებულისოფლების მოსახლეობის თვითდასაქმების ხელშეწყობა“, პროექტის ოფიცრად.

მოხალისედ მუშაობა 2006 წელს, მე-3 კურსზე სწავლის დაწყებისას გადავწყვიტე. იმდროისთვის ძალიან ძნელი იყო სამსახურის დაწყება, მითუმეტეს არ მქონდა დამთავრებული უნივერსიტეტი, არ მქონდა მუშაობის გამოცდილება და არ მყავდა გავლენიანი ნაცნობები. შესაბამისად, გადავწყვიტე მიზნისთვის ნაბიჯ-ნაბიჯ, შრომით და ჯანსაღი სოციალური კავშირების შექმნით მიმეღწია.

მოხალისეობა დავიწყე USAID-ის პროექტში ბიზნეს იდეების შერჩევის კომისიაში. ამ დროისათვის მქონდა ბიზნესგეგმის შედგენის გამოცდილება. სრულყოფილი ბიზნესგეგმის შესაქმნელად ჯგუფის სხვა წევრებთან ერთად დაგეგმილი და განხორციელებული მქონდა მარკეტინგული კვლევა. გამოცდილება მქონდა მიღებული ასევე ტურისტულ, სადაზღვევო და გარემოს დაცვით ორგანიზაციებში.

მოხალისედ მუშაობის პროცესში საშუალება მქონდა მიმელო მრავალფეროვანი გამოცდილება უსაფრთხო გარემოში, რადგან პასუხისმგებლობა შესრულებულ სამუშაოზე მინიმალური იყო და ამავე დროს, სამუშაო სრულდებოდა გამოცდილი თანამშრომლების მეთვალყურეობის ქვეშ.

მოხალისედ დაახლოებით 2 წლის განმავლობაში ვმუშაობდი და ვმონაწილეობდი სხვადასხვა სახის საინფორმაციო პროექტების დაგეგმვა-განხორციელებაში, მაგალითად მწვანე გარემო-

ზე ზრუნვის აუცილებლობაზე, გზებზე და მეთოდებზე; ორგანიზებას ვუკეთებდი სხვადასხვა სახის კონფერენციებს უნივერსიტეტებში და სხვ. ასევე შემდეგ მონაწილეობას ვიღებდი მარკეტინგული კვლევის დაგეგმვა-განხორციელებაში, ბიზნესგეგმების შექმნაში და ა.შ.

თანატოლებს შემიძლია ვუთხრა, რომ მოხალისეობა აკადემიური განათლების მიღების დასრულებამდე, საშუალებას გაძლევს მიიღო გამოცდილება მანამ, სანამ ჩამოგიყალიბდება არასასურველი სტერეოტიპული აზროვნება. ამავე დროს საშუალება გაძლევს გაავლო მრავალი პარალელი პრაქტიკასა და თეორიასთან, შეხედო სხვა კუთხით თეორიულ დოგმებს და მოახდინო მათი ადაპტაცია არსებულ გარემოში. მოახდინო ცოდნის ტრანსფერი პრაქტიკიდან თეორიაში და პირიქით. ამ ყველაფრის გააზრებული ქმედებით კი, საბოლოოდ მოხალისე ყალიბდება ძლიერ, კონკურენტუნარიან სამუშაო ძალად.

საქართველოში არაერთ ორგანიზაციას აქვს საშუალება გამონახოს საქმე, რომელშიც მოხალისეებს ჩართავს.

მოსახლისეობა საქრთავშორისო დონეზე:

ასევე აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციებს, რომლებსაც აქვს გამოცდილება მოხალისეობის კუთხით, შეუძლიათ გაიარონ სპეციალური აკრედიტაცია და ევროპის ქვეყნებში გააგზავნონ მოხალისეები (18-დან -30 წლამდე ასაკის). პროგრამის ფარგლებში დაფინანსდება: ცხოვრება 100%, კვება 100%, კომუნიკაციის ხარჯები 100%, შიდა მგზავრობა (სახლი-სამსახური 100%), დაზღვევა (100%); წინასწარი (გამგზავრებამდე) ტრენინგი 100%; ჩასვლის შემდეგ ტრენინგი 100%; ადგილობრივი ენის კურსი (100%), ვიზა 100% და თვითმფრინავის ბილეთი 90%. თითოეული ასეთი მოხალისე ფასდაუდებელი რესურსია ორგანიზაციისთვის. დამყარებულია ახალი კავშირები საქრთავშორისო დონეზე, კადრი უამრავი იდებით და გამოცდილებით გვიბრუნდება.

ამავე პროგრამის ფარგლებში ორგანიზაციას საქრთველოშიც შეუძლია უმასპინძლოს უცხოელ მოხალისეებს ევროკავშირის წევრი ქვეყნებიდან. მათი პროგრამაში მონაწილეობას შეიძლება ევროკომისიის მიერ დაფინანსდეს.

CTC-ის ევროპის მოხალისეობის პროგრამის ფარგლებში, რომელიც ევროკომისიის პროგრამის „ახალგაზრდობა მოქმედებაში“ ნაწილია (EVS – European Voluntary Service) ახალგაზრდები გამგზავნი ქვეყნიდან ჩადიან მასპინძელ ქვეყანაში და რომელიმე პროექტში იწყებენ მუშაობას.

ქართულ კანონმდებლობაში მოხალისეობის სფეროს მარკეტულირეპული დოკუმენტი ჯერ არ არსებობს.

2009 წელს CTC-იმ ბელგიაში 11 თვით მოხალისედ გაუშვა ირინა ხვინთელანი. ირინას ბელგიაში გამგზავრება შესაძლებელი გახდა სვანეთის პროექტის კოორდინატორის პავლე თვალთაშვილის ინიციატივით და სიქა-საგანმანათლებლო ინიციატივების ქართული ასოციაციის თანადგომით, რომლის აღმასრულებელი დირექტორი ინგა პაიჭაძე ირინას საქრთველოდან მუდმივ მენტორობას უწევდა.

ბთავაზოვით რამდენიმე გვერდს ირინას, რომორც მოხალისის გლოგიდან (დღიურიდან)

17 იანვარი 2010 წელი.

მოგესალმებით, მე ვარ ირინა, საქართველოდან, კერძოდ კი ზემო სვანეთის ულამაზესი რაიონიდან მესტიიდან. 23 წლის ვარ. სკოლა მესტიაში დავამთავრე, შემდეგ ივ.ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ჩავაბარე, ისტორიის მიმართულებაზე. მაგისტრატურაში სწავლის პერიოდში გადაწყვიტე EVS მეცადა. გამიმართლა კიდევ, უამრავი დაბრკოლების მიუხედავად ბელგიაში აღმოვჩნდი. უკვე მეხუთე თვეა, რაც ბელგიაში ვარ. ლეუვენტან ახლოსმდებარე პატარა ქალაქ ბეტეკომში ვცხოვრობ. ლეუვენნი ულამაზესი ქალაქია, იგი ცნობილია როგორც საუნივერსიტეტო ქალაქი, აქ უამრავ უცხოელ და ადგილობრივ სტუდენტს შეხვდებით. ტურისტებითაც განებივრებულია. ჩემი პროექტი 2009 წლის სექტემბერში დაიწყო და 2010 წლის სექტემბერში დამთავრდება. ბელგიაში რომ მოვდიოდი, მეგონა ერთი წელი ძალიან დიდი პერიოდი იყო და ვერ გავძლებდი, თუმცა ხუთი თვე ისე გავიდა, ვერაფერი გავიგე, ძალიან სწრაფად გადის დრო, მეკი რამდენი რამ მაქვს მოსასწრები... პროექტი თავიდანვე საინტერესოდ დაიწყო. ჩამოსვლისთანავე ზღვისპირა ქალაქში ნიუპორტში ტრენინგებზე აღმოვჩნდი. აქ სხვა ევროპელი მოხალისეები გავიცანი. მათთან დღემდე ვაგრძელებ ურთიერთობას. შაბათ-კვირას ერთად ვატარებთ ხოლმე, ვცდილობთ მთელი ჩვენი თავისუფალი დრო სხვადასხვა ქალაქების მონახულებას დავუთმოთ. მალე მოხალისეების ტრენინგებზე შევიკრიბებით, შაბათ-კვირას ერთად გავატარებთ, ჩვენს გამოცდილებას გავუზიარებთ ერთმანეთს. ამჯერად ტრენინგზე ხუთთვიანი მუშაობა უნდა შევაფასოთ.

2009 წლის 3 სექტემბერს დილით ჩამოვფრინდი ბელგიაში, იმავე საღამოს ენის კურსზე ჩავეწერე და გაკვეთილსაც დავესწარი. მოკლედ დასვენების გარეშე შევუდექი ბელგიურ ცხოვრებას და დღემდე ვაგრძელებ.

16 ოქტომბერი 2009

დღეს ლეუვენში წავიყვანეთ ბავშვები. DE WISSEL-მა და მისმა პარტნიორმა ორგანიზაციებმა გამოფენა მოაწყვეს თემაზე „DREAM“ (სიზმარი, ოცნება, სურვილი). დღევანდელი დღე ღარიბ ხალხს ეძღვნებოდა, უამრავი ადამიანი გავიცანი. თითქმის ყველა ექსპონატზე ხალხის ოცნებები, სურვილები იყო აღბეჭდილი (ერთგვარი სოციოლოგიური გამოკითხვის შედეგად შეგროვებული ოცნებები). ეს ყველაფერი, რა თქმა უნდა, ნიდერლანდურ ენაზე იყო, ყველას თითო სურვილის გადათარგმნას ვთხოვდი...

...სპეციალურად ამ გამოფენისათვის RIZSAS-ში შევექმნით თეკა, გარკვეული წვლილი მეც მიმიძღვის მის დამუშავებაში. გამოფენაზე წარმოდგენილი იყო ოცნებებისა და სურვილების უზარმაზარი ყულაბა.

გამოფენიდან სახლში რომ ვბრუნდებოდი, თავში მიტრიალებდა თითოეული ოცნება, სურვილი თუ სიზმარი...

ირინა არ არის ერთადერთი ქართველი რომელიც EVS პროგრამით უცხოეთში იმყოფებოდა. მათთან ურთიერთობით ბევრი შეიძლება გავიგოთ, რატომ იყო მოხალისეობა მათი ცხოვრების მნიშვნელოვანი ეტაპი.

ირინამ ბელგიაში ერთი წელი გაატარა, ამავე პერიოდში კი სვანეთში CTC-ის ოფისში მოხალისედ მუშაობდა პოლონელი მიხეილ ზელასკო. მიხეილმა 6 თვე დაჰყო ზემო სვანეთში და მისი მოხალისეობრივი სამუშაო უკავშირდება CTC-ის ზემო სვანეთის პროექტის საქმიანობებს: ახალგაზრდებთან ურთიერთობა, კონტაქტების დამყარება, ინფორმაციის მოპოვება და სვანეთის პოპულარიზება. მიხეილს საშუალება მიეცა დეტალურად გაცნობოდა როგორც ორგანიზაციულ საქმიანობებს, ასევე ადგილობრივ ყოფას, ადამიანებს, კულტურის ძეგლებს.

მიხეილის მსგავსად არაერთი უცხოელი მოხალისე იმყოფებოდა საქართველოში.

საერთაშორისო პროექტებში მონაწილეობის მსურველებს შეგიძლიათ დეტალური ინფორმაცია EVS (European Voluntary Sevice) პროგრამის შესახებ ნახოთ გვერდზე:

<http://www.salto-youth.net/rc/eeca/eecacooperation/eecaa2/>

2012 წლის სექტემბრიდან იგეგმება ორი გერმანელი მოხალისის მასპინძლობა ერთნაირი პროგრამით ზემო სვანეთის პროექტში.

ეს კიდევ ერთი მაგალითია, როდესაც საქართველოს ორგანიზაციაში მოხალისეობრივი საქმიანობით ევროპელი ახალგაზრდები ინტერესდებიან.

საქართველოში მოხალისეობის განვითარება სტიმულირებას საჭიროებს და მნიშვნელოვანია ამ მიმართულებით ქმედითი ნაბიჯების გადადგმა. დღეს ამ მიმართულებით აქტიურად მუშაობს „სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი“ შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მიერ დაფინანსებული საჯარო პოლიტიკის, ადვოკატირებისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების პროექტთან თანამშრომლობით.

2011 წელს ფონდ „ღია საზოგადოება საქართველოს“ ფინანსური მხარდაჭერით განხორციელდა პროექტი „სახელმწიფო პოლიტიკა მოხალისეობის სფეროში: ქართული კანონმდებლობა და მსოფლიო პრაქტიკა“. პროექტის ფარგლებში „ახალგაზრდული რესპუბლიკური ინსტიტუტის“ მიერ ჩატარდა კვლევა, რომლის ავტორებიც არიან არჩილ აბაშიძე და გიორგი აბაშიძე („სახელმწიფო პოლიტიკა მოხალისეობის სფეროში: ქართული კანონმდებლობა და მსოფლიო პრაქტიკა“. ISBN 978-9941-0-3625-5). კვლევის ანგარიში გამოყოფს რიგ რეკომენდაციებს. მათ შორის მიუთითებს, რომ აუცილებელია მოხალისეობის შესახებ ქართული კანონმდებლობის სრულყოფა და მოხალისეობისათვის ხელსაყრელი სამართლებრივი გარემოს შექმნა; ასევე უნდა შემუშავდეს სახელმწიფო პროგრამები, რომლებშიც მოხდება ახალგაზრდობის მოხალისეობრივ სანაწილებზე ჩართვა; ხელი უნდა შეეწყოს ევროპული გამოცდილების გაზიარებას; ასევე შეიქმნას მოხალისეთა ცენტრები, რომლებიც დააკავშირებდნენ მოხალისეობის მსურველებს შესაბამის ორგანიზაციებთან.

აღნიშნული თემა ბევრი ორგანიზაციის ერთობლივ და თანმიმდევრულ მუშაობას მოითხოვს. ჩვენ გვჯერა, რომ ყველა აქტორის ძალისხმევით მოხალისეობის ინსტიტუტი გაძლიერდება საქართველოშიც.

თვითდასაქმების ხელშეწყობა საქართველოში – სიტისის გამოცდილება

კობა კიკაბიძე, სოფიო კაჭახიძე



1. დასაქმება და თვითდასაქმება

2011 წლის სექტემბერში World Economic Forum -ის მიერ გამოქვეყნებული შედეგების მიხედვით, მოსახლეობის 62% -ს „სამუშაო“ ქვეყნის ნომერ პირველ პრობლემად მიაჩნია, ხოლო 72%-ს – ნომერ პირველ ადგილობრივ პრობლემად. გარდა ამისა, კითხვაზე, შეიცვალა თუ არა ამ მიმართულებით მდგომარეობა საქართველოში, 33%-მა უპასუხა, რომ მდგომარეობა გაუარესდა, ხოლო 40%-ს მიაჩნია, რომ ამ კუთხით მდგომარეობა საერთოდ არ შეცვლილა. ეს მონაცემები კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ უმუშევრობა საქართველოს ეკონომიკის მნიშვნელოვანი პრობლემაა.

უნდა აღინიშნოს, ასევე, რომ გამოკითხულთა 50%-ს მიაჩნია, რომ მდგომარეობა გაუარესდა საზოგადოებაში სიღარიბის დონის თვალსაზრისითაც. ეროვნულ-დემოკრატიული ინსტიტუტის კვლევაზე დაყრდნობით, რესპონდენტთა 31% ან უმუშევარია ან სამუშაოს მაძიებელი, 5% არ ეძებს სამუშაოს, ხოლო 30% არააქტიურ სამუშაო ძალას წარმოადგენს, რომელიც მოიცავს სტუდენტებს, პენსიონერებს, და ა.შ.

უმუშევრობაზე საუბრისას, კიდევ ერთი საკითხი, რომელსაც ეკონომისტები ყურადღებას აქცევენ, შრომისუნარიან უმუშევართა განათლების დონეა. 2010 წლის ადამიანური განვითარების ანგარი-

შის თანახმად, საქართველო ერთ-ერთი ლიდერი ქვეყანაა სამუშაო ძალის განათლების დონის მიხედვით. უმუშევართა 81%-ს საშუალო ან უმაღლესი განათლება აქვს მიღებული. ეს ნიშნავს იმას, რომ განათლებული სამუშაო ძალა გამოუყენებელია და მას ქვეყნის ეკონომიკაში წვლილი ვერ შეაქვს. ამავე დროს, მსოფლიო კონკურენტულობის ანგარიშის მიხედვით (2011-2012 წლები), ქვეყანაში ბიზნესის კეთების მთავარი ხელისშემშლელი ფაქტორი არაადეკვატური განათლების მქონე სამუშაო ძალაა.

ბოლო ორი ათწლეულის მანძილზე მოსახლეობის 1/5-ით შემცირებისას დასაქმება შემცირდა 2.5-ით და მეტად, ხოლო დაქირავებით დასაქმება – 3.3-ჯერ. აღნიშნულ პერიოდში, საქართველო „ქრონიკული დასაქმების“ ქვეყნიდან უმწვავესი უმუშევრობის პრობლემურ ქვეყნად გარდაიქმნა.

2. რა არის თვითდასაქმება?

ერთი მხრივ, თვითდასაქმებული ადამიანი, შესაძლოა, წარმატებული მენარმე იყოს, მეორე მხრივ კი, ის, ვისაც უჭირს „ფორმალური“ სამუშაოს პოვნა, იძულებულია, თავის გადასარჩენად თვითდასაქმდეს. ამიტომ, თვითდასაქმების ინტერპრეტირება ორგვარად შეიძლება – როგორც მენარმეობა და როგორც უმუშევრობა (www.ciln.mcmaster.ca). იმისათვის, რომ განვასხვაოთ ნამდვილი თვითდასაქმება და „შენიღბული“ უმუშევრობა, საჭიროა სიღრმისეული კვლევის ჩატარება, რათა შეფასდეს დასაქმებულებისა და თვითდასაქმებულების ცხოვრების დონე.

საქართველოში, დასაქმებულებად რეგისტრირებულთა უმეტესობა თვითდასაქმებულია. ეს კატეგორია ძირითადად კონცენტრირებულია სოფლის მეურნეობაში, ხოლო ამ სექტორში პროდუქტიულობის დონე საკმაოდ დაბალია. როგორც პირველად წარმოებაში, ასევე კვების პროდუქტების გადამამუშავებაში, სოფლის მეურნეობის წილი ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის დაახლოებით 9%-ს შეადგენს. საკამათო ნამდვილად არ არის ის, რომ მშპ-ში იმ სექტორის წილი, რომელშიც დასაქმებულთა მთლიანი რაოდენობის 50%-ია ჩართული, 9%-ზე მეტი უნდა იყოს. ამ მოსაზრებას კიდევ უფრო ამყარებს ის, რომ სოფლად უმუშევრობის დონე 7.9%-ს შეადგენს (2010 წლის მონაცემებით), მაშინ, როდესაც ქალაქებში უმუშევრობა 27.2%-ს აღწევს. გარდა ამისა, სოფლად მთლიანად დასაქმებულთა 80% თვითდასაქმებულია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ისინი სოფლის მეურნეობის სექტორში არიან ჩართულნი (www.geostat.ge).

სამუშაო ადგილების შექმნა საქართველოს სასოფლო-სამეურნეო და საკვები პროდუქტების გადამამუშავების წარმადობის სრული გამოყენების გარეშე ვერ მოხერხდება. ამიტომ, იმ ადამიანთა რიცხვი, რომლებიც ფორმალურად არიან დასაქმებულები, კიდევ უფრო ნაკლებია, ვიდრე ოფიციალური სტატისტიკით ნაჩვენები ციფრი. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ გადასახადის გადამხდელების რაოდენობა საკმაოდ მცირეა. ამრიგად, თვითდასაქმებული სამუშაო ძალა ვერ ჩაითვლება საკმარისად სტაბილურ ძალად ანდა ის ვერ გამოიმუშავებს საკმარის შემოსავალს იმისათვის, რომ ქვეყანაში სიღარიბის დონე შემცირდეს. მოკლედ თუ ვიტყვით, ფორმალური დასაქმების შესაძლებლობების ნაკლებობა სერიოზული შეზღუდვაა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისათვის. თუ დავაკვირდებით დასაქმების ტიპების ტენდენციებს საქართველოში 1998-2010 წლების პერიოდში, აშკარაა, რომ ერთადერთი კატეგორია, რომელიც სტაბილურ ზრდას აჩვენებს, თვითდასაქმებულთა კატეგორიაა, ხოლო „დაქირავებით“ მომუშავე დასაქმებულთა რაოდენობა მცირდება. ეს აღმავალი ტენდენცია, შესაძლოა, იმ ახალი კამპანიის შედეგი იყოს, რომელიც მიკრობიზნესის ყველა მფლობელის რეგისტრირებას გულისხმობს. ერთი მხრივ, ეს სავალდებულო პროცედურაა, ხოლო მეორე მხრივ, მოტივირებულია გადასახადებისგან გათავისუფლების დაპირებით. ამ კამპანიის შედეგად „თვითდასაქმებულთა“ კატეგორია გაიზარდა. 2010 წლის მდგომარეობით, დასაქმებულთა 62% თვითდასაქმებულია, 38% კი დაქირავებით დასაქმებული.

თვითდასაქმებული მოსახლეობა ძირითადად რეგიონებშია კონცენტრირებული. ამის მიზეზი სასოფლო-სამეურნეო მიწებია. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის თანახმად, თვითდასაქმებული არის ადამიანი, რომელიც „საქმიანობს ოჯახური შემოსავლის მიღების მიზნით,

აგრეთვე ოჯახურ სანარმოში/მეურნეობაში უსასყიდლოდ მომუშავე პირი.“ აქ შედიან ის ადამიანები, რომლებიც ნებაყოფლობით ამუშავენ თავიანთი ოჯახის მიწას. ამის შედეგია ის მონაცემები, რომლის მიხედვითაც უმუშევრობის დონე რეგიონებში გაცილებით დაბალია, ვიდრე თბილისში. რატომ? იმიტომ, რომ პოტენციური სამუშაო ძალა ვერ ჩაითვლება სოფლის მეურნეობის სექტორში დასაქმებულად. ამიტომ, თბილისში უმუშევრობის დონე მაღალია – 30.1%.

2010 წლისთვის უმუშევართა საერთო რაოდენობამ ქვეყანაში 320 ათას კაცს გადააჭარბა და ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის 16.3 პროცენტი შეადგინა. რეალურად, უმუშევართა აბსოლუტური რაოდენობა „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ (2003 წლიდან) 42 პროცენტით გაიზარდა, მაშინ როდესაც დასაქმებულთა საერთო რიცხვი იმავე პერიოდში 12.5 პროცენტით შემცირდა, მათ შორის დაქირავებით დასაქმებულთა რაოდენობა – 2.5 პროცენტით. იმავე პერიოდში ყოველ 1000 დაქირავებით დასაქმებულზე უმუშევართა რაოდენობა გაიზარდა თითქმის 1.5-ჯერ – 355-დან 517-მდე. უმუშევრობის დონე გაანგარიშებულია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის კრიტერიუმით.

დასაქმებულთაგან (ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის 83.7%) მხოლოდ 621 ათასი ადამიანი ეწევა დაქირავებულ შრომას (აქედან სახელმწიფო სექტორში დახლოებით 300 ათასი), ხოლო მილიონზე მეტი განეკუთვნება ე.წ. თვითდასაქმებულ მოსახლეობას. ამ მეორე ჯგუფში გაერთიანებულია ყველა, ვინც სტატისტიკური სამსახურის ყოველკვარტალური კვლევის მონაცემებით, შერჩეული ერთი საკვლევი კვირის განმავლობაში ერთი საათი მაინც იმუშავა – ანაზღაურებით თუ უსასყიდლოდ(!).

აღნიშნული კატეგორიის დასაქმებულთა 4/5-ზე მეტი დასაქმებულია ეკონომიკის აგრარულ სექტორში, სადაც ერთ სულზე წარმოებული დამატებული ღირებულება ქვეყანაში დადგენილ საარსებო მინიმუმზე ნაკლებია (შესაბამისად, 80\$ და 84\$, 2010 წლის მდგომარეობით). აღნიშნული გარემოება საგრძნობლად ამცირებს უმუშევრობის დონეს, თუმცა, რეალური გარდატეხის მოხდენა მოსახლეობის დიდი ნაწილის კეთილდღეობაში, ფაქტობრივად, არ შეუძლია. შედეგად ვლტებულობთ იმას, რომ უმუშევრობა სოფლად თითქმის 4-ჯერ დაბალია ქალაქთან შედარებით (შესაბამისად, 28.8% და 7.8%). სოფელზე მოდის ქვეყნის ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის 57 პროცენტი, დასაქმებულთა 63.2 პროცენტი, დაქირავებით დასაქმებულთა მხოლოდ 30.6 პროცენტი და თვითდასაქმებულთა 81.5 პროცენტი.

ამასთან, ცალსახად უნდა აღინიშნოს, რომ საბაზრო ურთიერთობების განვითარება და აგრარული სექტორის თანამედროვე მდგომარეობა, უფრო მონყვლადს ხდის სოფლად მცხოვრებლებს უმუშევრობის რისკისადმი. 2000 წელთან შედარებით სოფლად თვითდასაქმებულთა რაოდენობა კიდევ უფრო გაიზარდა (45.7 ათასით, ანუ 5.6 პროცენტით), ხოლო ქალაქად – პირიქით, შემცირდა 28.1 ათასით, ანუ 12.6 პროცენტით.

შედეგად, თვითდასაქმებულებში სოფლად მცხოვრებლების რაოდენობა კიდევ უფრო გაიზარდა (3 პროცენტული პუნქტით). უმუშევრობის დონე ამ წლებში გაიზარდა როგორც ქალაქად, ისე სოფლად, თუმცა სოფლად „ვარდების რევოლუციის“ შემდეგ იგი გაიზარდა 1.8-ჯერ, ხოლო ქალაქად – მხოლოდ 32 პროცენტით.

განსაკუთრებული როლი თვითდასაქმებაში საშუალო და მცირე ბიზნესს ენიჭება. ცნობილია, მაგალითად, რომ აშშ-ში დამატებითი სამუშაო ადგილების 70% სწორედ მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორში იქმნება, საქართველოში კი, ეკონომიკის ცალკეული დარგებისა და სექტორების მონოპოლიზაციის გამო სულ უფრო მცირდება მისი წილი, ამჟამად იგი 16%-ს არ აღემატება, რაც 3-4-ჯერ ჩამოუვარდება განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების მაჩვენებელს. ჩვენთან ბიზნეს-სექტორში დასაქმებულთა 63 პროცენტი მსხვილ ბიზნესშია დაკავებული, მაშინ როდესაც ევროკავშირში აღნიშნული მაჩვენებელი მხოლოდ 39 პროცენტია.

მთავარი ის არის, რომ „თვითდასაქმებულთა“ უმუშევართა კატეგორიაში ჩართვით, რაც ყველა აზრით გამართლებულია, უმუშევრობის რეალური მაჩვენებელი საქართველოში 65% -ს აღწევს.

შრომითი მიგრანტები უზრუნველყოფდნენ გამომუშავებული თანხების მნიშვნელოვანი ნაწილის რეპატრიაციას სამშობლოში. აღნიშნული რესურსი, თანხობრივად, საქართველოს შინამეურნეობათა მთლიანი შემოსავლების 30 პროცენტის ტოლია, ხოლო ბოლო წლების (2009–2010 წ.) საშუალო მაჩვენებელი კი თითქმის 1.5-ჯერ აღემატება საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობას.

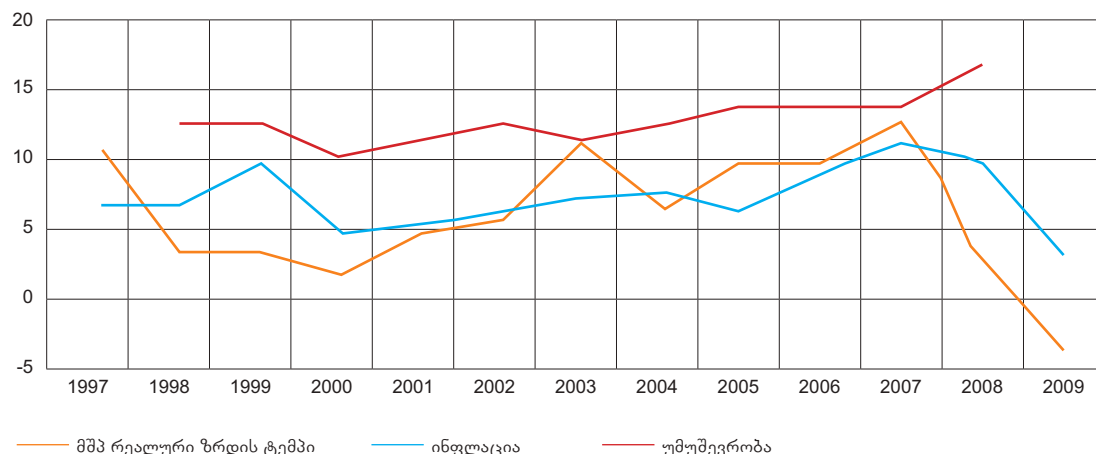
დასაქმების პრობლემის სიმწვავეს განაპირობებს ისეთი ფაქტორიც, როგორცაა საკუთარი ბიზნესის წამოწყებისათვის რესურსების სიმწირე და საკრედიტო რესურსების სიძვირე. დღეს საქართველოს კომერციული ბანკების მიერ გაცემული კრედიტების თანაფარდობა მთლიან შიდა პროდუქტთან მხოლოდ 28 პროცენტია (ბალტიის ქვეყნებში ეს მაჩვენებელი სულ ცოტა, სამჯერ უფრო მაღალია).

თავის მხრივ, საკრედიტო რესურსების მხოლოდ 38 პროცენტია გაცემული ფიზიკურ პირებზე – 62 პროცენტი იურიდიულ პირებზე მოდის. მიუხედავად ბიზნესის წამოწყების სიიარაღისა, საქართველოში თავად ბიზნესი წარმოება საკმაოდ ძვირადღირებული და, რაც მთავარია, სხვადასხვა რისკებთან დაკავშირებული საქმიანობაა და მის წარმოებაში სულ უფრო და უფრო მცირდება საშუალო და მცირე მენარმეების წილი.

ეკონომიკური თვალთახედვით, უმუშევრობის სახით ეგრეთწოდებულ გამოუყენებელი სანარმოო შესაძლებლობების ხარჯს ვლდებულობთ, რომელიც გამოუყენებელი სამუშაო ძალის გამო იკარგება, ანუ, იმ პროდუქციას, რომლის წარმოებაც შესაძლებელი იქნებოდა უმუშევრების დასაქმების შემთხვევაში. ოუკენის კანონის თანახმად, უმუშევრობის დონის ყოველი 1%-იანი ზრდა მშპ-ის დაახლოებით 2%-იან კლებას იწვევს (Knotek, 2007).

3. ძირითადი მაკროეკონომიკური პარამეტრების დინამიკა

საქართველოს რეალობა ოუკენის კანონის სისწორეს ნაწილობრივ ადასტურებს. ეს მხოლოდ უმუშევრობის გამო არ ხდება, არამედ იმ ნეგატიური ზეგავლენითაც არის გამოწვეული, რაც გლობალურმა კრიზისმა და რუსეთ-საქართველოს ომმა მოახდინა. გარდა ამისა, მთლიანი პროდუქტის მაჩვენებელი არ არის დამოკიდებული მხოლოდ უმუშევრობაზე, არამედ, ასევე პროდუქტიულობის დონეზე, მოთხოვნასა და სანარმოო რესურსებზე. ეროვნულ-დემოკრატიული ინსტიტუტის მიერ ჩატარებულმა კვლევამ კიდევ ერთხელ ცხადყო დასაქმების მნიშვნელობა ქართული საზოგადოებისათვის. 2007 წელს, ანუ მშპ-ის ზრდის ყველაზე მაღალი, 12%-იანი მაჩვენებლის პირობებში, უმუშევრობის დონემანაც საკმაოდ მაღალი იყო – 13.3% (www.geostat.ge).



4. შრომისუნარიანი მოსახლეობა

სტატისტიკის სამსახური მთლიანი მოსახლეობიდან ანგარიშობს მხოლოდ მილიონ ცხრაასი ათასამდე ადამიანს, კატეგორიით – შრომისუნარიანი მოსახლეობა. ეს კატეგორია გულისხმობს თხუთმეტიდან სამოცდათხუთმეტ წლამდე ადამიანს. სტატისტიკის დეპარტამენტის მიხედვით, ამ მილიონ ცხრაასი ათასიდან დასაქმებულია მილიონ ექვსასი ათასამდე ადამიანი. უმუშევარი, შესაბამისად, სამასი ათასამდე ადამიანია, ანუ შრომისუნარიანი მოსახლეობის თექვსმეტი პროცენტი .

დასაქმების სტატისტიკური მონაცემი არ ითვლის, რამდენად ახერხებს ადამიანი თვითდასაქმებით საარსებო მინიმუმის მოგროვებას და ნებისმიერი გზით თვითდასაქმებულ ადამიანს თვითდასაქმების კატეგორიაში ათავსებს და დაქირავებულ ადამიანებთან ერთად საერთო უმუშევრობის თექვსმეტ პროცენტიან ნიშნულს იძლევა [თუმცა, როცა სტატისტიკის დეპარტამენტი ამბობს, უმუშევრობა თექვსმეტამდე პროცენტია, იგულისხმება 16-მდე პროცენტი შრომისუნარიანი მოსახლეობისა. სხვა შემთხვევაში უმუშევრობის დონე მთლიანი მოსახლეობის თანაფარდობაში ორმოცდაათამდე პროცენტი იქნებოდა].

საქართველოში თვითდასაქმებულია მილიონზე მეტი ადამიანი; დაქირავებულია ექვსასი ათასამდე ადამიანი. მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში, საერთაშორისო სტატისტიკის მიხედვით, თანა-

თვითდასაქმების და მცირე და საშუალო ბიზნისის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია მაკროგარემოს ისეთი პარამეტრების გათვალისწინება როგორც არის კავიტალის და ტექნოლოგიების რესურსები, ბაზრის ხელმისაწვდომობა და ღირებულების ჯაჭვის შექმნა (Value Chain).

ფარდობა პირიქითაა. ანუ უფრო მაღალია დაქირავებულთა რიცხვი და, პირიქით, დაბალია თვითდასაქმების მაჩვენებელი. ამის საპირისპიროდ, საერთაშორისო კატეგორია „განვითარებადი სამყარო“ გამოირჩევა თვითდასაქმების მაღალი და დაქირავების დაბალი მაჩვენებლებით, ისე როგორც ეს მეტ-ნაკლებად საქართველოში შეიმჩნევა.

საკითხის ასეთი ციფრობრივი დაყოფის მეთოდი საერთაშორისო შრომის ორგანიზაციას (IOL) ეკუთვნის, რომელსაც საქართველოს სტატისტიკის სამსახურიც იშველიებს.

როცა ვსაუბრობთ უმუშევრობის თექვსმეტ პროცენტიან სტატისტიკაზე, ერთი რამ გვრჩება ყურადღების მიღმა – ქალაქები და სოფლები. თუ მთლიან ციფრს გამოვაკლებთ სოფლად მცხოვრები ადამიანების სტატისტიკას და შევხედავთ მონაცემებს ქალაქებში, უმუშევრობის დონე ქალაქებში 26 პროცენტს სცდება. მონაცემს აბალანსებს ის ფაქტი, რომ უმუშევრობის დონე სამჯერ დაბალია სოფლის მოსახლეობაში – ის რვა პროცენტამდეა. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ ძირითადი ნაწილი სოფლად თვითდასაქმებაზე მოდის, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ სოფლის მოსახლეობის უმუშევრობის დაბალ ნიშნულთან სახელმწიფო აპარატს შეხება ნაკლები აქვს. იქ კი, სადაც სახელმწიფოს ჩარევა შედარებით მაღალია, ანუ ქალაქებში, სადაცაა ძირითადად განთავსებული სახელმწიფო სტრუქტურები, უმუშევრობა, როგორც აღვნიშნეთ, 30-მდე პროცენტია.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ დაქირავებული ექვსასი ათასამდე ადამიანიდან ოთხასი ათასამდე, ანუ დაქირავებულთა სამოცამდე პროცენტი ქვეყნის მასშტაბით სახელმწიფო სექტორშია დასაქმებული.

თეორიული წარმოდგენისთვის, თუ დასაქმების ზოგადად მაჩვენებელს თვითდასაქმების მაჩვენებელს გამოვაკლებთ, ქვეყანაში მივიღებთ დაახლოებით სამოცდაათ პროცენტთან უმუშევრობას შრომისუნარიან მოსახლეობას შორის. თუმცა, ასეთნაირად დასაქმების ნიშნული საერთაშორისო მეთოდოლოგიით არ ითვლება.

თვითდასაქმების და მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანია მაკროეკონომის ისეთი პარამეტრების გათვალისწინება, როგორც არის კაპიტალის და ტექნოლოგიების რესურსები, ბაზრის ხელმისაწვდომობა და ღირებულების ჯაჭვის შექმნა (Value Chain). ამ პარამეტრების დინამიკას სწავლობს გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინსტიტუტი, რომელთა 2011-12 წწ. მონაცემებით საქართველო მსოფლიოს 143 ქვეყანას შორის საკმაოდ სავალალო მდგომარეობაშია კერძოდ:

ფინანსური ხელმისაწვდომობის ხელმისაწვდომობა	105
ადგილობრივი ბაზრის დაფინანსება	122
ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობა	107
ღირებულების ჯაჭვის შექმნის ხარისხი (Value Chain)	87

ღირებულების ჯაჭვის შექმნა (Value Chain) – ანალიზის პოტენციური წყაროების ინსტრუმენტი, რათა მნიშვნელობა მიენიჭოს მომხმარებლისთვის უფრო დიდი ფასეულობის მინოდებას და სინერგეტიკული ეფექტის გამოვლენას. ფასეულობის ქსელი მოიცავს მის წევრობას ორგანიზაციის ყველა საქმიანობაში (ჯაჭვის ნაწილები), რომელიც მიმართულია შექმნას ფასეულობა მომხმარებლისთვის. ორგანიზაციის კლასიკური მოდელში ორგანიზაციის ეს საქმიანობა მოიცავს განვითარებას, წარმოებას, მარკეტინგს, გაყიდვებს და პროდუქციის მხარდაჭერას. ეს საქმიანობა დაჯგუფებულია:

საქმიანობის ძირითადი სახეობად (შემავალი ლოგისტიკის – უზრუნველყოფს ყველა საჭირო საწარმოო ოპერაციებს; სანარმოო ოპერაციებს – მზა პროდუქციის გამოშვება; გამომავალი ლოგისტიკის – მზა პროდუქციის ბრუნვა, მარკეტინგი, მათ შორის გაყიდვები და მომსახურება) და მხარდაჭერ საქმიანობად (ინფრასტრუქტურის ორგანიზაცია – ეფექტურად მართვა, ფინანსური, ადამიანური რესურსების მართვა, ტექნოლოგიური, საინჟინრო შემუშავები, შესყიდვები, რომელიც ძირითადი საქმიანობის წარმართვისთვის საჭირო აუცილებელი პროდუქტის შექმნას გულისხმობს). მართვის ყველა ძირითადი საქმიანობასთან დაკავშირებულია მხარდაჭერი საქმიანობა.

შესაძლებელია დაკონკრეტდეს ორგანიზაციის თითოეული ცხრა სახის საქმიანობის უფრო დეტალური მოდელი, – მაგალითად როგორცაა მარკეტინგი – მისი ინდივიდუალური ფუნქციები: მარკეტინგული კვლევები, პროდუქტის ხელშეწყობა, მარკეტინგისა და ახალი პროდუქტის განვითარება და ა.შ. ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ გადამოწმდეს დანახარჯები და შედეგები თითოეული ცხრა სახის საქმიანობისთვის და მათ გასაუმჯობესებლად გზები მოიძებნოს.

ამ მონაცემების შედარებით კონკურენტების მონაცემებთან, ვლინდება გზა, თუ როგორ უნდა მოვიპოვოთ კონკურენტული უპირატესობა.

ამგვარად, თითოეული აქტივობა უნდა იყოს გაანალიზებული მომხმარებლისთვის სარგებლის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, რაც განსაზღვრავს, თუ რა დანახარჯებს მოიცავს იგი.

CTC –ის გამოცდილება თვითდასაქმებასთან დაკავშირებით

როგორც 2011 წლის ანგარიშში ქნა გამოქვეყნებული, CTC-იმ 116 მიკროსაწარმოს მისცა მიკროგრანტი და გაუნია დახმარება ტრენინგითა და კონსულტაციით. გრანტი გაიცა USAID-ის მიერ დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში, რომლის სახელწოდებაცაა „იძულებით გადაადგილებულ პირთა ინტეგრაცია“. გაცემული მიკროგრანტების საშუალოდ 1,100 – 1,200 აშშ დოლარს შეადგენდა.

წლებანდელ ანგარიშში გვსურს გაგიზიაროთ CTC-ის მიერ მიღებული შედეგები სამი ძირითადი თვალსაზრისით:

- ▶ შინამეურნეობის შემოსავლის ზრდა;
- ▶ დასაქმება;
- ▶ თვითშეფასების გაუმჯობესება.

შემთხვევათა თითქმის 90%-ში შინამეურნეობის შემოსავლის ზრდამ 5% გადააჭარბა:

შინამეურნეობის შემოსავლის ზრდა	საწარმოთა განაწილება
5% -ზე ნაკლები	11%
5% – 16%	23%
16% – 27%	16%
27% – 38%	24%
38% – 48%	13%
48% – 59%	6%
59% – 70%	5%
70% და მეტი	2%

CTC-ს მიერ დაფინანსებულმა 116 მიკროსაწარმომ, მენარმის გარდა კიდევ 140 ადამიანი დაასაქმა:

დასაქმებულთა რაოდენობა	საწარმოთა განაწილება
4 ადამიანი და მეტი	3%
3 ადამიანი	8%
2 ადამიანი	17%
1 ადამიანი	54%
მხოლოდ მენარმე	18%

მნიშვნელოვანია ასევე გაზრდილი თვითშეფასება და მომავლისადმი ოპტიმისტური დამოკიდებულება.

გამონათქვამი	საწარმოთა განაწილება
“მე უფრო ოპტიმისტურად შევცქერი ხვალინდელ დღეს“, „ჩემი ფიქრი მომავალზე აღარ არის უიმედო“	47%
“მე ვარ დაკავებული“, „მე ვარ საჭირო“, „მე არ ვარ დაკარგული“	27%
“ვგრძნობ მეტ პატივისცემას ჩემს მიმართ“	15%
“გავხდი უფრო დამოუკიდებელი“	5%
“გარკვეული შესაძლებლობაა თვითგანვითარებისათვის“	3%
“არაფერი შეცვლილა ჩემს ცხოვრებაში“	2%

გოგია კარელიძე

გოგია კარელიძე ახალგორის რაიონის სოფელ კარელთკარიდანაა. მეოთხე წელია ფრეზეთის დევენილთა ჩასახლებაში ცხოვრობს და ორ შვილს მართო ზრდის. მეუღლე 28 წლის ასაკში გარდაეცვალა. უფროსი შვილი საქართველოს უნივერსიტეტის ჟურნალისტიკის ფაკულტეტზე სწავლობს და საუკეთესო სტუდენტად ითვლება. სწავლასთან ერთად მამას საოჯახო საქმეებშიც ეხმარება. უმცროსი გოგონა ფრეზეთის საჯარო სკოლის მოსწავლეა. მეორედ დაოჯახებაზე არასდროს უფიქრია; მთელი დრო და ენერჯია შვილების აღზრდას შეაღია. “უდედოდ შვილების გაზრდა ძალიან რთულია, ვცდილობ ბავშვებს არაფერი დააკლდეს და დღე და ღამე დაუღალავად ვშრომობ,”- ამბობს ბატონი გოგია.

გოგია კარელიძეს სოფელ კარელთკარში სახლი, მიწები და 80 სული საქონელი დარჩა. მესაქონლეობის სფეროში დიდი გამოცდილება აქვს, 15 წელია ამ საქმეს ემსახურება. 15 წლის წინ ბიზნესი ხუთი მენველი ფურით დაიწყო. ფრეზეთში დასახლების შემდეგ ისევ მესაქონლეობას მოკიდა ხელი. მცირე დანაზოგით საქონლის სადგომი ააშენა და ორი მენველი ფური შეიძინა. USAID-ის საგრანტო განვითარების პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ გამოცხადებული კონკურსის შესახებ დასახლებაში პროექტის პრეზენტაციაზე შეიტყო, გრანტის თანხით ბიზნესის გაფართოების იდეა სწორედ მაშინ გაუჩნდა. კონკურსის ეტაპები წარმატებით გადალახა და დაფინანსება მიიღო. მიღებული გრანტით ორი მენველი ფური, სეპარატორი და მაცივარი შეიძინა. დაფინანსებამ კარელიძეების ოჯახის მატერიალური მდგომარეობა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა. როგორც ბატონი გოგია ამბობს, ორი წლის მანძილზე მიღებული შემოსავალი უფროსი შვილის სწავლა-განათლებისთვის გამოიყენა. უმაღლეს სასწავლებელში სწავლის ღირებულების ნაწილი ოჯახმა სწორედ ბიზნესიდან მიღებული ამონაგებით დაფარა.

„ახლა უკვე ოთხი მენველი ფური მყავს, მაქვს სეპარატორი, რაც საშუალებას მაძლევს უფრო გემრიელი და მაღალხარისხიანი არაყანი დავამზადო. წარმოებული პროდუქცია დასახლებაშიც და თბილისის ცენტრალურ ბაზარზეც კარგად იყიდება. მომავალს იმედით ვუყურებ და ვთვლი, რომ ადამიანმა ის საქმე უნდა აკეთოს, რაც კარგად იცის და ყველა სიძნელის გადალახვას შეძლებს.“

ჰამლეტ კაპანაძე

ჰამლეტ კაპანაძე წეროვანის დევენილთა ჩასახლებაში მეოთხე წელია მეუღლესთან, ორ ქალიშვილთან და შვილიშვილთან ერთად ცხოვრობს. ახალგაზრდობის წლები ცხინვალში გაატარა, სამაჩაბლოს ომის შემდეგ სოფელ ანგეში დასახლდა და 2008 წლის აგვისტოს მოვლენებამდე იქ ცხოვრობდა. ბატონი ჰამლეტი ქართულ-ოსური ოჯახიდანაა. დედით ოსია და ოსი ეროვნების ნათესავების გარემოცვაში გაიზარდა. მეუღლე ქალბატონი – ნუნუ ყანდარელი ანგევის სკოლაში რუსული ენის პედაგოგად მუშაობდა.

ჰამლეტ კაპანაძეს სოფელში დიდი ავტო-სახელოსნო დარჩა, სადაც ხუთი თანასოფლელი ჰყავდა დასაქმებული. ომის შემდეგ სამსახურის ძებნა თბილისის ავტო-სახელოსნოებში სცადა, თუმცა, სამუშაო იარაღების უქონლობის გამო მცდელობა უშედეგოდ დასრულდა.

2011 წელს USAID-ის საგრანტო განვითარების პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ გამოცხადებულ კონკურსში მიიღო მონაწილეობა. კონკურსის ყველა ეტაპი წარმატებით გადალახა და დაფინანსებაც მიიღო. „ჩემმა რამდენიმე მეზობელმა ამ პროექტის დახმარებით მცირე ბიზნესი წამოიწყო, სწორედ მათ მიმჩიეს კონკურსში მონაწილეობის მიღება. კონკურენცია ძალიან დიდი იყო და გამარჯვებას არ ველოდი. გრანტის თანხით კოტეჯის გვერდით სახელოსნო კაპიტალურად მოვაშენე და სამუშაო იარაღები შევიძინე. იარაღები საკმაოდ ძვირია და რომ არა გრანტი, საკუთარი ძალებით მათ შეძენას ვერ მოვახერხებდი“, – ამბობს ბატონი ჰამლეტი. დაფინანსების შემდეგ კლიენტების რაოდენობა მნიშვნელოვნად გაიზარდა და ხშირად რიგშიც უნევთ ყოფნა. გასულ წელს რამდენიმე ავტოდილერთან მოლაპარაკება შედგა და ახლა უკვე ყოველთვიურად 10-15 გასაყიდი მანქანის შეკეთებას უზრუნველყოფს. ოჯახის მატერიალური მდგომარეობა გაუმჯობესდა, დანაზოგით სახლისთვის პერსონალური კომპიუტერი, საოჯახო ტექნიკა და ავეჯი შეიძინეს.

დაფინანსებიდან ერთი წლის თავზე ბატონი ჰამლეტი საკუთარ წამოწყებას წარმატებულად აფასებს. თვლის, რომ თუ ადამიანს თავისი საქმე უყვარს და შრომა არ ეზარება, ყველაფერს მიაღწევს. ოცნებობს, პატარა შვილიშვილს თავისი ხელობა შეასწავლოს და მომავალში ერთად იზრუნონ ბიზნესის განვითარებაზე.

იური მოლაპი

იური მოლაპი მეოთხე წელიწადში ნეროვანის დევენილთა ჩასახლებაში მეუღლესთან და სამ ქალიშვილთან ერთად ცხოვრობს. 2008 წლის აგვისტოს მოვლენებამდე ოჯახთან ერთად ახალგაზრდის ცენტრში საკუთარ ორსართულიან სახლში ცხოვრობდა. პროფესიით ფიზიკოსი 90-იან წლებში ახალგაზრდის რაიონული საკრებულოს თავმჯდომარე იყო. ომამდე მცირე ბიზნესით იყო დაკავებული და ოჯახს მატერიალურად კარგად უზრუნველყოფდა. ბიზნესის დაწყებაზე ფიქრი ნეროვანში დასახლებისთანავე დაიწყო. შვილები სტუდენტები იყვნენ და ოჯახის მხარდაჭერა ესაჭიროებოდათ, ერთადერთი საარსებო წყარო კი სოციალური დახმარება იყო. „მეტალო-პლასტმასის კარ-ფანჯრის დამზადების იდეა დასახლებაში არსებული მაღალი მოთხოვნის გამო გაჩნდა. კოტეჯები საკმაოდ პატარაა და ოჯახების დიდმა ნაწილმა სახლებზე ოთახების მიშენება დაიწყო. ჩავთვალე, რომ ბიზნესი ჩემთვისაც მომგებიანი იქნებოდა და მოსახლეობისთვისაც ხელსაყრელი, რადგან დევენილები პროდუქტის მიღებას ადგილზე უფრო დაბალ ფასში შეძლებდნენ.“

ბიზნესი საკუთარი მცირე დანაზოგით, ბანკის კრედიტით და საზღვარგარეთ მცხოვრები მეგობრის დახმარებით დაიწყო. კოტეჯზე ოთახი მიაშენა და სამუშაო იარაღები და რამდენიმე სახის დანადგარი შეიძინა, თუმცა დაწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანა თანხის სიმცირის გამო ვეღარ შეძლო. USAID-ის საგრანტო განვითარების პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ გამოცხადებული კონკურსის შესახებ ჩასახლებაში გამოკრული განცხადებით შეიტყო და გადაწყვიტა, ბედი ეცადა.

„პროექტი ძალიან დამეხმარა ჩემი იდეის სრულად განხორციელებაში. რომ არა დაფინანსება, სანარმოს ამუშავებას ალბათ დიდხანს ვერ შევძლებდი. გამარჯვების იმედი მქონდა, რადგან ბიზნესის წარმატებაში დარწმუნებული ვიყავი. გრანტის თანხით მშენებლობა დაეხმარა და ძვირადღირებული სამუშაო დანადგარი შევიძინე, რომლის გარეშეც შევძლებოდა მის მიღებას ვერ ვუზრუნველყოფდი.“

ახლა ოჯახს შემოსავლის სტაბილური წყარო გაუჩნდა. ნეროვანშიც და მიმდებარე სოფლებში სარეკლამო და ინტერნეტ-განცხადებების საშუალებით უკვე ყველა იცნობს. შეკვეთების რაოდენობა იმდენად დიდია, რომ მუშაობა ხშირად ღამის საათებშიც უწევს. დროდადრო დასახლებაში მცხოვრები სამი დევენილი მეზობელი ყავს დასაქმებული.

„ჩვენს დასახლებაში ბოლო პერიოდში ინტენსიური მიშენებები მიმდინარეობს. შესაბამისად, გაყიდვების რაოდენობა დღითიდღე იზრდება. დევენილებს შედარებით დაბალ ფასში ვემსახურები. ჩემი ხალხია და ვცდილობ, როგორც შემძლია ხელი შევუწყო და დავეხმარო. პროექტით ძალიან კმაყოფილი ვარ და ყველას ვურჩევ, მსგავს კონკურსებში აუცილებლად სცადონ ბედი.“

ნუგზარ ღვინიაშვილი

ნუგზარ ღვინიაშვილი 50 წლისაა და გორის რაიონის სოფელ ბრონლეთში დედასთან, მეუღლესთან და ორ მცირეწლოვან შვილთან ერთად ცხოვრობს. ნუგზარმა ახალგაზრდობაში თბილისის 31-ე ქარხანაში მუშაობის დროს სანარმოს ტრავმა მიიღო და მესამე ჯგუფის ინვალიდია. 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომამდე ღვინიაშვილების ოჯახი სოფლის მეურნეობის პროდუქტების წარმოებით იყო დაკავებული. ოჯახს საკუთარი ვაშლის ბაღები და სახნავ-სათესი მიწა ჰქონდა და მიღებულ შემოსავლით კმაყოფილები იყვნენ. ომის დროს ნუგზარი ნაღმის აფეთქების შედეგად მძიმედ დაიჭრა. მან 15 წელიწადი მიიღო ფეხებისა და ზურგის არემი. მიუხედავად მრავალთვიანი მკურნალობისა, მას მინც არ შესწევს მძიმე ფიზიკური შრომის უნარი.

„როდესაც ომის შემდეგ სოფელში დაბრუნდით, სახლში აღარაფერი დაგვხვდა; მას შემდეგ წელიწადნახევარი სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციები გვეხმარებოდნენ, საკვებს და საყოფაცხოვრებო ნივთებს გვაძლევდნენ, მაგრამ სხვის იმედზე ყოფნა როდემდე შეიძლება?“ – ამბობს ბატონი ნუგზარი. მენარმემ გადაწყვიტა ბიზნესი დაეწყო და ეყიდა მცირეგაბარიტის ტრაქტორი სასოფლო-სამეურნეო მომსახურების განსახორციელებლად. USAID-ის საგრანტო პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ გამოცხადებული კონკურსის შესახებ სოფელში გამოკრული განცხადებით შეიტყო; კონკურსის ყველა ეტაპი წარმატებით გაიარა და ფინანსური მხარდაჭერა მიიღო. საკუთარ დანაზოგს, ბიზნესის ხელშეწყობის მიზნით გაცემული გრანტის თანხა დაამატა და ტრაქტორი XT 180 შეიძინა.

დღეს მენარმე ბიზნესით კმაყოფილია, ახერხებს დაამუშაოს საკუთარი მიწებიც და მიიღოს მოგება სხვა ფერმერებისთვის განულები მომსახურებიდან. მისი თქმით, კმაყოფილები არიან ფერმერებიც, რადგან მინის აგროვადებში დამუშავების შესაძლებლობა გაეზარდათ, რაც მოსავლიანობის ზრდის მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

ლევან წერეთელი, ზაქარია მოსიაშვილი, თეიმურაზ ქებაძე

გორის რაიონის სოფელ მეღვრეკისში მეფრინველეობის ფერმა უკვე რამდენიმე წელია არსებობს. ამჟამად ფერმაში მუდმივი სამსახური რვა ადამიანს აქვს და კიდევ ექვსი პერიოდულად იღებს დროებით სამსახურს.

ფერმის მფლობელი 3 ადგილობრივი მენარმეა: ლევან წერეთელი, ზაქარია მოსიაშვილი და თეიმურაზ ქებაძე. პარტნიორებმა 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომამდე ორი წლით ადრე ააშენეს ფერმა და ბიზნესიც წარმატებით დაიწყეს, მაგრამ ომის პერიოდში მეურნეობა მოიშალა, ფრინველი დაიხოცა და ტექნიკა გაიძარცვა. „როდესაც სოფელში დავბრუნდით ფერმაში მხოლოდ ცარიელი კედლები დაგვხვდა, არ ვიცოდით, რა უნდა გვეკეთებინა“ – იხსენებს ლევან წერეთელი.

პროექტში „2008 წლის ომის შედეგად იძულებით გადაადგილებული პირებისა და დაზარალებული სოფლების მოსახლეობის თვითდასაქმების ხელშეწყობა“, რომელიც 2010 წელს USAID-ის დაფინანსებით დაიწყო, მენარმეებმა კონკურსში მონაწილეობა ჯგუფურად გადაწყვიტეს და შერჩევის რამდენიმე ეტაპი წარმატებით გაიარეს. საწყის ეტაპზე პროექტი 8000 ლარით დაფინანსდა, გრანტის თანხით შენობა კაპიტალურად გარემონტდა და პირველი სანარმოო ციკლის დასაწყებად 800 სახორცე ჯიშის წინილა შეიძინეს.

პროექტის ოფიცრების დახმარებით მოხერხდა პროდუქციის რეალიზაციის ახალი არხების შექმნა. მენარმეებმა საქმიანი ურთიერთობა დაამყარეს რამდენიმე შუამავალთან, რომლებიც პროდუქციის დისტრიბუციას გორში, რუსთავსა და თბილისში ეწევიან.

ბიზნესი სწრაფად ვითარდება და დღეს უკვე ფერმა 5000 ფრთა ქათამს ითვლის. საკვების დიდი ნაწილს ადგილობრივი მწარმოებლებისგან ყიდულობენ, რაც დადებითად აისახება ადგილობრივი ბიზნესის განვითარებაზე. მენარმეები მუდმივად ახდენენ მოგების რეინვესტირებას ბიზნესში წარმოების დანახარჯების შემცირებისა და ეფექტურობის გაზრდის მიზნით. ისინი ახლო მომავალში კიდევ ერთი ფერმის აშენებასაც აპირებენ, რისთვისაც არსებული შენობის მიმდებარედ 3000 მ2 ფართობის მიწის ნაკვეთი უკვე შეიძინეს.

მალხაზ მაისურაძე

მალხაზ მაისურაძე სოფელ ქურთაში დაიბადა. 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომის შემდეგ ოჯახთან ერთად კარაღეთის დევნილთა ჩასახლებაში ცხოვრობს; მეუღლე და ორი მცირეწლოვანი ვაჟი ჰყავს. ბატონი მალხაზი მეთუნეუქა და 32 წელია ამ საქმეს ემსახურება. ხელობა მამამ შესწავლა და 20 წლიდან დამოუკიდებლად მუშაობს. პროფესიონალიზმის და პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობის წყალობით სამუშაო არასდროს აკლდა და ოჯახსაც მატერიალურად არასდროს უჭირდა. სოფელ ქურთაში მაისურაძეების ოჯახს ახლადგარემონტებული სახლი დარჩა.

„სამსახურის ძებნა დევნილობის პირველივე დღიდან აქტიურად დავიწყე. სამუშაო იარაღები არ მქონდა, რის გამოც ბევრ დაკვეთაზე უარის თქმა მიწევდა. იარაღების შესაძენად საკმაოდ დიდი თანხა მჭირდებოდა... USAID-ის საგრანტო განვითარების პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ გამოცხადებულ კონკურსში მონაწილეობა მეუღლის იდეა იყო,“ ამბობს ბატონი მალხაზი. მალხაზ მაისურაძემ კონკურსის ყველა ეტაპი წარმატებით გაიარა და გრანტის თანხით ყველა საჭირო სამუშაო იარაღი შეიძინა.

ბატონი მალხაზი დასაქმებული იყო პროექტში „ძველი თბილისის ახალი სიცოცხლე“, სადაც პატარა ლიხვის ხეობიდან წეროვანში ჩასახლებული დევნილები – ხელოსნები ბეჟან კახნიაშვილი და როსტიკ თედელური გაიცნო. „საუბრისას აღმოჩნდა, რომ როსტიკ თედელურმაც გრანტი სამუშაო იარაღების შესაძენად სწორედ ამ პროგრამის ფარგლებში მიღო. გადაწყვიტეთ ხელოსანთა ჯგუფი შეგვექმნა და ყველა სამუშაო ერთად შეგვესრულებინა, რადგან გრანტებით შეძენილი ძვირადღირებული სამუშაო იარაღები შედარებით დიდი შეკვეთების მისაღებად უკვე საკმარის სანარმოო სიმძლავრეს ქმნიდა. პერიოდულად შეკვეთების მოცულობიდან გამომდინარე შევირდებ და დევნილ მეზობლებსაც ვასაქმებთ და შეძლებისდაგვარად, ვცდილობთ მათ დახმარებას. უკვე წელიწადზე მეტია ერთად ვმუშაობთ და ოჯახებს მატერიალურად საკმაოდ კარგად ვუზრუნველყოფთ,“ – ამბობს ბატონი მალხაზი. მაისურაძეების ოჯახს მატერიალური მდგომარეობის გაუმჯობესება მართლაც დაეტყო. სახლისთვის გაუჭურა, სარეცხი მანქანა, მაცივარი და ავეჯი შეიძინეს. ოჯახი განხორციელებული პროექტით ძალიან კმაყოფილია.

ლუიზა ნასყიდაშვილი

ლუიზა ნასყიდაშვილი 2008 წელს რუსეთ-საქართველოს ომის შემდეგ გორის რაიონის სოფელ ტირძინისში მეუღლესთან, მეუღლის მშობლებთან და ორ მცირეწლოვან შვილთან ერთად ცხოვრობს. ომამდე ისინი სოფელ აჩაბეთში ორსართულიან, ახალგაწმენილ სახლში ცხოვრობდნენ. ოჯახი სოფლის მეურნეობის პროდუქტების წარმოებით იყო დაკავებული, ჰქონდათ საკუთარი სატირთო და მსუბუქი ავტომობილი და სხვა სასოფლო სამეურნეო ტექნიკა.

ტირძინისში დასახლების შემდეგ ოჯახს ეკონომიურად ძალიან გაუჭირდა. მათი საარსებო წყარო მხოლოდ სოციალური დახმარება იყო. ამ პერიოდში USAID-ის დაფინანსებით სიტისიმ დაიწყო სამწლიანი პროექტი, რომლის ფარგლებშიც მცირე ბიზნესის მხარდასაჭერად საგრანტო კონკურსი გამოცხადდა. ქალბატონმა ლუიზამ გადაწყვიტა, ბედი ბიზნესში ეცადა. ახალბედა მენარმე სოფელში არსებულ სკოლის ადმინისტრაციას დაუკავშირდა და წინასწარი მოლაპარაკება აწარმოვა ბუფეტის გახსნასთან დაკავშირებით. კონკურსის ყველა ეტაპი წარმატებით გაიარა და დაფინანსება მიიღო. მიღებული გრანტით მენარმემ ელექტრო გენერატორი, სამზარეულოს ტექნიკა და ბუფეტის მოსაწყობად საჭირო სხვა ნივთები შეიძინა. ბიზნესის წარმატებით ფუნქციონირებისათვის კი იგი აქტიურად იყენებს ოჯახის წევრების შრომას.

დღეს მენარმე დაწყებულ საქმეს წარმატებულად აფასებს. ამბობს, რომ თვეში საშუალოდ 800 ლარამდე მოგება რჩება. ამონაგებ თანხას კი ოჯახის სხვადასხვა საჭიროებებისათვის ანაწილებს. მართალია, მოგების დიდი ნაწილი ძირითადი დანიშნულების საშუალებებზე იხარჯება, ლუიზა ახერხებს შვილებს შეძლებისდაგვარად კარგი განათლება მიცეს.

„მეყოფილები ვართ, რომ მოსწავლეებს საკვების შესაძენად სკოლის გარეთ გასვლა და ქუჩის გადაკვეთა არ უნევთ, რაც ზოგავს დროსაც და ამასთან გაცილებით უსაფრთხოცაა, ქალბატონი ლუიზა გემრიელ და ხარისხიან საკვებს გვიზადებს,“ – აცხადებს დაწყებითი კლასების პედაგოგი ნაილი ზერეკიძე. ქალბატონმა ნაილიმ აღნიშნა, რომ სკოლაში 500-მდე მოსწავლეა, ხოლო მასწავლებელთა და ტექნიკური პერსონალის რაოდენობა 40-ს აღწევს. მათი უმრავლესობა ყოველდღიურად სარგებლობს ბუფეტის პროდუქტებით. გარდა ამისა, ბუფეტით ხშირად მოსწავლეთა მშობლებიც სარგებლობენ, ისინი ქალბატონ ლუიზას სხვადასხვა სახის საკონდიტრო ნაწარმის შეკვეთას აძლევენ.

ქალბატონი ლუიზას მაგალითი მიბაძვის საგანი გახდა მეზობელი და ნაცნობი ქალებისათვის. მისი საქმიანობა ერთგვარი ბიძგია, იბრძოლონ და იცხოვრონ უკეთესად!

მარინა სამადაშვილი

მარინა სამადაშვილი ცხინვალიდანაა, 1991 წლის შემდეგ სოფელ ტირძინისში დის ოჯახში ცხოვრობს. ქალბატონი მარინა მეორე ჯგუფის ინვალიდია და დამოუკიდებლად გადაადგილება უჭირს.

სავაჭრო ბიზნესი 1996 წელს დაიწყო – „მერიდება რომ გითხრათ – ბიზნესი ნასესხები 50 ლარით დავიწყე...“ – იხსენებს ქალბატონი მარინა. მომხმარებელზე ორიენტირებული, გააზრებული ქმედების შედეგად თანდათან იზრდებოდა ბიზნესიდან ამონაგები და ქალბატონი მარინაც საბრუნავ კაპიტალს ზრდიდა. თუმცა იყო წარუმატებლობაც „ბიზნესი ნულიდან 3-ჯერ დავიწყე, მაღაზია სხვადასხვა დროს ორჯერ გამიძარცვეს, 2008 წლის ომის დროს კი დამინვეს...“

ქალბატონმა მარინამ 2010-2011 წლებში USAID-ის დაფინანსებული ორი სხვადასხვა პროექტიდან გრანტი მიიღო მალაზიისთვის შენობის ასაშენებლად და ინვენტარის შესაძენად. ამჟამად ტირძინისში ცენტრალურ გზასთან ახლოს დაახლოებით 15 მ2 ფართობის შენობა აქვს დახლებითა და სხვადასხვა ტიპის მაცივრებით აღჭურვილი და მკაცრი კონკურენციის პირობებშიც ახერხებს მოგების მნიშვნელოვანი ნორმის შენარჩუნებას. ქალბატონი მარინა ყველა გადასახადს იხდის; მაღაზიაში ერთი გამყიდველია დასაქმებული, რომელსაც ხელფასის სახით 150-180 ლარს უხდის ბრუნვის მიხედვით. თვეში მენარმეს 300-დან 400-ლარამდე მოგებაც რჩება, რომლითაც სტუდენტი დისშვილის სწავლას აფინანსებს. ქალბატონი მარინა აქტიურ ცხოვრებას ეწევა, იგი ამჟამად გორის მუნიციპალიტეტის კულტურის განყოფილების უფროსი სპეციალისტია, არის არასამთავრობო ორგანიზაცია „ქალები მშვიდობიანი თანაცხოვრებისთვის“ დამფუძნებელი და „გორის ინვალიდთა კლუბის“ წევრი. ამბობს, რომ ბიზნესი უფრო საშუალებაა იყოს აქტიური, ვიდრე მიზანი, მიიღოს მოგება. დახმარებისთვის ყოველთვის მზად არის. მისი პროფესიული კონსულტაციის წყალობით სოფელ ტირძინისში კიდევ რამდენიმე მენარმემ დაიწყო მცირე ბიზნესი.

მერაბ მაისურაძე

მერაბ მაისურაძე კარაღეთის დევნილთა ჩასახლებაში მეუღლესთან და 13 წლის ვაჟთან ერთად ცხოვრობს. ოჯახი ცხინვალის დანაშაულის სამაჩაბლოს მოვლენების შემდეგ ერედვში დასახლდნენ და 2008 წლის აგვისტოს ომამდე იქ ცხოვრობდნენ. ერედვში მაისურაძეების ოჯახს ახალაშენებული სახლი დარჩა.

ბატონი მერაბი მენაღია, 23 წელია ამ საქმეს ემსახურება. მუშაობა ცხინვალის საყოფაცხოვრებო მომსახურების სახლში დაიწყო, ერედვში დასახლების შემდეგ კი საკუთარ სახლში მცირე სახელოსნო მოაწყო და იქ განაგრძო საქმიანობა. სიტისის მიერ გამოცხადებული კონკურსის შესახებ კარაღეთის დასახლებაში გამოკრული განცხადებით შეიტყო. კონკურსის ყველა ეტაპი წარმატებით გადალახა და დაფინანსება მიიღო. გრანტის თანხით საკერავი მანქანები და მუშაობის დასაწყებად საჭირო აუცილებელი ნედლეული შეიძინა.

„USAID-ის საგრანტო განვითარების პროგრამის და პროექტ „SIIMS“-ის (ქეა საერთაშორისო კავკასია) ერთობლივი დახმარებით შესაძლებლობა მომეცა ჩემს ძველ საქმიანობას დაბრუნებოდი. მსგავს კონკურსებში მონაწილეობა არასდროს მიმიღია. დაფინანსების იმედი არ მქონდა, რადგან კონკურენცია ძალიან დიდი იყო. რომ არა ამ ორი პროექტის ერთობლივი დახმარება, ბიზნესის თავიდან დაწყება ძალიან გამიჭირდებოდა. ტრენინგზე მიღებული გამოცდილება და პროექტის თანამშრომლების კონსულტაციები ძალიან დამეხმარა საქმიანობის სწორად წარმართვაში. შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ ჩანაწერებს სისტემატურად ვანარმოებთ, რაშიც მეუღლე მეხმარება,“ ამბობს ბატონი მერაბი.

სახელოსნო თითქმის ორი წელია წარმატებით ფუნქციონირებს. დაფინანსების მიღების შემდეგ ოჯახის მატერიალური მდგომარეობა მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა. „ყოფილი პრობლემების მოგვარება შეეძლებოდა. შემოსავლის დიდ ნაწილს შვილის ინგლისური ენისა და მათემატიკის პედაგოგთან მომზადებაში ვიყენებთ. ბიზნესით ძალიან კმაყოფილები ვართ“, ასე აფასებს განხორციელებულ პროექტს მერაბ მაისურაძე დაფინანსებიდან ორი წლის შემდეგ.

ნონა ანკარუნაშვილი

ნონა ანკარუნაშვილის ოჯახი ცხინვალის დანაშაულის სამაჩაბლოში პირველი ომის შემდეგ სოფელ თამარაშენში დასახლდა და 2008 წლის აგვისტოს ომამდე იქ ცხოვრობდა. ამჟამად ქალბატონი ნონას ექვსსულიანი ოჯახი სოფელი ბერბუკის დევნილთა დასახლებაში ცხოვრობს, მათი შემოსავლის ძირითად წყარო დასახლებაში მდებარე პატარა მაღაზიაა.

ქალბატონმა ნონამ მაღაზიის გახსნა მეუღლესთან ერთად ბერბუკში დასახლებისთანავე გადაწყვიტა. ოჯახს ამ სფეროში მუშაობის საკმაოდ დიდი გამოცდილება ჰქონდა. თავდაპირველად მენარმეებმა მცირე ზომის სავაჭრო ჯიხური სესხად აღებული თანხით შეიძინეს და პირველადი მოხმარების პროდუქტის რეალიზაცია დაიწყო. მოთხოვნა იზრდებოდა და მენარმეებმა ბიზნესის გაფართოების გზების ძიება დაიწყო. მათ გადაწყვიტეს USAID-ის საგრანტო განვითარების პროგრამის ფარგლებში სიტისის მიერ გამოცხადებულ კონკურსში მიეღოთ მონაწილეობა.

მენარმეები ამბობენ, რომ მსგავს კონკურსში მონაწილეობა აქამდე არასდროს მიუღიათ და შესაბამისად, პროექტის წერის გამოცდილებაც არ ჰქონდათ. ტრენინგზე მიღებული ცოდნა ძალიან დაეხმარა ბიზნეს-გეგმის წერის უნარ-ჩვევების ჩამოყალიბებაში, რამაც საშუალება მისცა დაფინანსება მიეღოთ როგორც სიტისისგან, ასევე სხვა დონორისაგანაც.

მაღაზია, რომელიც საცხოვრებელი კოტეჯის მიმდებარედ, გზის პირას მდებარეობს, დღეს უკვე პროდუქციის მდიდარ ასორტიმენტს სთავაზობს მომხმარებელს და დიდი პოპულარობით სარგებლობს დასახლებაში, რადგან აქ ადგილობრივ მოსახლეობას შეუძლია სწრაფად და იაფად შეიძინოს სხვადასხვა პროდუქტი. მენარმეები მიღებული შემოსავლებით კმაყოფილები არიან; ყოველთვის დროულად იხდიან კანონით გათვალისწინებულ გადასახადებს და თავისი წვლილი შეაქვთ ქვეყნის ბიუჯეტში.



პარბი მმართველობის პრაქტიკის
ხელშეწყობა

ეთიკა და კეთილსინდისიერება საჯარო სამსახურში

ირინა ხანთაძე



1. შესავალი

ეთიკასთან დაკავშირებული საკითხები სულ უფრო მეტ აქტუალობას იძენს საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში. გამონაკლისი არც საჯარო მმართველობაა. სახელმწიფო და ადგილობრივი მმართველობის გაუმჯობესება, კორუფციის შემცირება, მოქალაქეთათვის მაღალი ხარისხის მომსახურების მიწოდება დიდწილად დამოკიდებულია საჯარო მოსამსახურეთა პროფესიული ცოდნისა და უნარების მუდმივი განვითარების შესაძლებლობაზე. ამ უნარებს შორის მოსამსახურის პროფესიული ეთიკის კომპეტენცია ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია.

2009 წელს საქართველოში საჯარო მმართველობის რეფორმის ფარგლებში მთელი რიგი საკანონმდებლო ინიციატივები განხორციელდა. მათ შორის ცვლილებები შეეხო ადმინისტრაციული ეთიკის სფეროს, რაც, უშუალო კავშირშია ანტიკორუფციული კანონმდებლობის განვითარებასთან. „საჯარო სამსახურის შესახებ“ კანონს დაემატა ზოგადი წესები მოსამსახურეთა მიერ ინფორმაციის გაცემა-გამოყენებასთან, ინტერესთა შეუთავსებლობის შემთხვევებთან და კორუფციული სამართალდარღვევის თავიდან აცილებასთან დაკავშირებით. „საჯარო სამსახურში ინტერესთა შეუთავსებლობისა და კორუფციის შესახებ“ კანონში შესული ცვლილებებით დაიხვეწა საჩუქრების მიღების შეზღუდვისა და ქონების დეკლარირების წესები, განისაზღვრა მამხილებელთა დაცვის უზრუნველყოფის ნორმები.

საქართველოს მოქმედი კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს საჯარო მოსამსახურეთა ერთიან ეთიკის კოდექსს, სადაც თავმოყრილი იქნებოდა ქცევის ზოგადი ნორმები და სტანდარტები.

დღეისათვის ასეთი ნორმები რამდენიმე კანონშია გაბნეული, რაც მათ აღქმადობას ართულებს. თუმცა, საჯარო მმართველობის მთელ რიგ სფეროებში, ე.წ. სპეციალური კანონებით დადგენილია სამსახურებრივი (პროფესიული) ეთიკის კოდექსების შემუშავების ვალდებულება. ასეთია მაგალითად, შიდა აუდიტორთა ეთიკის კოდექსი, კონტროლის პალატის აუდიტორთა ეთიკის კოდექსი, საარჩევნო ადმინისტრაციის მოხელეთა ეთიკის კოდექსი, პროკურატურის მუშაკთა ეთიკის კოდექსი, პატიმრობისა და თავისუფლების აღკვეთის აღსრულების სისტემის ორგანოების მოსამსახურეთა ეთიკის კოდექსი და სხვა.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ერთია მოსამსახურის ეთიკურ ქცევასთან დაკავშირებული ნორმების კანონმდებლობაში ასახვა და კოდიფიცირება, ხოლო მეორე – მათი პრაქტიკული განხორციელების უზრუნველყოფა. რამდენად იცავენ საჯარო მოსამსახურეები ქცევის დადგენილ სტანდარტებს ყოველდღიურ საქმიანობაში? რამდენად მოქმედებს ეთიკური ქცევის უზრუნველყოფის კანონით დადგენილი ნორმები და მექანიზმები პარაქტიკაში? ეს კითხვები აქტუალური ხდება მას შემდეგ, რაც საჯარო მოსამსახურეთა ქცევის ნორმების რეგლამენტაციის პროცესი მეტ-ნაკლებად დასრულებულია. საჯარო სამსახურში ეთიკური ქცევის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ძირითადი და აპრობირებული მექანიზმი მოსამსახურეთა პროფესიული ეთიკის ტრენინგია.

2. ტრენინგი ადმინისტრაციულ ეთიკაში

მიმდინარე წლის დასაწყისში კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ, საჯარო სამსახურის ბიუროსთან თანამშრომლობით, USAID-ის მიერ დაფინანსებული პროექტის „კარგი მმართველობა საქართველოში“ (G3) ფარგლებში შემუშავდა ერთდღიანი სასწავლო კურსი სახელწოდებით „ეთიკისა და ქცევის ნორმები საჯარო სამსახურში“.

კურსი მოიცავს შემდეგ საკითხებს: ადმინისტრაციული ეთიკის არსი და მნიშვნელობა; საჯარო სამსახურში ეთიკური ქცევის უზრუნველყოფის პრინციპები; ეთიკის და ქცევის საკანონმდებლო რეგლამენტაცია ქართულ საჯარო სამსახურში (ქცევის ზოგადი წესები, ინტერესთა შეუთავსებლობა, საჩურის მიღების შეზღუდვა, დეკლარაციის წარდგენა, საიდუმლოს დაცვა და გამჭვირვალობა); ეთიკის ნორმების დაცვის საკანონმდებლო მექანიზმები (დისციპლინური ზომები, ადმინისტრაციული სახდელები, სისხლისსამართლებრივი სანქციები, სხვადასხვა სახის ანგარიშგების სისტემები, ეთიკის დარღვევის ფაქტების განმხილველი სპეციალური სტრუქტურები, მამხილებელთა დაცვის უზრუნველყოფის საკანონმდებლო გარანტიები). სასწავლო პროგრამაში ინტეგრირებულია ეთიკურ დილემებთან დაკავშირებული სასწავლო მაგალითები.

2012 წლის მარტში ჩატარდა საპილოტე კურსი, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო საქართველოს სხვადასხვა სამინისტროების და სახელმწიფო დაწესებულებების 25 საჯარო მოხელემ, მათ შორის - სამსახურებისა და დეპარტამენტების ხელმძღვანელებმა. აღნიშნული ღონისძიება ფაქტიურად პირველი ნაბიჯი იყო საქართველოში საჯარო მოსამსახურეთა ეთიკის კომპეტენციის განვითარების მიმართულებით.

3. მიზნები და დასკვნები

ტრენინგის მსვლელობისას ნათლად გამოჩნდა საჯარო მოსამსახურეთა დაინტერესება ადმინისტრაციულ ეთიკასთან დაკავშირებული საკითხების მიმართ. ამის დასტური იყო ჯგუფში გამართული დისკუსიები სხვადასხვა ეთიკური დილემების გადაჭრის გზებზე, მოქმედ საკანონმდებლო რეგულაციებზე, მათ პრაქტიკულ გამოყენებაზე, ეთიკის ნორმების კოდიფიცირების მნიშვნელობაზე და სხვა. ეს მიუთითებს, რომ მიზანშეწონილია ტრენინგის გავრცელება საჯარო სექტორის ფართო სპექტრზე.

გარდა ამისა, აღნიშნული ტრენინგი რეკომენდებულია ეთიკური ქცევისა და სტანდარტების ბოლოდროინდელი მზარდი რეგლამენტაციის ფონზე, რაც უზრუნველყოფს, ერთი მხრივ, მოსამსახურეთა ინფორმირებას საკანონმდებლო სიახლეების თაობაზე, ხოლო მეორე მხრივ, შესაბამისი ეთიკური დილემების გააზრებასა და მათი გადაწყვეტის უნარჩვევების განვითარებას. აქვე კიდევ ერთხელ უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურში ეთიკის თვალსაზრისით არსებული სიტუაციის გაუმჯობესების ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტურ საშუალებად მოსამსახურეთა ტრენინგი რჩება.

რაც შეეხება ტრენინგის ხანგრძლივობას, ვფიქრობთ, მომავლისთვის ოპტიმალური იქნებოდა მისი ორ დღემდე გაზრდა, რაც საშუალებას მოგვცემდა მეტი დრო დაგვეთმო ეთიკის თეორიული და ფილოსოფიური საფუძვლებისთვის. ქცევის ეთიკურად ან არათიკურად შეფასების თაობაზე ძირითადი ფილოსოფიური შეხედულების ცოდნა საშუალებას აძლევს ადამიანებს (ამ შემთხვევაში მოხელეებს) კრიტიკულად შეხედონ და შეაფასონ საკუთარი ქმედებები სხვადასხვა ტიპის მორალური დილემების გადაჭრისას.

საჯარო სამსახურში ეთიკური ქცევის უზრუნველყოფის ერთ-ერთი ძირი თადი და აპრობირებული მიქანიზმი მოსამსახურეთა პროფესიული ეთიკის ტრენინგია.

ამასთან, ორდღიანი პროგრამა საშუალებას იძლევა მეტი დრო დაეთმოს მონაწილეთა მიერ, მათი სამუშაო პრაქტიკიდან, მოტანილი მაგალითების განხილვას, რაც, როგორც წესი, უფრო საინტერესო, რეალისტური და ინფორმატიულია, ვიდრე გამოგონილი მაგალითები.

საჯარო სამსახური სხვადასხვა პროფესიის, პოზიციისა და რანგის მოხელეთა დიდ კონტინგენტს აერთიანებს. სასურველია ტრენინგის მონაწილეთა შერჩევა მოხდეს დანესებულებაში მათი პოზიციის გათვალისწინებით, რათა კურსი მაქსიმალურად მსგავსი რანგისა და დისკრეციული უფლებამოსილების მქონე მოხელეებით დაკომპლექტდეს. ეს ხელს შეუწყობს მონაწილეთა გახსნილობას, დისკუსიებს, დადებითი პრაქტიკის გავრცელებას და ა.შ.

დაბოლოს, ეთიკის ადმინისტრაციული კომპონენტის ინტეგრირება აუცილებელია საჯარო მოსამსახურეებისათვის გათვალისწინებულ სხვა ტრენინგებში. მაგალითად, მენეჯერთათვის დაგეგმილ ტრენინგებში კარგი იქნება ყურადღების გამახვილდება ლიდერის როლზე, როგორც ეთიკური ქცევის მაგალითის მიმცემზე. ასევე, ადამიანური რესურსების მართვაში ეთიკასთან დაკავშირებული ასპექტების გათვალისწინებაზე (ეთიკური დილემების გადაწყვეტის უნარების შეფასება მოხელის სამსახურში აყვანისას; როტაციის, როგორც ანტიკორუციული ღონისძიების გამოყენება და სხვა.

ლიდერობა – ამერიკული ხედვა

თამარ ცირაქიძე



2009 წელს USAID/FORCAST – ის პროგრამის ფარგლებში ჩატარებულ სამუშაოზე 2010 წელს ამავე ყურნალში გამოქვეყნებული სტატია „ადამიანი თუ სისტემა“ ორ ერთმანეთის შემავსებელ სენტენციაზე იყო აგებული. ერთი ედვარდ დემინგს ეკუთვნის – „მართვის სისტემაში მთავარია პროცესზე დაფუძნებული სისტემური მიდგომა“ და მეორე – გერი რამლერს „ცუდი სისტემა კვალიფიციური ადამიანების ხარჯზე ყოველთვის ეფექტურად იფუნქციონირებს“. სტატია „სამუშაოს შესრულების ტექნოლოგიის“ (Human Performance Technology-HPT) მეთოდოლოგიის აღწერასა და პრაქტიკაში მისი გამოყენების მნიშვნელობას ეხებოდა და შესაბამისად, არ მოიაზრებდა ლიდერობის საკითხების განხილვას. ამავე დროს სტატიის გამოქვეყნების შემდეგ ბევრს გაუჩნდა შეკითხვა, რა არის ორგანიზაციებში და/ან სისტემაში ლიდერის ან ლიდერობის როლი და რა გავლენა შეიძლება მოახდინოს როგორც მოცემული მეთოდოლოგიის გამოყენებაზე, ასევე მთლიანად ორგანიზაციის და/ან სისტემის ეფექტურ მუშაობაზე.

2012 წელს საჯარო სამსახურის ლიდერობის საკითხებზე USAID/G3 – კარგი მმართველობის პროგრამის ფარგლებში მოწვეულმა ამერიკელმა ტრენერმა, ქალბატონმა მირა ჰოუზ შიპლეტმა (Myra Howze Shiplett) მონაწილეებს 30-31 იანვარს ორდღიანი ტრენინგი ჩაუტარა და საინტერესო მასალებიც დაგვიტოვა. მოცემული მასალებიდან საზოგადოებას გვინდა ორი გავაცნოთ:

პირველი – ქალაქ ვაშინგტონის კერძო სექტორის საბჭოს პრეზიდენტისა და აღმასრულებელი დირექტორის პიტ სმიტის მიერ წარმოთქმული სიტყვა 2004 წლის 28 აპრილს ვაშინგტონში ამერიკის საჯარო ადმინისტრაციის საზოგადოების National Capital Area Chapter-ის ყოველწლიურ შეხვედრაზე.

მეორე – შეერთებული შტატების აღმასრულებელი შტოს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელებისათვის განსაზღვრული ლიდერობის კომპეტენციები.

ვეფიქრობთ, მოცემული მასალა დაინტერესებს ჩვენს მკითხველს.

პიტ სმიტი**ქალაქ ვაშინგტონის კერძო სექტორის საბჭოს პრეზიდენტი და აღმასრულებელი დირექტორი**

ლექცია ნაკითხულ იქნა 2004 წლის 28 აპრილს ქალაქ ვაშინგტონში ამერიკის საჯარო ადმინისტრაციის საზოგადოების National Capital Area Chapter -ის ყოველწლიურ შეხვედრაზე.

ამერიკის საჯარო ადმინისტრირების საზოგადოება ყოველწლიურად საჯარო სექტორის გამოჩენილი ლიდერების აჯილდოვებს. ცერემონიაზე მოწვეული ორატორი ლიდერობის საკითხებს განიხილავს.

2004 წელს მოწვეული იყო ბატონი პიტ სმიტი – კერძო სექტორის საბჭოს ხელმძღვანელი. ეს კერძო სექტორის ბიზნეს იმ ლიდერების გაერთიანებაა, რომლებიც თავიანთ ცოდნას, გამოცდილებასა და დროს უსასყიდლოდ უთმობენ საჯარო სექტორის რთული და კომპლექსური პრობლემების მოგვარებას.

მაქვს პატივი, წარმოგიდგინოთ ამა წლის ლექცია და გავატაროთ საღამო სამ შესანიშნავ ლაურეანტთან ერთად, რომელთაგანაც თითოეული ლიდერობის ოსტატობის მაგალითს გვაძლევს.

ამ საღამოს ჩემს გამოსვლაში, ძირითადად, ლიდერობის შესახებ ვისაუბრებ. 30 წელიწადზე მეტია, ვაკვირდები კერძო სექტორის აღმასრულებლების ბრძოლას ლიდერობის სფეროში მიმდინარე სირთულეებთან, რომელიც ცვლილებებით სავსე პერიოდს ახლდა თან. ბოლო ოთხი წლის განმავლობაში ჩემი ყურადღების ცენტრშია ფედერალური ლიდერობა, ვაკვირდებოდი მთავრობის მუშაობას და განვლილ გზას ისტორიაში ყველაზე რადიკალური ცვლილებების ფონზე.

„ლიდერებზე დაკვირვების“ შემდეგ ლიდერობის შესახებ რამდენიმე დასკვნამდე მივდივარ:

- ▶ პირველი, ლიდერები ყველგან არიან და არა მხოლოდ უმაღლეს დონეზე;
- ▶ მეორე, ლიდერობა პერსონალური რამაა – აქ არ არსებობს საიდუმლო ფორმულა;
- ▶ მესამე, ლიდერობა შეიძლება არ იყოს წარმატებული, თუკი მყარ და ჭეშმარიტ ღირებულებებს არ ეფუძნება. ნორმ შვარცკოფი ამბობდა: „ლიდერობა სტრატეგიისა და ხასიათის კომბინაციაა. თუ ერთ-ერთი უნდა აირჩიო, მაშინ სჯობს სტრატეგიის გარეშე დარჩე“;
- ▶ დაბოლოს, ლიდერების განვითარების საკითხებზე ერთი გამონაკლისის – სამხედროების გარდა, საჯარო სექტორმა უკეთესად უნდა იმუშაოს.

მოდით დავიწყოთ იქიდან, თუ ვინ არიან ლიდერები. ხელოვნური გულის გამომგონებელი რობერტ იარვიკი ამბობდა: „ლიდერები არიან მეოცნებეები, რომლებსაც სუსტად აქვთ განვითარებული შიშის გრძობა და ნაკლებად ახასიათებთ ორჭოფობა“. ვფიქრობ, ლიდერები ნებისმიერ დონეზე არსებობენ. მათ შეუძლიათ მნიშვნელოვანი მიზნების განხორციელებას წარუძღვენ – ეს ის ადამიანები არიან, რომელთა განჭვრეტის, მოტივაციის, მხარდაჭერისა და დახმარების გარეშე მიზნები არ მიიღწევა. მათ სხვისი დარწმუნების უნარი აქვთ, შეუძლიათ სხვებს აზროვნებაც შეაცვლევინონ და ქმედებაც.

სულაც არ არის აუცილებელი, რომ ლიდერები მხოლოდ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები იყვნენ. დღესდღეობით, უმეტეს ორგანიზაციებში ადამიანები ერთად, გუნდურად

მუშაობენ. **Watson Wyatt** -ში ჩემი მუშაობისას, საკმაოდ მოზრდილ გუნდებში გაერთიანებული მოტივირებული, კრეატიული ადამიანები არსებითი ცვლილებების განსახორციელებლად ხშირად ინიციატივას საკუთარ თავზე იღებდნენ.

ერთი მხრივ, მათ იაპონიაში ჩვენს ტოკიოს ოფისს მყარი საბაზრო პოზიციის ჩამოყალიბებაში შეუწყვეს ხელი, მეორე მხრივ კი – აშშ-ში დომინანტური მოქნილი და წარმატებული პრაქტიკა შექმნეს. სადაც არ უნდა იყოთ, ლიდერობის პოტენციალი თქვენც გაქვთ.

ამასთან დაკავშირებით პიტერ დრაკერი ამბობდა: „ვერც ერთი ინსტიტუცია ვერ გადარჩებოდა, თუკი მას მმართველობისათვის გენიოსები და სუპერმენები დასჭირდებოდა. ის ისე უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ შეძლოს ჩვეულებრივი ადამიანებისაგან შემდგარი ხელმძღვანელობის პირობებში არსებობა“.

ჩემი მეორე მოსაზრების მიხედვით, ლიდერობა ხელმძღვანელი პირების პიროვნულ უნარებს და ინდივიდუალურ თვისებებს ეფუძნება – არ არსებობს წარმატებული ლიდერობის წინასწარ გამზადებული მოდელი.

Amazon.com-ზე ლიდერობის შესახებ 76,000 ნიგნს მოიძიებთ, დანყებული „ჰუნების მეფის ატილას ლიდერობის საიდუმლოებებიდან“, დამთავრებული ნიგნით „პირველყოფილი ლიდერობა: ემოციური საზრიანობის ძალა“. ასევე შეხვდებით ნიგნს სათაურით „ლიდერი ქალები: ტრანსფორმაციული ბიბლიური იმიჯები ქალების ლიდერობასთან დაკავშირებით“, რომელიც სხვა საკითხებთან ერთად ქებას ასხამს დედა ტერეზას წარმატებას ლიდერობის სფეროში.

ამგვარად, თუკი ჩვენ შევძლებთ, ვიპოვოთ საერთო ძაფები ჰუნების მეფე ატილასა და დედა ტერეზას შორის, ლიდერობის ნამდვილი საიდუმლოც გვეცოდინება.

Amazon.com-ზე ერთ-ერთი ცნობილი ნიგნის დასახელებაა „21 აუცილებელი თვისება ლიდერისათვის“. ოცდაერთი აუცილებელი თვისება! სიამ შიში არ უნდა მოგგვაროთ, ის უბრალოდ გრძელდება: ხასიათი, ქარიზმა, ვალდებულების გრძნობა, კომუნიკაბელურობა, კომპეტენცია, გამბედაობა, შორსმჭვრეტელობა, ფოკუსირება, სულგრძელობა, ინიციატივა, მოსმენის უნარი, მოთმინება, კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება სხვების მიმართ, პრობლემის გადაჭრა, ურთიერთკავშირები, პასუხისმგებლობის გრძნობა, უსაფრთხოება, თვითდისციპლინა, ორგანიზაციის ერთგულება, ცოდნის გადაცემის უნარი და ხედვა.

ამ ნიგნებს შეუძლიათ მოგანოდონ იდეები, ისინი შესაძლოა, შთაგონების წყარო გახდეს ან ორიოდ სიტყვამ რაიმე დასკვნამდე მიგიყვანოთ. მაგრამ, შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ ჯეკ ველჩი, რომელიც ამ სიით დარბის და დღის ბოლოს თავის თავს ეჩხუბება, რადგან, შესაძლოა, სათანადო ყურადღება არ მიაქცია სულგრძელობას?

მოდით, ეს სია სხვა სახელგანთქმულ ლიდერებთან მიმართებაში გამოვიყენოთ. ჰქონდა უინსტონ ჩერჩილს მოსმენის განსაკუთრებული უნარი? ამაში დარწმუნებული არ ვარ. იყო ჯონ კენედი თვითდისციპლინის მოდელი? ცდილობდა ჰარი ტრუმენი საკუთარ თავში განევითარებინა ნათელი, შორსმიმავალი ხედვა?

ნიგნები ლიდერობის შესახებ კითხვებზე პასუხებს არ იძლევა. ის, რაც განასხვავებს დიდ ლიდერებს, არ არის სტილი, იმიჯი, პროცესი. ამ მხრივ, წარმატებული ლიდერები ხშირად ერთმანეთისგან ძალიან განსხვავდებიან.

გაინტერესებთ, რა აქვთ მათ საერთო? ჩემი სია, რომელიც ნაცნობ ლიდერებზე დაკვირვებებს ეფუძნება, საკმაოდ მოკლეა:

პირველი – მათ გააჩნიათ ერთიანი მისიის განცდა. ისინი გულწრფელად ფიქრობენ მნიშვნელოვან, საყურადღებო მისიაზე – არაფერია ყალბი ან არაბუნებრივი და მათი ხედვა იმდენად მყარი

და ნათელია, რომ სხვებიც იოლად იგებენ. ხედვა რეალური, გამომწვევი და მიმზიდველია ხალხისთვის.

მეორე – მისია ლიდერზე უფრო მნიშვნელოვანია. საუკეთესო ლიდერები, ვისაც ვიცნობდი, არ მიეკუთვნებიან იმ ადამიანთა რიცხვს, რომლებიც ხაზს უსვამენ საკუთარ მნიშვნელობას. მიუხედავად იმისა, რომ თავს ძალაუფლებისა და ავტორიტეტის გამო კომფორტულად გრძობენ, თანამდებობას ბოროტად არ იყენებენ. სამსახურის პრივილეგიებს ხაზს არ უსვამენ, საკუთარ სტატუსს სხვებისგან დისტანცირებისთვის არ იყენებენ. სინამდვილეში, მათი უმრავლესობა თანამდებობისგან სიამოვნებას იღებს და იქ არიან, სადაც ნამდვილი საქმე კეთდება.

თუ მისაბაძი მაგალითები გაინტერესებთ, შორს წასვლა არ დაგჭირდებათ. ამის მაგალითებია ადამირალი ლოი (DHS), ან ყოფილი კომისარი ჩარლზ როსოტი (IRS), ან დევიდ ვოკერი (GAO).

სულაც არ არის აუცილებელი, რომ ლიდერები მხოლოდ უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენლები იყვნენ. დღესდღეობით, უმეტეს ორგანიზაციებში ადამიანები ერთად, გუნდურად მუშაობენ.

მესამე, საუკეთესო ლიდერებს გულწრფელად აინტერესებთ სხვების მოსაზრებები. მათ შეუძლიათ სხვისი მდგომარეობის გაგება. ახლახან ამის საუკეთესო მაგალითი იყო საზოგადოებრივ ტელევიზია NOVA-ს სპეციალურ გამოშვებაში გასული სიუჟეტი NASA-ს წარმატებული დაშვების შესახებ მარსზე. NASA-ს ხელმძღვანელობის აზრი, იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა ყოფილიყო მარსზე საუკეთესო დასაჯდომი მოედანი, იყოფოდა – მეცნიერები ეძებდნენ მეცნიერებისთვის საინტერესო გარემოს, მდიდარს ქარებიტა და გეოლოგიური მოვლენებით და იმის შესაძლებლობით, რომ ენახათ სიცოცხლის ადრეული ფორმები; ინჟინრები კი, პირიქით, ეძებდნენ სწორ, უქარო მინდვრებს, სადაც დაშვებისას რისკი გაცილებით ნაკლები იქნებოდა. ეს იყო განსხვავებულ ხედვათა წვდომისა და შეჯერების შემთხვევა, რამაც საშუალება მისცა NASA-ს ლიდერებს, მიეღოთ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც ორივე მხარეს დააკმაყოფილებდა.

მეოთხე – წარმატებული ლიდერების უმეტესობა ფლობს ადამიანების ინდივიდუალური უნარების და თვისებების შეცნობის და მათ შესაბამის ადგილებზე გადანაწილების ხელოვნებას.

Watson Wyatt-ში სასწავლო სესიაზე ეს ნათლად წარმომიდგინეს, რომელზეც ჩვენი კონსულტანტების ჯგუფები (თითოეულ ჯგუფში ექვსი წევრი იყო) ერთმანეთს დანაწევრებული ფორმებისაგან კვადრატების აწყობაში ეჯიბრებოდნენ. თითოეული გუნდის თითოეულ წევრს კონვერტი გადაეცა, რომელშიც იყო კვადრატის ნაწილები და ორი წესი: 1) იკრძალებოდა ყოველგვარი წერიტი თუ ვერბალური კომუნიკაცია შეჯიბრის მსვლელობის დროს და 2) მოგებული იქნებოდა გუნდი, რომელიც პირველი ააწყობდა ყველა კვადრატს.

ვაკვირდებოდი, თუ როგორ ცდილობდნენ კონსულტანტები თავიანთი ნაწილებიდან აწყობთ საკუთარი კვადრატები. ერთმა კონსულტანტმა, დაიანამ, თავისი კვადრატი ორ წუთზე ნაკლებ დროში ააწყო. შემდეგ მისივე ჯგუფის წევრმა, მეორე კონსულტანტმა, გასმა, რომელმაც ვერაფერი მოუხერხა თავის ნაწილებს, ისინი დაიანასკენ განია. დაიანამ გასის კვადრატიც ერთ თუ ორ წუთში ააწყო. ამ დროს გასი არავერბალური კომუნიკაციის გამოყენებით აქეზებდა თავის ოთხ თანაგუნდელს თავიანთი ნაწილებიც დაიანასთვის მიეცათ გასაკეთებლად. დაიანამ რეკორდულ დროში გაართვა თავი სამუშაოს. როცა მან ბოლო კვადრატის აწყობა დაამთავრა, მეორე ადგილზე გასულ გუნდს მხოლოდ ორი კვადრატი ჰქონდა აწყობილი.

ამ ექსპერიმენტამდე გასის მიმართ დიდი პატივისცემით განწყობილი არ ვიყავი, მიუხედავად იმისა, რომ იგი ანგარიშვალდებული იყო პირადად ჩემს წინაშე და ჩვენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საკონსულტაციო ჯგუფს ხელმძღვანელობდა. ის მკაცრად ცხრიდან ხუთ საათამდე მუშაობდა, მე კი შეპყრობილი ვიყავი სამუშაოთი. ის რთულ სამუშაოს სხვებს გადაულოცავდა ხოლმე, მე კი დავიკაპინებდი სახელოებს და უყოყმანოდ გადავეშვებოდი საქმეში; ის კლიენტებზე შთაბეჭდილების მოსახდენად, მათ ფეხბურთის მატჩზე პატიყებდა, მე კი სამუშაოს კარგად ვასრულებდი.

მაგრამ, და თქვენ ალბათ ისედაც ხვდებით – გასის გუნდი ერთ-ერთი წამყვანი ვარსკვლავი იყო ჩვენს კომპანიაში, უპირველეს ყოვლისა იმიტომ, რომ ის პატივს სცემდა თავისი გუნდის წევრებს, იცოდა მათი შესაძლებლობები, სამუშაოს საუკეთესო შემსრულებლებზე ანანილებდა, თვითონ კი გზიდან ჩამოეცლებოდა ხოლმე.

დაბოლოს, საუკეთესო ლიდერები თანამშრომლების მძიმე პრობლემებს მტკიცედ უპირისპირდებიან. კეისი შტენგელის აზრით მთავარია, და მეც ვცდიტობ: „იმ ადამიანების, რომლებსაც ვძულვარ, მოშორება მათგან, რომელთაც ჯერ არ ჩამოყალიბებულან“.

მეორე მაგალითია სპორტიდან: როცა ფეხბურთის მწვრთნელის ლუ ჰოლცს ჰკითხეს, თუ როგორ ახერხებს თავის გუნდში ასეთი მაღალი მოტივაციის გაღვივებას, ჰოლცმა უპასუხა: „ეს ადვილია, ჩვენ თავიდან ვიცილებთ მათ, ვინც მოტივირებულნი არ არიან.“

ეს კომენტარები ლიდერობის მნიშვნელოვან ასპექტებს ასახავს – აღიარება, რომ მიზანი საკუთარი პოპულარობა არ არის, ლიდერის უნდა ეყოს სიმამაცე, შეძლოს ცუდად შესრულებულ სამუშაოსთან გამკლავება. ეს ის თვისებებია, რომელთა გათვალისწინებითაც მინდა, თქვენი ყურადღება მივაპყრო მართვის სირთულეებს საჯარო სექტორში.

უპირველეს ყოვლისა, პოპულარობის შესახებ. გადწყვეტილების მიღებისას საჯარო მოხელეები უამრავ ფარულ პოლიტიკურ დინებებს ეჯახებიან, რომლებიც ხშირად პროცესს აბრკოლებს ან არასასურველ შედეგებამდე მიიყვანს. პროცესის შენელება ყოველთვის არ არის ცუდი, განსაკუთრებით როცა საქმე პოლიტიკის საკვანძო საკითხებს ეხება. უნდა შევიჭრათ ერაყში? გავზარდოთ საერთაშორისო დახმარება? გავამკაცროთ ეკოლოგიური ინსტრუქციები? ასეთი გადწყვეტილებები სწრაფად ან ერთპიროვნულად არ უნდა მივიღოთ.

მაგრამ პოლიტიკური მოსაზრებების გამო ხშირად ირღვევა მართვის პრინციპები და ამ დროს სწორი გადწყვეტილებების მისაღებად განსაკუთრებით მკაცრი მმართველობაა საჭირო. დაუკვირდეთ პრობლემებს, რომლებიც დაკავშირებულია ეროვნული უსაფრთხოების დეპარტამენტის შექმნასთან და თავდაცვის სამინისტროს რეორგანიზაციასთან. შედარებით ნათელი და ადვილია ადამიანური რესურსების პროგრამების განვითარების საკითხები – განსაკუთრებით კერძო სექტორისთვის. საჯარო სექტორში პოლიტიკური შედეგები იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ როცა გადწყვეტილებების მიღება ძალიან გვიანდება, ეს იწვევს პროექტების განელვას, მათი აქტუალობის დაკარგვას, საჭიროების ვადის გასვლას.

როცა საქმე ეხება მართვას, აქ პოლიტიკურად კორექტული პასუხი შეიძლება ყოველთვის სწორი არ იყოს. როზალინ კარტერმა თქვა: „ლიდერს მიჰყავს ადამიანები იქ, სადაც მათ სურთ წასვლა, დიდ ლიდერს კი ადამიანები მიჰყავს იქ, სადაც მათ შეიძლება, წასვლა ძალიანაც არ უნდოდეთ, მაგრამ ევალდოდეთ.“

ლიდერები საჯარო სექტორში ხშირად ვერ უმკლავდებიან პრობლემურ თანამშრომლებთან ურთიერთობას. ჩვეულებრივ, ამას იმიტომ ხსნიან, რომ ინსტრუქციები პროცესს ართულებს. თანამდებობიდან ადამიანის გათავისუფლება ყველა სექტორში მტკივნეულია, მაგრამ ეს აუცილებლად გასაკეთებელია. ცუდი შემსრულებლები ამცირებენ შრომის ეფექტურობას და აქვეითებენ მორალს.

კერძო სექტორში ეს GE(General Electric)-ზე უკეთესად არსად იცინა. მიუხედავად GE-ის საუკეთესო პოლიტიკისა ადამიანურ რესურსებში, ყოველ წელს საშემსრულებლო რეიტინგების მიხედვით, პროფესიონალების 10 პროცენტს დასაშვებზე დაბალ დონეზე აფასებენ.

თითქოს მკაცრად უღერს, მაგრამ ეს მიღებული პრაქტიკაა GE-ში. ჩვეულებრივ, ცუდ შემსრულებლებად შეფასებული თანამშრომლების ერთი მესამედი აცნობიერებს, რომ არასწორადაა დასაქმებული და საკუთარი ნებით ტოვებს კომპანიას ან სხვა თანამდებობაზე გადადის. მეორე მესამედი წარმატებით ცვლის რეიტინგს და გადაინაცვლებს უფრო მაღალ დონეზე. ამგვარად, ყოველწლიურად ყველაზე ცუდი შედეგების მქონეთა დაახლოებით მესამედს სამსახურიდან ათავისუფლებენ.

უფრო მნიშვნელოვანია ის, თუ როგორ ექცევა GE დანარჩენ 90 %-ს. ამ ხალხისათვის არსებობს სამუშაოს შესრულების მხოლოდ ორი დონე: მაღალი და განსაკუთრებული. არსებობს ტრენინგის, თანამდებობრივი როტაციის და მენტორობის მრავალი შესაძლებლობა, ხოლო კონცეფცია: „ჩვენ არ შეგვიძლია მოგცეთ დასაქმების გარანტია, მაგრამ ყველანაირად შევეცდებით, რომ სამუშაო-

**მაგრამ პოლიტიკური მოსაზრებების გამომხდომად
ირღვევა მართვის პრინციპები და ამ დროს სწორი
გადაწყვეტილებების მისაღებად განსაკუთრებით მკაცრი
მმართველობაა საჭირო.**

ზე მონყოფის შესაძლებლობის გარანტია მოგცეთ“, GE-ის ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილია.

ლიდერობის განვითარება იშვიათადაა საჯარო სექტორის კულტურის შემადგენელი ნაწილი. გამიკვირდა კიდევ, რომ თავდაცვის დეპარტამენტმა შესანიშნავი სამუშაო გასწავლა სამხედროების განათლებისა და განვითარების საკითხში ყველა განყოფილებაში, მაშინ როცა სხვა ფედერალური სააგენტოების უმრავლესობას ლიდერობის განვითარების შედეგებით სუსტი პროგრამები აქვთ. ტრენინგის ბიუჯეტები მწირია, პროგრამებს არ უზრუნველყოფენ მხარდაჭერით და როცა აღმასრულებლებს მაღალი რანგის აკადემიური ან კერძო სექტორის კურსებზე დასასწრებად ეპატიჟებიან, ხშირად მათ იქ წასვლის ნებართვას არ იძლევენ.

უმალესი აღმასრულებელი სერვის ცენტრი (Senior Executive Service) და ფედერალური აღმასრულებელი ინსტიტუტი (Federal Executive Institute) სწორედ ამ პრობლემების გადაჭრის მიზნით შეიქმნა. SES-ში რამდენიმე შესანიშნავი ლიდერია, ხოლო FEI-ში ჩატარდა მნიშვნელოვანი ტრენინგები, მაგრამ ეს ორგანიზაციები არ მოიაზრება, როგორც ლიდერობის ცნობილი სკოლა. მობილობა – ანუ ზრდის შესაძლებლობა, ნაკლებადაა გამოხატული, ხოლო თანმიმდევრული დაგეგმვის იდეა ისევეა უკუგდებული, როგორც თანამშრომელთა „წინასწარი შერჩევა“.

თავად დაფიქრდით, მთავრობა ცდილობს განავითაროს თქვენი ლიდერობა?

ერთ-ერთ ჩემს მეგობარს გასულ წელს სთხოვეს, მოეყოლა ჩინეთის მთავრობისათვის, თუ როგორ ზრდიან საუკეთესო ამერიკული კომპანიები თავიანთ ლიდერებს. ის მოელოდა, რომ პეკინში ნახავდა მენეჯმენტის საბაზისო ტრენინგს. ამ დროს მან ნახა, რომ მთავრობა აქცენტს ლიდერობის განვითარებაზე და შერჩევაზე აკეთებდა. შერჩეულთა ერთი პროცენტს საუკეთესო სკოლები აქვთ დამთავრებული, მათ კონკურენტუნარიანობის მიხედვით უხდიან, პირველი დღიდანვე მნიშვნელოვან ტრენინგებს უტარებენ, ხოლო ამის შემდეგ დიდი ხნით ნიშნავენ სხვადასხვა პოსტებზე და რეგულარულად აფასებენ მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს.

აშშ-ში დაბრუნებულმა ჩემმა მეგობარმა რიტორიკული კითხვა დასვა: „ორმოცდაათი წლის შემდეგ, იმ დროს, როცა მსოფლიო განაგრძობს შემჭიდროებას, რომელი მთავრობა იქნება უფრო მომზადებული კონკურენციისათვის, მათი თუ ჩვენი?“

საკითხი, რომელიც ყველა მთავრობაზე ახდენს გავლენას და შესაძლოა, მთავარი სხვაობაა საჯარო და კერძო სექტორს შორის, როტაციაა მაღალ თანამდებობზე. ფედერალურ მთავრობაში სააგენტოს მეთაურის პოსტზე ყოფნის საშუალო ვადა დაახლოებით ორი წელიწადია. პოლიტიკური ნიშნით დანიშნული მინისტრის თანაშემწის ან მოადგილის პოსტზე ცვლილებები უფრო ხშირად ხდება, ვიდრე ადმინისტრაციულ თანამდებობებზე. ცენტრალურ და ადგილობრივ მთავრობაში ერთნაირი სიტუაციაა.

დღეს ეს დიდი გამოწვევაა. ცვლილებას მრავალწლიანი თანმიმდევრული მუშაობა სჭირდება. ადამიანები კი ბუნებრივად ეწინააღმდეგებიან და შეძლებენ თავიდან აირიდონ ცვლილებები, თუკი ლიდერების თაობას გაზრდიან.

ახალ არჩეულ ლიდერებს, რასაკვირველია, უყვართ ცვლილებები და ისინი ხშირად ყველაფერს ახალი ცოცხით გვიან – ზოგჯერ კი ცუდს კარგსაც გადააყოლებენ. კლინტონის/გორის რამდენი კარგად შესრულებული სამუშაო გადაურჩა ახლანდელ ადმინისტრაციას? პრეზიდენტ ბუშის რამდენი შესანიშნავი ინიციატივა გადაურჩება შემდეგ ადმინისტრაციას?

ეს უდიდეს პასუხისმგებლობას აკისრებს პროფესიონალ ლიდერებს. ეს თქვენი პასუხისმგებლობაა, რომ ძველი ადმინისტრაციის ცვლილებებთან დაკავშირებული კარგი ინიციატივები ახალ ადმინისტრაციაში გამოიყენოთ, დაეხმაროთ თქვენი სააგენტოს თანამშრომლებს და მათ ახალ ლიდერებს, გაიაზრონ ცვლილებების ღირებულება, მიღწეული პროგრესი გამოიყენონ და განვითარების საშუალება მისცენ.

ამგვარად, ლიდერობა საჯარო სექტორში განსაკუთრებული გამოწვევების წინ დგას. ეს პოლიტიკური წნეხის, სუსტი მენეჯმენტის, არაადეკვატური ტრენინგის და ცვალებადი ლიდერობის პრობლემების დაძლევაა. კარგია ის, რომ ეს პრობლემები გადალახვადია, არსებითად იმიტომ, რომ კერძო და საჯარო სექტორებს შორის ერთი ძალიან მნიშვნელოვანი განსხვავებაა, კერძოდ კი – მისიის ძალა.

ფედერალურ სააგენტოებთან მუშაობისას ჩემზე ყოველთვის ახდენს შთაბეჭდილებას საჯარო სექტორის მუშაკების ერთიანობა და მათი ფოკუსირება მისიაზე. ამას ვხედავ ხალხში, რომლებიც ცდილობენ გააუმჯობესონ განათლება ღარიბ რაიონებში, დაიცვან ჩვენი ბუნებრივი რესურსები, მოახდინონ დაავადებების პრევენცია და განკურნონ დაავადებულები, დაიცვან ჩვენი სამშობლო. გასულ წელს ეს ერაყში სპეციალური მისიის დროსაც ვნახე, სადაც განსხვავებული განათლებისა და პოლიტიკური შეხედულებების მქონე ათასობით ადამიანი ერთ მუშტად იყო შეკრული ერაყის დასახმარებლად.

საჯარო სექტორში მისიის ერთიანობა საგრძნობია და ეს ლიდერობის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ელემენტია. კერძო სექტორში კი იშვიათადაა ასე ძლიერი. CDW-ს ადამიანური რესურსების დირექტორს არტ ფრიდსონს თუ დავესესხებით, „კერძო სექტორში ვცდილობთ ხალხის მოტივაციას, რომ გავზარდოთ კვარტალური მოგება. საჯარო სექტორში კი სახეზეა „ჭეშმარიტება, სამართლიანობა და ამერიკული გზა!“

სწორედ ესაა ის მყარი საფუძველი, რომელზეც ლიდერი იზრდება.

შეერთებული შტატების აღმასრულებელი შტოს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელოვისათვის განსაზღვრული ლიდერობის კომპეტენციები

ECQ 1: ცვლილების ბაქოლა

განმარტება: გულისხმობს ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად სტრატეგიული ცვლილების განხორციელების უნარს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. ნიშნდობლივია ორგანიზაციული ხედვის ჩამოყალიბების უნარი და მისი განხორციელება მუდმივად ცვალებად ვითარებაში.

შემოქმედებითობა და ნოვატორობა

ვითარების ახლებურად დანახვის უნარი, როცა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება მიღებული მიდგომები; წახალისებულია ახალი იდეები და სიახლეები. იქმნება და ხორციელდება ახალი ან მაღალტექნოლოგიური პროგრამები ან პროცესები.

კონტექსტის ცოდნა

ესმის და მუდმივად აგროვებს ინფორმაციას ადგილობრივ, ეროვნულ, და საერთაშორისო დონეზე პოლიტიკის და ტენდენციების შესახებ, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე და დაინტერესებულ მხარეთა თვალსაზრისზე; იცის, რა შედეგი აქვს ორგანიზაციის საქმიანობას გარე დაინტერესებულ მხარეებზე.

მოქნილობა

მზად არის ცვლილებებისათვის და ახალი ინფორმაციის გასათვალისწინებლად; სწრაფად ერგება შეცვლილი გარემოებებით ან მოულოდნელად წარმოქმნილი დაბრკოლებებით გამონვეულ ახალ ვითარებას.

სიძლიერე

ეფექტიანად უმკლავდება ზენოლას; ინარჩუნებს ოპტიმიზმს და შეუპოვრობას არახელსაყრელ ვითარებაშიც კი. იოლად ახერხებს დაბრკოლებების გადალახვას.

სტრატეგიული აზროვნება

აყალიბებს მიზნებს და პრიორიტეტებს და ახორციელებს გლობალურ გარემოში ორგანიზაციის გრძელვადიანი ინტერესების შესაბამის გეგმებს. იყენებს შესაძლებლობებს და მართავს რისკებს.

ხედვა

ქმნის გრძელვადიან ხედვას და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად აყალიბებს საერთო ხედვას; გვევლინება ორგანიზაციული ცვლილებების კატალიზატორად. ხელს უწყობს ხედვის რეალურ ქმედებად გარდაქმნას.

ECQ 2: ადამიანების ბაძლოლა/ხელმძღვანელობა

განმარტება: მოიცავს ლიდერის უნარს, გაუძღვეს/უხელმძღვანელოს ადამიანებს ორგანიზაციის ხედვის, მისიის და მიზნების შესრულების პროცესში. შეუძლია ისეთი სამუშაო გარემოს შექმნა, სადაც მაღალია სხვების ჩართულობა და რომელიც ხელს უწყობს სხვათა განვითარებას, თანამშრომლობას, გუნდურ მუშაობას და კონფლიქტების კონსტრუქციულად მოგვარებას.

კონფლიქტის მართვა

ხელს უწყობს ისეთი სიტუაციის შექმნას, სადაც შესაძლებელია იყოს დაძაბულობა და აზრთა სხვადასხვაობა, მაგრამ შეთანხმება შედეგს. განსაზღვრავს უარყოფითი შედეგების მომტანი დაპირისპირების რისკებს და იღებს ზომებს აღნიშნულის თავიდან ასაცილებლად. კონსტრუქციულად მართავს და აგვარებს კონფლიქტებს და უთანხმოებას.

გუნდის მრავალფეროვნების გამოყენება ორგანიზაციის სასარგებლოდ

ქმნის და ხელს უწყობს ისეთი სამუშაო გარემოს შენარჩუნებას, სადაც უზრუნველყოფილია თანამშრომელთა ჩართულობა. აფასებს და ითვალისწინებს მრავალფეროვნებას და ინდივიდუალურ განსხვავებებს და იყენებს მათ ორგანიზაციის ხედვის და მისიის მისაღწევად.

სხვათა განვითარება

ხელს უწყობს ადამიანების მიერ საქმიანობების შესრულებას, უკუკავშირის გზით ანვითარებს თანამშრომელთა უნარს, წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის შედეგების მიღწევაში, უზრუნველყოფს მათ ფორმალურ და არაფორმალურ განათლებას/სწავლას.

გუნდური მუშაობის ხელშეწყობა

შთაგონებს და ხელს უწყობს გუნდის მიზანდასახულებას, სულისკვეთებას, სიამაყეს და ნდობას. ხელს უწყობს ურთიერთთანამშრომლობას და ახდენს გუნდის წევრების მოტივირებას გუნდური მიზნების შესასრულებლად.

ECQ 3: შედეგზე ორიენტირებული

განმარტება: მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების შესრულების და მომხმარებლის მოლოდინის დაკმაყოფილების უნარს. დამახასიათებელია გადაწყვეტილებების მიღების უნარი, რომელთა შედეგადაც მიიღწევა მაღალი ხარისხის შედეგები ტექნიკური ცოდნის გამოყენებით, პრობლემების ანალიზის და რისკების გათვლის გზით.

ანგარიშვალდებულება

საკუთარი ანგარიშვალდებულება და სხვათა ანგარიშვალდებულება გაზომვადი მაღალი ხარისხის, დროული და ხარჯთეფექტიანი შედეგების მისაღწევად. განსაზღვრავს მიზნებს, ადგენს პრიორიტეტებს და ახდენს სამუშაოს დელეგირებას. იღებს პასუხისმგებლობას შეცდომებზე. აკმაყოფილებს კონტროლის დადგენილ სისტემებს და წესებს.

მომხმარებლის მომსახურება

განჭვრეტს და აკმაყოფილებს როგორც შიდა, ისე გარე მომხმარებლების მოთხოვნილებებს. აწვდის მაღალი ხარისხის პროდუქციას და მომსახურებას; მიზნად აქვს დასახული მუდმივი გაუმჯობესება.

შეუპოვრობა/სიმტკიცე

იღებს ანონ-დანონილ, ეფექტიან და დროულ გადაწყვეტილებებს, მაშინაც კი, როდესაც მონაცემები შეზღუდულია ან გადაწყვეტილება მტკიცეა; ახდენს გადაწყვეტილებების შედეგების გათვლას.

ახალი წამოწყებებისთვის მზადყოფნა(Entrepreneurship)

გამოავლენს რა ახალ შესაძლებლობებს, ორგანიზაციას მომავალი წარმატების განწყობას უქმნის; ეს შეიძლება იყოს ახალი პროდუქციის ან მომსახურების შექმნა ან გაუმჯობესება-ორგანიზაციის მიზნების შესასრულებლად მიდის გააზრებულ რისკზე.

პრობლემების გადაჭრა

ავლენს და აანალიზებს პრობლემებს; აფასებს ინფორმაციის შესაბამისობას და სიზუსტეს; განსაზღვრავს და აფასებს პრობლემის გადაჭრისალტერნატიულ გზებს; შეიმუშავებს რეკომენდაციებს.

ტექნიკური სანდოობა

ესმის და სათანადოდ იყენებს სპეციალურ ექსპერტიზასთან დაკავშირებულ პრინციპებს, პროცედურებს, მოთხოვნებს, რეგულაციებს და პოლიტიკას.

ECQ 4: ბიზნისის წარმოების უნარი

განმარტება: ეს ძირითადი კვალიფიკაცია მოიცავს ადამიანური, ფინანსური და საინფორმაციო რესურსების სტრატეგიული მართვის უნარს.

ფინანსური მართვა

ერკვევა ორგანიზაციის ფინანსურ პროცესებში. ამზადებს, ასაბუთებს და ახორციელებს პროგრამულ ბიუჯეტს. ზედამხედველობს შესყიდვას და კონტრაქტების დადების პროცესს სასურველი შედეგების მისაღწევად. ახდენს დანახარჯების მონიტორინგს და პრიორიტეტების განსაზღვრისას ხელმძღვანელობს ხარჯთეფექტიანობის პრინციპით.

ადამიანური კაპიტალის მართვა

ორგანიზაციის მიზნების, ბიუჯეტის და თანამშრომლებით დაკომპლექტების საჭიროებების მიხედვით ქმნის და მართავს ადამიანურ კაპიტალს. უზრუნველყოფს თანამშრომლების სათანადოდ მოზიდვას, შერჩევას, შეფასებას და დაჯილდოებას; იღებს ზომებს საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემების მოსაგვარებლად. მართავს სხვადასხვა სპეციალობის თანამშრომლებს და სხვადასხვა სიტუაციებს.

ტექნოლოგიების მართვა

მუდმივად ეცნობა ტექნოლოგიების დარგში არსებულ სიახლეებს. ეფექტიანად იყენებს ტექნოლოგიებს შედეგების მისაღწევად. უზრუნველყოფს ტექნოლოგიურ სისტემებზე წვდომას და ამ სისტემების დაცულობას.

ECQ 5: კოალიციების შექმნა

განმარტება: ეს ძირითადი კვალიფიკაცია მოიცავს ორგანიზაციის შიგნით და სხვა ფედერალურ უწყებებთან, შტატის და ადგილობრივ მთავრობებთან, არამომგებიან და კერძო სექტორის ორგანიზაციებთან, უცხოეთის მთავრობებთან ან საერთაშორისო ორგანიზაციებთან კოალიციების შექმნის უნარს საერთო მიზნების მისაღწევად.

პარტნიორობა

ავითარებს ქსელებს და ქმნის ალიანსებს; აწარმოებს თანამშრომლობას სხვადასხვა მხარეებთან სტრატეგიული ურთიერთობის ჩამოყალიბებისათვის და საერთო მიზნების მისაღწევად.

პოლიტიკური ასპექტების ცოდნა

განსაზღვრავს პოლიტიკასთან დაკავშირებულ შიდა და გარე ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მუშაობაზე. აღიქვამს ორგანიზაციულ და პოლიტიკურ რეალობას და მოქმედებს შესაბამისად.

გავლენის მოხდენა/მოლაპარაკების წარმოება

არწმუნებს ადამიანებს; ახერხებს კონსენსუსის მიღწევას; აყალიბებს თანამშრომლობას სხვა მხარეებთან ინფორმაციის მისაღებად და მიზნების მისაღწევად.

<http://www.opm.gov/ses/recruitment/ecq.asp>

სტრატეგიული დაგეგმვა: გამოწვევა ორგანიზაციებისთვის

ნათია ჯაფარიძე



1994 წელს ნიუ იორკიდან სიეტლში მგზავრობისას ჯეფ ბეზოს გაუჩნდა იდეა: შეექმნა ისეთი კომპანია, რომელიც წიგნებს ინტერნეტით გაყიდდა. მას სჯეროდა, რომ მოვიდოდა დრო და საზოგადოება მნიშვნელოვანწილად იქნებოდა დამოკიდებული ინტერნეტ სივრცეზე და ის, რაც აქამდე არარეალური სჩანდა, მომავალში მსოფლიოს დიდ პერსპექტივას მისცემდა. ბეზომმეგობრის ავტოფარეხში, 40 000 დოლარით შექმნა წიგნების ინტერნეტ მაღაზია. კომპანიას მან ლექსიკონში ალფაბეტის მიხედვით შეურჩია სახელი „ამაზონი“, რაც სასიამოვნო, ეგზოტიკურ და განსხვავებულადგის ნიშნავს. ბეზო ფიქრობდა, რომ მისი კომპანია მომავალში მომხმარებელს შესთავაზებდა ყველა ტიპის პროდუქტს ალფაბეტის მიხედვით. კომპანიას კი ერქვა და ჰქვია „amazon.com“. ვერავინ იფიქრებდა, რომ ბეზოს ხედვა და მის მიერ ნიუიორკიდან სიეტლისკენ მიმავალ გზაზე დაწერილი ბიზნეს გეგმა მსოფლიო მასშტაბით ასეთ რეზონანსულ კომპანიას შექმნიდა.

მრავალი ამდაგვარი ისტორია არსებობს, როდესაც იდეის, ხედვის და დაუღალავი შრომის შედეგად ახლადშობილი ან უკვე არსებული კომპანია იზრდება, ვითარდება და განვითარების ახალ საფეხურებზე გადადის. მოცემულ შემთხვევაში ბეზოს ჰქონდა ხედვა და მისი განხორციელებისათვის გზაც იპოვა. მიზნის მიღწევის გზებს ხშირად სტრატეგიას უწოდებენ. თუმცა ჰენრი მინცბერგის განმარტებით ადამიანები სიტყვა „სტრატეგია“ სხვადასხვა მნიშვნელობით იყენებენ:

- ▶ ზოგი მათგანისთვის სტრატეგია ნარმოადგენს გეგმას სახელწოდებით „როგორ“, რაც ნიშნავს როგორ გადავადგილდეთ ერთი მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობაში;
- ▶ სტრატეგია არის გარკვეული დროის მანძილზე ქცევის პატერნი ანუ მახასიათებელი;

▶ სტრატეგია არის პოზიცია, რომელიც გამოსახავს იმ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც კონკრეტულ პროდუქტთან/პროდუქტებთანაა დაკავშირებული.

საჯარო, საზოგადოებრივ თუ ბიზნეს სექტორთან მუშაობისას, სტრატეგიის შემუშავების პროცესი ჩვენთვის ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და გამომწვევი დავალებაა. ამ პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონსულტანტის მხრიდან ორგანიზაციის რეალობის ადეკვატური შეფასება და პროცესის ფასილიტირების დროს სწორი და მოქმედი მოდელის შერჩევა.

მოცემულ სტატიაში გვსურს ჩვენი გამოცდილება გაგიზიაროთ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესთან დაკავშირებით.

როცა ორგანიზაციები მოგვმართავენ ხარისხის მართვის ისო 9001:2008 სისტემის დანერგვის თხოვნით, სტანდარტის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნა ორგანიზაციის სტრატეგიული დოკუმენტის არსებობაა, შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვის გარდაუვალი კომპონენტია.

როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ორგანიზაციებს სტრატეგიული დაგეგმვა შემდეგ შემთხვევებში სჭირდებათ: ორგანიზაციას აქამდე არ ჰქონია სტრატეგიის მონახაზი, წინა სტრატეგიული გეგმები არ იყო წარმატებული, ორგანიზაციის წევრებს უამრავი იდეა აქვთ თავმოყრილი და შესაბამისად, საჭიროა ამ იდეების კონსოლიდაცია და გეგმაში ინტეგრირება; ხშირად ორგანიზაციაში არ მოიძებნა პიროვნება, ვინც შეძლებდა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ფასილიტაციას; ორგანიზაციას სჭირდება ობიექტური, გარე პირი, რომელიც არ იქნება მიკერძოებული და ა.შ.

არ არსებობს სტრატეგიული დაგეგმვის ერთი კონკრეტული მიდგომა, რომელიც ყველა ორგანიზაციას მოერგება. მოდელის შერჩევა დამოკიდებულია ბევრ ფაქტორზე. მათ შორის სტრატეგიული დაგეგმვის გააზრებულ დანიშნულებაზე, ორგანიზაციის ტიპზე და კულტურაზე. უფრო კონკრეტულად:

▶ თუ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი გულისხმობს ახალი პროდუქტის თუ კონკრეტული პროგრამის დამატებას, საჭირო ხდება ბაზრის და არსებული საჭიროებათა კვლევა;

▶ თუ ორგანიზაცია გამოცდილია, ადრე უკვე გაკეთებული აქვს სტრატეგიული დაგეგმვა, ნაკლები ყურადღება დაეთმობა მისიისა და ხედვის განაცხადის ფორმირებას და ფასეულობათა სისტემაზე შეთანხმებას;

▶ ორგანიზაციული კულტურაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელის შერჩევაზე. ერთი ტიპის ორგანიზაციისათვის უფრო მისაღები შეიძლება იყოს ე.წ. სწორხაზოვანი მიდგომა, როცა თანმიმდევრულად ხდება მიზნების იერარქიის განსაზღვრა და ცალკეულ ამოცანებზე რესურსების გამოყოფა და დეტალური სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბება, ხოლო სხვა ორგანიზაციებისათვის კი უფრო ორგანული შეიძლება მხოლოდ სტრატეგიული ორიენტირების დასახვა იყოს ჯგუფში გამოცდილების გაზიარების შედეგად. ეს მოდელი გულისხმობს სტრატეგიის ნაბიჯ-ნაბიჯ და ინკრიმენტულ განვითარებას.

▶ რა თქმა უნდა, მიდგომის შერჩევაზე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის გარემო. თუ ორგანიზაციის გარემო სწრაფად ცვალებადია, დაგეგმვის პერსპექტივა უფრო მოკლევადიანი უნდა იყოს.

▶ ასევე გავლენას ახდენს ორგანიზაციის წარსული გამოცდილება. თუ ძველი სტრატეგია თანმიმდევრულად განხორციელდა და გეგმამ იმუშავა, განწყობა უფრო გრძელვადიანი და სერიოზულია; თუ წინა სტრატეგიები არ იყო წარმატებული, მიდგომა უფრო მოკლევადიან დაგეგმვას ეფუძნება.

შესაბამისად, ამ პროცესის წარმატებული განხორციელება მეტწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ერგება შერჩეული მიდგომა ორგანიზაციის რეალობას. არც ისაა გამორიცხული, რომ გარკვეულწილად პროცესში ჰიბრიდული მოდელიც გაჩნდეს.

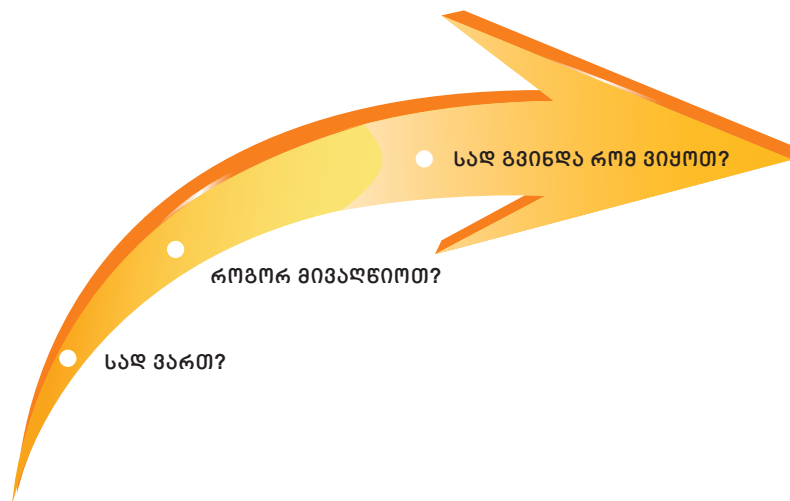
მცირე ზომის, მაგრამ აქტიური ორგანიზაციები, რომელთაც ადრე სტრატეგიულ დაგეგმვაზე არ უმუშავიათ, აქცენტს აკეთებენ ხედვისა და მთავარი მიზნების დაგეგმვაზე. ასეთი დაგეგმვებიდან მხოლოდ გარკვეული პერიოდის შემდეგ ხდება შესაძლებელი უფრო ჩაშლილი და დეტალური გეგმის შედგენაზე მუშაობა.

ორგანიზაციები, რომელთაც რესურსები შეზღუდული აქვთ და რამდენიმე აქტუალურ საკითხზე მუშაობენ, შესაძლოა, მიმართავდნენ ე.წ. საკითხებზე/პრობლემებზე ორიენტირებულ დაგეგმვას. ეს გულისხმობს ყველაზე მეტად მწვავე თემების გამოყოფას და ამ თემებთან მიმართებაში მიზნების იდენტიფიცირებას და სტრატეგიული სამოქმედო გეგმის შედგენას.

შეზღუდული რესურსების პირობებში ასევე შესაძლებელია გამოთანაბრებითი მიდგომის გამოყენებაც. ეს მოდელი გულისხმობს ორგანიზაციის მისიასთან ხელმისაწვდომი რესურსების შეწყობას და ამ სინერჯიაზე დაყრდნობით რეალისტური გეგმის განსაზღვრას. ასეთ მიდგომას მიმართავენ მაშინ, როცა ორგანიზაციის გარკვეული სტრატეგიები არ მუშაობს და გეგმის ადაპტირების საჭიროება ჩნდება.

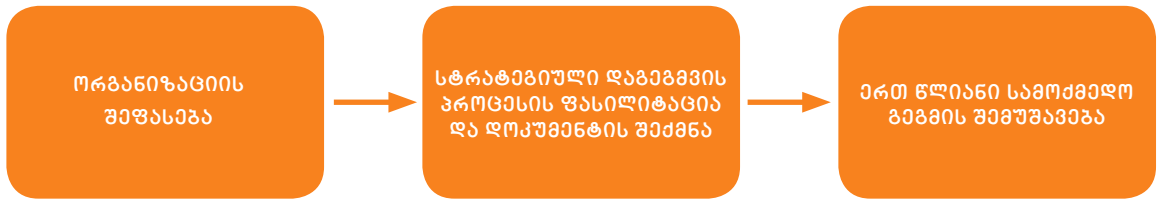
გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციის განსხვავებული კულტურა და მართვის სტილი განაპირობებს სხვადასხვა მიდგომებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მიმართ. ზოგის აზრით, სტრატეგიული დაგეგმვა სხვა არაფერია თუ არა მხოლოდ იდეის, სამომავლო ხედვის და მისგან გამომდინარე მისიის გენერირება და ჩამოყალიბება. სხვები ფიქრობენ, რომ ხედვა და მისია უფრო აბსტრაქტული ცნებებია და სტრატეგიული დაგეგმვა მათთვის უფრო სამოქმედო გეგმაა დეტალური სამოქმედო ღონისძიებებით, ინდიკატორებით, კრიტერიუმებითა და განაწილებული რესურსებით. არსებობს მესამე მიდგომაც: მიდგომა რომელსაც მიაჩნია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა ეს არის შეთანხმება იმ ფასეულობებზე და ღირებულებებზე, რომლებიც მომავალში ორგანიზაციის სავიზიტო ბარათი გახდება.

„სტრატეგიული დაგეგმვა“ საბოლოოდ მაინც ხედვის და მისიის განხორციელების გზების ძიება და უნდა პასუხობდეს კითხვას: სად ვართ? საით მივდივართ? სად გვინდა, რომ ვიყოთ? როგორ მივიღეთ დანიშნულების პუნქტამდე?



სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი ხელმძღვანელობს გარკვეული მეთოდოლოგიით. თუმცა სამუშაო პროცესში ვცდილობთ ვიყოთ მოქნილები და პარტნიორ ორგანიზაციასზე მოთაღწერილი სხვადასხვა ფაქტორების საფუძველზე მოვერგოთ.

ჩვენი ჩარჩო მიდგომა უფრო სწორხაზოვანი და კომპლექსური დაგეგმვის მოდელს ეფუძნება. სრულყოფილი სახით მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

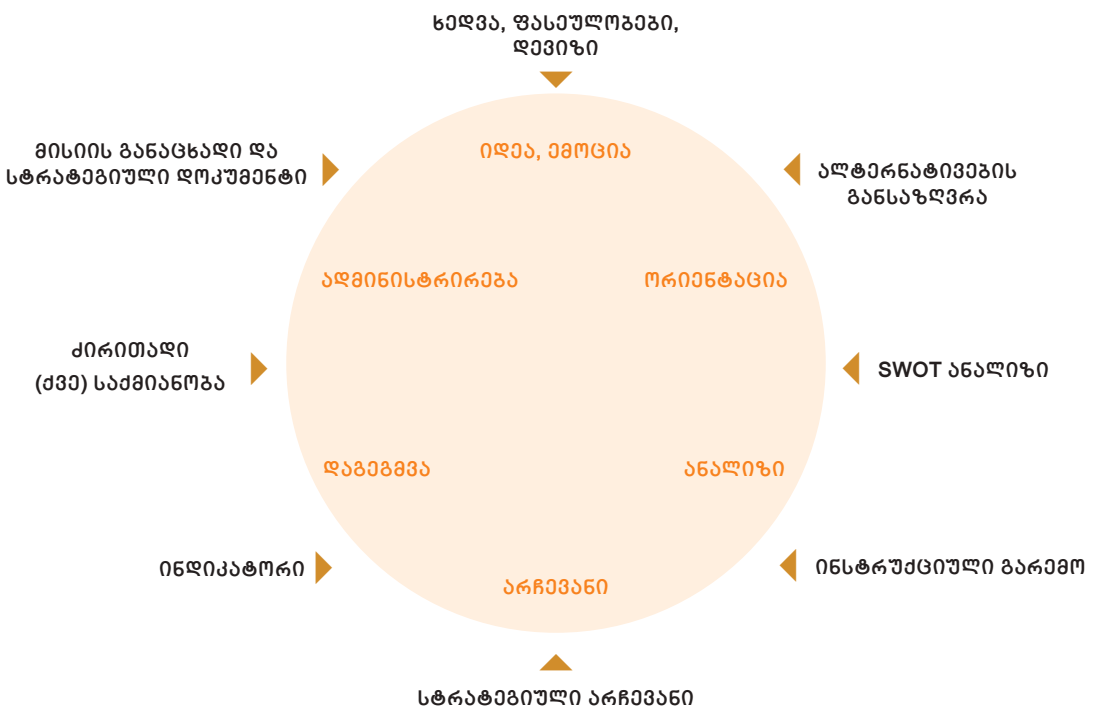


როგორც ზემოთ ვთქვით, ყველა საკონსულტაციო მომსახურება ამ ეტაპებს არ მოიცავს. დამკვეთი ორგანიზაციის სურვილიდან თუ სხვა ობიექტური ფაქტორებიდან გამომდინარე, შეიძლება ფრაგმენტული იყოს. მაგალითად: არის შემთხვევები, როცა ორგანიზაციას სურს მხოლოდ სტრატეგიული „workshop“-ის ფასილიტაცია და ადგილზე შემუშავებული/შეთანხმებული დოკუმენტის წარდგენა/ჩაბარება.

მოდელის სრულად მოქმედების შემთხვევაში ჩვენი პირველი ნაბიჯები გულისხმობს ორგანიზაციის შიდა სისტემურ ანალიზს, საქმიანობების კარგად გაცნობას, ხარვეზების გამოვლენას და რეკომენდაციების შეთავაზებას. უკვე შემგომ ეტაპზე არსებული სიტუაციის შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, ვგეგმავთ სტრატეგიული დაგეგმვის შეხვედრას, სადაც ჩვენი ფასილიტაციით მიმდინარეობს მსჯელობა სამომავლო ხედვაზე: სად გვესახება ორგანიზაცია მომავალში 1,2,3 ან მეტი წლების შემდგომ? რა სტრატეგიული მიმართულებები არსებობს ამისათვის? რა შუალედურ შედეგებს უნდა მივაღწიოთ? და ა.შ.

მეორე საფეხურზე, ჩვენ მივდევთ წინასწარ განსაზღვრულ და ციკლურად ორგანიზებულ პროცესს, (იხ.სქემა). თუმცა, რა თქმა უნდა, აღნიშნულ მეთოდს მოქნილად ვუდგებით და პროცესში გამოვლენილი სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინებით გვიწევს გადახვევა ან მიდგომის კორექტირება.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ციკლი:



სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლში გამოვყოფდით იმ საფეხურებს, რომელთა მიმართაც ორგანიზაციების მხრიდან მიდგომები განსხვავებულია. მაგალითად, პირველ ეტაპზე ორგანიზაციის წევრებთან ერთად ვჯერდებით ორგანიზაციის სამომავლო ხედვაზე, რაც მეტწილად სასურველი რეალობის წარმოსახვას და ემოციას ეფუძნება. არის შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციის უმაღლესი რგოლის დამოკიდებულება ამ კონკრეტული საკითხის შესახებ სერიოზული არ ყოფილა, ვინაიდან და რადგანაც, მათი აზრით, ხედვა, ეს მხოლოდ ლამაზი და ჯადოსნური სიტყვებია, რომლებიც მოკლებულია პრაგმატიზმს და რეალობას. შესაბამისად, მათი ყურადღება გადატანილია კონკრეტული მიზნების და ამოცანების ფორმულირებაზე. აქვე, მეორე უკიდურესი პრაქტიკაც გაგვაჩნია, როდესაც ორგანიზაციის მენეჯმენტი პირიქით, მთელ თავის ძალისხმევას და ფასილიტაციაზე გამოყოფილ დროს უთმობს იდეის, ხედვის ჩამოყალიბებას, მის ზედმინევენით გააზრებას და ფორმულირებას. უფრო მეტიც, მათ მიაჩნიათ, რომ სწორედ ხედვა და მასში ჩაქსოვილი ფასეულობებზე შეთანხმებაგახდება ორგანიზაციის წარმატების ქვაკუთხედი. შესაბამისად, მეორე კატეგორია სავსებით კმაყოფილდება მხოლოდ ხედვის, ფასეულობების, მისიის ფორმულირებით და შემდგომი საფეხურები, მათი აზრით, უკვე ტექნიკური სამუშაოა და მხოლოდ დროის საკითხია.

საბოლოოდ რა ღონისძიებები თუ გარემოებები განაპირობებს ეფექტურ სტრატეგიულ დაგეგმვას?

- ▶ ორგანიზაციასა და კონსულტანტს შორის სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელზე შეჯერება და აქცენტების დასმა;
- ▶ უმაღლესი რანგის მენეჯერების გულწრფელი ინტერესი და ჩართულობა;
- ▶ შესაბამისი პერსონალის მონაწილეობა;
- ▶ გარე სიტუაციის და საკითხების შესახებ ორგანიზაციის შიგნით ექსპერტული ცოდნა და/ან შესაბამისი საინფორმაციო რესურსების არსებობა;

ხშირად მიაჩნიათ, რომ სტრატეგიული დოკუმენტი არის ხისტი, ფიქსირებული დოკუმენტი, რომელშიც ცვლილებების შეტანა „აკრძალულია“. რეალურად კი საქმე სულ სხვაგვარადაა. სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს „ცოცხალი“ დოკუმენტი, რომელსაც ყოველწლიურად (შეიძლება უფრო ხშირადაც კი) უბრუნდებიან და არსებული რეალობის მიხედვით უკეთებენ მოდიფიცირებას. სხვა შემთხვევაში, სტრატეგიული დოკუმენტი დაკარგავს თავის მნიშვნელობას, სტატუსს და ავტორიტეტს ორგანიზაციაში.

