

ცვლილების  
პროცესის  
მართვა

---

# შინაარსი

---

1.	<b>შესავალი</b> .....	3
2.	<b>ცვლილებისათვის აუცილებელი პირობები</b> .....	4
2.1.	ცვლილების მამოძრავებლები, ანუ “დრაივერები” .....	4
2.2.	მოთხოვნის რეალისტური სურათი .....	4
2.3.	განხორციელების რწმენა.....	5
2.4.	ნათელი პროცესი .....	5
2.5.	ნათელი ინფორმაცია და ღია კომუნიკაცია .....	5
2.6.	საკმარისი მხარდამჭერი ძალა .....	5
3.	<b>ცვლილების პროცესი</b> .....	6
3.1.	<b>ცვლილების მოტივირება (ცვლილების სურვილის შექმნა)</b> .....	6
	გადაუდებლობის განცდის ჩამოყალიბება .....	6
	ხედვის ჩამოყალიბება.....	6
	კოალიციების შეკვრა .....	7
3.2.	<b>გარდამავალი პროცესის ორგანიზება: ცვლილების პროცესის მიმართ პასუხისმგებლობისა და ერთგულების შექმნა</b> .....	7
	გარდამავალი პროცესის გეგმის შემუშავება .....	7
	გუნდებში მუშაობა, ცვლილების პროცესის გათავისება .....	7
	ადამიანების მზაობის შეფასება.....	7
3.3.	<b>ცვლილების განხორციელება და განმტკიცება: შეცვლის უნარის შექმნა</b> .....	8
	სტიმულირება .....	8
	მოკლევადიანი გამარჯვებების დაგეგმვა და მიღწევა .....	8
	წინააღმდეგობების აღმოჩენა და გადალახვა .....	8
	ახალი მიდგომების ინსტიტუციონალიზაცია და გამყარება.....	9
4.	<b>ცვლილების პროცესის როლები</b> .....	10
4.1.	შესავალი.....	10
4.2.	ცვლილების აგენტის როლი .....	10
4.3.	ცვლილების სპონსორი .....	11
4.4.	მენეჯერის როლი ცვლილების პროცესში.....	12
4.5.	შუალედური მენეჯერის როლი.....	13
	შუალედური მენეჯერის არჩევა .....	13
	ფუნქციონალური მოთხოვნები.....	13
	მნიშვნელოვანი საკითხები .....	13
4.6.	კონსულტანტის როლი .....	14
5.	<b>დასკვნა</b> .....	16

---

# 1. შესავალი

---

ორგანიზაციული ცვლილება კარგად ცნობილი მოვლენაა. ცვლებადი გარემოს პირობებში გადასარჩენად, ორგანიზაციები იძულებული არიან მუდმივი შეგუების პროცესში იმყოფებოდნენ. ასე ხდება ბიზნეს-კომპანიებში, რომლებიც ცდილობენ, ერთის მხრივ, კლიენტების ცვლებადი მოთხოვნები დააკმაყოფილონ, ხოლო მეორეს მხრივ, არსებულსა და ახლად ჩამოყალიბებულ კონკურენტებთან ბრძოლაში გაიმარჯვონ. ასე ხდება განვითარების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებშიც, რომლებსაც უწევთ, ერთის მხრივ, დონორებისა და მთავრობების ცვლებადი პოლიტიკისადმი და, მეორეს მხრივ, ასევე ცვლებადი სოციალურ-პოლიტიკური გარემოსადმი შეგუება. მიუხედავად იმისა, რომ ცვლილების საჭიროება და შედეგები კარგად გააზრებულია, თვით ცვლილების მოდალობები უფრო ხშირად ნაკლებად ნათელი და არაპროგნოზირებადია. ცვლილების პროცესის ძირითადი პრობლემები შემდეგია: როგორ შევქმნათ ცვლილების მოტივაცია, როგორ გადავლახოთ შესაძლო წინააღმდეგობები და როგორ ვუხელმძღვანელოთ გარდამავალ პროცესს ისეთნაირად, რომ შედეგად გაუმჯობესება მივიღოთ და არა ქაოსი.

## **შემდგომ ჩვენ განვიხილავთ შემდეგ საკითხებს:**

- ცვლილებისათვის აუცილებელი პირობები;
- ცვლილების პროცესის კომპონენტები;
- ცვლილების პროცესის როლები

---

## 2. ცვლილებისათვის აუცილებელი პირობები

---

### 2.1. ცვლილების მამოძრავებლები, ანუ “დრაივერები”

---

ორგანიზაციული ცვლილების პირველი აუცილებელი პირობაა ე. წ. ცვლილების მამოძრავებლის, ანუ “დრაივერის” არსებობა; რაღაცის, რაც ცვლილების პროცესს აამოქმედებს და ადამიანებში შექმნის მისი შემდგომი გაგრძელების მოტივაციას. არსებობს ცვლილების შინაგანი და გარეგანი “დრაივერები”. **გარეგანი “დრაივერებია”,** მაგალითად:

- მიზნობრივი ჯგუფების ან კლიენტების მოთხოვნილებების შეცვლა;
- ცვლილება თვით ამ ჯგუფების შემადგენლობაში;
- უფრო ინტენსიური კონკურენცია, რომელიც მომსახურების ხარისხის მკვეთრ გაუმჯობესებას მოითხოვს;
- ახალი ტექნოლოგიების განვითარება, რაც ახალ პერსპექტივებს სახავს და, ამდენად, ფასდაკლებებს იწვევს;
- ცვლილებები კანონმდებლობაში, პოლიტიკასა და სხვადასხვა სახელმწიფო დადგენილებებში

**შინაგანი “დრაივერების”** მაგალითია ორგანიზაციაში მომუშავე პერსონალის შემადგენლობაში მომხდარი ცვლილება, რომელიც, თავის მხრივ, გამოიწვევს ცვლილებებს ორგანიზაციის თანამშრომელთა შესრულებაში, მათ მოლოდინებში, მოტივაციასა და კულტურაში. ასეთი ცვლილებები, თავის მხრივ, უეჭველად დააყენებენ დღის წესრიგში საორგანიზაციო სტრუქტურის, მუშაობის მეთოდებისა და მიდგომების, მართვის სტილის და ა.შ. ცვლილებების აუცილებლობას, ხოლო მართვის სტილის შეცვლას უეჭველად თან მოჰყვება უამრავი სხვა ცვლილება.

ცვლილების საჭიროების ფაქტის არსებობა, თავისთავად, არ ნიშნავს იმას, რომ ცვლილების პროცესი აუცილებლად დაიწყება. მენეჯერს და თანამშრომლებს, შესაძლოა, კარგად ესმოდეთ, რომ მათი მუშაობის მეთოდები არაეფექტურია, მაგრამ ორგანიზაცია მაინც აგრძელებდეს ძველ ყაიდაზე მუშაობას. არსებობს სხვა პირობებიც, რომლებიც აუცილებელია ცვლილების განხორციელებისათვის.

### 2.2. მომავლის რეალისტური სურათი

---

მოტივაციის, ანუ ცვლილების დრაივერის არსებობის გარდა, აუცილებელია, რომ ორგანიზაციის მენეჯერსა და პერსონალს გააჩნდეთ მომავლის ნათელი და რეალისტური წარმოდგენა. ხანდახან ადამიანები აცნობიერებენ, რომ ორგანიზაციაში რაღაც ვერ მიდის ისე, როგორც საჭიროა, მაგრამ თუ მათ არ იციან, როგორ უშველონ ასეთ სიტუაციას, უშუალოდ მოქმედებაზე გადასვლა ვერ მოხერხდება. მაშასადამე, მნიშვნელოვანია მომავლის ნათელი ხედვის ჩამოყალიბება. მომავლის სურათი უნდა ემყარებოდეს არსებული მდგომარეობის კარგ ცოდნას, ხოლო ორგანიზაციის მენეჯერსა და თანამშრომლებს მის (მომავლის) მიმართ დადებითი მოლოდინები უნდა გააჩნდეთ.

**დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მნიშვნელოვანია აქტიურად და შემოქმედებითად ვაჭიოთ და ვაანალიზოთ:**

- გამოუვლენელი შესაძლებლობები;
- პოტენციური საფრთხე;
- მოულოდნელი ძალები;
- გამოუცნობი სისუსტეები;

### 2.3. განხორციელების რწმენა

---

ორგანიზაციის წევრებს და მის მმართველობას უნდა სჭეროდეთ, რომ მათ მიერ ჩამოყალიბებული მომავლის ხედვის მიღწევა ნამდვილად შესაძლებელია, და რომ ორგანიზაციას სურს და შეუძლია კიდევ ამის გაკეთება. ამისათვის საჭიროა გარკვეული უნარ-ჩვევების ფლობა, საქმისადმი ერთგულება და გარკვეული რისკის განწევის სურვილი.

### 2.4. ნათელი პროცესი

---

არაა საკმარისი იმის ცოდნა, თუ საითკენ მივდივართ. საჭიროა ასევე გვექონდეს წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ მივალწით დანიშნულების ადგილს. საჭიროა ცვლილების პროცესის შესახებ კონკრეტული იდეების შემუშავება, საჭიროა იმ ნაბიჯების დაგეგმვა, რომლებიც ნელ-ნელა და თანმიმდევრულად სასურველ მომავლამდე მიგვიყვანენ. დაგეგმვა შეიძლება არ ნიშნავდეს ყველა წვრილმანი ნაბიჯის სათითაოდ ჩამოწერას, მაგრამ ზოგადად მაინც უნდა ვიცოდეთ, თუ როგორ მივიდეთ იქ, სადაც გვსურს მისვლა, ანუ უნდა გავარკვიოთ და შევთანხმდეთ, თუ როგორი იქნება სწორი მიმართლებით გადადგმული პირველი კონკრეტული ნაბიჯი.

### 2.5. ნათელი ინფორმაცია და ღია კომუნიკაცია

---

ცვლილება იმთავითვე გულისხმობს გაურკვეველობას, რადგან მომავლის ამომწურავი წინასწარმეტყველება, პრაქტიკულად, შეუძლებელია. ეს გაურკვეველობა კიდევ უფრო იზრდება ისეთ შემთხვევებში, როდესაც არ გაგვანჩია ინფორმაცია ცვლილების პროცესის მიმართულებისა და კონკრეტული მარშრუტის შესახებ. ამიტომ, ღია ინფორმაცია და კომუნიკაცია სრულიად აუცილებელია იმ ჭორების თავიდან ასარიდებლად, რომლებსაც საკმაო რაოდენობით გაუგებრობების შექმნა და ბევრი არასწორი მოქმედების პროვოცირება შეუძლიათ როგორც მენეჯმენტის, ასევე პერსონალის მხრიდან. ადამიანებმა შეიძლება უარი თქვან ისეთი ცვლილების პროცესში მონაწილეობაზე, რომელშიც ისინი ელიან მათი ინტერესების საწინააღმდეგოდ მიმართული, ფარული ზრახვების არსებობას.

### 2.6. საკმარისი მხარდაჭერი ძალა

---

რარიგ სასიკეთოც უნდა იყოს ცვლილებები ორგანიზაციისათვის, საკმარისი მხარდაჭერის არსებობის გარეშე მათი წარმატებით განხორციელების შანსები ძალზე დაბალია. ორგანიზაციის მენეჯმენტმა უნდა დაანახოს თანამშრომლებს ცვლილებისადმი თავისი თავდადება და ერთგულება კონკრეტული მხარდაჭერის აღმოჩენის მეშვეობით. თუ ეს ასე არ მოხდა, ხალხი დაკარგავს ნდობას ცვლილების პროცესის მიმართ. ორგანიზაციის თანამშრომლების, ზოგიერთი მენეჯერის და სხვა დაინტერესებულ მხარეთა (დონორები, გამგეობა, ა.შ.) კოალიციას ასევე გააჩნია საკმარისი ძალა, რათა დაარწმუნოს სხვები ცვლილების პროცესის აუცილებლობაში. აქვე უნდა ვახსენოთ, რომ ზოგჯერ გარედან (დონორებისგან, ან მიზნობრივი ჯგუფებისგან) მოსული მხარდაჭერაც არსებითაა ცვლილების პროცესის წარმატებისათვის. და, რა თქმა უნდა, მენეჯმენტმაც უნდა გამოავლინოს ცვლილების განხორციელების მტკიცე განზრახვა და დაანახოს მოსალოდნელი შედეგები ორგანიზაციის წევრთა იმ ნაწილს, ვისაც რაღაც მიზეზის გამო არ სურს თანამშრომლობა ცვლილებისათვის.

## 3. ცვლილების პროცესი

თუ ახლა შევხედავთ ცვლილების პროცესს იმ პირობების გათვალისწინებით, რომლებიც წინა ნაწილში განვიხილეთ, ცვლილების პროცესში შემდეგი 3 ძირითადი ნაბიჯის განსაზღვრას შევძლებთ:

ნაბიჯი	საკვანძო ელემენტი
1. ცვლილების მოტივირება	ცვლილების მოხდენის სურვილის შექმნა (პასიური მხარდაჭერა)
2. გარდამავალი პერიოდის ორგანიზება	ცვლილების იდეით დაინტერესებისა და გატაცების უზრუნველყოფა (აქტიური მხარდაჭერა)
3. ცვლილების განხორციელება და განმტკიცება	ცვლილების მოხდენის უნარის განვითარება

### 3.1. ცვლილების მოტივირება (ცვლილების სურვილის შექმნა)

#### ბადაუდაბლობის განცდის ჩამოყალიბება.

ყველაზე მნიშვნელოვანია აგრძნობინო ორგანიზაციას, რომ დადგა ცვლილების ჟამი. ამისათვის უნდა არსებობდეს ცვლილების საკმაოდ ძლიერი მამოძრავებელი, ანუ “დრაივერი”. ასეთი დრაივერების დადგენა შესაძლებელია გარემოს სკანირებით, კლიენტთა მოთხოვნილებების შესწავლით, სხვადასხვა თანამშრომლებისა თუ კონკურენტების განვითარების ანალიზით და ორგანიზაციაში არსებული ახლანდელი მდგომარეობით უკმაყოფილების დადგენა/გამოაშკარავებით. უნდა დადგინდეს წარსულსა და აწმყოს შორის არსებული გარეგნული *ბზარები* და შიგნით არსებული პრობლემები - შიდა უთანხმოებები.

#### ხედვის ჩამოყალიბება

მას შემდეგ, რაც ცვლილების მთავარი მამოძრავებლები - “დრაივერები” - დადგენილია, საჭირო ხდება ხედვის ჩამოყალიბება, ანუ იმის დანახვა, თუ როგორ შეიძლება მოგვარდეს ამ ბზარებისა და უთანხმოებების პრობლემა. ამ შემთხვევაში გამოსადეგია ის, რასაც როზაბეთ მოს ქენტერი კალიდოსკოპურ აზროვნებას უწოდებს: არსებული ცოდნისა და უნარების გამოყენებით ახალი ნიშუშებისა და ახალი კომბინაციების შექმნა. მაგალითად, ბიზნეს მენეჯმენტის ტრენინგის ადაპტაცია ფერმერებზე, ან თემის განვითარების სფეროში არსებული ტექნიკების გამოყენება ჯანდაცვის სექტორში და ა.შ. მნიშვნელოვანია ჩამოვყალიბოთ და სხვებსაც გავუზიაროთ მომავლის ნათელი ხატი, რომელიც არსებული სიტუაციის რეალობას ემყარება.

ჩვენი ხედვა უნდა დავანახოთ და ავუხსნათ ყველას, ვისაც კი სურს მოსმენა ან დანახვა. თუ საქმე გვაქვს ისეთ ცვლილებასთან, რომლის შედეგადაც ხანგრძლივ ეფექტებს მოვლით, ასეთი ხედვის გაზიარებისას აუცილებელია სხვადასხვა მულტიმედიაური საშუალებების (წერილები, ვიდეო, ფოტოგრაფია, შეხვედრები, ა.შ.) გამოყენება. სიმბოლოების, სიმბოლური მოთხრობების, ანდაზების,

ცნობილი გამოთქმების გამოყენებით შესაძლებელი ხდება შეტყობინება ბევრ დაინტერესებულ მხარეს გადაეცეს.

### კოალიციების შექმრა

როდესაც ცდილობთ დაარწმუნოთ სხვები ცვლილების აუცილებლობაში, კოალიციის შექმნა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს. ხედვის/ოცნების მქონე პირთა მხარდამჭერი მძლავრი კოალიცია ამ ოცნებების რეალობად ქცევის აუცილებელი პირობაა. საჭირო ადამიანებისა და ჯგუფების მხრიდან მხარდაჭერის არსებობის გარანტია მნიშვნელოვნად განაპირობებს იმას, შეძლებთ თუ არა თქვენი ხედვით სხვებზე ზეგავლენის მოხდენას.

## 3.2. გარდამავალი პროცესის ორგანიზება: ცვლილების პროცესის მიმართ პასუხისმგებლობისა და ერთგულების შექმნა

### გარდამავალი პროცესის გეგმის შემუშავება

ხედვა თავისთავად არაა საკმარისი იმისათვის, რომ ხალხი ავამოძრაოთ. საჭიროა აგრეთვე ვიცოდეთ, თუ საიდან დავიწყოთ და როგორ განვახორციელოთ ჩვენი ხედვა. ამას სჭირდება ხედვის შიგნით მისი ძირითადი ელემენტების გამოყოფა, მის შესახებ ერთიანი ამრის შექმნა, სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეებზე მისი შესაძლო ზემოქმედების კარგი გააზრება და მასზე გადასვლის გეგმის შემუშავება.

### გუნდაში მუშაობა, ცვლილების პროცესის გათავისება

ცვლილების პროცესში მნიშვნელოვანია სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ჩართვა. ცვლილება მოითხოვს კრეატიულობას (შემოქმედებითობას), ხოლო შემოქმედება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები პასუხისმგებლობას გრძნობენ. გუნდური მუშაობა, რომლის დროსაც სხვადასხვა წარმოშობისა და განათლების მქონე ადამიანები ერთმანეთს ავსებენ და სტიმულს აძლევენ პრობლემურ საკითხებზე მუშაობისას, არის ცვლილების პროცესის განხორციელების უმძლავრესი იარაღი. გუნდური მუშაობის დროს პასუხისმგებლობა თანაბრად ნაწილდება და არ ხდება ისე, რომ საქმის მთლიანი სიმძიმე მხოლოდ ერთი ადამიანის (მენეჯერის) მხრებზე გადადიოდეს.

### ადამიანების მზაობის შეფასება

იმისათვის, რომ რომელიმე ახალ იდეას შეეჩვიონ, ადამიანებს სჭირდებათ დრო და ჩვენ ეს უნდა გვახსოვდეს. გარდა ამისა, მათ სჭირდებათ საშუალება მოწყდნენ მათ ირგვლივ არსებულ სიტუაციას. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია ადამიანების ინფორმირებულობისა და მათი მოლოდინების ურთიერთმიმართება. ამის შეფასებაში შემდეგი ცხრილი დაგვეხმარება:

	მოლოდინები	
	მაღალი	დაბალი
სრულად ინფორმირებული	ინფორმირებული პესიმიზმი (ეჭვი)	ინფორმირებული ოპტიმიზმი (ნდობა)

ცუდად ინფორმირებული	არაინფორმირებული (სკეპტიციზმი)	პესიმიზმი	არაინფორმირებული ოპტიმიზმი (იმედი)
---------------------	--------------------------------	-----------	------------------------------------

ამ ცხრილიდან ჩანს, რომ პესიმიზმი, შესაძლოა, ემყარებოდეს ან ცუდ ინფორმირებულობას, ან დაბალ მოლოდინებს. პირველი მოითხოვს გეგმების უკეთესად ცოდნას, ხოლო მეორე - გაუმჯობესებულ გეგმას. აქედანვე ჩანს, რომ ოპტიმიზმი არაა აუცილებლად პოზიტიური, თუ ის შეზღუდულ ინფორმაციას ემყარება. შესაძლოა, არსებობდეს გაუმართლებლად მაღალი მოლოდინები, რომლებიც მოგვიანებით ეტაპებზე (ინფორმირებულობის ზრდასთან ერთად) ინფორმირებულ პესიმიზმში გადავლენ. აქედან დასკვნა - საჭიროა უზრუნველყო რეალისტური მოლოდინები საკმარისი ინფორმაციის მიწოდების გზით, რაც მომავლის რეალისტურ სურათს შექმნის (იხ. ქვეთავი 2.2.).

### 3.3. ცვლილების განხორციელება და განმტკიცება: შეცვლის უნარის შექმნა

#### სტიმულირება

დაინტერესებულ მხარეებს უნდა ჰქონდეთ იმის ნდობა და რწმენა, რომ ცვლილება შეიძლება და უნდა განხორციელდეს. ამიტომ ხშირად აუცილებელია ხალხის აყვლილება საკუთარი მაგალითით. ლიდერის ასეთმა ქცევამ შესაძლოა ცვლილების მხარდასაჭერი დიდი რაოდენობის ენერჯია წარმოშვას. გარდა ამისა, ორგანიზაციულ ცვლილებას სჭირდება ადამიანები, რომლებიც შემოქმედებითად უდგებიან არსებული პრობლემების მოგვარებას. სხვების წახალისება, რათა გამოიჩინონ ინიციატივა, აიღონ რისკი და არატრადიციულად იაზროვნონ, გაზრდის ორგანიზაციის უნარიანობას პრობლემების გადაწყვეტის სფეროში.

#### მოკლევადიანი გამარჯვებების დაგეგმვა და მიღწევა

ცვლილების პროცესში ჩართულ ადამიანებს მუდმივად სჭირდებათ რაღაც ხელშესახები შედეგების დანახვა, რათა დარწმუნებული იყვნენ პროცესის პოზიტიურ განვითარებაში. ასეთი მოკლევადიანი გამარჯვებების არსებობა გვეხმარება შემართების შენარჩუნებასა და ნდობის ამაღლებაში, რამაც, შესაძლოა, ახალი, უფრო შორს მიმავალი ცვლილებისათვის გახსნას გზები. ასეთი მოკლევადიანი მიზნების შესრულებისას თანამშრომლების წახალისება და აღიარება მათ წარმატებულობის განცდას უქმნის.

#### წინააღმდეგობების აღმოჩენა და გადალახვა

ცვლილების პროცესს ყოველთვის გააჩნია გაუთვალისწინებელი ასპექტები, რადგან მომავლის ზუსტი წინასწარმეტყველება შეუძლებელია. ამიტომ, პროცესის სწორი მიმართულებით მიმდინარეობის თვალყურისა და აღმოცენებული შეფერხებების დაფიქსირების მიზნით, ცვლილების პროცესი მოითხოვს *თანმხლები უკუკავშირის მექანიზმის* მუდმივ არსებობას. შეფერხებებში იგულისხმება წარსული გამოცდილებიდან გადმოყოლილი ბარიერები, დაუნერვლი წესები, რომლებიც გზადაგმა ვლინდებიან, ნეგატიური გვერდითი მოვლენები, რომლებიც ვერ იქნა გათვალისწინებული, კრიტიკული დილემები, რომლებიც უნდა გადაწყდეს, რესურსები, რომლებიც არასწორად გადანაწილდა (და ამიტომ არაეფექტურია) და ა.შ. ასეთი შეფერხებებისა და წინააღმდეგობების გადალახვა დაჭინებულ ძალისხმევას მოითხოვს, მაგრამ ამავე დროს აუცილებელია ნდობის შენარჩუნება და შემდგომი ამაღლება, რაც ცვლილებების განმტკიცების აუცილებელი პირობაა.



## ახალი მიდგომების ინსტიტუციონალიზაცია და გაცვარება

მას შემდეგ, რაც ძირითადი პრობლემები და ბარიერები გადალახულია, შეიძლება სამუშაოების დახვეწაზე გადასვლა, რაც გამოიხატება მომუშავე პერსონალის, სისტემების, სტრუქტურებისა და პროცედურების ურთიერთმიმართებებისა და მათ შორის არსებული კავშირების დაბალანსებასა და დარეგულირებაში. ამ ეტაპზე ხშირად სასარგებლოა პროცესში ჩართულ ყველა მთავარ და არამთავარ მოქმედ პირს აგრძნობინოთ, რომ მათ უკვე საგრძნობ წარმატებას მიაღწიეს.

მეორეს მხრივ, ახალი სიტუაციის “ნორმალიზაციისათვის”, შესაძლოა, საჭირო გახდეს *შედეგობრივი მენეჯმენტის* რომელიმე ფორმის გამოყენება (წახალისება / დასჯა), რაც გამოიხატება იმ თანამშრომლების წახალისებაში, რომლებიც ახალ სიტუაციას კარგად უღებენ ალღოს და საქმიანობისას ორიენტაციას სიახლეზე იღებენ; და იმ თანამშრომლების დასჯაში, რომლებიც ჩამორჩენილები არიან სიახლეს, და მუშაობისას ძველი მეთოდებით, წესებითა და ნორმებით ხელმძღვანელობენ.

## 4. ცვლილების პროცესის როლები

### 4.1. შესავალი

ცვლილების პროცესში ორი ძირითადი როლის გამოყოფა შეგვიძლია: ეს არის ცვლილების აგენტი, ანუ ის, ვინც პასუხისმგებელია ცვლილების პროცესზე, და ცვლილების სპონსორი, ანუ ის, ვინც პასუხისმგებელია ცვლილების შინაარსსა და საბოლოო შედეგებზე. ორივე როლი მნიშვნელოვანია ცვლილების პროცესში და ის, თუ ვინ შეასრულებს თითოეულ მათგანს - კარგად გააზრებული არჩევანის შედეგი უნდა გახდეს, რადგან ამ არჩევანმა, შესაძლოა, თქვენი წარმატების დიდი ნაწილი განაპირობოს. ცვლილების აგენტისა და ცვლილების სპონსორის როლები განხილულია ქვეთავებში 4.2. და 4.3.

ქვეთავში 4.4. აღწერილია, თუ როგორ შეუძლია მენეჯერს ითამაშოს ცვლილების აგენტის როლი.

მენეჯერის სპეციფიური ტიპია “შუალედური მენეჯერი”, პიროვნება, რომელიც დროებითაა დაქირავებული მთლიანი ორგანიზაციის, განყოფილების, ან ქვეგანყოფილების მმართველად. მისი ფუნქცია და როლი ცვლილების პროცესში აღწერილია ქვეთავში 4.5.

### 4.2. ცვლილების აგენტის როლი

ცვლილების აგენტი არის ადამიანი, რომელსაც ცვლილების პროცესის წარმართვის მთავარი პასუხისმგებლობა აკისრია. ცვლილების აგენტს შეიძლება აგრეთვე ეწოდოს “პროცესის მფლობელი”. ცვლილების აგენტი არაა აუცილებლად დაინტერესებული მხარე, იგი შეიძლება დროებითაც დაინიშნოს ორგანიზაციის, მისი განყოფილების ან ქვეგანყოფილების მუშაობის გაუმჯობესების პროცესის წარმართვისათვის.

#### ცვლილების აგენტს 4 მთავარი ფუნქციის შესრულება შეუძლია:

- ხედვის ჩამოყალიბების მართვა;
- გარდამავალ პერიოდში რწმენის მართვა;
- ემოციების მართვა და ადამიანების მობილიზაცია ხედვის მხარდაჭერისა და ხედვის შესაბამისად მოქმედებისათვის;
- გარდამავალ პერიოდში დროისა და ენერჯის მართვა

ცვლილების აგენტის როლი დიდადაა დამოკიდებული სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობაზე. მათ, ანუ დაინტერესებულ მხარეებს, ცვლილების აგენტის მიმართ დიდი ნდობა და რწმენა უნდა გააჩნდეთ. გარდა საქმისადმი თავდადებისა, ცვლილების აგენტს აგრეთვე მოეთხოვება გარკვეული პიროვნული უნარ-ჩვევების არსებობა, ცვლილების პროცესის ადამიანურ მხარეზე ზემოქმედების მოსახდენად.

#### ქვემოთ მოცემულია ცვლილების აგენტის ძირითადი ფუნქციების განხორციელებისათვის საჭირო ზოგიერთი რჩევა:

- ხედვის ჩამოყალიბების მართვა;
- შეუწყვეთ ხელი მომავლის ნათელი და მისაღები სურათის შექმნას, რომელსაც თან ახლავს პოზიტიური და რეალისტური მოლოდინები;
- მიეცით საშუალება ყველას ჩაერთონ ხედვის ჩამოყალიბების პროცესში;
- მიეცით თავისუფალი არჩევანის საშუალება;
- რაც შეიძლება სრულად გაუზიარეთ ინფორმაცია;
- ეძიეთ და წაახალისეთ ინიციატორები, ნოვატორები და ადრეული წარმატებები; გამოიყენეთ ისინი პოზიტიურ მოდელებად (მაგალითებად);
- გაითვალისწინეთ ინტერესები;

- რწმენის მართვა;
- ეცადეთ ცვლილების პროცესიდან თავიდანვე “ამოაგდოთ” აშკარად წარუმატებელი ადამიანები, მაგრამ თუ ასეთები მაინც დარჩებიან, სჯობს თავიდანვე გულახდილი იყავით მათთან;
- ნათლად ჩამოაყალიბეთ სტანდარტები და მოთხოვნები: *მუსტად* შეატყობინეთ ადამიანებს, თუ რა არის მათგან საჭირო;
- განუწყვეტლივ მოახდინეთ თქვენი *პირადი* ერთგულებისა და თავდადების დემონსტრირება;
- გააძლიერეთ ადამიანები - ხშირად მიახვედრეთ ისინი, რომ მათ *შეუძლიათ* ამის გაკეთება.

#### **დროისა და ენერჯის მართვა**

- მიეცით ხალხს საშუალება “მოინელონ” *ცვლილების პროცესის მოთხოვნები*, შეეჩვიონ ამ იდეას;
- დაეხმარეთ ადამიანებს იგრძნონ, რომ მათ მიერ დახარჯული ზედმეტი დრო და ენერჯია კომპენსირებული იქნება;
- დაყავით დიდი ცვლილება ნაცნობ და მართვად ნაბიჯებად

#### **ემოციების მართვა**

- დაიყვანეთ მინიმუმამდე *მოულოდნელობები*
- მიეცით საშუალება ყველას, ვისაც სურს, გამოხატონ წარსულთან დაკავშირებული ნოსტალგია და მწუხარება, ხოლო შემდეგ შეუქმენით აღფრთოვანება მომავლით

### **4.3. ცვლილების სკონსორი**

სკონსორი არის დაინტერესებული მხარე, რომელსაც დიდი პასუხისმგებლობის გრძობა გააჩნია თვით ცვლილების შინაარსის მიმართ და ამიტომ მას შეგვიძლია “*პროექტის მფლობელი*” ვუწოდოთ. პროექტის მფლობელს 4 ძირითადი მახასიათებელი აქვს:

#### **საკმარისი ძალაუფლება:**

- გააჩნია ცვლილების დაკანონების ძალაუფლება;
- გააჩნია ცვლილების მონიტორინგისათვის მზაობა და მისი წარმოების უნარი;
- აწარმოებს შედეგობრივ მენეჯმენტს: მზადაა წახალისოს და დასაჯოს/გამომამუდავნოს თავისი უკმაყოფილება

#### **საკმარისი შოთივატია:**

- ამჟამინდელი სიტუაცია მისთვის საკმარისად მტკივნეულია;
- იჩენს ამოცანისადმი ერთგულებას, რადგან კარგად ესმის, რომ მის შესრულებას მოყვება პიროვნული, პოლიტიკური ან ორგანიზაციული ანაზღაურება

#### **საკმარისი გათვითცნობიერება:**

- ცვლილების მიერ ორგანიზაციაზე მოხდენილი ზეგავლენის;
- ცვლილების მიერ მიზნობრივ ჯგუფზე მოხდენილი ზეგავლენის;
- პროცესში ჩართული მთლიანი მიზნობრივი ჯგუფის კარგად ცოდნა;
- განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებში გათვითცნობიერება

#### **მხარდაჭერის სურვილი და უნარი:**

- აქვს მხარდაჭერის საჭაროდ დემონსტრირების სურვილი და უნარი;
- გააჩნია წამყვან პიროვნებებთან შეხვედრის და მათზე ზეგავლენის მოხდენის სურვილი და უნარი;
- გააჩნია ხანმოკლე გართულებების ან შეფერხებების შემთხვევაში ხანგრძლივი და უწყვეტი მხარდაჭერის დემონსტრირების სურვილი

#### 4.4. მენეჯერის როლი ცვლილების პროცესში

ცვლილების პროცესებში მენეჯერებს შეუძლიათ შეასრულონ როგორც ცვლილების აგენტის, ასევე ცვლილების სპონსორის როლი იმისდა მიხედვით, თუ რომელი როლია უფრო ეფექტური, არსებობენ თუ არა სხვა პოტენციური აგენტები და სპონსორები და როგორია მისი (მენეჯერის) საკუთარი უნარ-ჩვევები.

ცვლილების პროცესთან მიმართებაში მენეჯერისთვის ორი კონცეფციაა ყველაზე მნიშვნელოვანი: *გაძლიერების (ემპაუერმენტ)* და სწავლისა და ცვლილებისათვის *ხელსაყრელი გარემოს* შექმნა.

##### **გაძლიერება (empowerment) შეიძლება განიზარტოს შემდეგნაირად:**

“ეს არის ორგანიზაციის წევრებში თვით-ეფექტურობის გრძნობის გაძლიერების პროცესი, რომელიც ხორციელდება უძღურობის აღმძვრელი გარემოებების დადგენის მეშვეობით, და შემდეგ ამ გარემოებების მოხსნით. ასეთი გარემოებების მოხსნა შესაძლებელია როგორც ორგანიზაციული საქმიანობის მეშვეობით, ასევე ეფექტურობის შესახებ ინფორმაციის არაფორმალური მიწოდებით” (ქონგერ ენ კანუგო).

ამაში იგულისხმება ის, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელობა აქტიურად ცდილობს დაადგინოს და მოხსნას ის წინააღმდეგობები და პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლიან ორგანიზაციის თანამშრომლებს მიიღონ ორგანიზაციის ხედვის შესატყვისი გადაწყვეტილებები. ამისათვის საჭიროა მენეჯმენტისთვისაც და თანამშრომლებისთვისაც სასწავლო გარემოს შექმნა. მენეჯერთა საყურადღებოდ: ასეთი ხელსაყრელი გარემოს შექმნისათვის აუცილებელი მოგიერთი ძირითადი რჩევა მოცემულია შემდეგ ცხრილში:

ცვლილების ჩამხშობი რჩევები	ცვლილების წამახალისებელი რჩევები
იყავით ზედამხედველი	იყავით მზრუნველი, მართეთ კომუნიკაციის ქსელში მიმდინარე ინფორმაცია
მოახდინეთ ორგანიზება	მოახდინეთ სხვების მობილიზაცია, რათა თვით-ორგანიზება მოახერხონ
დააძალეთ გადანწყვიტილებების მიღება; გადანწყვიტეთ თავად თქვენ	შეუწყვეთ ხელი გადანწყვიტილების გუნდური წესით მიღებას
მიუთითეთ სხვებს თუ რა, როდის და როგორ გააკეთონ	შეუქმენით ადამიანებს მოტივაცია, რათა პრობლემის მოგვარების პიროვნული უნარები საერთო მიზნებისთვის გამოიყენონ
კონფლიქტის დროს მიმართეთ იძულებას, ან საერთოდ აარიდეთ თავი კონფლიქტს	ეცადეთ მიაღწიოთ “მოგება-მოგების” სიტუაციებს
ეჭვის თვალთ შეხედეთ “ქვემოდან” მომავალ იდეებს	ახალი იდეების მიმართ ღია იყავით
განწყვეთ ისე, თითქოს უკვე ყველაფერი კარგად იცოდეთ	განწყვეთ ახალი რაღაცეების შესასწავლად
მოითხოვეთ პატივისცემა	შექმენით პატივისცემა პირადი მაგალითის ჩვენებით
მეტი ყურადღება დაუთმეთ კრიტიკას	მეტი ყურადღება დაუთმეთ შექებას და მიაგეთ პატივი მას, ვინც ამას იმსახურებს
გაამეფეთ მოულოდნელობები და საიდუმლოებები	უხვი ინფორმაცია მიაწოდეთ და გააფრთხილეთ
მართეთ წესებითა და დადგენილებებით	მართეთ უკუკავშირის მეშვეობით
აკონტროლეთ ყველაფერი	შესთავაზეთ დამატებითი რესურსები ახალი ექსპერიმენტებისათვის

## 4.5. შუალედური მენეჯერის როლი

ცვლილების აგენტის ან ცვლილების სპონსორის როლში ხშირად გამოდის მენეჯერის განსაკუთრებული ტიპი, რომელსაც *შუალედური მენეჯერი* ეწოდება. შუალედური მენეჯერები ინიშნებიან ორგანიზაციაში, ორგანიზაციის განყოფილებაში ან ქვეგანყოფილებაში გარდამავალი პერიოდის ვადით. ისინი გარეშე პირები არიან, რომლებიც დროებითი ხელშეკრულების საფუძველზე დაიქირავეს, და რომლებსაც ნათლად ჩამოყალიბებული ამოცანები გააჩნიათ. ხშირად, ასეთ მენეჯერს სჭირდება გარკვეული დრო, რათა ორგანიზაციას შეეჩვიოს და თავისი “მემკვიდრე” იპოვოს. მეორეს მხრივ, ასეთი მენეჯერის ორგანიზაციაში ხანგრძლივად დარჩენამ შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ ორგანიზაცია ზედმეტად ეჩვევა მენეჯერს, რაც არასასურველია პროცესის ეფექტურობისათვის.

## შუალედური მენეჯერის არჩევა

**ორგანიზაცია ირჩავს მიმართულ შუალედურ მენეჯერს თუ:**

- არსებობს დროებითი ხასიათის სამართავი ამოცანა, როგორცაა, მაგალითად, ცვლილების მართვა, კრიზისის, გარდამავალი პერიოდის ან სპეციფიური პროექტის მართვა;
- ორგანიზაციის შიგნით არ არსებობს სასურველი მახასიათებლების მქონე კანდიდატი და არსებული ვაკანსიის შევსება სხვა რომელიმე მისაღები გზით შეუძლებელია;
- განყოფილების/ორგანიზაციის პრობლემები საგანგაშო და სასწრაფოა;
- ცვლილების პროცესს შორს მიმავალი შედეგები აქვს და იგი მოითხოვს ისეთ ენერგიულ და გაბედულ მოქმედებებს, რომ სჯობს ისინი გარეშე პირმა განახორციელოს, რომელიც შემდგომში დატოვებს ორგანიზაციას;
- ორგანიზაციას სურს დამატებითი ხარჯების გაღება.

## ფუნქციონალური მოთხოვნები

**წარმატებულ შუალედურ მენეჯერს მოეთხოვება შემდეგი:**

- მის ამოცანებში სრული გარკვეულობა;
- ამოცანების შესაბამისი უნარ-ჩვევების არსებობა;
- ჰქონდეს უმაღლეს მენეჯმენტთან პირდაპირი კომუნიკაცია;
- ნათლად ესმოდეს, რომ მისი ამოცანა დროებითია;
- გააჩნდეს ურთიერთნდობა მასთან, ვინც ამ დავალებას აკისრებს
- იყოს მიღებული ორგანიზაციაში.

## მნიშვნელოვანი საკითხები

**ქვემოთ ჩამოთვლილია ზოგი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელსაც უნდა მიაქციოს ყურადღება შუალედურმა მენეჯერმა დავალების აღებისას:**

- რა ტიპის ცვლილებას ითხოვენ (სისტემებში, სტრუქტურებში, კულტურაში, ა.შ.)
- ვის ინტერესებს უნდა მოემსახუროს შუალედური მენეჯერი?
- ვინ არიან დაინტერესებული მხარეები? სად არსებობს მეტოქეობა?
- მიიღებენ თუ არა მას (მენეჯერს) არსებული დაინტერესებული მხარეები?
- როგორ შეუძლია მას არ გახდეს მსხვერპლი სინდრომისა “წარმატება ბადებს წარუმატებლობას”? (ანუ დანერგოს ახალ თანამდებობაზე ყოფნისას სხვა ორგანიზაციების წარმატებული გამოცდილება, რომელმაც შესაძლოა ამ კონკრეტულ სიტუაციაში არ გაამართლოს)
- შეძლებს თუ არა იგი დაეხმაროს ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზე ჩამოყალიბდეს ამრიანი მისიები, ხედვები და სტრატეგიები?
- როგორ მოაგვარებს იგი ორგანიზაციაში სწავლის პროცესებს, მტკიცებულ უსწავლელობის, ან “უბედური” ნასწავლობის ჩათვლით (როდესაც ადამიანები აცნობიერებენ, რომ ის, რაც მათ იციან, არასწორი ან არასაკმარისია)

- როგორ შეძლებს იგი ორგანიზაციის კულტურასთან (ანუ ორგანიზაციაში არსებულ როგორც ჭეშმარიტ, ასევე მოჩვენებით ღირებულებებთან) დაკავშირებას

#### 4.6. კონსულტანტის როლი

კონსულტანტების გამოყენება ცვლილების პროცესში ბევრნაირად შეიძლება. მათ შეიძლება ვთხოვოთ ჩაერთონ ანალიზში და გადანწყვეტილების ძიებაში (პრობლემის *შინაარსი*), ან შეასრულონ შუამავლის როლი კონფლიქტში ჩართულ სხვადასხვა მხარეებს შორის და ამით ცვლილების პროცესის ფასილიტაცია (გაიოლებს, ხელშეწყობს) მოახდინონ. კონსულტანტს, თავისთავად, შეუძლია ცვლილების აგენტის როლი ითამაშოს, მაგრამ კონსულტანტური ფუნქცია ამ დროს შეიზღუდება ცვლილების პროცესის გარკვეული ასპექტების მიმართ.

**ცვლილების პროცესის ძირითად ნაბიჯებთან მიმართებაში კონსულტანტის შემდეგი როლები შეგვიძლია განვასხვავოთ:**

ცვლილების პროცესის ნაბიჯი	კონსულტანტის ფუნქცია
1. ცვლილების მოტივირება	არსებული პრობლემების გაცნობიერების ხელშეწყობა. ორგანიზაციისადმი დახმარება, რათა შეაფასოს საკუთარი პოზიცია
2. გარდამავალი პერიოდის ორგანიზება	ორგანიზაციისადმი დახმარება, რათა მისაღები გადანწყვეტილება გამოიმუშაოს
3. ცვლილების განხორციელება და განმტკიცება	ადამიანებისთვის ახალი სიტუაციისადმი შეგუების საშუალების მიცემა (ტრენინგი, მრჩეველობა და ა.შ.)

ზოგადად არსებობს კონსულტანტის 2 ტიპი: *შიდა* კონსულტანტი, რომელიც არის ორგანიზაციის ნაწილი და რომელიც მასში თანამშრომლობს, და *გარე* კონსულტანტი, რომელსაც, როგორც წესი, ორგანიზაცია უდებს კონტრაქტს რაიმე სპეციფიური, დროისა და მასშტაბების მხრივ შეზღუდული სამუშაოს ჩატარების თაობაზე. უმეტეს შემთხვევაში, ორგანიზაცია ქირაობს გარე კონტრაქტორს, თუ:

- საჭიროა ისეთი სპეციფიური კვალიფიკაცია ან კომპეტენცია, რომელიც არ მოიპოვება ორგანიზაციის შიგნით;
- ორგანიზაციას არ გააჩნია საკმარისი რაოდენობის კვალიფიციური პერსონალი, რომელიც არსებულ პრობლემას მოაგვარებდა;
- არსებობს სხვა ორგანიზაციებისგან წამოსული ახალი იდეებისა და ინფორმაციის საჭიროება;
- თუმცა ორგანიზაციაში არსებობს შესაბამისი კვალიფიციური თანამშრომლები, პროცესში ჩართული მხარეები მათ არასაკმარის პატივს სცემენ;
- თუ სიტუაციას ესაჭიროება პროფესიონალი, რომელსაც მონაწილე მხარეების მიმართ დამოუკიდებელი პოზიცია ექნება

**შიდა და გარე კონსულტანტს შორის განსხვავებები მოცემულია შემდეგ ცხრილში:**

შიდა კონსულტანტი	გარე კონსულტანტი
ძალიან კარგად იცნობს ორგანიზაციას, სტრატეგიას, პროცედურებს, ადამიანებს, ა.შ., მაგრამ შესაძლოა არ ჰქონდეს ბევრ ორგანიზაციაში მუშაობის გამოცდილება	არ იცნობს ორგანიზაციას ზედმიწევნით, მაგრამ გააჩნია მრავალ ორგანიზაციაში მოპოვებული გამოცდილება

შესაძლოა კარგად იცოდეს, თუ როგორი რეაქცია ექნებათ ადამიანებს გარკვეული ტიპის ცვლილებაზე	გამოცდილი აქვს ცვლილების პროცესი ბევრ სხვადასხვა ორგანიზაციაში
შესაძლოა არ იყოს დამოუკიდებელი, ან არ გამოიყურებოდეს ასეთად მენეჯერის ან თანამშრომელთა ჯგუფების მიმართ	შეუძლია შეინარჩუნოს დამოუკიდებლობა თანამშრომელთა ჯგუფებს შორის კონფლიქტის დროს
შესაძლოა ჰქონდეს პირადი ინტერესი გარკვეული პრობლემების მიმართ	არ ექნება ნათლად გამოხატული ინტერესი პრობლემის გადაწყვეტის მიმართ
შესაძლოა არ გააჩნდეს რომელიმე კონკრეტული ტიპის ცოდნა	შესაძლებელია დაიქირავონ რომელიმე გარკვეული ცოდნის ან გამოცდილების გამო

უფრო დიდ ორგანიზაციებში ცვლილების პროცესის განხორციელებისას შიდა და გარე კონსულტანტი ერთად მუშაობენ და ყოველ მათგანს შეაქვს საკუთარი წვლილი პროცესში, თავისი პროფესიული უნარ-ჩვევებიდან და პოზიციიდან გამომდინარე.

---

## 5. დასკვნა

---

ჩვენ შევეცადეთ ჩამოგვეყალიბებინა ცვლილებისადმი რამდენიმე ძირითადი მოთხოვნა, ცვლილების პროცესში არსებული მთავარი ნაბიჯები და სხვადასხვა როლების (ცვლილების აგენტი, ცვლილების სპონსორი, მენეჯერი, შუალედური მენეჯერი და კონსულტანტი) შესასრულებლად საჭირო მოკლე ინსტრუქციები.

### **დასკვნის სახით გვინდა მოგახლოდეთ რამდენიმე შენიშვნა:**

- ცვლილების ფორსირება შეუძლებელია. ცვლილება - პროცესია და არა უცარი ბიძგი ან ღილაკის გადართვა. საჭიროა გამოცდილება და პრაქტიკა, რომელიც არ გამოირიცხავს ცდისა და შეცდომის მეთოდსაც. არ არსებობს სწრაფად და მუდამ მოქმედი რეცეპტი;
- ცვლილებას თან მოაქვს უსაფრთხოების დაკარგვის განცდა, ამიტომ იგი თითქმის ყოველთვის წინააღმდეგობებს აწყდება. თუმცა თავისთავად წინააღმდეგობა არაა მისასალმებელი, მან შეიძლება დაგვიცვას ზედმეტად სწრაფი და დაუფიქრებელი მოქმედებებისაგან. ის გვაიძულებს ორჯერ დავფიქრდეთ და ხშირად გვიბიძგებს გეგმების გაუმჯობესებისადმი;
- ცვლილება არ მიყვება რომელიმე მკაცრად დადგენილ ინსტრუქციას ან ლოგიკურ გზას. საუკეთესო ცვლილებაც კი შეიძლება შეფერხდეს ჩვენს კონტროლს მიღმა მყოფი, ტექნოლოგიური, ეკონომიური ან პოლიტიკური ხასიათის მქონე რყევების გამო.

ეს შენიშვნები სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენ არ უნდა დაგვეგმოდ ცვლილება, - უბრალოდ, ცვლილების ნებისმიერ გეგმას უნდა ჰქონდეს მოქნილობის გარკვეული ხარისხი, ხოლო ჩვენ სულ ყოველთვის ფხიზლად უნდა ვიყოთ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მომუშავე, კონკრეტული ადამიანების კონკრეტული სიტუაციის მიმართ. წარმატებული ცვლილება მოითხოვს კრეატიულობას (შემოქმედებითობას), როდესაც საქმე გვაქვს პრობლემებთან, გადაწყვეტილებებთან, გარდამავალ პერიოდთან და მთავარი მოქმედი პირების როლებთან.





ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი  
ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო  
(995 32) 2 20 67 74/75

[www.ctc.org.ge](http://www.ctc.org.ge)

[ctc@ctc.org.ge](mailto:ctc@ctc.org.ge)