

სტრატეგიული
ორიენტაცია
და
ორგანიზაციის
შეფასება

1. შინაარსი

1.	სტრატეგიული ორიენტაცია.....	3
1.1.	შესავალი.....	3
	ცხრილი 1. ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები დაგეგმვასა და სტრატეგიის ჩამოყალიბებას შორის.....	3
	ნახაზი 1. SWAT-ისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ადგილი	5
2.	SWAT ანალიზი	6
2.1.	შესაძლებლობები და საფრთხეები	6
	ცხრილი 2. პროდუქციასთან/მომსახურებასთან და მიზნობრივ ჯგუფთან დაკავშირებული შესაძლებლობები.....	6
2.2.	შიდა ანალიზი	7
3.	სტრატეგიული ორიენტაცია.....	8
3.1.	ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების დაკავშირება	8
	ცხრილი 3. ძლიერი და სუსტი მხარეების კომბინირება შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან.....	8
3.2.	სტრატეგიული ორიენტაციის საფუძვლები	9
3.3.	შეზღუდვები	9
	დანართი 1: სტრატეგიული ორიენტაციის მატრიცისა და ფორმულირებული სტრატეგიების მაგალითი წარმოების განვითარების ერთ-ერთი პროექტიდან SME.....	10
	დანართი 2: სტრატეგიული ორიენტაციის მატრიცის ფორმატი	11
4.	ორგანიზაციის შეფასება: კრიტერიუმები	13
4.1.	შესაფარისობა.....	13
4.2.	ლავიტიზურობა	13
4.3.	ეფექტურობა	13
4.4.	ეფექტიანობა	14
4.5.	უწყვეტობა.....	14
4.6.	მოქნილობა.....	14

2. სტრატეგიული ორიენტაცია

1.1. შესავალი

სტრატეგიის ჩამოყალიბება და დაგეგმვა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში იმყოფებიან. ორთავე შემთხვევაში საქმე გვაქვს პროექტის ან ორგანიზაციის მომავალ საქმიანობებთან. თუკი დაგეგმვა გულისხმობს განსახორციელებელი საქმიანობების გამოვლენას, სტრატეგიის ჩამოყალიბების დროს უფრო მეტად სამომავლო მიმართულების განსაზღვრა ხდება, ვიდრე კონკრეტული ამოცანებისა და საქმიანობების დასახვა. სტრატეგია წარმოადგენს ორგანიზაციის მისიას გადმოთარგმნილს მიზნებში. ის აგრეთვე გვაძლევს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა იქნას ეს მიზნები მიღწეული. სტრატეგიის ჩამოყალიბების დროს გვაქვს საშუალება გავაკეთოთ არჩევანი მრავალ ალტერნატივას შორის. დაგეგმვა წარმოადგენს სტრატეგიებს, გადმოთარგმნილს კონკრეტულ ამოცანებში, საქმიანობებსა და საშუალებებში. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში ნაჩვენებია ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და დაგეგმვას შორის:

ცხრილი 1. ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები დაგეგმვასა და სტრატეგიის ჩამოყალიბებას შორის

სტრატეგიის ჩამოყალიბება	დაგეგმვა
მიმართულების ძიება	მიმართულება ცნობილია
სიახლე, ინოვაცია	არსებული იდეების დალაგება
სინთეზი	ანალიზი
მიზნები/მომავლის ხედვა	ამოცანები
იდეები	საქმიანობა, მოქმედებები
გრძელვადიანი	მოკლევადიანი
ყურადღება მახვილდება ორგანიზაციის ძლიერ მხარეებსა და გარემოში არსებულ შესაძლებლობებზე	პრობლემის გადაჭრა (სისუსტეები, საშიშროებები)
მომავალზე ორიენტაცია/ ანტიციპაცია	წარსულსა და ახლანდელზე ორიენტაცია/რეაქცია
ინტუიცია დაიშვება, რომელიც მწირ და არაზუსტ ინფორმაციას იყენებს	რაციონალური, რომელიც სრულყოფილ და დაზუსტებულ ინფორმაციას იყენებს

სტრატეგიული ორიენტაცია სტრატეგიების ჩამოყალიბების ერთ-ერთი მეთოდია. ეს მეთოდი ეყრდნობა ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, აგრეთვე გარემოში არსებული შესაძლებლობებისა და

საფრთხეების ანალიზს (SWAT ანალიზი)^{1[1]}, რაც გვადლევს გარკვეული რაოდენობის რეალისტური ალტერნატივების, ასევე მათი პრიორიტეტიზირების შესაძლებლობას.

ეს მიდგომა ჩამოყალიბდა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის გასამართლებლად. უნდა ითქვას, რომ ის არც დასაწყისია და არც დასასრული მთელი პროცესისა. SWAT ანალიზს დაგეგმვის პროცესში განსაზღვრული ადგილი უჭირავს.

SWAT ანალიზი შედგება პროექტის ან ორგანიზაციის **შიდა** (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და **გარე** (შესაძლებლობები და საფრთხეები) ანალიზისაგან. ამიტომ, ის უნდა ეფუძნებოდეს არსებული ფაქტორებისა და მოქმედი პირების კარგ ცოდნას, ასევე ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და არსებული რესურსების ღრმა ანალიზს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, SWAT ანალიზის წინაპირობაა გარემოს სკანირება და ინსტიტუციური გარემოს ანალიზი, იმისათვის რომ მოხდეს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსაზღვრა; ამავდროულად საჭიროა ორგანიზაციის შინაგანი ანალიზი, რათა მოხდეს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა. ინსტიტუციური განვითარებისა და ორგანიზაციული გაძლიერების მრავალი ინსტრუმენტი შეიძლება გამოვიყენოთ ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და გარემოში არსებული შესაძლებლობებისა და საფრთხეების განსაზღვრის მიზნით. ქვემოთ მოყვანილი ნახაზი გვიჩვენებს SWAT ანალიზისა და სტრატეგიული ორიენტაციის ადგილს ინსტიტუციური განვითარებისა და ორგანიზაციული გაძლიერების სხვადასხვა ინსტრუმენტებთან და კონცეფციებთან მიმართებაში.

სტრატეგიული ორიენტაცია შეიძლება გამოვიყენოთ:

- როგორც საფუძველი სტრატეგიული გეგმისათვის, რომელშიც შეტანილი იქნება ამოცანები, საქმიანობები და საშუალებები;
- ძირითადი ძლიერი და სუსტი მხარეების შემდგომი ანალიზისა და გამოკვლევის მიმართულების განსაზღვრის მიზნით.

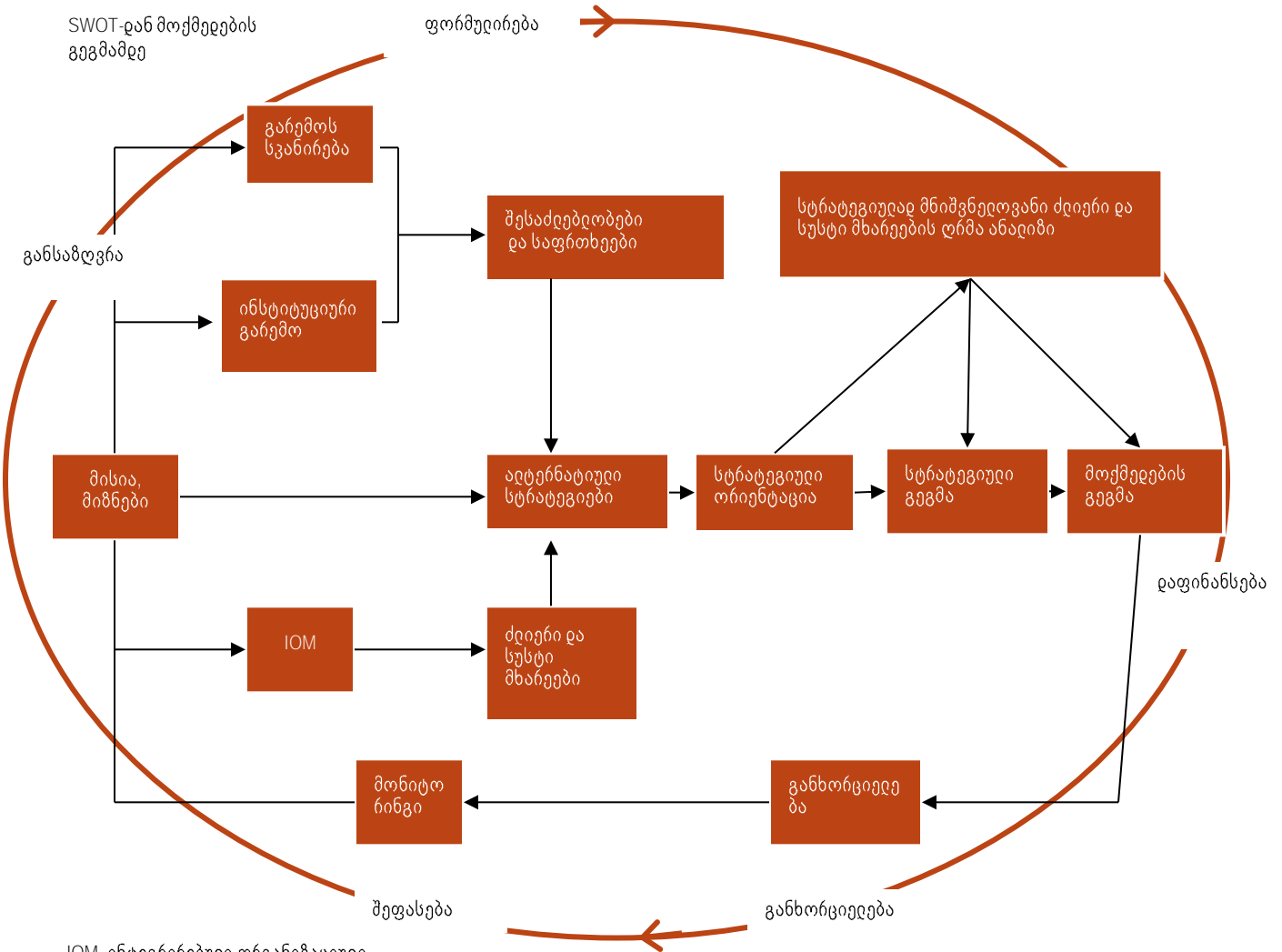
^{1[1]}SWAT არის ანალიზის ოთხი კომპონენტის: სიძლიერე, სისუსტე, შესაძლებლობა, საფრთხე ინგლისური აბრევიატურა. SWOT ანალიზი საკმაოდ გავრცელებული ტერმინია. სიმართვისათვის, რიც შემთხვევებში ჩვენც მოვიყვანოთ მას ინგლისური აბრევიატურით.

ნახაზი 1. SWOT-ისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ადგილი

სტრატეგიული დაგეგმვა:

SWOT-დან მოქმედების გეგმამდე

ფორმულირება



IOM – ინტეგრირებული ორგანიზაციული მოდელი

OT – შესაძლებლობები და საფრთხეები

SW – ძლიერი და სუსტი მხარეები

3. SWAT ანალიზი

SWAT ანალიზი შედგება ორი ნაწილისაგან: **გარე ანალიზი** შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენის მიზნით და **შიდა ანალიზი** არსებული ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის მიზნით.

2.1. შესაძლებლობები და საფრთხეები

გარემოს ანალიზი დინამიური ხასიათის უნდა იყოს. ყურადღება უნდა გამახვილდეს არსებულ სიტუაციაზე (არსებული საფრთხეები, გამოუყენებელი შესაძლებლობები), ასევე შესაძლო ტენდენციები. იმისათვის, რომ ისინი ჩავრთოთ ანალიზში, საჭიროა მათი დახასიათება რეალისტურად, ზედმეტი სპეკულაციის გარეშე. აგრეთვე, მათი გავლენა ორგანიზაციაზე მნიშვნელოვანი და აშკარა უნდა იყოს.

შესაძლებლობა შეიძლება განისაზღვროს როგორც გარემოში არსებული ფაქტი ან ტენდენცია, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას მისი შესრულებაში არსებითი წვლილის შეტანის მიზნით.

ამ კონტექსტში შესაძლებლობები მოიცავს თანამშრომლობის, ან მარკეტინგის მიმზიდველ გარემოს. განვითარების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებმა შესაძლებლობები შეიძლება მოიძიონ შემდეგ სიტუაციებში:

- მიზნობრივი ჯგუფისათვის მომსახურების/პროდუქციის მიწოდების ნაკლებობა;
- მიმზიდველი ტენდენციები (შემოსავლების მატება, სპეციფიური მოთხოვნილების მქონე მოსახლეობის რაოდენობის ზრდა);
- სხვა ორგანიზაციების მიერ გამოვლენილი სისუსტეები (დაბალი ხარისხი, მაღალი ფასები);
- ახალი მეთოდოლოგიებისა და ტექნოლოგიებისადმი ხელმისაწვდომობა;
- გაუმჯობესებული თანამშრომლობის პოტენციალი.

მიზნობრივ ჯგუფთან დაკავშირებული შესაძლებლობები შეიძლება იყოს შემდეგი:

ცხრილი 2. პროდუქციასთან/მომსახურებასთან და მიზნობრივ ჯგუფთან დაკავშირებული შესაძლებლობები

	არსებული პროდუქცია/მომსახურება	ახალი პროდუქცია/მომსახურება
არსებული მიზნობრივი ჯგუფი	პროექტის ინტენსიფიკაცია	ახალი პროდუქციის/ მომსახურების წარმოება
ახალი მიზნობრივი ჯგუფი	პროექტის დუბლირება	პროექტის გამრავალფეროვნება

საფრთხე განისაზღვრება, როგორც გარემოში არსებული ფაქტი ან ტენდენცია, რომელიც არსებით და აშკარა ნეგატიურ გავლენას ახდენს ან შეიძლება მოახდინოს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

განვითარების სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებმა საფრთხეები შეიძლება მოიძიონ შემდეგ სიტუაციებში:

- სხვა პროექტები/ორგანიზაციები, რომლებიც იგივე პროდუქციას /მომსახურებას აწარმოებენ;
- სოციალური, ეკონომიკური და კულტურული ტენდენციები, რომლებიც პირდაპირ გავლენას ახდენენ მიზნობრივი ჯგუფის მოთხოვნილებებზე;

- თანამშრომლობაში მყოფი ორგანიზაციები, რომლებიც იცვლიან თავიანთ სტრატეგიებს, საქმიანობასა და მიზნობრივ ჯგუფს;
- პარტნიორების შესუსტება;
- დონორის პოლიტიკის ცვლილება;
- ცვლილებები რესურსების ხელმისაწვდომობაში (აღამიანური რესურსები, სხვა შენატანები);
- სამთავრობო პოლიტიკისა და კანონების ცვლილებები.

შესაძლებლობები და საფრთხეები შეიძლება გამოვავლინოთ მრავალი გზით. ამისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ შემდეგი ინსტრუმენტები:

- ინსტიტუციოგრაფია;
- ქსელური მუშაობის მატრიცები;
- გარემოს სკანირება;
- პრობლემათა ხე.

იმისათვის, რომ გამოვლენილი ფაქტორი ჩავრთოთ ანალიზში, საჭიროა, რომ გავითვალისწინოთ შემდეგი:

- რამდენად შესაბამისია ფაქტორი პროექტის განხორციელებისათვის;
- რამდენად მაღალია იმის ალბათობა, რომ ფაქტი თუ ტენდენცია არის ან იქნება სინამდვილე;
- შეუძლია თუ არა პროექტს გავლენის მოხდენა ამ ფაქტორზე.

2.2. შიდა ანალიზი

ორგანიზაციის შიდა სიტუაცია უნდა განიხილოთ არსებული სიტუაციის, არსებული სიძლიერებისა და სისუსტეების საფუძველზე. ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენის დროს ადგილი აქვს იმ შიდა კრიტიკული ფაქტორების განსაზღვრას, რომლებიც განაპირობებს პროექტის მიმდინარეობას.

ძლიერი მხარე განისაზღვრება როგორც შინაგანი თავისებურება, რომელსაც გარკვეული წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის მისიის შესრულებაში.

სიძლიერე ნებისმიერი შინაგანი ფაქტორი (მმართველობა, შტატის შესაძლებლობები და მოტივაცია, ცოდნა, რესურსები, საქმიანი კავშირები და ა.შ.), რომელიც დაგვეხმარება არსებული შესაძლებლობების გამოყენებასა (ან მოთხოვნის დაკმაყოფილება) და საფრთხეების თავიდან აცილებაში.

სისუსტე არის შინაგანი მახასიათებელი, რომელიც მნიშვნელოვან უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე.

სისუსტეებისა და სიძლიერეების გამოსავლენად შეიძლება გამოყენებულ იქნას შემდეგი ინსტრუმენტები:

- ინტეგრირებული ორგანიზაციული მოდელი (შედევები, შენატანები, სტრუქტურა, სისტემები, შტატი და ა.შ.);
- წარმატების კრიტერიუმები (შესაბამისობა, ლეგიტიმურობა, ეფექტურობა, უწყვეტობა და მდგრადობა, მოქნილობა, ეფექტიანობა);
- პროცესის ანალიზი;
- პრობლემების ხე.

4. სტრატეგიული ორიენტაცია

3.1. ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების დაკავშირება

ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა არ არის საკმარისი. მიღებული ინფორმაციიდან საჭიროა სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება. სტრატეგიული ორიენტაცია არის მეთოდი, რომლითაც ხდება ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ურთიერთდაკავშირება. ეს კომბინაცია ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოდან მოპოვებული ინფორმაციისა კეთდება იმისათვის, რომ მრავალი ალტერნატივა შემუშავდეს, რომელთაგანაც შემდეგ არჩევანი უნდა გაკეთდეს. საზოგადოდ, ოთხი განსხვავებული სტრატეგია შეიძლება გამოვყოს:

გარე სტრატეგიები

1. შესაძლებლობის რეალიზაცია ძლიერი მხარეების გამოყენებისა და სუსტი მხარეების თავიდან აცილების გზით;
2. საფრთხის შემცირება ძლიერი მხარეების გამოყენებისა და სუსტი მხარეების თავიდან აცილების გზით.

შიდა სტრატეგიები

1. ძლიერი მხარის გამოყენება შესაძლებლობების რეალიზაციისა და საფრთხის შემცირების გზით;
2. სუსტი მხარის თავიდან აცილება შესაძლებლობების რეალიზაციისა და საფრთხის შემცირების გზით;

ეს კომბინაციები შეიძლება აგრეთვე ვნახოთ ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში.

ცხრილი 3. ძლიერი და სუსტი მხარეების კომბინირება შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან

	შესაძლებლობა	საფრთხე
ძლიერი მხარე	ძლიერი მხარის გამოყენება შესაძლებლობის რეალიზაციის მიზნით	ძლიერი მხარის გამოყენება საფრთხის თავიდან აცილების მიზნით
სუსტი მხარე	სუსტი მხარის მოშორება შესაძლებლობის რეალიზაციის მიზნით	სუსტი მხარის მოშორება საფრთხის თავიდან აცილების მიზნით

3.2. სტრატეგიული ორიენტაციის საფუძვრები

სტრატეგიული ორიენტაცია შეიძლება გაკეთდეს ინდივიდუალურად, თუმცა ის უფრო ეფექტური იქნება, თუკი პროცესში ჩართული იქნება ორგანიზაციის ყველა დაინტერესებული პირი. ჭკუფური პროცესის შედეგად ყველას შეეძლება გაიგოს სტრატეგიის ლოგიკა (თუ საიდან გაჩნდა ასეთი სტრატეგია), რაც აამაღლებს მისი მიღების შანსს. გთავაზობთ პროცედურას, რომელიც დაგეხმარებათ კონსენსუსის მიღწევაში სტრატეგიის შერჩევის დროს:

1. **განსაზღვრეთ პრობლემური სფერო**
2. **ძლიერი და სუსტი მხარეებისა და შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გამოვლენა**
 - შიდა ანალიზი: ძლიერი და სუსტი მხარეები;
 - გარე ანალიზი: შესაძლებლობები და საფრთხეები;
 - ტენიის შტურმის ან ერთობლივი დისკუსიის გამოყენებით.
3. **პრიორიტეტიზაცია**
 - თითოეული კატეგორიის 5-7 ფაქტორის განსაზღვრა, თუ აუცილებელია დააჭკუფეთ;
 - მიაღწიეთ კონსენსუსს პრიორიტეტებთან დაკავშირებით (დისკუსია და/ან კენჭისყრა).
4. **ძლიერი და სუსტი მხარეების კომბინირება შესაძლებლობებთან და საფრთხეებთან**
 - გამოიყენეთ სტრატეგიული ორიენტაციის მატრიცა;
 - განსაზღვრეთ ის კომბინაციები, რომელთაც ყველაზე დიდი პოზიტიური გავლენა ექნება მთლიანად პრობლემურ სიტუაციაზე.
 - (დისკუსია და/ან კენჭისყრა)
5. **მოახდინეთ ძირითადი სტრატეგიების ფორმულირება**
 - მოახდინეთ იმ კომბინაციების ფორმულირება, რომელთაც ყველაზე დიდი პოზიტიური გავლენა ექნება.
6. **გაგრძელება**
 - განსაზღვრეთ შემდგომი ანალიზის სფერო;
 - ან, თუ შესაძლებელია, ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიული გეგმა გამოვლენილ სტრატეგიებზე დაყრდნობით.

3.3. შეზღუდვა

SWAT ანალიზის გამოყენებით სტრატეგიული ორიენტაციის განსაზღვრის დროს პირველ რიგში გვხვდება ის შეზღუდვა, რომ სტრატეგიული არჩევანი ეფუძნება ინტუიციას. ამ პროცესის დროს არ ხდება პრობლემებს შორის ურთიერთობების ანალიზი. სტრატეგიული ორიენტაცია არ იძლევა იმის გარანტიას, რომ ყველა სისუსტესა და საფრთხეზე ადექვატური ზემოქმედება განხორციელდება. თუმცა ამ მოდელის ძირითადი უპირატესობა არის ის, რომ როდესაც მას იყენებენ მონაწილეობრივი პრინციპით (ჭკუფური გამოყენება), ის იძლევა დაინტერესებულ მხარეებს შორის კონსენსუსის მიღწევის საშუალებას. მიღებული სტრატეგიული ორიენტაცია შეიძლება გადმოითარგმნოს სტრატეგიულ გეგმაში.

დანართი1: სტრატეგიული ორიენტაციის მატრიცისა და ფორმულირებული სტრატეგიების მაგალითი წარმოების განვითარების ერთ-ერთი პროექტიდან SME.

O - შესაძლებლობა	O1 თვითდასაქმების მზარდი ინტერესი	T1 პროგრამების გადაფარვა/დუბლირება
T- საფრთხე	O2 ტექნიკური ინსტიტუტების მოთხოვნა SME-ს მომსახურებაზე	T2 მთავრობის მიერ განსაზღვრული პროექტის მისია არ არის ნათელი
S - სიძლიერე	O3 SME-ს მიერ დახმარებულ NGO-თა მეტი რაოდენობა	T3 მთავრობის მხრიდან არაკორექტული ჩარევები
W - სისუსტე	O4 მთავრობასთან პოზიტიური ურთიერთობა	T4 სხვა სააგენტოებთან კონკურენციის ზრდა
	O5 ფართო ქსელის არსებობა	T5 სამუშაო ბაზარი შტატს მიმზიდველ სამუშაოებს სთავაზობს

SWAT მატრიცა		შესაძლებლობები					საფრთხეები					ჯულა
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	
სიძლიერეები												
კარგი ტრენინგის პროგრამები	S1	XXX	XX	XXX	XX	XX	X			XXX		17
კომპეტენტური შტატი	S2	XXX	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XX	XX	XXX	XX	25
გუნდური მიდგომა	S3	X	XX	X			XX	XX	X	XX	XX	13
მოქნილი სტრუქტურა	S4	X	X	X			XX			XX	XX	9
ადექვატური აღჭურვილობა	S5	X	XX	XX	X					X	XXX	11
სისუსტეები												
გრძელვადიანი ხედვის არარსებობა	W1	XXX	XX	XX	X	X	XXX	XXX	XX	XXX	XXX	24
ნაკლები ყურადღება ეფექტურობაზე	W2	XXX	XXX	XX			XXX	X		XXX	X	16
ამოცანები და პასუხისმგებლობები არ არის ნათელი	W3	XX	XX	X	XX	X	XX	X		XX	XX	15
შტატის დაბალი მოტივაცია	W4	XXX	XX	XXX	XX	X	XX			XXX	XXX	19

გადაწყვეტილების მიღების სისტემა არაეფექტურია	W5	X	XX	X			X	XX				6
ქულა		21	22	19	11	6	19	11	5	23	18	

გარე სტრატეგიები

1. თვითდასაქმების მზარდი ინტერესის (O1), როგორც შესაძლებლობის რეალიზაციის მიზნით კარგი ტრენინგპროგრამებისა (S1) და კომპეტენტური შტატის (S2) გამოყენება, აგრეთვე გრძელვადიანი მისიის (W1) ჩამოყალიბება, მეტი ყურადღების მიქცევა ეფექტურობასა (W2) და შტატის დაბალ მოტივაციაზე (W4).
2. SME-ს მომსახურებაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების მიზნით (O2) არსებული კარგი ტრენინგის პროგრამისა (S1) და კომპეტენტური შტატის (S2) გამოყენება, ამავდროულად მეტი ყურადღების მიქცევა მომსახურების ეფექტურობასა (W1) და შტატის დაბალ მოტივაციაზე (SW4).
3. მზარდი კონკურენციის (T4) ნეგატიური ეფექტების თავიდან აცილების მიზნით კარგი ტრენინგის პროგრამის (S1) და კომპეტენტური შტატის (S2) გამოყენება, აგრეთვე გრძელვადიანი მისიის (W1) შემუშავება, ყურადღების მიქცევა ეფექტურობასა (W3) და შტატის მოტივაციაზე (W4).

შიდა სტრატეგიები

4. კომპეტენტური შტატის (S1) გამოყენება თვითდასაქმების მზარდი ინტერესისა (O2) და ტექნიკური ინსტიტუტებისა და CSO-ების მზარდი მოთხოვნის (O2+O3) დასაკმაყოფილებლად და სხვებთან გადაფარვისა (T1) და მზარდი კონკურენციის საფრთხის (T4) თავიდან აცილების მიზნით.
5. გრძელვადიანი მისიის (W1) ჩამოყალიბება თვითდასაქმების მზარდი ინტერესის (O2) დასაკმაყოფილებლად და გადაფარვის (T4) და შტატისათვის სხვების მიერ მეტი ხელფასების შეთავაზების საფრთხეთა თავიდან აცილების მიზნით.

დანართი 2: სტრატეგიული ორიენტაციის მატრიცის ფორმატი

სტრატეგიული ორიენტაცია	შესაძლებლობები					საფრთხეები					ჯამი	
	1.	2.	3.	4.	5.	1.	2.	3.	4.	5.		
ძლიერი მხარეები												
1.												
2.												
3.												
4.												

5.													
სუსტი მხარეები													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
ჯამი													

X = ამ შესაძლებლობის რეალიზაციის ან ამ საფრთხის შემცირების მიზნით შესაძლებელია ამ სიძლიერის გამოყენება და ამ სისუსტის თავიდან აცილება.

5. ორგანიზაციის შეფასება: კრიტერიუმები

ორგანიზაციის შეფასებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ მთელი რიგი კრიტერიუმები, რომლებიც აღწერენ ორგანიზაციის სხვადასხვა პარამეტრების მიხედვით. ქვემოთ შემოთავაზებულია 6 კრიტერიუმი: მდგრადობა, ლეგიტიმურობა, ეფექტურობა, ეფექტიანობა, უწყვეტობა და მოქნილობა. პრინციპში, თითოეული ამ პარამეტრით შესაძლებელია ორგანიზაციის განხილვა და შეფასება. პრაქტიკულად კი მსჯელობა ორგანიზაციის შესახებ ეყრდნობა ზემოთ მოყვანილი პარამეტრების კომბინაციას.

4.1. შესაფერისობა

ეს კრიტერიუმი აფასებს “ვარგისია”-თუ არა ორგანიზაცია სპეციფიური შედეგების (პროდუქცია, მომსახურება) შეთავაზებისათვის საჭირო საქმიანობის განსახორციელებლად.

ყველა ორგანიზაცია ერთნაირად არ გამოდგება იმ პასუხისმგებლობის ასაღებად, რომელიც საჭიროა დასახული მიზნების მისაღწევად. საქმიანობა, რომელშიც ორგანიზაცია არის ჩართული, მისი ზომა (საჭიროა არ გადაიტვირთოს მცირე, მაგრამ წარმატებული ორგანიზაცია ზედმეტი რესურსებითა და პასუხისმგებლობებით), ორგანიზაციის ტიპი და სხვა მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს ორგანიზაციის მდგრადობას. ამ კრიტერიუმის გამოყენებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ორგანიზაციის მისიას, შენატანებსა და შედეგებს.

4.2. ლეგიტიმურობა

ლეგიტიმურობა განსაზღვრავს თუ რამდენად აღიარებული და მორგებულია ორგანიზაცია გარემოს.

ორგანიზაცია უნდა მოერგოს გარემოს, რომელშიც ის საქმიანობს, რაც მოითხოვს ადექვატურ კავშირებს სხვა ორგანიზაციებთან, დაწესებულებებთან, საზოგადოებასთან, მიზნობრივ ჯგუფებთან და ა.შ.

როდესაც ვმსჯელობთ ორგანიზაციის ლეგიტიმურობაზე, განსაკუთრებულ ყურადღებას იქცევს ორგანიზაციის მისია, შედეგები, ურთიერთობები, აგრეთვე ის სოციალური, კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორები, რომელიც გავლენას ახდენს ორგანიზაციის იმიჯზე, ნორმები და წესები, რომელიც ზემოქმედებს მის საქმიანობაზე.

4.3. ეფექტურობა

ორგანიზაციის ეფექტურობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად აკმაყოფილებს მისი პროდუქცია და მომსახურება მიზნობრივი ჯგუფების მოთხოვნილებებს.

ეფექტურობა განსხვავდება სერვისის თუ პროდუქციის ხარისხისგან. მაგალითად, მაღალი ხარისხის ტრენინგის კურსი (პროფესიონალი ტრენერი, კარგად მომზადებული მასალები და ა.შ.) შეიძლება იყოს საკმაოდ არაეფექტური, თუ შემდეგ მონაწილეებს არ ექნებათ საშუალება მიღებული ცოდნის გამოყენებისა, ან ჯგუფი არასათანადოდ იქნება დაკოლმულეფტებული. ეფექტურობაზე მსჯელობისას ყურადღებას აქცევენ შედეგებს და მოქმედ პირებს ანუ მიზნობრივ ჯგუფს.

4.4. ეფექტიანობა

ეფექტიანობა განისაზღვრება იმით, თუ როგორია მიმართება გამოყენებულ რესურსებსა (შენატანებს) და შედეგებს შორის.

კითხვა ისმის შემდგენიერად: რამდენად ეკონომიურად იქნა გამოყენებული რესურსები პროდუქციისა და მომსახურების მისაღებად. საკმაოდ დიდ სირთულეებთან არის დაკავშირებული შენატანებსა და შედეგებს შორის მიმართების ნორმის დადგენა. ნორმები შეიძლება სხვადასხვა ორგანიზაციისათვის იყოს განსხვავებული, რაც დამოკიდებულია მათი საქმიანობის მაშტაბებზე, ბაზარზე, სადაც ისინი საქმიანობენ და ა.შ. უნდა მოხდეს დანახარჯებისა და მიღებული შედეგების ერთმანეთთან შედარება ფინანსურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ასპექტებში. მნიშვნელოვანია განისაზღვროს, შეუძლო თუ არა ორგანიზაციას მეტი შედეგის მიღწევა დახარჯული შენატანებით და შეუძლო თუ არა უფრო ნაკლები დანახარჯებით მიეღო იგივე შედეგები.

4.5. უწყვეტობა

უწყვეტობა (მდგრადობა) არის ალბათობა იმისა, რომ ორგანიზაციას შეუძლია გააგრძელოს ძირითადი საქმიანობა დროის უფრო ფართო პერიოდისათვის.

უწყვეტობა მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია, რომელსაც დიდ ყურადღებას აქცევენ დონორები. მათ აინტერესებთ, შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას თავის შენარჩუნება, რათა გადამწყვეტონ ღირს თუ არა მის გასაძლიერებლად ან მასთან თანამშრომლობაში ინვესტიციის ჩადება. კითხვები, რომლებსაც პასუხი უნდა გაეცეს ორგანიზაციის ამ პარამეტრით შეფასების დროს, შემდეგია: რამდენად შესწევს ორგანიზაციას უნარი მოთხოვნის შესაბამისად აწარმოოს პროდუქცია და სერვისი? რამდენად შეუძლია ორგანიზაციას საჭირო შენატანების უზრუნველყოფა? რამდენად დიდია მოქმედი პირების (მიზნობრივი ჯგუფების, დამფინანსებლების და ა.შ.) მხარდაჭერა? არსებობს თუ არა მნიშვნელოვანი საფრთხე ორგანიზაციისათვის? აქვს თუ არა ორგანიზაციას ადექვატური სტრატეგია გარემოში არსებული საფრთხეების თავიდან ასარიდებლად და შესაძლებლობების გამოყენების მიმართ?

4.6. მოქნილობა

მოქნილობა არის ორგანიზაციის უნარი ადაპტაცია განიცადოს ცვალებად გარემოში.

ძირითადი კითხვები, რომელიც დაისმის ორგანიზაციის მოქნილობის შესაფასებლად, არის შემდეგი: რამდენად შესაძლებელია არსებული შენატანების (შენობები, მანქანა-დანადგარები, შტატი და ა.შ.) შეცვლა ან ადაპტირება სიტუაციის ცვლილების პარალელურად? რამდენად შესაძლებელია ორგანიზაციის მიერ პროდუქციისა და მომსახურების შეცვლა? შეუძლია თუ არა ორგანიზაციას საჭიროების შემთხვევაში სტრუქტურის ადაპტირება სიახლეებთან? შესაძლებელია თუ არა სისტემების შეცვლა?



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

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge