

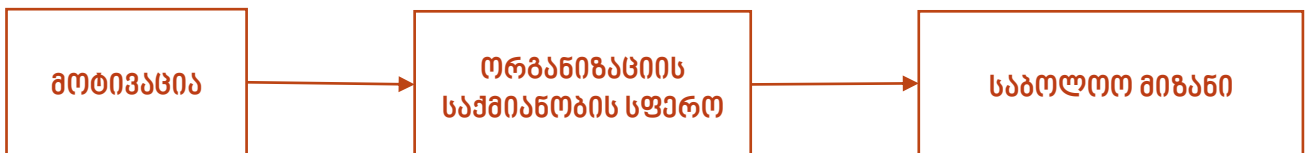
ორგანიზაციის  
მომავლის ხედვა  
და  
მისია

# 1. ორგანიზაციის მომავლის ხედვა და მისია

ორგანიზაციის ერთ-ერთი უმთავრესი ფუნქციაა გაამართლოს საკუთარი არსებობა: რისთვის არსებობს ის, რა არის მისი უშუალო საქმე?

ადამიანები, რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციას, იმართებიან გარე ფაქტორებით, რომელიც მათ გარკვეული საქმიანობის შესრულების მოტივაციას უქმნის. ამ ადამიანებს სჭერათ, რომ ამ საქმიანობას შეასრულებენ უკეთ და უფრო ეფექტურად, თუ ისინი თავიანთი თავის ორგანიზებას მოახერხებენ.

მეორეს მხრივ, ორგანიზაციის საქმიანობის ობიექტი მოთავსებულია გარემოში. ორგანიზაციის შექმნის ინიციატორთა მიზანია საზოგადოებაში არსებული რაიმე არასასურველი სიტუაციის შეცვლა, ანუ მათ მიერ აღქმული პრობლემისა თუ პრობლემათა ერთობლიობის მოგვარება. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის საქმიანობა თავის თავში მოიცავს აგრეთვე ორგანიზაციის საბოლოო მიზანს.

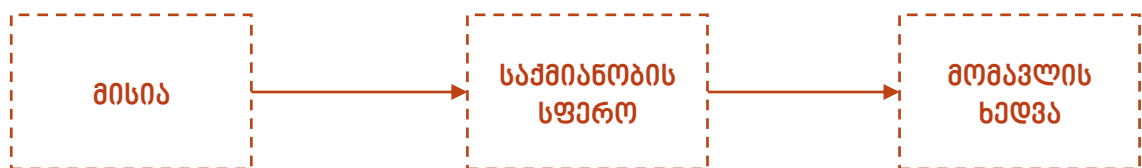


მოტივაცია ძალიან სუბიექტური ფაქტორია. შეიძლება ბევრმა ადამიანმა იცოდეს, რომ მოხუცებულთა მდგომარეობა მათ ირგვლივ კატასტროფულია, მაგრამ ეს პრობლემა მხოლოდ გარკვეულ ჯგუფზე ახდენს ისეთ გავლენას რომ, მიიღონ რაიმეს შეცვლის გადაწყვეტილება. მოხუცებულთა პრობლემა მათი საკუთარი პრობლემა ხდება. მოხუცებულთა თანაგრძნობა, თანადგომის სურვილი, მათი არაადამიანური საცხოვრებელი პირობებით აღშფოთება იქცევა მოქმედების აღმძვრელ ძალებად. ეს ძალები ადამიანთა ამ ჯგუფს ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისაკენ უბიძგებს და გარკვეულ ნაბიჯებს გადაადგმევინებს.

მოხუცებულთა პრობლემური სიტუაციის გაუმჯობესების მიზნით ორგანიზებული და ხანგრძლივი მუშაობა ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის სფერო.

მოქმედების აღმძვრელი ძალები (თანაგრძნობა, სწრაფვა თანადგომისაკენ, აღშფოთება არაადამიანური სიტუაციით) და მათ საფუძვლად მდებარე ღირებულებები, რომელიც ორგანიზაციის წევრებისთვის საერთოა, ორგანიზაციის მისიის ელემენტებს წარმოადგენს.

და ბოლოს, საქმიანობა ბრმად არ განხორციელდება. ორგანიზაციის წევრებს აქვთ წარმოსახული საბოლოო სიტუაცია, რომელშიც მიზნობრივი ჯგუფის ყველა პრობლემა გადაჭრილია. სასურველი მომავლის ასეთი წარმოსახვა არის ორგანიზაციის მომავლის ხედვა.



ამრიგად, ორგანიზაციის მომავლის ხედვა არის ორგანიზაციის მიერ დანახული სასურველი მომავლის სურათი, ის, რაც ჯერჯერობით არარეალურია, მაგრამ რისი წარმოდგენაც შეუძლიათ ორგანიზაციის წევრებს. მომავლის ხედვა არის ის სურათი, რისი მიღწევაც საბოლოოდ სურს ორგანიზაციას, აქვს რა დაშვება, რომ ამგვარი მდგომარეობა თავისით არ მიიღწევა. მოკლედ რომ ვთქვათ, მომავლის ხედვა არის ორგანიზაციის მომხმარებელთა იდეალური სამყარო.

### მაგალითები:<sup>1</sup>

- **უსინათლოთა სამეფო ნაციონალური ინსტიტუტი (RNIB)**

(RNIB)-ის სურს ისეთი სამყარო, რომელშიც მხედველობასთან დაკავშირებული პრობლემების მქონე ადამიანები სარგებლობენ იგივე უფლებებით, თავისუფლებით, პასუხისმგებლობებითა და ცხოვრების ხარისხით, როგორც სრულიად ჯანსაღი მხედველობის მქონე ადამიანები.

- **WaterAid**

WaterAid- ის მომავლის ხედვას წარმოადგენს ისეთი სამყარო, რომელშიც ყველა ადამიანს მიუწვდება ხელი უსაფრთხო და სუფთა წყალზე.

**მისიის განცხადება** ხშირად შედგება ორგანიზაციის ძირითადი მიზნის, ღირებულებების, რომელსაც ეყრდნობა ორგანიზაციის მუშაობა და ძირითადი მიდგომებისგან, რომელთა გამოყენებითაც უნდა მოხდეს პრობლემების გადაჭრა. ის პასუხობს შემდეგ კითხვას: რისთვის არსებობს ორგანიზაცია? რა შეიძლება გააკეთოს ორგანიზაციამ იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს იმ იდეალური სამყაროს შექმნას, რომელიც მომავლის ხედვაშია აღწერილი; როგორ შეიძლება რომ ეს გაკეთდეს – მისიაში მოცემულია ორგანიზაციის შეხედულება ამ საკითხებზე.

### მისიის ელემენტები

იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც მესამე სექტორის ორგანიზაციებში მუშაობენ, გარკვეული ღირებულებები კრიტიკულ მნიშვნელობას იძენს. უმრავლესობა ადამიანებისა უერთდება ამ ორგანიზაციებს იმის გამო, რომ

### მაგალითები:

#### 1. **უსინათლოთა სამეფო ნაციონალური ინსტიტუტი (RNIB)**

ჩვენი მისია არის შევებრძოლოთ სიბრმავეს. ჩვენ ვებრძვით სიბრმავის მიერ გამოწვეულ უარყოფით შედეგებს. ამას ვაკეთებთ ჩვენი მომსახურების შეთავაზებით უსინათლოთათვის, რათა თავად განსაზღვრონ თავიანთი ცხოვრება. ჩვენ ვებრძვით საზოგადოებრივ ქცევას, დამოკიდებულებებს და დაშვებებს. უსინათლოებს ბევრი წინაღობა ხვდებათ, რაც საზოგადოების არასწორი მოქმედებისა თუ დამოკიდებულების შედეგია. ჩვენი ამოცანაა ამ წინააღმდეგობების უგულვებელყოფა. და ჩვენ ვებრძვით სიბრმავის გამომწვევ მიზეზებს პრევენციული თუ სამკურნალო მომსახურებით.

#### 2. **Water Aid**

Water Aid ცდილობს იმუშაოს პარტნიორ ორგანიზაციებთან ერთად, რათა დაეხმაროს განვითარებადი ქვეყნების ღარიბ მოსახლეობას მიაღწიონ უფრო მაღალი ხარისხის ცხოვრებას. უოტერAიდ ამას აკეთებს ადგილობრივი წყლის მომარაგების გაუმჯობესებით, სანიტარული და მასთან დაკავშირებული სხვა ჰიგიენური საქმიანობით.

მათ სჯერათ იმ ღირებულებების, იდეების, რომელთათვისაც ეს ორგანიზაციები იბრძვიან. ღირებულებები მიუთითებენ იმ რწმენებზე, რომელიც ორგანიზაციის წევრებს აქვთ. ეს რწმენები კი, როგორც ჩანს, არის ორგანიზაციის წევრთა მოტივაციის განმსაზღვრელი და მათი საქმიანობის სურვილის აღმძვრელი უდიდესი ფაქტორი. ღირებულებები და რწმენები წარმოადგენს მისიის ბირთვს და ისინი განსაზღვრავს მის სხვა ელემენტებსაც.

### Voluntary Service Overseas

- VSO აღიარებს ინდივიდუალიზმს, როგორც მთავარ ღირებულებას და სწამს რომ, ყველა ინდივიდს აქვს თანაბარი უფლება საკუთარი პოტენციალის რეალიზაციისათვის.
- VSO -ს სწამს, რომ შეიძლება წინააღმდეგობებთან ბრძოლა ცალკეული ადამიანების პრაქტიკული მოქმედებით.
- VSO აღიარებს სხვათა საჭიროებების მოგვარების სურვილით აღძრულ მოქმედებას, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს მოხალისეობრივი მუშაობით საზღვარგარეთ და საკუთარ ქვეყანაში.
- VSO აღიარებს და პატივს ცემს კულტურათა მრავალფეროვნებას.
- VSO აფასებს ორმხრივ პარტნიორობას, რომელიც ეყრდნობა ხარჯებისა და სარგებლის თანაბარ განაწილებას. VSO აფასებს გამოცდილების შეძენის პროცესსა და მეგობრულ ურთიერთობებს, რომელიც შედეგია ხალხთა ერთად ცხოვრებისა და მუშაობისა, რომელიც მიმართულია საერთო მიზნების მიღწევისაკენ.

ორგანიზაციის მისია ხასიათდება აგრეთვე მისი ძირითადი ბიზნესით, საქმიანობის ძირითადი სფეროთი. ორგანიზაცია შეიძლება იყოს სკოლაც, ბანკიც, საავადმყოფოც და ტრენინგის ცენტრიც. თუმცაღა ორი სკოლის მისიაც კი შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს განსხვავებული სამუშაო მიდგომა, როგორ იმართება ორგანიზაცია, რა აქცენტებს აკეთებს მომსახურების მიწოდებისას და ა.შ. რა თქმა უნდა, ეს ფაქტორი აისახება ორგანიზაციის მისიაში. და ბოლოს, ორგანიზაციის მისიაში ნათლად უნდა იყოს წარმოდგენილი, თუ ვინ არის ორგანიზაციის მიზნობრივი ჯგუფი. მაგალითისათვის ავიღოთ ორი არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომლებიც ტრენინგებს სთავაზობენ სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებს მართვის საკითხებში. შეიძლება ორთავეს ერთი და იგივე მომავლის ხედვა ჰქონდეს (ქვეყანაში სამოქალაქო საზოგადოების არსებობა). მიუხედავად ამ მსგავსებისა, ერთის მისია განსხვავდება მეორისგან, რადგანაც მათ განსხვავებული მიზნობრივი ჯგუფი ჰყავთ. პირველი ტრენინგებს “დამწყები” ორგანიზაციებისათვის აკეთებს, ხოლო მეორე კი ძირითადად უკვე “განვითარებულ” ორგანიზაციებზე აკეთებს აქცენტს.

- ძირითადი ღირებულებები და რწმენები
- ძირითადი ბიზნესი/საქმიანობა
- სამუშაო მიდგომა
- მიზნობრივი ჯგუფი

**ამრიგად, ორგანიზაციის მისია შედგება შემდეგი ელემენტებისაგან:**

**როგორ ჩამოვყალიბოთ მისიისა და მომავლის ხედვის განცხადება**

მისია და მომავლის ხედვა, ფაქტობრივად, ყველა ორგანიზაციას გააჩნია, თუმცა ისინი ხშირად არ არიან ფორმულირებული. ბევრი ორგანიზაცია მათ არც განასხვავებს. ზოგჯერ კი ორგანიზაციებს ფორმულირებული აქვთ ერთი განცხადება, რომელსაც მისიის ან მომავლის ხედვას უწოდებენ. რა

თქმა უნდა, ტერმინოლოგიას ნაკლები მნიშვნელობა აქვს, მთავარია, ამ განცხადებებში მოცემული იყოს ყველა ის ელემენტი, რომელიც მთლიანობაში ორგანიზაციის უნიკალურ პროფილს ქმნის.

თუ გვსურს, რომ მისიის განცხადებამ გაამართლოს თავისი არსებობა, მან არ უნდა გადააჭარბოს ერთ გვერდს. ის ფორმულირებული უნდა იყოს ისე, რომ:

- ✓ იყოს გამომწვევი, მასტიმულირებელი
- ✓ შემაგულიანებელი, ძალის მომცემი
- ✓ გაზიარებული შტატისა და სხვა დაინტერესებული პირების მიერ
- ✓ ადამიანების შემკვრელი
- ✓ მიმართულების მომცემი

მან უნდა მოუთხროს მკითხველებს:

- ✓ ვისთვის მუშაობს ორგანიზაცია (მიზნობრივი ჯგუფი)
- ✓ რა არის ორგანიზაციის საბოლოო მიზანი
- ✓ რა იდეას ემსახურება ორგანიზაცია
- ✓ როგორ აპირებს ის საბოლოო მიზნების მიღწევას
- ✓ სად მუშაობს ორგანიზაცია
- ✓ რითი განსხვავდება ის სხვა მსგავსი ორგანიზაციებისგან

### ნათლად ჩამოყალიბებული მისიისა და მომავლის ხედვის ქონის უპირატესობები

კარგად დამუშავებულ მისიას და მომავლის ხედვას მნიშვნელოვანი ფუნქცია აკისრია როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთაც.

ორგანიზაციის ჩამოყალიბების პროცესში მისია და მომავლის ხედვა ორგანიზაციას ფორმას აძლევს, აწახნავს. ის მოიცავს გაზიარებულ ინდივიდუალურ ღირებულებებს, მოტივაციას, ოცნების ელემენტებსაც, რომელიც აიძულებს ადამიანებს შეუერთონ და მიუძღვნან თავიანთი ნება და ენერგია ორგანიზაციის მიზანს. მიუხედავად იმისა, რომ განვითარების დაწყებით ფაზაში მისია და მომავლის ხედვა ჯერ კიდევ არ არის ნათლად ჩამოყალიბებული, ისინი მაინც ძალიან ძლიერ ფაქტორებს წარმოადგენს ორგანიზაციის განვითარებისათვის.

მოგვიანებით თავდაპირველი ენთუზიაზმი მცირდება. ორგანიზაციის ზოგიერთი შემქმნელი ტოვებს მას. მოდის ახალი ხალხი. მათ შეიძლება განსხვავებული შეხედულება ჰქონდეთ იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზანი თუ სამუშაო მიდგომა. ისე შეიძლება მოხდეს, რომ მისია და მომავლის ხედვა აღარ იყოს ორგანიზაციის ყველა წევრისა და დაინტერესებული პირის მიერ გაზიარებული.

აშკარაა, რომ ამ შემთხვევაში მისია და მომავლის ხედვა კარგავენ იმ ძალას, რაც მათ აქამდე გააჩნდათ. მეტიც, ისინი შეიძლება კონფლიქტის წყაროდ იქცნენ. ამ დროს დგება განსაკუთრებული

საჭიროება იმისა, რომ ორგანიზაციის წევრების მიერ კიდევ ერთხელ იქნას შეფასებული და გამორკვეული საერთო ღირებულებები და იდეები.

მომავლის ხედვა, რომელიც აღწერს ორგანიზაციის გრძელვადიან მიზნებს, მიმართულებას იძლევა შესაბამისი საქმიანობისაკენ.

ხოლო მისია, რომელიც ნათლად არის ჩამოყალიბებული და გაზიარებული თანამშრომლების მიერ, შეიძლება იქცეს ორგანიზაციის ძალაუფლებისა და თანამშრომელთა მოტივაციის მნიშვნელოვან წყაროდ.

ამრიგად, მომავლის ხედვა და მისია შეიძლება იქცეს ორგანიზაციული კულტურის მძლავრ საფუძვლად, რომელიც ორგანიზაციას უნიკალურს ხდის და აძლევს მას მყარ იმიჯს გარე სამყაროსთვის, რომელშიც ორგანიზაციის სულია ასახული. ორგანიზაციის წევრებს შეეძლებათ აუხსნან თავიანთ ახლობლებსა და დაინტერესებულ პირებს, თუ რისთვის არსებობს ორგანიზაცია და რას უნდა მოელოდეს მისგან ხალხი. მისია ქმნის მძლავრ “ჩვენ - გრძნობას” (გუნდური გრძნობა), რომელიც მისი ყველა წევრის მიერ არის გაზიარებული. ეს გრძნობა ავალდებულებს თანამშრომლებს მაქსიმალური ძალისხმევით შეასრულონ თავიანთი სამუშაო.

მომავლის ხედვა და მისია უნდა “გადაითარგმნოს” გრძელვადიან სტრატეგიაში. ამრიგად, ისინი ეხმარებიან ორგანიზაციას მისი საქმიანობისა და პროცესების რეალისტურ შუალედურ მიზნებზე მიმართვაში, რაც, თავის მხრივ, სასურველი მომავლის ეფექტურად მიღწევის წინაპირობაა. მისია ეხმარება აგრეთვე ორგანიზაციას გაურკვევლობის, განუსაზღვრელობის გაფანტვაში. ის არის სტანდარტი, რომლის მიხედვითაც შეიძლება შეფასდეს ორგანიზაციის საქმიანობა: შეაქვს თუ არა ამა თუ იმ საქმიანობას რეალური წვლილი ორგანიზაციის მომავლის ხედვის რეალიზაციის საქმეში? მისია და მომავლის ხედვა ინდიკატორების წყაროა, რომელიც სტრატეგიათა განვითარების მონიტორინგის საშუალებას იძლევა.

მისიისა და მომავლის ხედვის შინაგანი უპირატესობები:

- ✓ აძლევს ინფორმაციას ორგანიზაციის პოტენციურ წევრებს
- ✓ აძლევს შტატს მიმართულებას
- ✓ კონფლიქტების პრევენცია
- ✓ არის ორგანიზაციის კულტურის საფუძველი
- ✓ არის სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი
- ✓ იძლევა ორგანიზაციის წარმატების შეფასებისა და მონიტორინგის ინდიკატორებს

მისიისა და მომავლის ხედვის გარე უპირატესობები:

- ✓ გარე სამყაროს აჩვენებს ორგანიზაციის უნიკალურ სახეს
- ✓ ქმნის გამჭვირვალობას
- ✓ არის მსგავსი ან შემავსებელი მიზნების მქონე ორგანიზაციებთან თანამშრომლობისა და სტრატეგიული ალიანსების საფუძველი



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)