

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო
უნივერსიტეტი

სოციალურ და პოლიტიკურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

თამარ გვენეტაძე

ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქართულ-ბრიტანული კოლაბორაციის
მოდელის მიხედვით

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომი შესრულებულია მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: პროფესორი ნოდარ ბელქანია

თბილისი
2017

ანოტაცია

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქუთაისი (საქართველო)-ნიუპორტის (დიდი ბრიტანეთი) საერთაშორისო ასოციაციის 26-წლიანი არსებობის მაგალითზე.

ჩატარდა ორგანიზაციის დიაგნოზირება ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის,, მიხედვით ორივე ქვეყანაში. კვლევის დროს გამოკითხვა ჩატარდათ ასოციაციის როგორც ქართველ, ისე ბრიტანელ წევრებს და დადგინდა, თუ რა როლს თამაშობს ორგანიზაციის განვითარებაში თანამშრომელთა ჩართულობა. სიღრმისეული ინტერვიუ იქნა გამოყენებული ასოციაციის თავმჯდომარესთან საუბრის დროს. გაკეთდა SWOT ანალიზი.

ნაშრომში განხილულია შემდეგი საკითხები: ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, მიკროგარემოსა და მაკროგარემოს ზემოქმედება ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, მენეჯმენტის ფუნქციები, კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციისათვის, ჯგუფების ჩართულობა.

შემუშავდა რეკომენდაციები ორგანიზაციის სამომავლო განვითარების პერსპექტივების გასაუმჯობესებლად.

Organizational Development Strategies Based on the Georgian-British Collaboration Model

Tamara Gvenetadze

Annotation

In the present Master's thesis, the strategies of organizational development are discussed based on the model of Kutaisi (Georgia)-Newport (Great Britain) International Association which has 26 years of experience in promoting international collaboration between the two cities.

The organizational diagnosis was conducted using Weisbord six-box model. Both Georgian and British members of the association were surveyed and the importance of staff involvement and motivation in organizational processes was determined.

In depth interview was conducted while discussing organizational development issues with the chairperson of the association. SWOT analysis was performed.

The following topics were discussed: strategic planning process of the organization, the impact of macroenvironment and microenvironment on the organizations performance, management functions, importance of communication, group involvement.

Recommendations were proposed to improve future operational strategies of the organization.

შინაარსი

ანოტაცია	2
Annotation	3
შინაარსი.....	4
1. შესავალი	6
2. კვლევის მიზანი და გამოყენებული მეთოდები	9
2.1. კვლევის მიზანი	9
2.2. კვლევის მეთოდები	9
3. კვლევის შედეგები	11
3.1. ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ანალიზი	11
3.1.1. ორგანიზაციის სტრუქტურა	11
3.1.2. მენეჯმენტის ფუნქციები	14
3.1.3. ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი	15
3.1.4. მიკროგარემოში და მაკროგარემოში მოქმედი ძალები	21
3.2. ორგანიზაციის განვითარების შეფასება ვეისბორდის „ექსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით	25
3.2.1. ვეისბორდის „ექსი ყუთის მოდელის“ აღწერა	25
3.2.2. რაოდენობრივი კვლევის შედეგები	26
3.3. თვისობრივი კვლევის შედეგები	31
3.3.1. სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგები	31

3.3.2. ქუთაისი-ნიუპორტ და ნიუპორტ-ქუთაისის ორგანიზაციებში განხორციელებული პროექტები	32
3.4. SWOT ანალიზი	38
4. დასკვნა	40
5. რეკომენდაციები	43
ბიბლიოგრაფია	44
დანართი 1. რაოდენობრივი კვლევისთვის გამოყენებული ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის კითხვარი	45
დანართი 2. სიღრმისეულ ინტერვიუზე დასმული შეკითხვები	48
დანართი 3. სატიტულო გვერდი ინგლისურ ენაზე	50

1. შესავალი

თანამედროვე პერიოდში ორგანიზაციები მუდმივად დგანან სხვადასხვა გამოწვევების წინაშე. მსოფლიო სწრაფად ვითარდება და თითოეული ორგანიზაციის წარმატებული არსებობისათვის გარდაუვალია ცვლილებები. სწრაფი ტექნოლოგიური და გლობალური ცვლილებები ორგანიზაციების შესაძლებლობებს აფართოებს. ორგანიზაციებმა უნდა შეძლონ შესაძლებლობების დროულად და ეფექტურად გამოყენება.

საერთაშორისო დონეზე მუშაობის დროს, უცხოურ ორგანიზაციებთან დამყარებული საქმიანი კონტაქტები თანამედროვე პერიოდში განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას იძენს.

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქუთაისი (საქართველო)-ნიუპორტის (დიდი ბრიტანეთი) საერთაშორისო ასოციაციის (ქნია-ს) მაგალითზე.

აღნიშნული ასოციაციის არსებობას საფუძველი ჩაეყარა 1989 წელს ქუთაისსა და ნიუპორტს შორის დამეგობრების ხელშეკრულების გაფორმებით. აღნიშნული დოკუმენტი გარკვეული პოლიტიკურ-კულტურულ მნიშვნელობის მატარებელია, რადგან ის წარმოადგენს ქუთაისის ისტორიაში პირველ ოფიციალურ საერთაშორისო დოკუმენტს. ქნია, და მის პარალელურად ნიუპორტში შექმნილი ანალოგიური მისიის მქონე ორგანიზაცია ბრინტანული მხრიდან - ნიუპორტ-ქუთაისის მეგობრობის ასოციაცია (Newport-Kutaisi Twinning Association) ოფიციალურად დაარსდა 1991 წელს.

ქუთაისი-ნიუპორტისა და ნიუპორტ-ქუთაისის საერთაშორისო ასოციაციების დამაარსებლებია ინგლისური ენის სპეციალისტი, ფილოლოგიის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი მადონა მეგრელიშვილი და იმ დროს ნიუპორტის მერი, შემდგომში უელსის პარლამენტის თავჯდომარე, დამა როზმარი ბატლერი. მათმა ლიდერობის სტილმა საქართველოსა და დიდ ბრიტანეთს შორის მრავალი პოზიტიური

ცვლილების განხორციელებას და ორგანიზაციული პროექტების განხორციელებას შეუწყო ხელი.

1995 წელს ქუთაისსა და ნიუპორტს შორის კოლაბორაცია პარიზში მსოფლიო დამეგობრებულ ქალაქთა ასამბლეამ მეგობრობის საერთაშორისო მოდელად აღიარა.

ქუთაისისა და ნიუპორტის თანამშრომლობა მოიცავს საგანმანათლებლო პროექტებს, უნივერსიტეტებს შორის მემორანდუმებს, სტუდენტურ და სამეცნიერო საგრანტო პროგრამებს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი ღონისძიებები გატარდა ჯანდაცვის, ტურიზმის, ინფრასტრუქტურის, სპორტისა და ახალგაზრდობის, სახანძრო-სამაშველო, არასამთავრობო და კულტურულ-სახელოვნებო სფეროებში, რამაც იმერეთის რეგიონში საგრძნობი ტექნიკური და პროფესიული ზრდა განაპირობა. ამ ხნის მანძილზე აღნიშნული კოლაბორაციის ოფიციალური მხარდამჭერები იყვნენ საქართველოში მოღვაწე დიდი ბრიტანეთის ყველა სრულუფლებიანი ელჩი.

ასოციაციის არსებობის 26 წლის მანძილზე განხორციელებული მრავალრიცხოვანი გაცვლითი ვიზიტების დროს ნიუპორტიდან ქუთაისს ეწვია. 791, ხოლო ქუთაისიდან ნიუპორტს 1277 სტუმარი.

2015 წლის 12-16 ივნისს აღინიშნა ქუთაისი-ნიუპორტის თანამშრომლობის 25-წლიანი იუბილე. ქუთაისში ნიუპორტელი პარტნიორების მონაწილეობით გაიმართა მრავალფეროვანი ღონისძიებები რომლებშიც ქალაქის ოფიციალური ხელმძღვანელობის გარდა ჩართული იყო თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი სეგმენტი. სტუმართა შორის მოწვეულები იყვნენ და ღონისძიებას ესწრებოდნენ დიდი ბრიტანეთის ელჩი საქართველოში და პარლამენტის წევრები.

ვიზიტის ფარგლებში გაიმართა დელეგაციის ოფიციალური მიღება ქალაქის მერიაში, სადაც ხაზი გაესვა ქუთაისსა და ნიუპორტს შორის გაფორმებული მემორანდუმის წარმატებულ განხორციელებას, რის შედეგადაც ამ ორ ქალაქს შორის არსებული ურთიერთობა ქალაქებს შორის მეგობრობის მოდელად იქნა აღიარებული. შეხვედრაზე აღინიშნა ასოციაციების ეფექტური კოლაბორაციის წვლილი ქუთაისის მიერ ისეთი სფეროების განვითარებაში მიღწეულ წარმატებებში, როგორებიცაა განათლება, ჯანდაცვა, კულტურა, ქალთა ორგანიზაციები და ა.შ.

2015 წ. 16 ივნისს ქუთაისის და ნიუპორტის მეგობრობის 25 წლის იუბილისადმი მიძღვნილი მემორიალური დაფის გახსნის ცერემონიალი გაიმართა რომელსაც დაესწრნენ ბრიტანეთის ელჩი საქართველოში, ალექსანდრა ჰოლი და ნიუპორტის დელეგაციის წევრები უელსის პარლამენტის თავმჯდომარე როზმარი ბატლერის ხელმძღვანელობით.

ასოციაციის არსებობამ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში და სირთულეებისა და პოლიტიკური თუ ეკონომიკური გამოწვევების მიუხედავად, ამ პერიოდში მიღწეულმა წარმატებებმა განაპირობა ჩვენს მიერ ამ ორგანიზაციის არჩევა მიმდინარე ნაშრომის ობიექტად.

2. კვლევის მიზანი და გამოყენებული მეთოდები

2.1. კვლევის მიზანი

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის (ქნია) მაგალითზე. კვლევის მიზანს წარმოადგენდა ქნია-ს ორგანიზაციული განვითარების მიდინარე მდგომარეობის შეფასება, სამომავლო შესაძლებლობების დადგენა და შემდგომი განვითარების რეკომენდაციების შემუშავება.

2.2. კვლევის მეთოდები

ჩატარდა ორგანიზაციის დიაგნოზირება შემდეგი მეთოდების გამოყენებით:

1. ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ანალიზი

ჩატარდა ორგანიზაციის შემადგენელი 7 ძირითადი ელემენტის ანალიზი:

- იდენტობა
- პოლიტიკა/სტრატეგია
- სტრუქტურა
- ადამიანები
- ინდივიდუალური ფუნქციები
- პროცესები
- ფიზიკური საშუალებები

ინფორმაციის წყაროდ გამოყენებული იქნა ორგანიზაციის წესდება და სხვა რეგულატორული დოკუმენტები, ორგანიზაციის პუბლიკაციები, ასევე ამ შეფასების ფარგლებში ჩატარებული რაოდენობრივი და თვისობრივი კვლევის შედეგები.

2. კვლევა რაოდენობრივი მეთოდით

ვეისბორდის „ექსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით. კვლევის დროს გამოკითხვა ჩატარდათ როგორც ქნიას, ისე ნიუპორტ-ქუთაისის მეგობრობის ასოციაციის წევრებს.

3. კვლევა თვისობრივი მეთოდით

სიღრმისეული ინტერვიუ გამოყენებული იქნა ასოციაციის თავმჯდომარესთან და მოიცავდა ისეთ საკითხებს, როგორცაა: ორგანიზაციის ისტორია, მისია, მიზნები, სტრუქტურა, რეგულაციები და პროცედურები, ორგანიზაციული კულტურა, ურთიერთობა მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორია, თანამშრომელთა მოტივაცია და ჩართულობა, წახალისების მექანიზმები, მთავარი მიღწევები და გამოწვევები, მიმდინარე აქტივობები და სამომავლო გეგმები.

4. SWOT ანალიზი

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასება გაკეთდა ზემოაღნიშნულ კვლევებში მიღებული შედეგების საფუძველზე.

ნაშრომში განხილულია შემდეგი ასპექტები: ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი, მიკროგარემოსა და მაკროგარემოს ზემოქმედება ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე, მენეჯმენტის ფუნქციები, კომუნიკაციის მნიშვნელობა ორგანიზაციისათვის, ჯგუფების ჩართულობა. რეკომენდაციის სახით შემუშავდა ორგანიზაციის სამომავლო განვითარების გეგმა.

3. კვლევის შედეგები

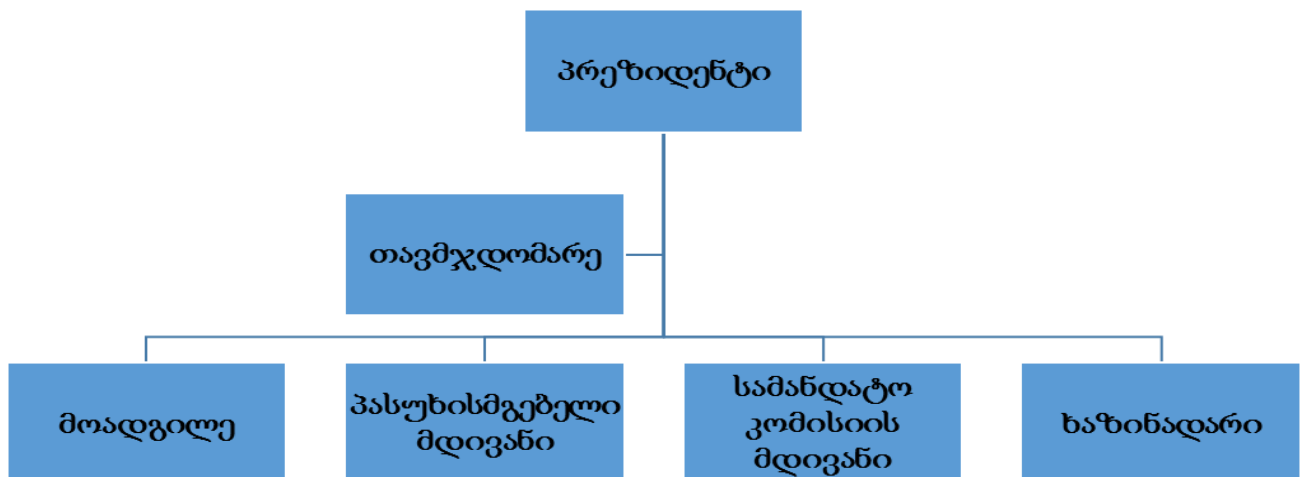
3.1. ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტების ანალიზი

3.1.1. ორგანიზაციის სტრუქტურა

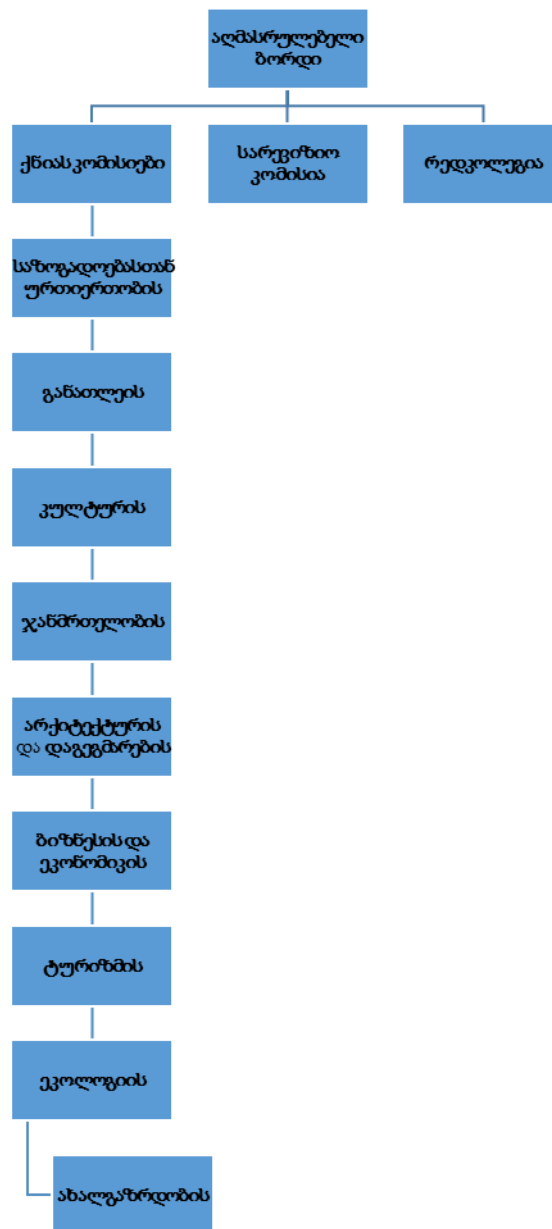
ქნიას ორგანიზაციული სტრუქტურა მოიცავს ასოციაციის პრეზიდენტს (სადღეისოდ ამ როლში გვევლინება ქალაქ ქუთაისის მერი), თავმჯდომარეს, თავმჯდომარის მოადგილეს, პასუხისმგებელ მდივანს, სამანდატო კომისიის მდივანს, და ხაზინადარს (ნახ. 1). გარდა ამისა, ქნიას-თან არსებობს აღმასრულებელი საბჭო, სარევიზიო კომისია, რედაქციული და სხვადასხვა სფეროში მომუშავე კომისიები (ნახ 2.)

ქნიას გამგეობა, კომისიის წევრები და თანამშრომლები ერთობლივად მუშაობენ ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების შესასრულებლად. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თანამშრომელთა და ასოციაციის წევრთა ჩართულობას ორგანიზაციულ საკითხებში. ორგანიზაციის წევრები უფლებამოსილი არიან:

- გამოთქვან თავიანთი მოსაზრებები და წამოაყენონ წინადადება საზოგადოების საქმიანობის ნებისმიერ საკითხზე;
- გაეცნონ ასოციაციაში არსებულ ნებისმიერ საინფორმაციო მასალას;



ნახ. .1 ქუთაისის ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის მენეჯმენტის სტრუქტურა



ნახ. 2 ქნიას აღმასრულებელი ბორდი და კომისიები

- წარადგინონ კანდიდატურა, აირჩიონ ან არჩეულ იქნან ასოციაციის ხელმძღვანელ ორგანოში;
- მიმართონ ასოციაციას თავიანთი უფლებების და ინტერესების დაცვის მიზნით;
- მონაწილეობა მიიღონ ასოციაციის ღონისძიებებში;

აღნიშნულ პროცესებში ორგანიზაციის წევრთა ჩართულობა ზრდის მათ პირად მოტივაციასა და პროდუქტიულობის დონეს.

ქნიას ორგანიზაციის მართვისა და კონტროლის ორგანოებია: საერთო კრება, აღმასრულებელი კომიტეტი, თავმჯდომარე და სარევიზიო კომისია.

ასოციაციის მმართველობის უმაღლესი ორგანოა საერთო კრება. საერთო კრებას უფლება აქვს გადაწყვიტოს ყველა საკითხი, რომელიც ასოციაციის საქმიანობას ეხება, საერთო კრების კომპეტენციას განეკუთვნება:

- წესდების მიღება-დამტკიცება;
- წესდებაში ცვლილებებისა და დამატების შეტანა, რის შესახებაც ეცნობება მარეგულირებელ ორგანოს;
- ასოციაციის მუშაობის ძირითადი მიმართულებისა და ასოციაციის საქმიანობის გეგმის დამტკიცება, ასოციაციის ძირითადი და მიზნობრივი პროგრამების შემუშავებისა და რეალიზაციის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება;
- ასოციაციის საქმიანობის წლიური შედეგების და სარევიზიო კომისიის ანგარიშის განხილვა, ხარჯთაღრიცხვის დამტკიცება;
- ასოციაციის პროცედურების, წესების და სხვა ნორმატიული დოკუმენტების და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის დამტკიცება.

ქნია მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების წინ იწვევს საერთო კრებას. დღის წესრიგი ცხადდება კრების ჩატარებამდე ერთი თვით ადრე. საერთო კრება უფლებამოსილად ითვლება, თუ მის მუშაობაში მონაწილეობს არჩეულ სრულუფლებიან წევრთა სულ მცირე 2/3. კრებაზე წევრებს ეძლევათ საკუთარი შეხედულებების დაფიქსირების საშუალება და საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებისას მათი აზრები არის გათვალისწინებული.

ასოციაციის საქმიანობის ოპერატიულ მართვას, პროექტებისა და პროგრამების რეალიზაციას ახორციელებს ასოციაციის თავმჯდომარე, რომელიც პარალელურად არის აღმასრულებელი კომიტეტის თავმჯდომარე.

3.1.2. მენეჯმენტის ფუნქციები

ფრანგმა ინჟინერმა ჰენრი ფაიოლმა გამოყო ეფექტური მენეჯმენტის შემდეგი ოთხი საფეხური (ნახ. 3):



ნახ. 3 მენეჯმენტის ფუნქციები

კვლევამ აჩვენა, რომ ქნიაში ნათლად ესმით მენეჯერული პროცესის მნიშვნელობა და ეტაპობრივად მიჰყვებიან აღნიშნულ საფეხურებს.

საზოგადოდ, დაგეგმარების დროს ხდება დეტალური გეგმის შემუშავება, თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული სასურველი მიზნები და როგორი უნდა იყოს მართვის სტილი სასურველი მიზნების მისაღწევად. დაგეგმარების დროს, შეცდომების და ხარვეზების თავიდან აცილების მიზნით, აუცილებლად უნდა მოხდეს იმ გარემოს შესწავლა, სადაც ოპერირებს ორგანიზაცია.

ორგანიზების დროს დეტალურად იგეგმება კონკრეტული ქმედებები და ღონისძიებები, რომლებიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად. ამ კუთხით დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ადამიანური რესურსების შერჩევას და მართვას. თითოეული წევრის ფუნქცია უნდა იქნას გაწერილი, იმ მიზნით, რომ თანამშრომლებმა ზუსტად იცოდნენ თუ რა ევალებათ.

ქნიაში დაგეგმვის პროცესი ფორმალიზებულია და დიდი ყურადღება ექცევა. დაგეგმვა ხორციელდება მიზნების წინასწარი დასახვის და მათ მისაღწევად საჭირო ქმედებების

დროში გაწერილი გეგმის შედგენის, ასოციაციის აღმასრულებელი კომიტეტის სხდომაზე განხილვის და საერთო კრებაზე დამტკიცების გზით.

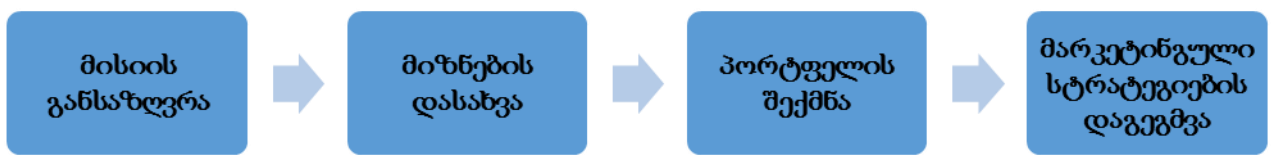
ლიდერმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ორგანიზაციის წევრების მოტივაციის ზრდაზე, თანამშრომელთა ჩართულობაზე ორგანიზაციულ პროცესებში, მათი უკუკავშირის მოსმენაზე და გათვალისწინებაზე. თანამშრომელთა წახალისება უმნიშვნელოვანესია მათი მოტივაციის გაზრდისთვის და შრომისუნარიანობის ამაღლებისათვის. ლიდერები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ორგანიზაციის წევრების მოტივაციაში. ქნიას შემთხვევაში, აშკარად გამოიკვეთა მისი ორი მთავარი დამაარსებელი ლიდერის წვლილი ორგანიზაციის წარმატებაში და ასოციაციის წევრების წახალისებაში.

კონტროლის მთავარი ფუნქციაა დააკვირდეს მიდის თუ არა ორგანიზაციული პროცესები გეგმის თანახმად და ადგილი აქვს თუ არა, რაიმე დაბრკოლებას. მიღწეული პროცესები უნდა იქნას შედარებული დაგეგმილთან და საჭიროების შემთხვევაში უნდა იქნას შეტანილი შესაბამისი ცვლილებები. ქნიაში ამ ფუნქციას ასრულებს სარევიზიო კომისია, რომელიც რეგულარულად იხილავს დაგეგმილი ღონისძიებების შესრულების მიმდინარეობას და სამუშაოს შესრულების პროცესში ხარვეზების ან პრობლემების გამოვლენის შემთხვევაში ორგანიზაციაში ხდება შესაბამისი ღონისძიებების გატარება მათ გამოსასწორებლად.

3.1.3. ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

თითოეული ორგანიზაციის არსებობა გარკვეული მიზნების მიღწევას ითვალისწინებს. ორგანიზაცია ცვალებად გარემოსთან ადაპტაციის მეშვეობით ერგება გარემოფაქტორებს და საკუთარ ადგილს იკავებს ბაზარზე. ყოველ კომპანიას უნდა ჰქონდეს სწორად განსაზღვრული ოპერირების მისია. კომპანიებმა მკაფიოდ უნდა გააცნობიერონ თავიანთი მოღვაწეობის და არსებობის არსი. ორგანიზაციამ უნდა ჩამოაყალიბოს მისიის განაცხადი, იგივე ორგანიზაციის არსის განაცხადი თუ რისი განხორციელება სურს მას გლობალურ გარემოში.

სტრატეგიული გეგმების შემუშავება ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის წარმატების საწინდარია. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ორგანიზაცია ცდილობს დაგეგმოს საკუთარი ოპერირების მომავალი და მიიღოს ისეთი გადაწყვეტილებები, რომლებიც გრძელვადიან პოზიტიურ ცვლილებას მოუტანს ორგანიზაციას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შემადგენელი ეტაპები მოცემულია ნახ. 4-ში.



ნახ 4. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის საფეხურები

მისიის განსაზღვრა და მიზნების დასახვა

კომპანიის მისიის განსაზღვრის დროს უმნიშვნელოვანესია ისეთი საკითხების განსაზღვრა, თუ კონკრეტულად რა საქმეს ემსახურება ორგანიზაცია. კონკრეტულად ქნიას მისია არის ორი ქვეყნის წარმომადგენლების ერთმანეთთან დაკავშირება, აგრეთვე საგანმანათლებლო გაცვლითი პროგრამების ხელშეწყობა.

სამომავლო შედეგების მისაღწევად უნდა დაისახოს დეტალური მიზნები.

ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს მიზანი, რომლის განხორციელებისთვისაც მუდმივად უნდა იღწვოდეს. ქნიას გააჩნია ორგანიზაციის მიზნების დეტალური, ამომწურავი ჩამონათვალი:

- ორგანიზაციის ძირითადი მიზანია ხელი შეუწყოს კულტურულ-საგანმანათლებლო, ეკონომიკური და სხვა სახის ურთიერთობების დამყარებას და განვითარებას ორი ქალაქის წარმომადგენლებს შორის.

- გააცნოს საქართველოს საზოგადოების, დიდი ბრიტანეთის და კერძოდ უელსის ცხოვრების სხვადასხვა ასპექტი და ხელი შეუწყოს საქართველოს პოპულარიზაციას დიდ ბრიტანეთში.
- გაააქტიუროს ორმხრივი გაცვლები და შეხვედრები ქუთაისსა და ნიუპორტის ხელოვნების, კულტურის, მეცნიერების, სპორტის, ჯარმრთელობის დაცვის, ეკოლოგიის, სამართლის დარგის, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების, სამეცნიერო ცენტრების წარმომადგენლებს, იურიდიულ პირებს და დაწესებულებებს შორის.
- მიაწოდოს დაინტერესებულ ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებს საინფორმაციო მასალა და სხვა სახის ლიტერატურა დიდ ბრიტანეთსა და საქართველოს შესახებ
- ხელი შეუწყოს გამოცდილებისა და ინფორმაციის, სტუდენტების, სპეციალისტების, საქმიანი წრეების წარმომადგენელთა გამოცდილების ურთიერთგაცვლას.
- დაეხმაროს ქალაქის სტუდენტებსა და ახალგაზრდა სპეციალისტებს დიდი ბრიტანეთის წამყვან უმაღლეს სასწავლებლებში და ორგანიზაციებში, მეცნიერებისა და ტექნიკის სხვადასხვა დარგში ცოდნის ამაღლებაში.
- იზრუნოს მხატვრული კოლექტივების გაცვლის, მხატვრული გამოფენა-გაყიდვების ორგანიზებისა და ტურიზმის განვითარებისათვის. მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად ხელი შეუწყოს ურთიერთ ხელსაყრელი სავაჭრო-ეკონომიკური თანამშრომლობის განვითარებას ორ ქვეყანას შორის.
- ორგანიზაცია ზრუნავს სამეურნეო-საწარმოო კავშირების დამყარებაზე მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის სფეროში, აგრეთვე ურთიერთხელსაყრელი ხელშეკრულებების დადება-გაფორმებაზე ორივე ქვეყნის ხალხთა საკეთილდღეოდ.
- ქნიას საქმიანობის საგანს წარმოადგენს აწარმოოს კონსტრუქციული თანამშრომლობა ნიუპორტ-ქუთაისის საერთაშორისო ასოციაციასა და საზღვარგარეთის ქვეყნების ანალოგიურ ასოციაციებთან.
- დაამყაროს პირდაპირი, სავაჭრო-ეკონომიკური სამეცნიერო და შემოქმედებითი ურთიერთობები და დადოს ხელშეკრულებები დიდი ბრიტანეთის სახელმწიფო საზოგადოებრივ და კერძო ორგანიზაციებთან, აგრეთვე კერძო პირებთან. თავისი მიზნების განსახორციელებლად შექმნას ერთობლივი სამრეწველო საწარმოები და გაერთიანებები მოქმედი კანონმდებლობის გათვალისწინებით.

- ასოციაციის წევრები გააგზავნოს სამსახურეობრივი მოვლინებებით ქალაქ ნიუპორტში.
- ჩაატაროს და მონაწილეობა მიიღოს მეგობრობის, სამშვიდობო და სხვა ჰუმანურ რესპუბლიკურ და საერთაშორისო აქციებში.

ბიზნეს-პორტფელის შექმნა

ბიზნეს-პორტფელის შექმნა გულისხმობს ყველა იმ საქმიანობის სფეროს მოცვას, რომელსაც კომპანია ეწევა.

ქნიას მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ადგილობრივი დემოკრატიის განვითარება, რამაც გარკვეულწილად ხელი შეუწყო ადგილობრივი დემოკრატიის დანერგვას ქვეყნის მასშტაბით. აღსანიშნავია, რომ ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტო საქართველოში დაფუძნდა სწორედ ქნიას ბაზაზე 2006 წელს.

საქართველოში ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტოს შექმნა ნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო დემოკრატიის განვითარების და ადამიანის და უმცირესობათა უფლებების დაცვის მხარდასაჭერად.

ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტოს მიზანია, ადგილობრივი დემოკრატიის სააგენტოების ასოციაციასთან, ევროსაბჭოსთან, ადგილობრივ თუ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან ურთიერთთანამშრომლობით გააძლიეროს ადგილობრივი დემოკრატია და სამოქალაქო საზოგადოება იმერეთის მხარეში და მთელ საქართველოში. სააგენტო ინიცირებას უწევს და მონაწილეობას იღებს შემდეგი სახის პროექტებში:

- ადგილობრივი დემოკრატიის განვითარება
- სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება
- ადამიანთა და უმცირესობათა უფლებების მხარდაჭერა
- ადგილობრივი ინსტიტუტების განვითარება
- გამართული მმართველობითი სისტემების ხელშეწყობა
- საერთაშორისო თანამშრომლობა

- ეთნიკურ ჯგუფებს შორის დიალოგი
- კულტურულ-გაცვლითი საქმიანობები
- ბუნებრივი გარემოს გაუმჯობესება
- ადგილობრივი ეკონომიკური განვითარება

აღნიშნული დემოკრატიის სააგენტოს დაარსება ქნიას ქოლგის ქვეშ ადსტურებს იმ ფაქტს, რომ 1991 წლიდან 2006 წლამდე მოხდა ორგანიზაციის წარმატებული განვითარება.

ორგანიზაცია ქნია პირველადი მისიის და ფუნქციის წარმატებით შესრულების გარდა აგრეთვე მონაწილეობს ქვეყნისათვის მნიშვნელოვანი სხვადასხვა დარგების განვითარებაში. აღსანიშნავია ქნიას ქოლგის ქვეშ კიდევ ერთი ორგანიზაციის- ინგლისური ენის ცენტრის დაარსება. ინგლისური ენის ცენტრში მაღალი დონის პედაგოგები მოღვაწეობენ და ზრუნავენ მომავალი თაობის აღზრდაზე.

ქნიას საქმიანობის პორტფელის გაფართოება ადასტურებს იმ ფაქტს, რომ ორგანიზაციამ შეძლო მორგებოდა ცვალებად გარემოს და ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად შეექმნა ახალი შეთავაზებები.

ცენტრს ხშირად სტუმრობენ ბრიტანელი პროფესიონალები, რომლებიც სასწავლო პროცესში არიან ჩართულები. ინგლისური ენის ცენტრი იმერეთის რეგიონში უპრეცედენტოა იმ მხრივაც, რომ ახდენს წარმატებული მოსწავლეების გაცვლითი პროგრამის ორგანიზებას ნიუპორტში, მოსწავლეებისთვის სრულიად უსასყიდლოდ.

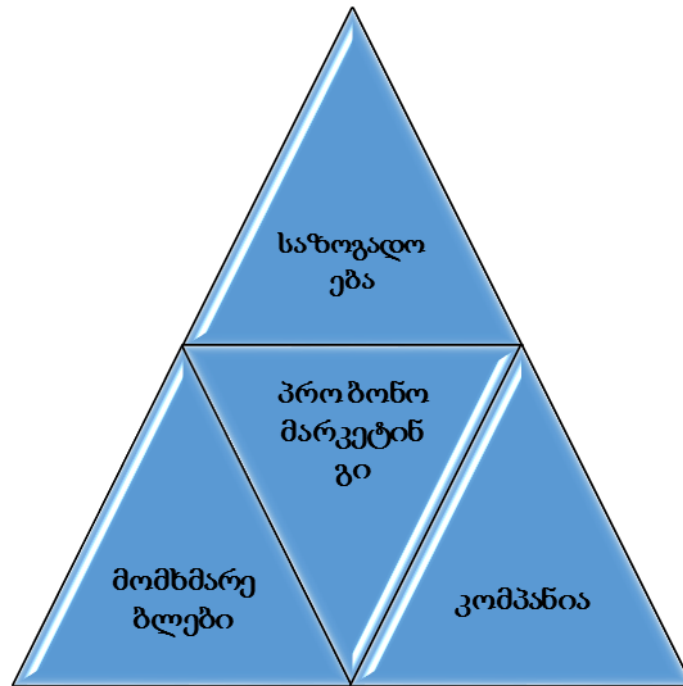
ქნიას ქოლგის ქვეშ მნიშვნელოვანი მხარდაჭერა განხორციელდა ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მიმართ. 1998 წელს, ქნიას უშუალო ჩართულობით უნივერსიტეტმა მოიპოვა 200 ათასი ამერიკული დოლარის გრანტი TEMPUS-TACIS პროექტით.

მარკეტინგული სტრატეგიების დაგეგმვა

მარკეტინგული სტრატეგიების დაგეგმვისას ბაზარზე სწორად მორგებული და ორიენტირებული მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევა უნდა მოხდეს. სტრატეგიის

შერჩევის შემდეგ ხდება პოტენციურ მომხმარებელთან კომუნიკაციის გამყარება და გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარება.

ქნიაში აქტიურად გამოიყენება პრო ბონო მარკეტინგის (pro bono marketing) სტრატეგია (ნახ 5).



ნახ. 5. პრო ბონო მარკეტინგის სტრატეგიის კომპონენტები

ზოგადად, მარკეტინგის ორი უმთავრესი მიზანია მოიზიდოს და გაზარდოს არსებული მომხმარებლების რაოდენობა და შეინარჩუნოს მომხმარებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობა, რომელიც ორივე მხარისათვის მომგებიანი იქნება. ამ სტანდარტული მარკეტინგული სტრატეგიების შემუშავების გარდა, სულ უფრო იზრდება პრო ბონო მარკეტინგის სტრატეგიის მნიშვნელობა საზოგადოებისათვის. პრო ბონო სტრატეგიის მიზანია მომხმარებელს გაუკეთოს ისეთი შეთავაზება, რომელიც სასარგებლო იქნება მთელი საზოგადოებისათვის, ანუ ორგანიზაცია ფიქრობს არა მხოლოდ საკუთარ წარმატებაზე, არამედ ზოგადად კაცობრიობის და მთელი საზოგადოების კეთილდღეობაზე. ორგანიზაცია გადაწყვეტილებების მიღების დროს ითვალისწინებს საზოგადოების გრძელვადიანი ინტერესების დაცვას. მომხმარებელზე მორგებული მარკეტინგული შეთავაზება ხორციელდება საზოგადოების გრძელვადიანი ინტერესების გათვალისწინებით.

პრო ბონო მარკეტინგული კონცეფციის გამოყენებისას ორგანიზაციული სტრატეგიის დაგეგმარების პროცესში ორგანიზაცია ითვალისწინებს სამ უმთავრეს ფაქტორს: კომპანიის ინტერესებს, მომხმარებელთა სურვილებსა და საზოგადოების ინტერესებს. თანამედროვე პერიოდში ყველა წარმატებული ორგანიზაცია ცდილობს გაითვალისწინოს საზოგადოების ინტერესები თავიანთი სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესში.

ქნიას, როგორც ორგანიზაციის არსებობის მთავარ მიზანს წარმოადგენს საზოგადოებრივი გრძელვადიანი კეთილდღეობისთვის ხელშეწყობა შემდეგი გზებით:

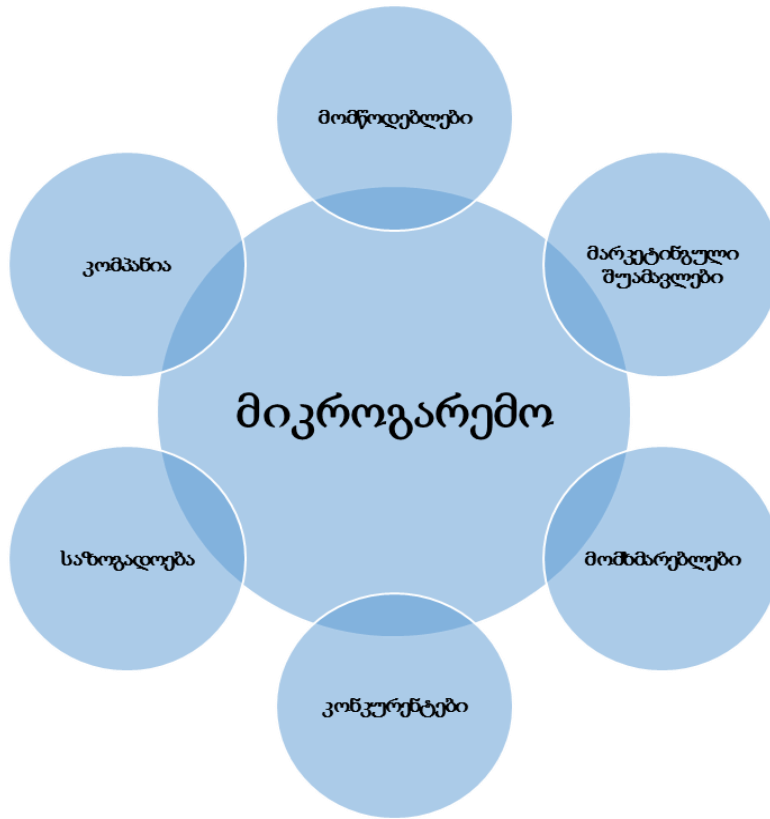
- განავითაროს და ხელი შეუწყოს ქუთაისის და ნიუპორტს შორის საქმიანი კავშირების დამყარებას.
- განახორციელოს სხვადასხვა პროფესიის მქონე პირების გაცვლითი პროგრამები მათი ცოდნის დონის ასამაღლებლად.
- განახორციელონ სასწავლო გაცვლითი პროგრამები.

ქნიას ზემოაღნიშნული მიზნები საზოგადოებრივი კეთილდღეობის მომტანია, რაც დასტურდება მათ მიერ განხორციელებული პროექტებითაც, რომლებიც უფრო დეტალურად ქვემოთ არის ჩამოთვლილი.

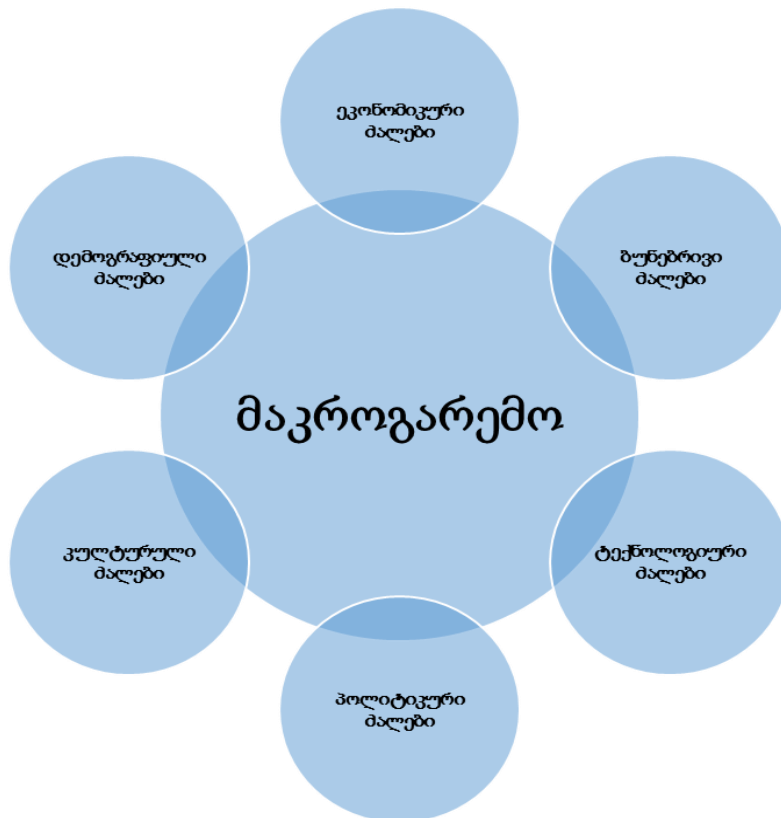
3.1.4. მიკროგარემოში და მაკროგარემოში მოქმედი ძალები

გარემოს სწრაფი ცვლა უწყვეტად მიმდინარეობს. ორგანიზაციებმა უნდა მოახდინონ იმ ძირითადი გარემოს შესწავლა, რომელშიც მოღვაწეობენ.

გარემო მოიცავს გარე მონაწილე ძალებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მართვის და კონკრეტულ ბაზარზე ოპერირების უნარზე. გარემო ორგანიზაციებს უქმნის, როგორც შესაძლებლობებს აგრეთვე საფრთხეებსაც. ორგანიზაციის ვალდებულებაა საფრთხეებს თავი აარიდოს და არ მისცეს ორგანიზაციული პრობლემების შექმნის შესაძლებლობა. წარმატებულ ორგანიზაციებს გაცნობიერებული აქვთ ცვალებად გარემო პირობებზე მუდმივი დაკვირვებისა და მასთან ადაპტაციის



ნახ. 6. მიკროგარემოს შემადგენელი კომპონენტები



ნახ. 7. მაკროგარემოს შემადგენელი კომპონენტები

მნიშვნელობა. ორგანიზაცია მუდმივად უნდა იყოს ტენდენციების მიმდევარი და ახალ შესაძლებლობათა მაძიებელი. ნებისმიერი ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე მოქმედებენ, როგორც მიკრო- ისე მაკროგარემოში შემავალი ელემენტები. მიკროგარემოში შედიან ისეთი ძალები, როგორებიცაა: კომპანია, მომწოდებლები, მარკეტინგული შუამავლები, მომხმარებლები, კონკურენტები და საზოგადოება. თითოეულ ძალას დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე (ნახ. 6).

მიკროგარემოში შედიან ისეთი ძალები, როგორებიცაა: კომპანია, მომწოდებლები, მარკეტინგული შუამავლები, მომხმარებლები, კონკურენტები და საზოგადოება. თითოეულ ძალას დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე (ნახ. 6). ორგანიზაცია და მიკროგარემოს ყველა სხვა მონაწილე ძალები უფრო დიდ მაკროგარემოში მოქმედებენ, რაც ორგანიზაციას ახალი შესაძლებლობის კარს უღებს და აგრეთვე საფრთხეებსაც უქმნის. საფრთხეებთან ეფექტურად გამკლავებით ორგანიზაცია აღწევს სტაბილურობას.

ორგანიზაციის მაკროგარემოზე შემდეგი ძირითადი ძალები ახდენენ ზეგავლენას: დემოგრაფიული ძალები, ეკონომიკური ძალები, ბუნებრივი ძალები, ტექნოლოგიური ძალები, პოლიტიკური ძალები და კულტურული ძალები (ნახ. 7).

ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციაში კარგად აცნობიერებენ მიკროგარემოსა და მაკროგარემოს მნიშვნელობას. ასოციაციის წევრები წლების მანძილზე ცდილობენ საზოგადოების კეთილდღეობისათვის გამოიყენონ გარემოში არსებული შესაძლებლობები და აირიდონ გარედან მომდინარე საფრთხეები. ქნიას არსებობის მანძილზე ქვეყანა მრავალჯერ იდგა ეკონომიკური, პოლიტიკური თუ სხვა სახის პრობლემების წინაშე, მაგრამ სწორი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების და კორექტულად შერჩეული სტრატეგიების შედეგად ასოციაციის საქმიანობას ზიანი არ განუცდია.

მაგალითად, ავიღოთ დემოგრაფიული ძალის ეფექტი ორგანიზაციის განვითარებასა და ფუნქციონირებაზე. დემოგრაფია მოიცავს მოსახლეობის შესწავლას ისეთი

მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა რაოდენობა, ადგილმდებარეობა, ასაკი, სქესი, საქმიანობა და სხვა.

დემოგრაფიული გარემოს ზემოქმედება უმნიშვნელოვანესია ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის, ვინაიდან იგი მოიცავს ადამიანებს, რომელთა გარეშე ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ იარსებებს.

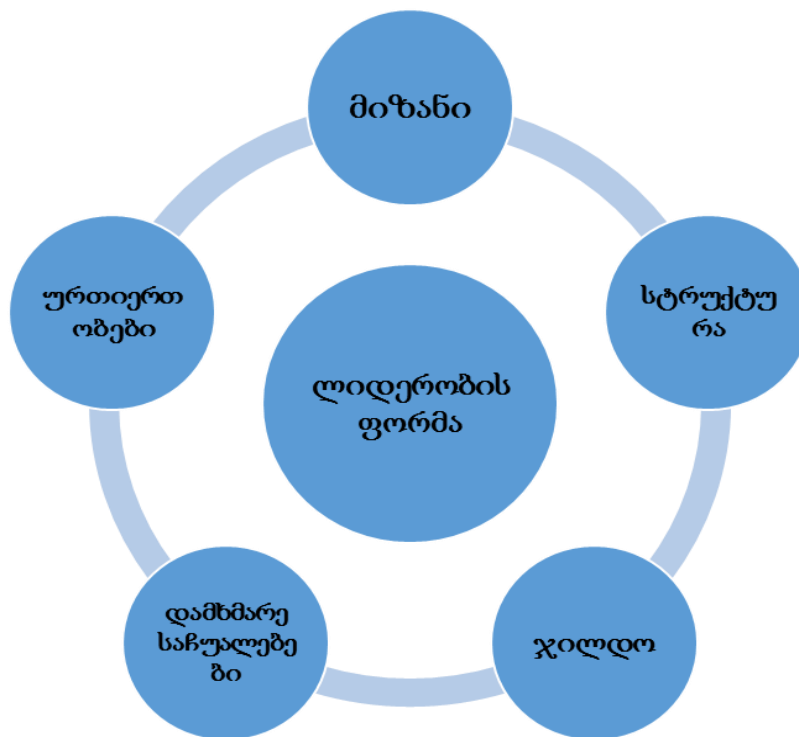
ქნიას მაგალითზე შეიძლება ვთქვათ, რომ ორგანიზაცია წლების მანძილზე ახერხებს შეინარჩუნოს თაობებს შორის კავშირი როგორც საქართველოში, ასევე დიდ ბრიტანეთში. თაობათაშორისი კავშირების დამყარებას და შენარჩუნებას ყველა ორგანიზაცია ვერ ახერხებს, სტრატეგიაში ან მისიაში დაშვებული შეცდომების გამო.

ეკონომიკური ძალის განხილვის დროს იკვეთება ისეთი პრობლემები როგორებიცაა: ეკონომიკური სიდუხჭირე და გარემოპირობები. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ იმ დროს, როდესაც შეიქმნა ორგანიზაცია ქნია , საქართველო ძალიან რთულ ეკონომიკურ მდგომარეობაში იმყოფებოდა. ასოციაციის ინდივიდუალური წევრების უდიდესი წვლილია შეტანილი იმაში, რომ ქნია დღემდე წარმატებით მოღვაწეობს. ქვეყანა იდგა ისეთი პრობლემების წინაშე, როგორცაა: კომუნალური პირობების პრაქტიკულად უქონლობა . სასტუმროების რაოდენობაც კი საქართველოში საოცრად მცირე იყო და დიდი ბრიტანეთიდან ჩამოსული დელეგაციის წარმომადგენლებს ასოციაციის წევრები საკუთარ სახლებში იღებდნენ. ამ მომენტში უკვე ვხედავთ კულტურული ძალის ზემოქმედებას და ორი განსხვავებული კულტურის მქონე ქვეყნების მაცხოვრებლების დაკავშირებას. ამ კავშირებმა გაუძლო გარემო ძალების ზემოქმედებით გამოწვეულ სიძნელეებს და ორ ათეულზე მეტი ხნის წინ დამყარებული ურთიერთობა დღემდე გრძელდება.

3.2. ორგანიზაციის განვითარების შეფასება ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით

3.2.1. ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ აღწერა

ორგანიზაციის მდგომარეობის შეფასება ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევის გზით ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით. 1976 წელს მარვინ ვეისბორდმა შეიმუშავა ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობისათვის საჭირო და ოპერირებაზე მოქმედი ექვს კატეგორიანი მოდელი. ორგანიზაციის არსებობის დროს გამოიყოფა შემდეგი კატეგორიები: მიზანი, სტრუქტურა, ჯილდო, დამხმარე საშუალებები, ურთიერთობები და ლიდერობის ფორმა (ნახ. 8).



ნახ.8 . ორგანიზაციის განვითარების მიდგომებისადმი ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელი“

მიზანი - ორგანიზაციის მიზნების განხორციელებისას საჭიროა ნათლად იყოს განსაზღვრული ორგანიზაციის მისია. მისიის განაცხადით კომპანიები გარემოს ატყობინებს თუ რა არის მათი ფუნქციონირების მთავარი მიზანი.

სტრუქტურა - სტრუქტურის შემუშავების დროს ხდება ორგანიზაციული ფუნქციების ჩამოყალიბება. უნდა განისაზღვროს სამუშაო ფუნქციების განაწილება ორგანიზაციის წევრებს შორის აგრეთვე შესასრულებელი პროექტების განხილვა.

ურთიერთობა - ურთიერთობა ორგანიზაციის წევრებს შორის გავლენას ახდენს სამუშაო პროცესის ჰარმონიულობაზე. ორგანიზაციის წევრებს შორის დამყარებული კავშირები და ურთიერთთანამშრომლობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას. ადამიანების ტექნოლოგიის გამოყენების უნარიც განიხილება ამ კატეგორიის ქვეშ.

ჯილდო - ეხება იმ დაჯილდოვებას, რასაც ორგანიზაციის წევრი იღებს, როგორც ორგანიზაციის მხრიდან აგრეთვე გარემოდანაც.

ლიდერობა - ლიდერობის დროს ყურადღება ექცევა ისეთ ფაქტორებს თუ რა ტიპის ლიდერები ჰყავს ორგანიზაციას და როგორ უძღვებიან ორგანიზაციის წევრებს. ლიდერმა ბალანსი უნდა დაიცვას სხვა ყუთებთან მიმართებაშიც.

დამხმარე მექანიზმები - დამხმარე მექანიზმებში განიხილება დაგეგმარება, კონტროლი, ბიუჯეტირება, ინფორმაციული ტექნოლოგიები რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციას დასახული მიზნების მიღწევაში.

3.2.2. რაოდენობრივი კვლევის შედეგები

კვლევის დროს გამოკითხული იქნა ქნიას 25 და ნიუპორტ-ქუთაისის მეგობრობის საზოგადოების 12 წევრი.

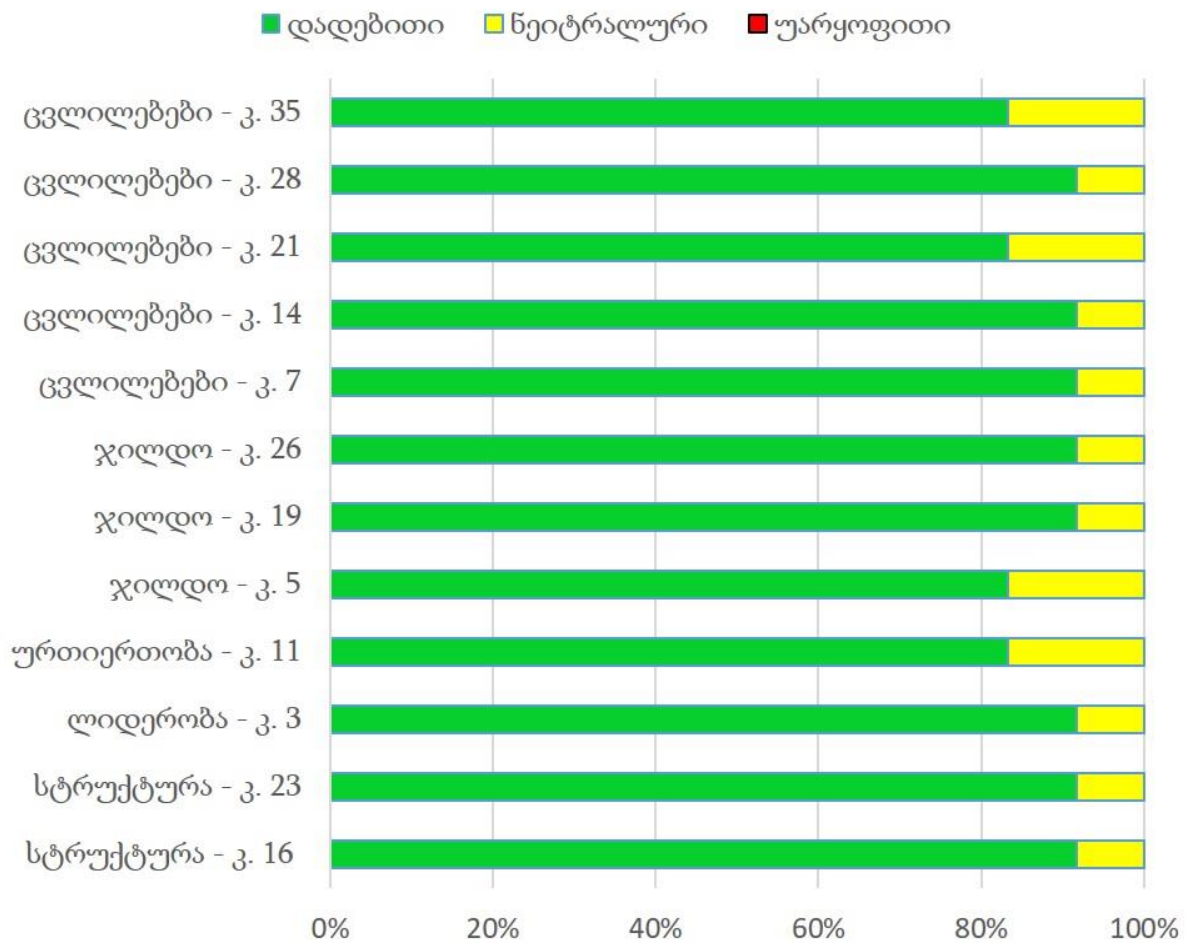
ქნია-ში ჩატარებული რაოდენობრივი გამოკვლევის შედეგები მოცემულია ნახ. 9-ში. კატეგორიაში „დადებითი“ დაჯგუფებულია პასუხები: „სრულიად ვეთანხმები“, „ვეთანხმები“ და „ნაწილობრივ ვეთანხმები“, კატეგორია „ნეიტრალური“ მოიცავს

ორგანიზაციული დიაგნოზის შედეგები - ქუთაისი



ნახ. 9. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის შედეგები ქუთაისში

ორგანიზაციული დიაგნოზის შედეგები - ნიუპორტი



ნახ. 10. ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის შედეგები ნიუპორტში

პასუხს „ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს“, ხოლო კატეგორია „უარყოფითი“- პასუხებს: ნაწილობრივ არ ვეთანხმები“, „არ ვეთანხმები“ და „სრულიად არ ვეთანხმები“. მოყვანილია შედეგები მხოლოდ იმ კითხვებისათვის, რომლებისთვისაც პასუხების ჰეტეროგენულობა შეიმჩნეოდა. დანარჩენ კითხვებზე მხოლოდ „დადებითი“ კატეგორიის პასუხები იქნა მიღებული.

ნიუპორტში შესადარებლად ჩატარებული გამოკითხვის შედეგები ნაჩვენებია ნახ. 10-ში.

ორივე გამოკითხვამ აჩვენა დადებითი პასუხების მნიშვნელოვანი სიჭარბე ყველა შეკითხვაზე. ქუთაისში ნეიტრალური და უარყოფითი პასუხები მიღებული იქნა ძირითადად დამხმარე მექანიზმებსა და დაჯილდოებასთან დაკავშირებულ კითხვებზე.

ნიუპორტში უარყოფითი პასუხები არ ყოფილა, ნეიტრალური პასუხები კი უპირატესად უკავშირდებოდა ცვლილებებს, დაჯილდოებასა და ურთიერთობებს.

კვლევის შედეგად ვეისბორდის ყუთების ყველა კომპონენტში გამოვლინდა დადებითი შედეგები - მიღებული ქულა არც ერთ შემთხვევაში არ აღემატებოდა 2.9-ს (ცხრილი 1). 4 ქულაზე მაღალი შედეგი მიუთითებს ორგანიზაციაში იმ დონის პრობლემის არსებობაზე რომელიც ჩარევას საჭიროებს, 1 ქულა კი ორგანიზაციის ოპტიმალური ფუნქციონირების მაჩვენებელია. ამდენად, კვლევის შედეგად მიღებული ქნია-ს ქულები მთლიანობაში მიუთითებს ორგანიზაციის კარგ მდომარეობაზე.

ქნია-ში ვეისბორდის ყუთების მიხედვით საუკეთესო შედეგები იკვეთება ორგანიზაციის მიზნებში, ურთიერთობებში და სტრუქტურაში (ცხრილი 1). თანამშრომლები კარგად არიან გარკვეული ორგანიზაციის არსებობის მიზნებში.

ურთიერთობის კუთხითაც დაფიქსირდა პოზიტიური მაჩვენებელი. აღნიშნული ორგანიზაციისათვის ეს ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვინაიდან ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია საერთაშორისო დონეზე თანამშრომლობის დამყარება.

ცხრილი 1. ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ ქულები ქუთაისსა და ნიუპორტში რაოდენობრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარებულ გამოკითხვაში		
ვეისბორდის მოდელის „ექვსი ყუთი“	ქულა	
	ქუთაისი	ნიუპორტი
მიზნები	1.6	1.7
სტრუქტურა	2.1	2
ლიდერობა	2	2
ურთიერთობა	1.7	1.8
ჯილდო	2.9	2.1
დამხმარე მექანიზმები	2.5	2
ცვლილებებისადმი მზაობა	2	2.5

რაც შეეხება სტრუქტურას, ამ შემთხვევაშიც, წევრების უმეტესობა ნათლად და მკაფიოდ აცნობიერებს მათ როლს ორგანიზაციაში და კარგად არიან გარკვეულნი თავიანთ მოვალეობებში.

კარგი შედეგები გამოვლინდა ასევე ლიდერობის მხრივ, რაც იმას მიანიშნებს, რომ ლიდერების მიერ თანამშრომელთა და ორგანიზაციის წევრთა დამოკიდებულება არის დადებითი და მათი მართვის სტილი სწორადაა მორგებული ორგანიზაციის წევრებზე.

ანალოგიური შედეგი იყო მიღებული ორგანიზაციის ცვლილებებისადმი მზაობის მხრივაც. თანამშრომლებს კარგად ესმით ცვლილებების გარდაუვალობა და მათი მნიშვნელობა ორგანიზაციის განვითარებისათვის და დადებითად არიან განწყობილნი მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართ.

მთლიანობაში, კარგი ქულები იქნა ნაჩვენები დაჯილდოვების მექანიზმსა და დამხმარე საშუალებებთან მიმართებაშიც, თუმცა მიღებული შედეგები მიუთითებს გარკვეული შესწორებების შეტანის საჭიროებაზე შედეგების კიდევ უფრო გასაუმჯობესებლად.

გარკვეულწილად გამოიკვეთა დახვეწის საჭიროება დამხმარე საშუალებების მხრივაც. სიღრმისეული გამოკითხვით მიღებული დამატებითი ინფორმაციის თანახმად, ამ მხრივ აქტუალური საკითხებია კომუნიკაციის საშუალებების ხელმისაწვდომობა და საინფორმაციო ტექნოლოგიური ბაზის განახლება.

ნიუპორტში ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული ქულები ახლოს იყო ქუთაისში ჩატარებული კვლევის შედეგებთან, თუმცა შეიმჩნეოდა გარკვეული განსხვავებებიც. კერძოდ, ნიუპორტში უკეთესი იყო მდგომარეობა დამხმარე მექანიზმებისა და დაჯილდოვების მხრივ, ქუთაისში კი აღინიშნებოდა უკეთესი მზაობა ცვლილებებისადმი (ცხრილი 1). ეს განსხვავებები ალბათ, ძირითადად აიხსნება საქართველოსა და ბრიტანეთს შორის არსებული კულტურულ-ეკონომიური განსხვავებებით. მაგალითად, ცვლილებებისადმი შედარებით ნაკლები მზაობა ნიუპორტში შეიძლება უკავშირდებოდეს კარგად ცნობილ ბრიტანულ მიდრეკილებას ტრადიციების შენარჩუნებისადმი.

3.3. თვისობრივი კვლევის შედეგები

3.3.1. სიღრმისეული ინტერვიუს შედეგები

სიღრმისეულმა ინტერვიუმ, რომელიც ჩატარდა ქნიას თავმჯდომარე მადონა მეგრელიშვილთან, აჩვენა რომ ორგანიზაციას აქვს მისიისა და მიზნების მკაფიო ხედვა და მოქმედების სტრატეგია. ასოციაციის წევრები აქტიურად არიან ჩართულნი მიმდინარე საქმიანობაში და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესებში.

ასოციაციის მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებში, როგორც წესი, ასოციაციის წევრებსა და თანამშრომლებთან ერთად ჩართულნი არიან ქალაქში ცნობილი პიროვნებები. ასოციაციის ძირითად მიღწევად რესპონდენტმა მიიჩნია ორ ქალაქს შორის დამყარებული კავშირები რომლებმაც დროის გამოცდას გაუძლო, ოფიციალურ ურთიერთობებს გაცდა და ამ პროცესებში ორივე მხრიდან ჩართული ადამიანების მეგობრობად გადაიქცა.

ასოციაციის წარმატების პირობად რესპონდენტმა მიიჩნია მენეჯმენტის თანმიმდევრულობა და დემოკრატიულობა, თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველყოფა, ეფექტური ლიდერობა და სწორი კომუნიკაცია. ერთ-ერთ აუცილებელ ფაქტორად დასახელდა სიახლეებისადმი მზაობა და მათი დანერგვა მუშაობაში. სიძნელები უკავშირდებოდა შეზღუდულ რესურსებს, ზოგჯერ კომუნიკაციის ხარვეზებს და საინფორმაციო ტექნიკური საშუალებების მოძველებას.

მიმდინარე აქტივობების ძირითად სფეროებად დასახელდა განათლება, მედიცინა, ბიზნესი და კულტურა. მოწოდებული იქნა დეტალური ინფორმაცია ასოციაციის მიმდინარე და მომავალი პროექტების შესახებ, რომლის დეტალებიც ქვემოთაა მოცემული.

3.3.2. ქუთაისი-ნიუპორტ და ნიუპორტ-ქუთაისის ორგანიზაციებში განხორციელებული პროექტები.

ორი ქვეყნის დელეგაციების ურთიერთგაცვლა შეეხო აღნიშნული დამეგობრებული ქალაქების მმართველი ორგანოების, მეცნიერების, მუსიკოსების, მხატვრების, ექიმების, არქიტექტორების, მუზეუმის მუშაკების, ინგლისური ენის სპეციალისტების, ქალთა ორგანიზაციების, ფოლკლორული ანსამბლების, მოსწავლეებისა და სტუდენტების ჯგუფებს.

ნიუპორტში შედგა მცირე ბიზნესის ტექნიკური დახმარების პროგრამა, რისთვისაც გამოიყო 1,5 მილიონი დოლარი და ქუთაისში დაარსდა ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი ცენტრი, დიდ ბრიტანეთში სტაჟირებაზე გაიგზავნა 19 ხელმძღვანელი მუშაკი.

მეორე პროგრამა, რომელსაც უელსის უნივერსიტეტის ნიუპორტის კოლეჯი ხელმძღვანელობს, ენერჯის მართვასა და განვითარებას მიეძღვნა. ამ მიზნით, ჯერ ნიუპორტმა მიიწვია ქუთაისის ტექნიკური უნივერსიტეტისა და ქალაქის წამყვანი სპეციალისტები, შემდეგ ქუთაისმა უმასპინძლა ბრიტანელ მეცნიერებს.

ცალკეული დარგების განვითარების პროგრამის პასუხად სხვადასხვა დროს ერთთვიანი სასწავლო ვიზიტით ნიუპორტში იმყოფებოდნენ სპორტსმენთა, ინგლისური ენის პედაგოგთა, ექიმთა, ტრანსპორტისა და პოლიციის მუშაკთა, ტურიზმის სასტუმროების მართვისა და სამუზეუმო საქმის სპეციალისტთა ჯგუფები. საპასუხოდ ქუთაისს ეწვივნენ ნიუპორტის უნივერსიტეტის, ჯანმრთელობის, ტრანსპორტისა და ტურიზმის ხელმძღვანელი მუშაკები, მუზეუმის საერთაშორისო ექსპერტები, მწერლები და ჟურნალისტები. ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ინგლისური ენის კათედრიდან მრავალმა სპეციალისტმა გაიარა სტაჟირება დიდ ბრიტანეთში.

ქუთაისელმა ახალგაზრდა პიანისტებმა მონაწილეობა მიიღეს ახალგაზრდა პიანისტთა ნიუპორტის საერთაშორისო კონკურსებში, სადაც ქართველ მონაწილეებს გადაეცათ დიპლომები და ტრედეგარის სასახლეში კონცერტებიც წარმატებით გამართეს.

ნიუპორტი-ქუთაისის საერთაშორისო ასოციაციამ ქუთაისელ ახალგაზრდა პიანისტს სტიპენდია დაუნიშნა 1000 დოლარის ოდენობით.

ბავშვთა ფოლკლორულმა ანსამბლმა „იმედმა“ მონაწილეობა მიიღო ბრიტანეთის ყვავილების ტრადიციულ ფესტივალში.

ნიუპორტის დელეგაცია ესწრებოდა ქუთაისის საიუბილეო ღონისძიებას, სადაც ბაგრატის ტაძრის აღორძინების ფონდს ფულადი საჩუქრი გადასცეს. ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ინგლისური ენის კათედრას ბრიტანეთის მხარემ მვირადდირებული უახლესი ტექნიკური საშუალებები გადასცა საჩუქრად.

კოლაბორაციის და მეგობრობის აღსანიშნავად, ნიუპორტში დაარსდა ქუთაისის სახელობის სკვერი, რომელსაც ეწოდა „Kutaisi Walk“.

1996 წელს ხელი მოეწერა ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელობისა და ნიუპორტის უნივერსიტეტებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის ხელშეკრულებას, რომლის თანახმად ქუთაისელ ნიჭიერ ახალგაზრდებს შეუძლიათ ცოდნა მიიღონ ნიუპორტის უნივერსიტეტში სწავლის გადასახადის გარეშე.

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია უელსის უნივერსიტეტის ნიუპორტის კოლეჯის მიერ მომზადებული ტემპუსის პროგრამა. აღნიშნულ პროგრამაში მონაწილეობით ქუთაისის უნივერსიტეტმა 200 000 დოლარი მოიპოვა გრანტის სახით.

ასოციაციები, როგორც ქუთაისში, აგრეთვე ნიუპორტში, უშვებენ ინგლისურენოვან გაზეთებს, რომელთა ფურცლებზე იქმნება ქუთაისი-ნიუპორტის მეგობრობის ამსახველი მატიაწე. საქართველოში გამოშვებულ ჟურნალს ეწოდება „The Land of the Colchi“ ხოლო დიდ ბრიტანეთში კი „Ariel“. 2014 წლიდან ნიუპორტში გამოდის გაზეთი სახელწოდებით „Friends“, რომლის რედაქტორი დერეკ ბატლერი აქცენტს ორი ქვეყნის კოლაბორაციის მაგალითზე აკეთებს და განიხილავს განხორციელებულ პროექტებს. გარდა ამისა, ნიუპორტი ქუთაისის ასოციაციამ დაიწყო გაზეთ- Newport Kutaisi Twinning Association-ის გამოშვება.

ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტებს, ლიცეუმებსა და სკოლებს ბრიტანელი მეგობრები ამარაგებენ წიგნებით, აუდიო მასალით, სამეცნიერო ჟურნალებით და

გაზეთებით. ნიუპორტშიც საქართველოს შესახებ მდიდარი ბიბლიოთეკა შეიქმნა. ნიუპორტის მუზეუმებსა და სამხატვრო გალერეაში სისტემატიურად ეწყობა ქართული სახვითი ხელოვნების ნაწარმოებებისა და ნაკეთობათა გამოფენები, ტარდება ქართული კულტურის დღეები.

ნიუპორტში, ჩარლზ სტრიტის საგანმანათლებლო ცენტრში ქუთაისლებისათვის გაიხსნა ინგლისური ენის შემსწავლელი კურსები შეღავათიან ფასში.

ნიუპორტის და ქუთაისის დამეგობრების შედეგად ერთმანეთს მჭიდროდ დაუკავშირდნენ სხვადასხვა პროფესიისა და სფეროების წარმომადგენლები, სასწავლო დაწესებულებები და ორგანიზაციები, კულტურულ-საგანმანათლებლო სფეროს მუშაკები, ქართველთა და ბრიტანელთა 70-მდე ოჯახი.

მცირე ბიზნესის განვითარების ტექნიკური დახმარების პროექტის ხელშეწყობის მიზნით, ქუთაისს ეწვია ნიუპორტის და სამხრეთ უელსის ეკონომიკური დაგეგმარების დეპარტამენტის დირექტორი ბრაიან ედქოქი.

ნიუპორტისა და კარდიფის საზოგადოებრივი და კერძო სექტორის რამდენიმე სააგენტო გაერთიანდა იმისათვის, რომ განეხორციელებინათ მცირე ბიზნესისათვის ტექნიკური დახმარების პროგრამები. ნიუპორტმა ეს პროექტი განახორციელა ევროსაბჭოსაგან მიღებული 1.5 მილიონი დოლარის გრანტის საშუალებით. შედეგად ქუთაისში დაარსდა მცირე ბიზნესის განვითარების ხელშემწყობი ცენტრი.

ინგლისური ენის მასწავლებლები წმინდა ნინოს სახელობის გიმნაზიიდან ვიზიტით იმყოფებოდნენ ნიუპორტის სკოლებში.

პოლიციის სამმართველოს თანამშრომლები ერთთვისანი სასწავლო ვიზიტით ეწვივნენ ნიუპორტს.

ქუთაისმა უმასპინძლა დელეგაციას, რომლის შემადგენლობაში იყვნენ განათლების დარგის ექსპერტები: მთავარი ინსპექტორი სკოლების დარგში ქლემარ უოტკინსი, საერთაშორისო სპეციალისტი მოზარდთათვის წერა-კითხვის სწავლების დარგში ქეროლან მეკლეპენი და წმინდა ალბანის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მხატვრობისა და დიზაინის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ქეთრინ ფილფოტი.

ნიუპორტის მუზეუმსა და სამხატვრო გალერეაში მოეწყო ქართული საიუველირო ნაწარმისა და ხელითნაკეთობათა გამოფენა.

ნიუპორტის ტრანსპორტის სპეციალისტები ესტუმრნენ ქუთაისს. ქუთაისის ტურიზმისა და სასტუმროების მართვის წარმომადგენლები ერთთვიანი სასწავლო ვიზიტით ეწვივნენ ნიუპორტს.

ჯანდაცვის სფეროს წარმომადგენლები გაემგზავრნენ ნიუპორტში ერთი თვით ბრიტანელი ექიმების გამოცდილების გაზიარების მიზნით.

აღსანიშნავია 2015 წლის ივნისის თვეში ნიუპორტის დელეგაციის სტუმრობა ქუთაისში, რომლის დროსაც მოხდა ორგანიზაციის ფუნქციონირების შედეგების და სამომავლო პროექტების განხორციელების განხილვა.

ვიზიტის ფარგლებში ორი გამოსვლა ჰქონდა დამა როზმარი ბატლერს- ერთი ქუთაისის მერიაში, სადაც ისაუბრა საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ქალების მეტი ჩართულობის ხელშეწყობის შესახებ და მეორე - ქუთაისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში - უელსსა და ევროკავშირზე. ეს სასიკეთო მოვლენაა საქართველოში გენდერული თანასწორობის დამყარებისა და მოსახლეობისთვის ევროკავშირის წევრობის უპირატესობების ჩვენების კუთხით. შეხვედრა გაიმართა ასევე საქართველოს პარლამენტის თავმჯდომარეს, დამა ბატლერსა და ბრიტანეთის ელჩ ალექსანდრა ჰოლს შორის, რაც მიზნად ისახავდა საქართველოსა და უელსის პარლამენტებს შორის არსებული კავშირების გამყარებას. ეს იყო ერთ-ერთი ბოლო მოლაპარაკება კარდიფში და თბილისში ჩატარებული მოლაპარაკებების მთელი სერიიდან, რამაც საფუძველი დაუდო კონტაქტების დამყარებას ამ ორ საკანონმდებლო ორგანოს შორის.

საინტერესო პერსპექტივები იკვეთება ნიუპორტის პოლიციასთან თანამშრომლობის მიმართულებითაც. პოლიციის ინსპექტორმა გლინ ფენქუესტმა უზრუნველყო ქუთაისში ნარკოლოგიური შემოწმების კომპლექტის გამოგზავნა შემთხვევითი ნარკოლოგიური შემოწმების დროს გამოსაყენებლად. მანვე მიმართა პოლიციის კოლეჯს ორი ქუთაისელი ოფიცრისთვის გაცვლითი ტრენინგის უზრუნველყოფის შესაძლებლობასთან დაკავშირებით. ასევე, მიმდინარეობს მუშაობა რომ ერთი ქალი პოლიციელი ქუთაისიდან დაასწროს ყოველწლიურ კონფერენციას „ქალები

პოლიციაში“, რათა დაეხმაროს ქართულ პოლიციას გაუმჯობესებული გენდერული ბალანსის მიღწევაში. გარდა ამისა, გვენტის კოლეჯის ასკის კამპუსის დირექტორის კიტ ბექჰაუსის მხრიდან არის დაინტერესება, რომ ითანამშრომლოს ინსპექტორ ფენქუესტთან ქუთაისში. არასრულწლოვან დამნაშავეთა პროექტის განვითარების მიმართულებით.

მომავალში, ქნიას დაგეგმილი აქვს მიმდინარე აქტივობების გაგრძელება და ახალი მიმართულებების განვითარება. მნიშვნელოვანია ქეროლან მაკლაჰენის მიერ 2014 წელს დაწყებული კონტაქტების და ურთიერთობების განვითარება ორგანიზაცია “ხიდი სოციალური ინკლუზიისათვის“ ხაზით. ქუთაისში შექმნილი ეს ორგანიზაცია გეგმავს მონაწილეობას გვენტის კოლეჯის კულტურათაშორის პროექტში, რომელსაც უხელმძღვანელებს ასკის კოლეჯის კამპუსის დირექტორი კიტ ბექჰაუსი. დაგეგმილია განსაკუთრებული ყურადღების დათმობა როგორც ინკლუზიურ პრაქტიკაზე ბრიტანეთსა და საქართველოში, ისე თანამშრომლებისა და სტუდენტების გაცვლაზე. დაგეგმილია ორგანიზაციის - “ხიდი სოციალური ინკლუზიისათვის“ წარმომადგენლის ვიზიტი დიდ ბრიტანეთში. მოსალოდნელია, რომ შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე სტუდენტებს მიეცემათ შესაძლებლობა, რომ ისწავლონ ბრიტანეთის საგანმანათლებლო პროგრამებში როგორც ამას სხვა მრავალი სტუდენტი ახერხებს საუნივერსიტეტო გაცვლითი პროგრამის ფარგლებში.

იგეგმება განათლების ხაზით მუშაობის შემდგომი განვითარება, კერძოდ, ნიუპორტის წმ. იოსების დაწყებითი და ქუთაისის #1 სკოლის დაკავშირება ნიუპორტის ახალგაზრდული ორგანიზაციის (YMCA) აღმასრულებელი დირექტორის პიტერ ლანდერსის ხელშეწყობით.

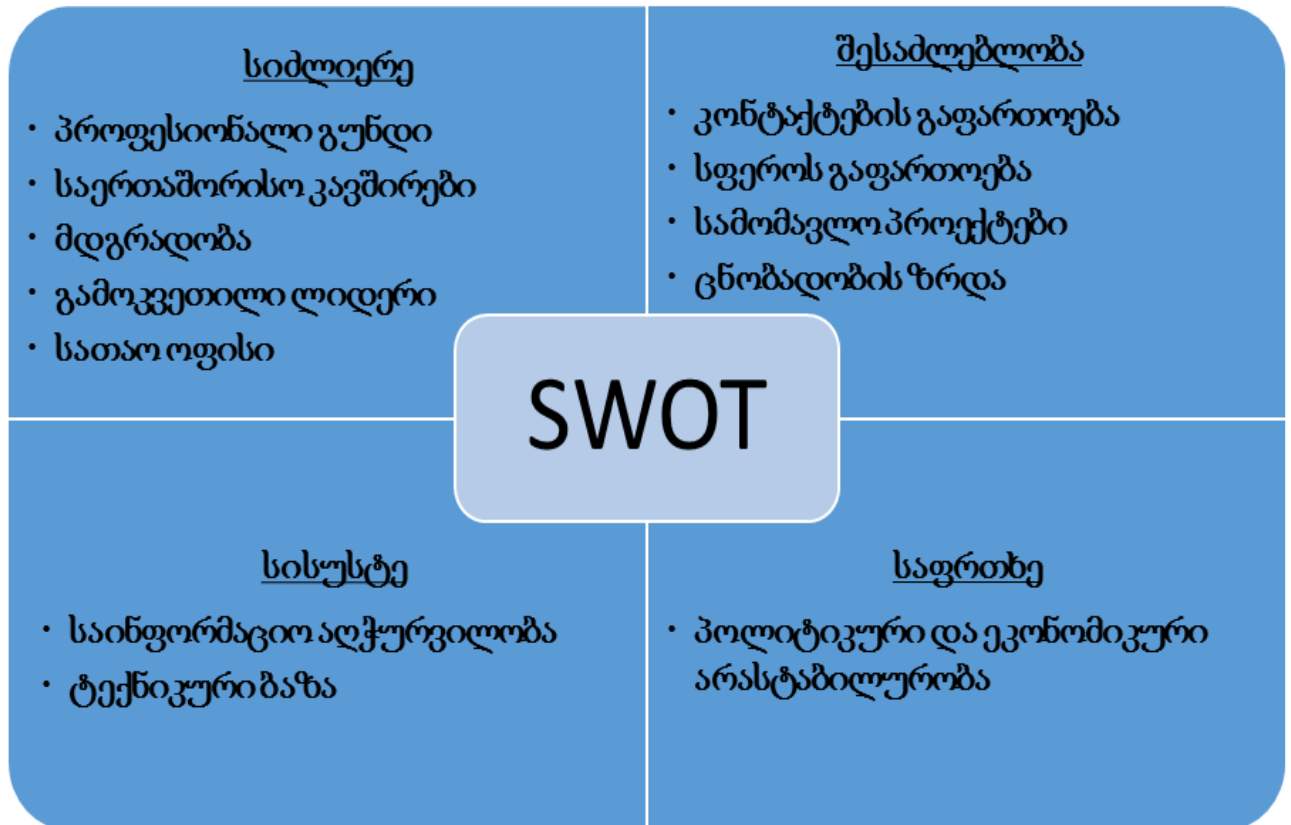
დაგეგმილია გაგრძელდეს მუშაობა ჯანდაცვის მიმართულებით. ქუთაისის ჯანდაცვის პროფესიონალებმა კვალიფიკაცია აიმაღლეს გვენტის სამეფო საავადმყოფოში. ნიუპორტის ჯანდაცვის საბჭო განსაკუთრებით დაინტერესდა საექთნო საქმის განვითარებით ქუთაისში და იძიებენ რესურსებს რომ ქუთაისელ ჯანდაცვის პროფესიონალებს, განსაკუთრებით ექთნებს, მიეცეთ გვენტში სასწავლო მომზადების

გავლის შესაძლებლობა. დაგეგმილია კონტაქტი ქუთაისისა და უელსის სასწრაფო სამედიცინო დახმარების სამსახურებს შორის.

ხელოვნების სფეროში, იხილება ურთიერთობის გადრმავება უელსის საბალეტო დასსა და საქართველოს ეროვნულ საბალეტო დასს შორის, აგრეთვე ქუთაისის და უელსის ცეკვის ორგანიზაციებს შორის გრასრუთს (grass roots) ცეკვების განვითარების ხელშემწყობის მიზნით.

3.4. SWOT ანალიზი

SWOT ანალიზი საშუალებას იძლევა ორგანიზაცია შეფასდეს შემდეგი კომპონენტების მიხედვით: სიძლიერე, სისუსტე, შესაძლებლობა და საფრთხეები (ნახ. 11).



ნახ. 11. ქნიას SWOT ანალიზი

სიძლიერე: ქნიას მთავარ სიძლიერეს წარმოადგენს პროფესიონალი, მოტივირებული გუნდის და გამოკვეთილი ლიდერის არსებობა. აგრეთვე, ძლიერი მხარეებია საერთაშორისო კავშირები, რომლებიც ასოციაციას გააჩნია მსოფლიოში სხვადასხვა ორგანიზაციასთან. ქნიას უდავოდ ძლიერი მხარეა მისი მდგრადობა რაც დასტურდება უწყვეტი აქტივობით 26 წლის განმავლობაში ორივე ქვეყანაში მომხდარი მნიშვნელოვანი ცვლილებების და საქართველოში არსებული პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობის ფონზე. კიდევ ერთ ძლიერ მხარეს წარმოადგენს

სათაო ოფისის განთავსება არქიტექტურულად გამორჩეულ შენობაში ქალაქში ერთ-ერთ ცენტრალურ ადგილას.

სისუსტე: პერიოდულად შეიმჩნევა კომუნიკაციის ტექნიკური სიძნელები. კომპუტერული და საკომუნიკაციო აღჭურვილობა საჭიროებს განახლებას.

შესაძლებლობა: არსებული ფართო კონტაქტები ქმნის უცხოურ პარტნიორ ორგანიზაციებთან კიდევ უფრო მეტი კავშირების დამყარების შესაძლებლობას. აგრეთვე, შესაძლებელია განსხვავებული სფეროების მოცვა. სხვადასხვა სამომავლო პროექტების განხორციელება. საზოგადოებაში ორგანიზაციის ცნობადობის კიდევ უფრო გაზრდა. ეს ყოველივე დადებითი ფაქტორია ორგანიზაციის სამომავლო განვითარებისათვის.

საფრთხე: ორგანიზაციის არსებობისათვის მთავარ საფრთხეს წარმოადგენს პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობა. აგრეთვე ეკონომიკური კრიზისის დადგომა. ზოგადად მდგრადი ეკონომიკური მდგომარეობა ნებისმიერი ორგანიზაციის განვითარებისათვის უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას წარმოადგენს. განსაკუთრებით კი სოციო-კულტურულ სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისათვის.

4. დასკვნა

ჩატარებულმა კვლევამ რომელიც მოიცავდა ქნიას ორგანიზაციული სტრუქტურის და რეგულაციების ანალიზს, კვლევას ვეისბორდის „ექვსი ყუთის მოდელის“ მიხედვით, სიღრმისეულ ინტერვიუს, და SWOT ანალიზს, საშუალება მოგვცა შეგვეფასებინა ორგანიზაციის სადღეისო მდგომარეობა, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და სამომავლო პერსპექტივები.

კვლევის შედეგების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მთლიანობაში, ქნია არის ჩამოყალიბებული, წარმატებით ფუნქციონირებადი ორგანიზაცია კარგად გაცნობიერებული მისიით, ნათლად დასახული გეგმებითა და მათი განხორციელების სტრატეგიით, მოტივირებული, გამოცდილი გუნდითა და გამოკვეთილი ლიდერებით.

ამკარადაა გამოხატული ორგანიზაციის დინამიურობა და ცვლილებებისადმი მზაობა, რამაც საშუალება მისცა ქნიას წარმატებით მოეხდინა ადაპტაცია მუდმივად ცვალებადი გარემო პირობებისადმი და უფრო მეტიც, გარკვეულად შეესრულებინა რეგიონში სიახლის შემომტანისა და განვითარების ხელშემწყობის როლი.

ორგანიზაციის წარმატებული მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორად გვევლინება მრავალი მიმართულებით წარმოებული, ეფექტური გარე და შიდა კომუნიკაცია და უკუკავშირი.

აღნიშნულმა ფაქტორებმა განაპირობა ორგანიზაციის უწყვეტი მუშაობა და ზრდა ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, აგრეთვე მომავლის დადებითი პერსპექტივები.

შედარებით სუსტ მხარედ შეიძლება ჩაითვალოს ორგანიზაციის ტექნიკური საშუალებებით უზრუნველყოფა. სრულყოფას საჭიროებს დაჯილდოვების მექანიზმებიც.

ორგანიზაციის სტაბილურობისათვის გარკვეულ საფრთხეს წარმოადგენს ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციის შესაძლო არამდგრადობა, რასაც შეუძლია ნეგატიური გავლენა იქონიოს ძირითადად დონორთა დაფინანსებაზე დამოკიდებულ

ორგანიზაციაზე. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ქნიას აქვს ამ ტიპის საფრთხეებისადმი გამკლავების მრავალწლიანი გამოცდილება

მიღწეული დადებითი შედეგებიდან გამომდინარე, ქნიას სტრატეგიული მართვის გამოცდილება შეიძლება გამოდგეს მოდელად მსგავსი პროფილის სხვა დაწესებულებებისათვის როგორც საქართველოში, ისე პოტენციურად, მის ფარგლებს გარეთაც.

5. რეკომენდაციები

ჩატარებული ანალიზის და ორგანიზაციული დიაგნოზის შედეგად დგინდება, რომ ქნიას ორგანიზაციაში მიმდინარე ამჟამინდელი პროცესები წარმატებით ხორციელდება. მიუხედავად ამისა, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ არ გადაუხვიოს ალბულის კურსიდან, მოხდეს მუდმივი წინსვლა და ორგანიზაციული მიზნების განხორციელება, აუცილებელია გამოვლენილი სუსტი მხარეების აღმოფხვრა, მუდმივი ადაპტაცია გარემო პირობებისადმი და არსებული შესაძლებლობების ეფექტურად გამოყენება.

მომავალი წარმატებების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია ქნიაში შენარჩუნებული იქნას სტრატეგიული ხედვა და მენეჯმენტის სტრუქტურა, რამაც წლების მანძილზე ხელი შეუწყო ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების შესრულებას.

ამავე დროს, ყურადღება უნდა მიექცეს გამოვლენილ სუსტ მხარეებს. ქნიაში კიდევ უფრო ფართოდ უნდა დაინერგოს ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. ამისათვის საჭირო იქნება რესურსების მოძიება თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით ტექნოლოგიური სიახლეების ათვისებისათვის.

თანამშრომლებში დაჯილდოების ადეკვატურობის აღქმის შემდგომი გაუმჯობესების მიზნით სასურველია დაჯილდოების მექანიზმის დახვეწა.

სიღრმისეული ინტერვიუს ჩატარების დროს გამოიკვეთა სამომავლო პროექტების განხორციელების შესაძლებლობა მრავალი სხვადასხვა მიმართულებით. ასეთ სიტუაციაში, პროექტების მართვის ოპტიმიზაციის მიზნით და შეზღუდული რესურსების გათვალისწინებით, საჭირო გახდება პროექტების პრიორიტეტიზაცია. .

რეკომენდირებულია ქნიაში შემუშავდეს პროექტების პრიორიტეტიზაციის კრიტერიუმები და პროგრამების განხორციელება მოხდეს ამ კრიტერიუმების შესაბამისად, მათი აქტუალობის მიხედვით. პრიორიტეტიზაციის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას პროექტების შესაბამისობა ასოციაციის მისიასთან და კონკრეტულ მიზნებთან.

როგორც ცნობილია, ორგანიზაციის არსებობის მანძილზე პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება გაიარეს სხვადასხვა პროფესიის მქონე პირებმა. სასურველია

მოხდეს სამომავლო გაცვლითი ვიზიტების მონაწილეთა შემდგომი დივერსიფიკაცია იმისთვის, რომ მოცული იქნას ის პრიორიტეტული სფეროები რომელთა წარმომადგენლებსაც აქამდე არ ჰქონიათ ნიუპორტში პროფესიული უნარ-ჩვევების გაღრმავებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობა.

იმის გამო, რომ ასოციაციის პირველადი მიზანი წარმოადგენს რეგიონში არსებული განათლების სფეროს ხელშეწყობა, პრიორიტეტი კვლავ ამ სფეროზე უნდა გაკეთდეს. შემუშავებული უნდა იქნას ინკლუზიური სწავლების პროგრამები. კონკრეტულად დაიწეროს და დაუმტკიცდეს ბიუჯეტი შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების სწავლებას დიდ ბრიტანეთში.

სამომავლო პერსპექტივად შეიძლება ჩაითვალოს ასევე სადოქტორო სწავლების საფეხურზე მყოფი სტუდენტების გაცვლით პროგრამებში ჩართვა დიდ ბრიტანეთში. ბრიტანული საგანმანათლებლო სისტემა ერთ-ერთი მოწინავეა მსოფლიოში და იქ მიღებული განათლება საქართველოში დაბრუნებულ სტუდენტებს მიცემს საშუალებას განავითარონ ის დარგი, რომელსაც შეისწავლიან.

კიდევ ერთი მიმართულება, რომლის განვითარებაც დადებით ეფექტს მოახდენს არის ბიზნესის ხელშეწყობა. როგორც უკვე აღინიშნა, იმერეთის რეგიონში მცირე ბიზნესის დაფინანსებისათვის საკმაოდ სოლიდური თანხა იქნა გამოყოფილი.

რეკომენდირებულია სამომავლო პროგრამების განხორციელება, რომელიც რეგიონში ეკონომიკური მდგომარეობის გამოსწორებას შეუწყობს ხელს.

როგორც ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის კვლევამ გვაჩვენა, ორგანიზაციის წევრები საქართველოშიც და დიდ ბრიტანეთშიც მოტივაციის უნარს ავლენენ, ორგანიზაციის განვითარებისათვის საჭირო ცვლილებების მიმართ დებითად არიან განწყობილნი და სიახლეებს წინააღმდეგობით არ ხვდებიან.

აღნიშნული ფაქტორები ხელს უწყობს ორგანიზაციის განვითარებას, ამარტივებს ქართულ-ბრიტანულ კოლაბორაციას და სამომავლო შესაძლებლობებს ახალ კარს უხსნის.

ბიბლიოგრაფია

1. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები (2009) სტივენ პ. რობინსი, ტიმოთი ა. ჯაჯი
2. ქუთაისი და ნიუპორტი- მეგობრობის ფესტივალი (2017) ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის გამოცემა
3. ქუთაისი და ნიუპორტი - მეგობრობის უნიკალური ისტორია (2015) ქუთაისი-ნიუპორტის საერთაშორისო ასოციაციის გამოცემა
4. Ariel (Issue No. 5 October 2002) The Journal of the Newport-Kutaisi Twinning Association
5. Designing Dynamic Organizations (2001) J. Galbraith, D. Donway, A. Kates
6. Friends (Autumn 2016) Newport-Kutaisi Twinning Association Newsletter
7. Glasl, F., & Livegoed, B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R. Tschiren, Ed.) Berne: Haupt
8. Mastering organizational change (2017) A. Levy
9. Organizational Development (2005) L. Haneberg
10. Organization Development: The Process of Learning Organizational Change (2016) Donald L. Anderson
11. Principles of Marketing (2013) P. Kotler, G. Armstrong

დანართი I

რაოდენობრივი კვლევისთვის გამოყენებული ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის კითხვარი

მითითებები: კითხვარში არსად არ მიუთითოთ თქვენი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს.

1-სრულიად ვეთანხმები

2-ვეთანხმები

3-ნაწილობრივ ვეთანხმები

4- არც ვეთანხმები და არც არ ვეთანხმები (ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს)

5-ნაწილობრივ არ ვეთანხმები

6-არ ვეთანხმები

7-სრულიად არ ვეთანხმები

კითხვარი

კითხვები	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური დამოკიდებუ- ლება მაქვს	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული	1	2	3	4	5	6	7
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული	1	2	3	4	5	6	7
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს და წაახალისებს ჩემს ძალისხმევას	1	2	3	4	5	6	7
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია	1	2	3	4	5	6	7
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას	1	2	3	4	5	6	7
6. ჩემს უშუალო სუპერვაიზორს (ზედამხედველს) უჩნდება იდეები, რომელიც მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს გვეხმარება	1	2	3	4	5	6	7
7. ეს ორგანიზაცია არაა ცვლილებების წინააღმდეგი	1	2	3	4	5	6	7
8. პირადად მე ვეთანხმები ჩემი სამუშაო დეპარტამენტის/განყოფილების მიზნებს	1	2	3	4	5	6	7
9. სამუშაო ორგანიზაციაში ისეა	1	2	3	4	5	6	7

განაწილებული, რომ ორგანიზაციის მიზნები შესრულდეს							
10. ამ ორგანიზაციაში არსებული ლიდერობის ნორმები ხელს უწყობს პროგრესს	1	2	3	4	5	6	7
11. სამსახურში ყოველთვის შემოდის ვინმესთან დალაპარაკება, თუ სამსახურებრივი პრობლემა მაქვს	1	2	3	4	5	6	7
12. ორგანიზაციის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა ყველა თანამშრომელისთვის სამართლიანია	1	2	3	4	5	6	7
13. საკმარისი ინფორმაცია მაქვს, რომ სამუშაო კარგად შევასრულო	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია წარმოადგენს ხოლმე საკმარისი რაოდენობის ახალ ტექტიკებსა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი	1	2	3	4	5	6	7
16. წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია	1	2	3	4	5	6	7
17. ორგანიზაციის ლიდერობის ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში ჩადებული ძალისხმევა შედეგიანია	1	2	3	4	5	6	7
18. ჩემი ჯგუფის წევრებთან მაქვს როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობები	1	2	3	4	5	6	7
19. ორგანიზაციაში არსებობს დაწინაურების შესაძლებლობა	1	2	3	4	5	6	7
20. ორგანიზაციაში არსებობს ადეკვატური მექანიზმები ორგანიზაციის ერთიანობის შესანარჩუნებლად	1	2	3	4	5	6	7
21. ორგანიზაცია მხარს უჭერს ცვლილებას	1	2	3	4	5	6	7
22. ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტების შესახებ	1	2	3	4	5	6	7
23. ჩემი სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი	1	2	3	4	5	6	7
24. ჩემთვის ნათელია, როდის ცდილობს ხელმძღვანელი გაუძღვეს ჩემს საქმიანობას	1	2	3	4	5	6	7

25. ისეთი კავშირები მაქვს დამყარებული, რაც ხელს უწყობს ჩემი საქმის შესაბამისად, კარგად შესრულებას	1	2	3	4	5	6	7
26. ჩემი შრომის ანაზღაურება შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს	1	2	3	4	5	6	7
27. სხვა დეპარტამენტები ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ამის საჭიროებაა	1	2	3	4	5	6	7
28. ზოგჯერ მომწონს ცვლილებები ჩემს სამუშაოში	1	2	3	4	5	6	7
29. საკმარისი წვლილი შემაქვს ჩემი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში	1	2	3	4	5	6	7
30. ორგანიზაციაში ფუნქციები ისეა გადანაწილებული, რომ ნამდვილად იქნეს მისი მიზნები მიღწეული	1	2	3	4	5	6	7
31. მემესმის/ვიაზრებ ჩემი უფროსის ძალისხმევას, გავლენა მოახდინოს ჩემზე და განყოფილების/დეპარტამენტის სხვა წევრებზე	1	2	3	4	5	6	7
32. ორგანიზაციაში არ ყოფილა გადაუჭრელიკონფლიქტები	1	2	3	4	5	6	7
33. ყველა დავალების შესრულება წახალისებასთან ასოცირდება	1	2	3	4	5	6	7
34. ორგანიზაციის გეგმები და კონტროლის სისტემა დიდ როლს თამაშობს მის (ორგანიზაციის) გაზრდასა და განვითარებაში	1	2	3	4	5	6	7
35. ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი	1	2	3	4	5	6	7

დანართი 2

სიღრმისეულ ინტერვიუზე დასმული შეკითხვები

1. თქვენს ორგანიზაციას რამდენხნისიანი არსებობის ისტორია გააჩნია?
2. რამდენი თანამშრომელი გყავთ ორგანიზაციაში?
3. რა არის თქვენი ორგანიზაციის მისია და მიზანი?
4. თვლით თუ არა, რომ ორგანიზაციაში ცვლილებები არის მნიშვნელოვანი და რატომ?
5. თქვენს ორგანიზაციას განუცდია თუ არა ცვლილებები?
6. (თუ მე-5 კითხვაზე დადებითი პასუხია) რატომ გადაწყვიტეთ ცვლილების განხორციელება? რა იყო ცვლილების მთავარი მიზანი?
7. ორგანიზაციის წევრები არიან თუ არა ჩართული ორგანიზაციული გასაწყვეტილებების მიღების პროცესში?
8. რა მექანიზმებით აღწევთ ორგანიზაციის წევრების წახალისებას?
9. ცვლილებების პროცესში შეგხვდათ თუ არა ბარიერები?
10. რა როლი უჭირავს საერთაშორისო კოლაბორაციას თქვენი ორგანიზაციის განვითარებაში?
11. განიხილეთ თქვენი ორგანიზაციის მთავარი მიღწევები.
12. თქვენი ორგანიზაციის განვითარებას რომელმა ფაქტორებმა შეუწყო ხელი?
13. წარმოქმნილი პრობლემების დაძლევისას რა გზებს იყენებთ?
14. რომელი სფეროს განვითარებას შეუწყო ხელი თქვენმა ორგანიზაციამ?
15. აღწერეთ თქვენი ორგანიზაციული კულტურა.
16. იყენებთ თუ არა სწავლებას თქვენი ორგანიზაციის განვითარებისათვის?

17. რა არის თქვენი ორგანიზაციის მთავარი სიძლიერე?
18. დაასახელეთ თქვენი ორგანიზაციის მთავარი წარმატების ფაქტორები.
19. როგორია მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთობა?
20. მოგვაწოდეთ თქვენს ორგანიზაციასთან დაკავშირებული დამატებითი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია.

დანართი 3.

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Faculty of Social and Political Sciences

Master`s Program Organization Development and Consulting

Tamara Gvenetadze

Organizational Development Strategies Based on the Georgian-British Collaboration Model

The work is conducted in order to receive a Master's Degree in Organization
Development and Consulting

Supervisor: Profesor Nodar Belkania

Tbilisi
/2017