

ორგანიზაციული მართვის მიმართულებით

ნიგნის შემდგენელი
ნინო სააკაშვილი

ავტორები
დევი დუმბაძე
ქეთევან თაქთაქიშვილი
ნიკოლოზ ოკლეი
ია ონოფრიშვილი
არჩილ ქიქოძე
ლია ჩახუნაშვილი
გიორგი ცინცაძე
თამარ ნილოსანი
მანანა დუმბაძე

ნიგნი გამოსცა და მოამზადა მესამე სექტორის ფონდმა
“კორიზონტი”
თბილისი
2004

წინამდებარე ნაშრომი წარმოადგენს ფონდ „ჰორიზონტის“ მიერ
1999 წელს გამოშვებული წიგნის – „ორგანიზაციული მართვის
მინარტულებით“ – განახლებულ გამოცემას.

ISBN 99928-802-9-5

მესამე სექტორის ფონდი „ჰორიზონტი“
სტამბა „პრინტოფსეტი“
თბილისი
2004

შესავალი

წარმოგიდგენთ ფონდ „პორიზონტის“ მიერ 1999 წელს, არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის მენეჯმენტის საკითხებში ცოდნის შეძენის მიზნით გამოშვებული წიგნის – „ორგანიზაციული მართვის მიმართულებით“ – განახლებულ გამოცემას. ახალი გამოცემა განპირობებულია ამ წიგნზე საზოგადოების მაღალი მოთხოვნითა და ქართულ ენაზე სამენეჯმენტო ლიტერატურის სიმწირით.

თუმცა წიგნის თემატური და შინაარსობრივი მხარე არსებითად არ შეცვლილა, განახლდა მისი გარკვეული ასპექტები, გადაისინჯა მართვის მეთოდები და მიდგომები, დაემატა ის, რაც არასამთავრობო ორგანიზაციების არსებობის დღევანდელ ეტაპს და განვითარების დონეს მეტად შეესაბამება. ჩვენი ახალი გამოცემა მართვის არამარტო თეორიულ მოდელებს ასახავს, არამედ ეყრდნობა საქართველოში ასობით არასამთავრობო ორგანიზაციასთან ფონდ „პორიზონტის“ უშუალო მუშაობის მრავალწლიან და პრაქტიკულ გამოცდილებას.

შეასრულეს რა აშკარა და მიმდინარე როლი ქვეყანაში მიმდინარე მოვლენების განვითარებაში, საქართველოს არასამთავრობო, არაკომერციულმა ორგანიზაციებმა თავიანთი არსებობის ათწლიანი ისტორიის მანძილზე დაიმკვიდრეს საკუთარი ადგილი საზოგადოებაში. დღეისათვის გაზრდილია მათი მოქმედების გეოგრაფიული არეალი. არ არსებობს თითქმის არც ერთი უთხე, რეგიონი თუ რაიონი, სადაც გარკვეული რაოდენობის არასამთავრობო ორგანიზაცია არ იყოს რეგისტრირებული. არასამთავრობო ორგანიზაციები მოღვაწეობენ ყველა იმ სფეროში, რომელშიც დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების ორგანიზაციები საქმიანობენ, მათ შორის: სოციალურ, გარემოსდაცვით, ჯანდაცვის, ადამიანის უფლებების, ქალთა, ბავშვთა, ახალგაზრდობის, საკანონმდებლო, სამოქალაქო საზოგადოების ფორმირების, კორუფციის დაძლევის, ადვოკატირების, განათლების და მრავალ სხვა სფეროში. გაფართოებულია მათი პროგრამული მიმართულებები. საგრძნობლად გაიზარდა მათი ორგანიზაციული და ინსტიტუციური მაჩვენებლები, დაიხვეწა და ამაღლდა მათი სამთავრობო ორგანიზაციათა ხელმძღვანელის თუ რიგითი წევრის უნარი ორგანიზაციის მენეჯმენტის თვალსაზრისით. ამან განაპირობა ის, რომ, ვარდების რევოლუციის შემდეგ არასამთავრობო ორგანიზაციის ლიდერთა და რიგით წევრთა საკმაოდ დიდი ნაწილი მიიწვიეს სამთავრობო, საკანონმდებლო და ადგილობრივ ხელისუფლებაში საპასუხისმგებლო თანამდებობების დასაკავებლად. გახშირდა შემთხვევები, როცა არასამთავრობო ორგანიზაციები სამთავრობო პროგრამების შემსრულებლებად გვევლინებიან. ქართულ არასამთავრობო ორგანიზაციათა შორის დამკვიდრდა და გამყარდა თანამშრომლობის და ერთობლივი პროექტების განხორციელების პრაქტიკა. მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა პროგრამების განხორციელებაში არასამთავრობო ორგანიზაციათა ფინანსური მხარდაჭერნი კვლავ, ძირითადად, უცხოელი დონორები და საერთაშორისო ორგანიზაციები არიან, თანდათანობით მაინც თავს იჩენს ბიზნესის მხრიდან არასამთავრობო ორგანიზაციების ფინანსური მხარდაჭერის პრეცედენტები. კორპორაციული ფილანტროპიის პრაქტიკაში დამკვიდრებას, მომავალში, საქართველოს ახალმა საგადასახადო კოდექსმა უნდა შეუნყოს ხელი.

მიუხედავად მიღწეული წარმატებებისა და გასულ წლებში ქვეყნის განვითარების საერთო პროცესებში არასამთავრობო ორგანიზაციების აქტიური მონაწილეობისა, დღეს მაინც გადასასინჯია არასამთავრობო ორგანიზაციების როლი ახალ ქართულ რეალობაში. არასამთავრობო ორგანიზაციებმა მთელ საზოგადოებასთან ერთად, საზოგადოების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, უნდა განსაზღვრონ თავიანთი ახალი მისია; მათ უნდა შესთავაზონ ქვეყანას საკუთარი მომსახურება, ცოდნა და გამოცდილება; დაეხმარონ საზოგადოებისა და მთლიანად ქვეყანას სხვადასხვა პრობლემების მოგვარებაში. არასამთავრობო სექტორმა მთავრობასთან კონსტრუქციული თანამშრომლობის პირობებში უნდა შეძლოს თვითმმართველობის პრინციპების შენარჩუნება, გამყარება და მთავრობისაგან დამოუკიდებლობის შენარჩუნება, მთავრობის ზეგავლენისაგან თავის დაცვა და საზოგადოების სამსახურში ფიზიკლად მოღვაწეობა. არასამთავრობო სექტორის შემდგომ ინსტიტუციონალიზაციას, დემოკრატიული მართვის თანამედროვე დასავლური მეთოდების განმტკიცებას და პრაქტიკაში მათ გამოყენებას კვლავაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა ექნება. მესამე სექტორის „ძეგლმა“ და „ახალმა“ ლიდერებმა უნდა შეძლონ მთავრობაში „გადასროლილი“ კადრების შევსება ახალი წევრებით, ახალი თანამშრომლებით. ლიდერებმა უნდა იზრუნონ ახალი

წევრების და თანამშრომლების კვალიფიკაციის ზრდასა და მათი პროფესიული დონის ამაღლებაზე. ძველ წევრებს არ უნდა ეთაქილებოდეთ ცოდნის გაღრმავება, რათა საბოლოოდ მოხდეს მართვის ელემენტარული პრინციპების განმტკიცება და დამკვიდრება ორგანიზაციებს შიგნით. არასამთავრობო სექტორმა უნდა შეძლოს მაქსიმალური სიახლოვე საზოგადოების ფართო ფენებთან, მის სამიზნე ჯგუფებთან ყოფნა, მათი საჭიროებების შესწავლა და მოთხოვნების გათვალისწინება, მუდამ უნდა გრძნობდეს საზოგადოების მაჯისცემას და შეეძლოს მის მოთხოვნებზე სწრაფი რეაგირება. მოხალისეების, ახალგაზრდობის მოძიება და დაინტერესება, არასამთავრობო სექტორში მათი საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმიანობაში უანგაროდ ჩართვა და, შესაბამისად, მოხალისეობის ინსტიტუტის "ანწყობა", ერთ-ერთი პრიორიტეტი უნდა გახდეს. ეს, სამწუხაროდ, დღეს მოქმედი არასამთავრობო ორგანიზაციების არცთუ ისე ძლიერი მხარეა. საზოგადოების მხრიდან ნდობის გასამტკიცებლად, არასამთავრობო ორგანიზაციებმა საზოგადოებას არსებობის, შემოსავლის წყარო უნდა აჩვენონ, თავი ანგარიშვალდებულად უნდა იგზონ მის წინაშე. წლიური პროგრამული და ფინანსური ანგარიშების დაბეჭდვა და ფართოდ გავრცელება უნდა გახდეს არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის აუცილებელი და გაუყოფელი ნაწილი. შესაძლებელია სექტორის ორგანიზაციებმა უნდა ისწავლონ საკუთარი მომსახურების თუ სხვა პროფესიული საქმიანობის მაღალ დონეზე აფორმება და კარგ სარეკლამო პაკეტად შეკვრა. მათ უნდა შეძლონ საკუთარი ორგანიზაციის მარკეტინგი და საზოგადოების, მთავრობის თუ ბიზნესის სექტორის დაინტერესება თავიანთი მომსახურებით. მთავრობასთან თანამშრომლობა ახალ, უფრო ცივილიზებულ ეტაპზე უნდა გადავიდეს. ეს თანამშრომლობა უნდა გასცდეს პიროვნული ნაცნობობით თუ კონტაქტებით დამყარებულ არაორგანიზებულ ურთიერთობებს და უნდა მიიღოს უფრო ცივილიზებული, მონეტარიზებული, ორგანიზებული და სისტემური ხასიათი. ორივე სექტორმა უნდა გაიცნობიეროს ერთმანეთის როლი და პასუხისმგებლობა ქვეყნის წინაშე. უნდა მოხდეს არასამთავრობო სექტორში არსებული ადამიანური და ფინანსური რესურსების ოპტიმალური გამოყენება როგორც თავად არასამთავრობო სექტორის მხრიდან, ასევე ხელისუფლების მხრიდანაც. მთავრობამ არ უნდა ითავილოს არასამთავრობო სექტორთან თანამშრომლობა და მიუხედავად იმისა, რომ დღევანდელი ხელისუფლების საქმოდ დიდი ნაწილი არასამთავრობო სექტორის ძველი წარმომადგენლებით არის დაკომპლექტებული, არ უნდა მიიჩნიოს, რომ მან ყველაფერი იცის არასამთავრობო ორგანიზაციების შესაძლებლობებისა და საჭიროებების შესახებ, ასევე, მთლიანად საზოგადოების შესახებ. არასამთავრობო სექტორი კვლავც უნდა იყოს ხიდი ხელისუფლებასა და საზოგადოებას შორის. ერთი მხრივ, იგი უნდა იყოს საზოგადოების საჭიროებების ხელისუფლებამდე მიმტანი, მითი ინტერესების აქტიური და ფიზიკური დამცველი, ხოლო მეორე მხრივ – მთავრობის სხვადასხვა პროგრამების, რეფორმების თუ კანონების საზოგადოებამდე მიმტანი. ამგვარი მექანიზმების აბუშავებითა და დამკვიდრებით ხელი შეეწყობა საერთო დემოკრატიული პროცესების და ქვეყნის შემდგომ განვითარებას.

ნინო სააკაშვილი

ფონდ „ჰორიზონტის“ აღმასრულებელი დირექტორი

ყოველივე ზემოთქმულის მისაღწევად, არასამთავრობო ორგანიზაციებმა მომავალშიც უნდა აიმაღლონ ცოდნა მენეჯმენტის საკითხებზე გამართულ სემინარებსა თუ ტრენინგებში მონაწილეობით და შესაბამისი ლიტერატურის გაცნობით. ფონდი „ჰორიზონტი“ კვლავც შეეცდება შესაბამის ორგანიზაციებს და კერძო პირებს მაღალკვალიფიკაციური ტრენინგები და კონსულტაციები მენეჯმენტის სფეროში, გამოსცეს ახალ-ახალი სახელმძღვანელოები არასამთავრობო სექტორის და, ზოგადად, სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების ხელშესაწყობად.



ორგანიზაციის სტრუქტურა

არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის გამართული სტრუქტურის არსებობას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება როგორც მისი სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების, ასევე დაგეგმილი საქმიანობების სისტემაში მოყვანისა და არსებული რესურსების რაციონალურად მოხმარებისათვის, რაც საბოლოოდ აისახება ორგანიზაციის ძირითადი მისიის წარმატებით განხორციელებაში.

ამა თუ იმ სახის სტრუქტურა სჭირდება ორგანიზაციული განვითარების ყველა დონეზე მყოფ ნებისმიერ საზოგადოებრივ გაერთიანებას. რაც უფრო მაღალგანვითარებულია ორგანიზაცია, მით უფრო ჩამოყალიბებულ სახეს იღებს მისი სტრუქტურა, მაგრამ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მეტად მნიშვნელოვანია სტრუქტურული წყობის შესაბამისობაში მოყვანა მის რეალურ საქმიანობასთან (პროგრამის, მასშტაბების, დროის თუ სხვა თვალსაზრისით).

რასაკვირველია, ნებისმიერი ტიპის სტრუქტურის სახე, უპირველეს ყოვლისა, განპირობებულია ცალკეული ორგანიზაციის იურიდიული სტატუსით (ნარმოადგენს რეგისტრირებულ კავშირს თუ ფონდს), მაგრამ უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება თავად ორგანიზაციის სპეციფიკას, მისი საქმიანობის ფორმებსა და სფეროს.

ორგანიზაციის საქმიანობა მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მის სტრუქტურულ წყობას. თუმცა გარკვეული დონის მიღწევისას ნებისმიერი ორგანიზაციის სტრუქტურა ხასიათდება მმართველი და აღმასრულებელი რგოლების არსებობით, რომელთაც მეტ-ნაკლებად მკვეთრად დიფერენცირებული ფუნქციები და უფლება-მოვალეობები ახასიათებთ.

**არასამთავრობო
ორგანიზაციების
გამგეობის
(მმართველი საბჭოს,
დირექტორთა
საბჭოს) ეპოლუცია**

გამგეობა არასამთავრობო ორგანიზაციის განუყოფელი ნაწილია და, საერთოდ, მმართველი ორგანო ნებისმიერი სახის სტრუქტურისათვის არის აუცილებელი. როგორც წესი, გამგეობის როლი არასამთავრობო ორგანიზაციებში არასოდესაა ერთმნიშვნელოვნად განსაზღვრული და ხშირად მისი მიზნები საკმაოდ რთული ჩამოსაყალიბებელია.

ორგანიზაციის ზრდისა და მისი ფუნქციების ცვლილებების შესაბამისად გამგეობაც იცვლება, ფართოვდება მისი ფუნქციებიც. ამ დროს გამგეობას მოეთხოვება საკმაოდ დიდი მოქნილობის გამოვლენა ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ახალი საკითხებისა და პრობლემების მოსაგვარებლად.

ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა სტადიების გავლასთან

ერთად, გამგეობაც განიცდის შესაბამის ცვლილებებს საკუთარი განვითარების პროცესში. ორგანიზაციის განვითარების დონის ზრდიდან გამომდინარე, შესაძლებელია, განისაზღვროს გამგეობის შემდეგი კატეგორიები:

- ▶ საორგანიზაციო საბჭო;
- ▶ მმართველი საბჭო;
- ▶ ინსტიტუციური საბჭო.

რასაკირველია, ზემოხსენებული გამგეობის კატეგორიები ყველა ორგანიზაციისათვის არ არის უნივერსალური და რიგ შემთხვევებში მეტ-ნაკლებად განსხვავებულ ხასიათს ატარებს, მაგრამ გამგეობის ინსტიტუციური განვითარების ამ ტიპის ტენდენცია თითქმის ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციასა და მის გამგეობას ახასიათებს.

გამგეობის განვითარების ეს კატეგორიები არ შეიძლება პირდაპირ განვაზოგადოთ აბსოლუტურად ყველა ორგანიზაციაზე, რაც სრულიადაც არ ნიშნავს იმას, რომ გამგეობის ევოლუციის პროცესი მხოლოდ ამ გზით მიმდინარეობს და იგი გარდუვალია. უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ ცალკეულ შემთხვევებში ორგანიზაციის სპეციფიკა განაპირობებს გამგეობის განვითარების სრულიად განსხვავებულ მოდელსაც, რომელიც მთლიანად გამორიცხავს განვითარების ინსტიტუციურ გზას: ნევრობაზე ორიენტირებული ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, რიგი ორგანიზაციების გამგეობა, რომელთაც თანამშრომელთა მუდმივი და არამზარდი შტატი აქვთ, შესაძლოა, ზემოხსენებული განვითარების სტადიებს არც გადიოდეს. ასევე, ორგანიზაციას, რომლის სპეციფიკაც ითვალისწინებს თანამშრომელთა მუდმივ ცვლას, შესაძლოა, აბსოლუტურად განსხვავებული დინამიკა პქონდეს და განვითარების სრულიად განსხვავებულ გზას მისდევდეს (მაგ., სტუდენტური ან სხვა ტიპის გაერთიანებები თუ კავშირები, რომელთა ნევრობაც გარკვეული სტატუსით ან ვადით არის განსაზღვრული). შესაძლოა, ცალკეულმა ორგანიზაციებმა მიაღწიონ გამგეობის მმართველობით სტადიას და შემდგომშიც მუდმივად დარჩნენ გამგეობის განვითარების ამ ეტაპზე, ამასთან, მათი საქმიანობა იყოს წარმატებული. ცალკეული ორგანიზაციები კი გარკვეული სიტუაციების გავლის შედეგად შეიძლება გადავიდნენ განვითარების ინსტიტუციურ სტადიაზე და შემდგომ, წარუმატებლობის შემთხვევაში, ისევ უკან დაბრუნდნენ. რადგან რეალურად ყველა ორგანიზაცია არ საჭიროებს ინსტიტუციურ გამგეობას, განვითარების ფინალური სტადიის მიღწევაც მათთვის აუცილებელი არ არის.

გამგეობის სწორად განვითარება თავისთავად არ ხდება. ის საჭიროებს იმ ამოცანის ან ამოცანათა სერიის განხილვას, რომელიც წინასწარ უნდა განისაზღვროს, რათა მომავალში გადაწყდეს.

გამგეობის განვითარებისას ხდება აღმასრულებელ დირექტორსა, გამგეობის თავმჯდომარესა და, მთლიანად, გამგეობას შორის პასუხისმგებლობების განაწილება. აღმასრულებელი დირექტორის მოვალეობაა წახალისოს გამგეობა, მოძებნოს

შესაძლებლობები, შეისწავლოს, თუ რა არის საჭირო უფრო ეფექტური მოქმედებისათვის და დაეხმაროს მათ იმ საქმიანობის განსაზღვრასა და დასახევაში, რომელიც შესაძლებელს გახდის გამგეობის მიერ მიზნის მიღწევას. გამგეობის თავმჯდომარემ უნდა გამოიჩინოს ლიდერობის უნარი და მაგალითი მისცეს გამგეობის დანარჩენ წევრებს, უნდა შექმნას შესაძლებლობები, გამგეობის მიერ დასახული სამუშაოს განმაჯობაში მოაწყოს ისეთი სახის ღონისძიებები და განხილვები, რომლებიც დაეხმარება გამგეობას მისი საქმიანობის შესრულების უნარის ამაღლებაში. თავად გამგეობა, როგორც ერთი მთლიანი ორგანო, მზად უნდა იყოს შეისწავლოს საკუთარი თავი და უფრო სასარგებლო გახდეს ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისას.

ხშირად აღმასრულებელი დირექტორი თავის თავზე იღებს ინიციატივას, გაეცნოს გამგეობის განვითარების შესაძლებლობებს, რადგან იგი მზადაა მიიღოს ინფორმაცია მმართველობასთან დაკავშირებული რესურსების შესახებ. ამიტომ მისი წარმატება უფრო ხშირად დაკავშირებულია გამგეობის მიერ სამუშაოს განხორციელებასთან. მხოლოდ შტატი საკუთარი ძალებით ვერ გააუმჯობესებს გამგეობის მუშაობას, გამგეობასაც უნდა სურდეს თანამშრომლობა.

იმისთვის, რომ განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს მმართველობის საკითხებს, გამგეობა ხშირად ქმნის სპეციალურ კომიტეტს. ასეთი სახის კომიტეტები უპერატესად ანაზღაურებადია, რათა მათ დახმარება გაუწიონ გამგეობას მისი ახალი წევრების განსაზღვრასა და მონევის საკითხებში, შეაფასონ არსებული, განსაზღვრონ და დასახონ შესაძლებლობები, რომლებიც მიმართული იქნებიან გამგეობის საქმიანობის განსავითარებლად. ზოგიერთ ორგანიზაციაში ამ სასიათის სამუშაო შეიძლება დაევალოს შტატის იმ წევრებსაც, რომლებიც უშუალოდ გამგეობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე მუშაობენ. ეს პიროვნებები ხელს უწყობენ აღმასრულებელ დირექტორს და გამგეობის თავმჯდომარეს გამგეობის საქმეების მართვაში.

ისინი, რომლებიც საკმარის ცოდნას ფლობენ, რათა კომპლექსურად შეაფასონ გამგეობის სამუშაო, წარმოადგენენ გამგეობის წევრების უპირველეს კანდიდატებს. მათ უნდა ჰქონდეთ სწავლის სურვილი, რაც გამგეობის განვითარების აუცილებელი პიროველი პირობაა.

გამგეობის შემაღგენლობა და მისი ახალი წევრებით შევსება

ორგანიზაციის გამგეობა, თავისი შინაარსით, პერიოდულად განახლებადი სტრუქტურაა. ძირითადი მოსაზრება გამგეობის განვითარების ნებისმიერ გეგმასთან დაკავშირებით, არის ყურადღების მიქცევა იმაზე, თუ ვინ იმუშავებს ამ სტრუქტურაში. მაშინაც კი, თუ გამგეობა არის დანიშნული ან არჩეული გარკვეული ფორმულის მიხედვით, რომელიც განსაზღვრავს მის შემადგენლობას, მასში მონაწილეობის სტანდარტები უნდა ვითარდებოდეს.

უნდა განისაზღვროს გამგეობის წევრების სამსახურში აყვანა

როგორ მოხდება, მათი უნარისა და ენერგიის თუ სხვა ნიშნის მიხედვით. ხშირად გამგეობის წევრებად ირჩევენ მეგობრებსა და კოლეგებს, რადგან გაცილებით ადვილია ნაცნობთა პატარა წრეში მუშაობა, ვიდრე უცხო ადამიანთან, რომელმაც შეიძლება შეანელოს მოვლენები ან შეარყიოს ისედაც არამყარი მდგომარეობა. ხშირად გამგეობის ახალ წევრს სამუშაოდ იბირებენ იმ პირობით, რომ იგი დიდი დროის დახარჯვის გარეშე ადვილად მოიხდავს თანხებს ორგანიზაციისათვის. ამის შედეგია, რომ გამგეობა იესება ადამიანებით, რომლებიც სამუშაოს საკმარის დროს არ უთმობენ და ვერც ფინანსურ სახსრებს პოულობენ.

საჭიროა ჯერ დააკვირდეთ გამგეობის არსებულ ძლიერ მხარეებს, დაადგინოთ რას წარმოადგენს თქვენი ორგანიზაცია, რა მიმართულებით საჭიროებს ნასვლას და შემდეგ შეარჩიოთ ადამიანები გამგეობაში ასარჩევად. ნუ დაიშურებთ დროსა და ძალისხმევას მსაქმისათვის, რადგან ეს განაპირობებს გამგეობაში წარმატებული წევრების არსებობას. თუ არსებული გამგეობა კარგად ვერ მუშაობს (ან უკეთესად მუშაობას საჭიროებს), ეს ფაქტი მკაფიოდ განუმარტეთ იმ ადამიანებს, რომელთაც სამუშაოდ მოინვეთ. შესაბამისად, შეცვალეთ სამუშაოს აღწერა და წევრების მონევის გეგმა.

ორიენტაცია

გამგეობის განვითარება უნდა დაიწყოს ძლიერი საორიენტაციო პროგრამით, რომელიც დაფუძნებული იქნება შტატის, გამგეობის თავმჯდომარის და მთლიანად გამგეობის ენერგიაზე, გამოცდილებაზე, ცოდნასა და ინტერესებზე. აღნიშნული პროგრამა აფუძნებს გამგეობაში მუშაობის სტანდარტებს. ეს ადამიანებს საშუალებას აძლევს, რაც შეიძლება სწრაფად დაიწყონ მუშაობა და გააცნობიერონ, რამდენად მნიშვნელოვანია წინასწარი სრულყოფილი ინფორმაციის მიღება.

საორიენტაციო პროგრამა უზრუნველყოფს გამგეობის წევრთა ერთი მიმართულებით აზროვნებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ ისინი ორგანიზაციის მისიის შესახებ საკუთარ ინტერპრეტაციას ჩამოაყალიბებენ, მაშინ, აღარ უნდა გაგიკვირდეთ, რომ გამგეობის რომელიმე წევრმა კონფლიქტური თეორიები განავითაროს, რაც რთულს გახდის შეთანხმებას, როდესაც რესურსები განაწილებულია და დაგეგმვა შესრულებული. ამის მსგავსად, თუ გამგეობის წევრი არ იცნობს პროგრამების ხარისხსა და ნაირსახეობებს, ძნელია ორგანიზაციისა და შტატის კონსტრუქციული შეფასება.

გამგეობის ახალი წევრებისათვის უნდა შეიქმნას პირობები, გამგეობის შეკრებამდე შეხვდნენ აღმასრულებელ დირექტორს და პირველი პირიდან შეისწავლონ ორგანიზაციის პროგრამების საქმიანობა. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ახალი წევრების თანამშრომლობა ძველ და გამოცდილ წევრებთან, რომელთაც შეუძლიათ შეასრულონ მრჩეველის ფუნქცია გამგეობასა და მის საქმეებთან დაკავშირებით, უზრუნველყონ ახალი წევრი ინფორმაციით ძველი წევრების განვლილი საქმიანობის შესახებ, მიმოიხილონ პირველი შეხვედრის დღის ნუსრიგი, მიანოდონ

განსაზღვრული პუნქტების შესახებ განმარტება და უპასუხონ მათ ყველა შეკითხვას.

გამგეობის უფლებები და მოვალეობები

ცალკეული ორგანიზაციებისათვის გამგეობის ფუნქციები, მისი უფლება-მოვალეობები განსხვავებულ ხასიათს ატარებს. ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ გამგეობა არასამთავრობო ორგანიზაციაში თამაშობს სამ ძირითად როლს: 1. ორგანიზაციის ძირითადი პოლიტიკის დამგეგმვისა და გადაწყვეტილებების მიმღების, 2. ფინანსური განვითარების უზრუნველყოფის და 3. პოლიტიკისა და დაგეგმილი გადაწყვეტილებების შესრულებაზე მეთვალყურის. ცალკეული ორგანიზაციისათვის ცალკეულ შემთხვევაში გამგეობის როლი და ფუნქციები, შესაძლოა მეტად მრავალფეროვანი და ურთიერთგამომრიცხავიც იყოს. ქვემოთ ჩამოთვლილია გამგეობის ზოგიერთი კონკრეტული ფუნქცია:

1. ორგანიზაციის მიზნების და პროგრამების განსაზღვრა;
2. აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის არჩევა;
3. ორგანიზაციის აღმასრულებელი ხელმძღვანელის მხარდაჭერა და მისი საქმიანობის შეფასება;
4. მიმდინარე საქმიანობის ეფექტურად დაგეგმვის უზრუნველყოფა;
5. ადეკვატური სახსრების უზრუნველყოფა;
6. არსებული რესურსების ეფექტური მართვა;
7. პროგრამათა და მომსახურების განსაზღვრა და მათ რეალიზაციაზე კონტროლი;
8. ორგანიზაციის ავტორიტეტის ამაღლებაზე ზრუნვა;
9. სააპელაციო სასამართლოს როლის შესრულება;
10. საკუთარი საქმიანობის შეფასება.

1. ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების განსაზღვრა

გამგეობა პასუხისმგებელია განსაზღვროს ორგანიზაციის მისია და მიზნები. ორგანიზაციის მისიისადმი ერთგულებამ უნდა განაპირობოს გამგეობაში საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის გრძნობა. მისიის განცხადება ჩვეულებრივ წერილობითია. გარდა იმისა, რომ ორგანიზაცია ქმნის განცხადებას იმის თაობაზე თუ რა არის, რას წარმოადგენს და რას აკეთებს იგი, გამგეობამ პერიოდულად უნდა გადახედოს მის ადეკვატურობას, სიზუსტეს და ღირებულებას. მიუხედავად იმისა, რომ გამგეობა კონსულტაციებს იღებს ორგანიზაციის გარემოში მყოფი ადამიანებისაგან (წევრები, მოხალისეები, შტატი, კლიენტები) ორგანიზაციის მისიის ფორმირებისას სწორედ გამგეობაა პასუხისმგებელი მის მიღებაზე.

მისიის ფართოდ გავრცელებული განცხადება უნდა იუწყებოდეს, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია, რატომ, რა ფორმით აკეთებს ამას დავის ემსახურება. მან უნდა ახსნას, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია განსხვავებულად და წარმოადგინოს საფუძვლიანი მიზეზი ცალკეული პიროვნებების, ფონდებისა თუ კორპორაციებისათვის ფინანსური დახმარების მისაღებად.

მისიის და მიზნების ადეკვატური განცხადება სახელმძღვანელო უნდა იყოს ორგანიზაციის დაგეგმვისას, გამგეობის და შტატის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას, მოხალისეების მიერ ინიციატივის გამოვლენისას და დეფიციტურ რესურსებზე კონკურენტული მოთხოვნებისადმი პრიორიტეტის მინიჭებისას. გამგეობამ უნდა შეაფასოს პროგრამის ღონისძიებები, რომლებიც წინააღმდეგობაში მოდიან მისიასთან, რათა დარწმუნდეს (თავი დაიზღვიოს) იმაში, რომ ორგანიზაცია არ სცილდება თავის უპირველეს მიზნებს. მისია ავითარებს თანხების მოზიდვის სტრატეგიებს, ისევე როგორც გამგეობის ბევრ ახვა პასუხისმგებლობას.

2. აღმასრულებელი დირექტორის პარჩევა

დირექტორის ამორჩევის პასუხისმგებლობას უეჭველად უდიდესი გავლენა აქვს ორგანიზაციის განვითარების ეფექტიანობაზე. ეს ფუნქცია შეიძლება გაინაწილონ სხვებმაც, რომლებსაც წაღილი მიუძღვით ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებში, თუმცა საბოლოო გადაწყვეტილების მიმღები არის შეა უნდა იყოს გამგეობა.

გამგეობამ დირექტორის დასაქირაველად შეიძლება მაიშველიოს კონსულტანტი, რომელიც დაეხმარება მას ძლიერი კანდიდატების მონეევაში, ან შეიძლება მეორე გზა ამჯობნოს და კანდიდატები თვითონ ეძებოს. აუცილებელია კარგად მოფიქრებული ძიების პროცესი, მაგრამ იმისთვის, რომ დირექტორმა ეფექტურად შეასრულოს სამუშაო, გამგეობამ თავის თავზე უნდა აიღოს დირექტორისთვის პოზიტიური სამუშაო გარემოს შექმნის ვალდებულება.

გამგეობამ უნდა:

- ▶ განიხილოს ორგანიზაციის მისიის განცხადება და მიზნები, დარწმუნდეს მის შესაბამისობაში;
- ▶ ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციის ძირითადი ძლიერი მხარეები და საჭიროებები;
- ▶ დაადგინოს აღმასრულებელი ლიდერების სპეციფიკური გრძელვადიანი პრიორიტეტები შემდგომი პერიოდისთვის;
- ▶ ნათლად ჩამოაყალიბოს მიზნები, განსაზღვროს მოლოდინები ახალი აღმასრულებლის მუშაობის შესახებ, სულ მცირე, მომდევნო 1 წლის განმავლობაში;
- ▶ ჩამოაყალიბოს განსაზღვრული მახასიათებლები, უნარ-ჩვევები და სტილი, რომელიც უნდა პქონდეს ახალ დირექტორს;
- ▶ უზრუნველყოს სათანადო საკომპენსაციო პაკეტი და სხვა სამუშაო პირობები;
- ▶ განსაზღვროს თავისი ფუნქციები (რომელიც უნდა განსხვავდებოდეს დირექტორისა და შტატის ფუნქციებისაგან) იმის გათვალისწინებით, რომ დირექტორმა უნდა შეარჩიოს და უხელმძღვანელოს მენეჯერთა გუნდს, გამგეობის ჩარევის გარეშე;
- ▶ მოამზადოს სამუშაოს სრულყოფილი აღწერა, რომელიც გულისხმობს, რომ ორგანიზაციის აღმასრულებელი

დირექტორი არის შტატის უმაღლესი ხელმძღვანელი. უმაღლეს დონეზე არჩეული გამგეობის ხელმძღვანელის პოზიციის თაობაზე არ უნდა არსებობდეს რაიმე გაურკვევლობა.

3. აღმასრულებელი დირექტორის მხარდაჭერა და მისი საქმიანობის შეფასება

აღმასრულებელ დირექტორს სჭირდება მორალური და რეალურად ხელშესახები მხარდაჭერა. მიუხედავად იმისა, რომ პირველადი პასუხისმგებლობა, მხარი დაუჭიროს აღმასრულებელ დირექტორს, ხშირად გამგეობის უმაღლეს ხელმძღვანელს ეკისრება, იგი მაინც რჩება მთლიანი გამგეობის ფუნქციად. გამგეობებმა აღმოაჩინეს, რომ აღმასრულებელი დირექტორის საქმიანობის შეფასების პასუხისმგებლობა ჯობია დაეკისროს აღმასრულებელ კომიტეტს, მაგრამ გამგეობა, როგორც მთლიანი, უნდა დარწმუნდეს იმაში, რომ აღმასრულებელი დირექტორი:

- ▶ ლებულობს ხშირ და კონსტრუქციულ უკუკავშირს;
- ▶ გრძნობს, რომ მისი საქმიანობა ფასდება გამგეობის საქმიანობასთან კავშირში;
- ▶ წარდგენილია სხვა საზოგადოებების ლიდერებთან და ორგანიზაციებთან;
- ▶ მონეულობა მნიშვნელოვანი სოციალური ფუნქციებისთვის;
- ▶ დადებით შეფასებას ლებულობს განსაკუთრებული ინიციატივებისათვის;
- ▶ გრძნობს, რომ გამგეობამ იცის დამგრძნობიარე ორგანიზაციის სიტუაციისა და საჭიროებებისადმი;

საქმიანობის შესრულების ფორმალური და არაფორმალური განხილვისას გამგეობა და აღმასრულებელი დირექტორი უნდა შეთანხმდნენ მიზნებსა და პროცესებზე. ეს დელიკატური საქმე ძლიერ დაგეხმარებათ, თუ მიზნები მრავალგზის განხილული და შეთანხმებულია. ისინი ლებულობენ განხილვის პირველად კრიტერიუმებს არაფორმალურ და გულახდილ დისკუსიებში.

აღმასრულებელი დირექტორის სამუშაოს შეფასებისას გამგეობა და აღმასრულებელი ხელისუფლება შეთანხმებული უნდა იყვნენ შემდეგ პუნქტებზე:

- ▶ შეფასების უპირველესი მიზანი არის დაეხმაროს აღმასრულებელ დირექტორს სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში (იდეალურ შემთხვევაში პროცესი რომ ჯანსაღი და კონსტრუქციული იყოს, კომპენსაციის გაზრდა და კონტრაქტის განახლების გადაწყვეტილების მიღება არ უნდა იყოს ამ პროცესის მონყოფის პირველადი მიზეზი);
- ▶ აღმასრულებელ დირექტორს კარგი კონსულტაცია უნდა გაეწიოს განხილვის პროცესის შესახებ, სანამ ის დაიწყება;
- ▶ გამგეობა და აღმასრულებელი დირექტორი უნდა შეთანხმდნენ იმაზე, რომ მათი საქმიანობის ეფექტურობა ურთიერთდამოკიდებულია.

4. ეფექტიანი ორგანიზაციული დაგეგმვის უზრუნველყოფა

იმდენად, რამდენადაც გამგეობის მიერ აღმასრულებლის საქმიანობის სრულყოფილი და ობიექტური შეფასება, საქმიანობის შესრულების შემაჯამებელი განხილვების რეგულარული

ინტერვალებით ჩატარება ძალზე მნიშვნელოვანი და დელიკატური საქმეა, ბევრმა გამგეობამ და აღმასრულებელმა დირექტორმა აღმოაჩინა, რომ სასარგებლოა ორგანიზაციის გარედან კვალიფიციური მესამე მხარის მოწვევა. ასეთ ინიციატივას მოაქვს პროფესიონალიზმი, ობიექტურობა და პერსპექტივა, რომელიც თითქმის ყოველთვის ამართლებს მოთხოვნილ ფინანსურ ინვესტიციებს. გარეშე პირს შეუძლია შეაფასოს როგორც აღმასრულებელი დირექტორის მუშაობა, ისე ნებისმიერი ორგანიზაციული საქმიანობა. ასევე, შეუძლია წამოაყენოს ისეთი წინადადებები და რეკომენდაციები, რომლებიც ყველას დაეხმარება.

5. შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფა

ორგანიზაციული დაგეგმვის პროცესი გამგეობას და შტატს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის მისია გადაიტანონ ამოცანებში, რომლებიც შეიძლება გაიზომოს და განხორციელდეს. გამგეობისა და შტატისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვებია: ვინ უნდა განახორციელოს სტრატეგიული დაგეგმვა და ფაქტურად როგორ უნდა ჩაერთონ პროცესში გამგეობის მოხალისე წევრები? ამ კითხვებთან დაკავშირებით შეხედულებები საკმაოდ განსხვავებულია, მაგრამ ყველას აზრი ერთნაირია შემდეგ სამ საკითხზე:

- ▶ გამგეობის წევრები ფართოდ უნდა ჩაერთონ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში და ხელი შეუწყონ გეგმში გათვალისწინებული ამოცანების განხორციელებას, მათ შორის, ახალი რესურსების მოპოვებას. მათ მოეთხოვებათ შესაბამისი კითხვების დასმა, კარგი პასუხების გაცემა, პიროვნულ და პროფესიულ სფეროებში ექსპერტობა.
- ▶ გამგეობის კომიტეტის სტრუქტურა გთავაზობს განსაკუთრებულად კარგ (დამხმარე) შესაძლებლობას, რომლითაც შეიძლება გამგეობის წევრების გეგმაში გათვალისწინებულ სფეროებზე განაწილება. ფუნქციურ სფეროებს, რომლებიც დაკავშირებულია გამგეობის მუდმივ კომიტეტებთან, უძლევს აღმასრულებელი კომიტეტი.
- ▶ გამგეობამ გეგმა ფორმალურად მხოლოდ გარკვეული დროის (რაც კონსულტაციასა და რევიზიას სჭირდება) შემდეგ უნდა დაამტკიცოს. რადგან გრძელვადიანი პროგრესების უკეთება რთულია, საუკეთესო ვარიანტი იქნება, გეგმა არ აღემატებოდეს სამწლიან პერიოდს.

თუ შტატი პროფესიულია, დაგეგმვასა და კოორდინაციას ყველაზე უკეთ სწორედ იგი განახორციელებს. გამგეობის მოხალისე წევრებისგან არ უნდა მოველოდეთ, რომ ისინი მთელ დროს მოახმარენ პროგრამულ, ფინანსურ და მენეჯერულ საკითხებს ან განახორციელებენ მეტ და ხანგრძლივ საქმიან შეხვედრებს. ორგანიზაციის აღმასრულებელმა დირექტორმა და შტატმა უნდა გამოავლინოს, სულ მცირე, ისეთი ენთუზიაზმი და ავტორობა, როგორიც გამგეობამ და, შეიძლება, უფრო მეტიც, რადგან სწორედ მათ ექისრებათ პირველადი პასუხისმგებლობა გეგმის შესრულებაზე.

ყველაფერი ასე უნდა იყოს არა იმიტომ, რომ მინიმუმამდე დავიდეს გამგეობის მაღალეფექტური ჩართულობა დაგეგმვის პროცესში, არამედ იმიტომ, რომ გამგეობის წევრები მატერიალურად დაინტერესებული არ არიან.

რადგან ჯამში გამგეობის წევრებმა უნდა შეაფასონ პროცესის შედეგად მიღებული ამოცანების ხარისხი, ისინი მუდმივად უნდა იყვნენ ჩართული ამ პროცესში. გამგეობის წევრებმა უნდა გადაჭრან და პასუხი გასცენ შემდეგ კითხვებს:

- ▶ სჭირდება თუ არა მისიის განცხადებას კორექტირება ან ძირეული შეცვლა?
- ▶ გეგმაში გათვალისწინებული დაშვებები და გარემოებები არის თუ არა ამომწურავი და სწორი? რომელიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი ხომ არ აკლია?
- ▶ როგორია დანახარჯ-სარგებელის პროპორცია ორგანიზაციის ყოველი მიმდინარე პროგრამისა და მომსახურებისათვის? რომელიმე ხომ არ არის პერიფერიული ორგანიზაციის პირველადი მიზნებისათვის? რომელი უნდა იყოს შენარჩუნებული? რომელი უნდა შეწყდეს და რომელი საჭიროებს მოდიფიცირებას?
- ▶ როგორ უნდა შეძლოს ორგანიზაციამ მოიზიდოს რაც შეიძლება მეტი ადამიანი თავისი პროგრამებისა და მომსახურების საშუალებით? რომელი შემოთავაზებული ინიციატივა იძლევა ყველაზე რეალისტურ და საუკეთესო იმედებს ამ მიმართებით? არის თუ არა ახალი პიოორიტეტები ნათელი და მათი დაფინანსებისათვის შემოთავაზებული საშუალებები რეალისტური? რომელი მათგანი იმუშავებს უფრო მარტივად და რომელი საჭიროებს მეტ ძალისხმევას?
- ▶ როგორია შტატის თანამონაწილეობა შემოთავაზებულ ახალ პროგრამებში და მომსახურებებში? როგორ გადაიხდის ორგანიზაცია დამატებითი შტატისათვის?
- ▶ არის თუ არა ორგანიზაციის მმართველი სტრუქტურის სრულყოფილი განხილვის დრო? როდის უნდა შეაფასოს გამგეობამ თავისი როლი, წევრები, ორგანიზაცია და საქმიანობა, დაგეგმვის პროცესში თუ დაგეგმვამდე?
- ▶ უახლესი შემოსავლებისა და დანახარჯების მიხედვით რამდენად რეალისტურად მოჩანს პროექტები? რა მიზნისაკენ უნდა ისწრაფოდეს ორგანიზაცია, რომ მიაღწიოს ფინანსურ რეზერვებს (მაგ., სულ მცირე 1 წლის მოქმედების ბიუჯეტის ნახევარს)?
- ▶ არის თუ არა ორგანიზაციის შტატი სათანადო, რომ შეასრულოს თანხების მომძიებლის ამბიციური ინიციატივები? არის თუ არა აღმასრულებელი დირექტორისა და გამგეობის როლები ნათელი ამ მიმართებით?

დაგეგმვა ხდება ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზე, რაც დამოკიდებულია მის ზომასა და კომპლექსურობაზე, აღმასრულებელი დირექტორის, შტატის და გამგეობის შეხედულებებზე და ნებისმიერ სხვა გარემოებაზე. დაგეგმვა შეიძლება იყოს ოპერატიული (ყოველდღიური), მოკლევადიანი (განსაკუთრებული შემთხვევისთვის, რომ დააკმაყოფილოს სპეციფიკური პიოორიტეტი) ან გრძელვადიანი, სტრატეგიული

(სრულყოფილი და ძალიან შორს გამიზნული). გამგეობამ უნდა მოითხოვოს ამ უკანასკნელის შესრულება. უმეტესობა გრძელვადიანი ანუ სტრატეგიული გეგმებისა შეიცავს შემდეგი ელემენტების სხვადასხვა ვარიაციებს და კომბინაციებს (რაც დამოკიდებულია სპეციალურ გარემოებებზე, მისიაზე და ორგანიზაციის მიზნებზე):

- ▶ მისიის განცხადება და მიზნები;
- ▶ მომავლის ხედვა (შიდა და გარე გარემოებებზე);
- ▶ მიმდინარე პროგრამები და მომსახურებანი;
- ▶ ახალი პროგრამები და მომსახურებანი;
- ▶ ნევრების გაზრდისა და შენარჩუნების სტრატეგია;
- ▶ შტატის შესახებ ინფორმაცია (უახლესი და დაგეგმილი);
- ▶ დირექტორთა საბჭო (მოცულობა; შერჩევის მეთოდი; კომიტეტის სტრუქტურა; სხვა მოთხოვნები);
- ▶ ფინანსური პროექტები (შემოსავალი და ხარჯები);
- ▶ თანხების მოძიების სტრატეგიები;
- ▶ საზოგადოებრივი ურთიერთობები;
- ▶ დანართები (მიმდინარე და სამომავლო შტატის ორგანიზაციის დიაგრამები; ფინანსური ტენდენციები – გასული 3-5 წლისა და პროექციები შემდგომი 5 წლისთვის; მონაცემები კლიენტებზე და სხვა).

6. რესურსების უწყვეტად მართვა

ორგანიზაციას მხოლოდ მაშინ შეუძლია იყოს ეფექტიანი, თუ მას აქვს რესურსები, რომლის საშუალებითაც შეძლებს საკუთარი მიზნების განხორციელებას. ორგანიზაციის შესაბამისი რესურსებით უზრუნველყოფა უპირველესი და ძალიან ფართო პასუხისმგებლობაა. ბევრი ორგანიზაცია ურევს აღმასრულებელი დირექტორის როლს გამგეობის პასუხისმგებლობისაში, განსაკუთრებით მაშინ, როცა შტატი შეიცავს განვითარების პროგრამების დირექტორს ან თანხების მოძიებელს. კარგი იქნება, თუ აღმასრულებელ დირექტორს განვიხილავთ თანხების ძირითად მომძიებლად ("ფანდრაიზერად"), მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ფინანსების მოძიების ამოცანებს და მიზნებს გამგეობა სახავს. გამგეობის, აღმასრულებელი დირექტორისა და განვითარების დირექტორის საქმიანობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული გამგეობის წევრებთან და მათ უნართან, გავლენა იქონიონ მსხვილ პოტენციურ დონორებზე და სხვაგვარად აწარმოონ ფინანსების მოძიების ინიციატივების მონიტორინგი და მართვა. თანხების ეფექტური მოძიება გამგეობის უნარიანობის, ერთგულების და გავლენის ერთ-ერთი საზომია. გამგეობის ყველა წევრმა უნდა გამოიყენოს მისი კავშირები მსხვილ პოტენციურ დონორებთან და გამგეობამ უნდა აიღოს ამ მხრივ პასუხისმგებლობა. ფინანსების მოძიების პასუხისმგებლობები გამგეობის წევრებმა არ უნდა შემოფარგლონ მხოლოდ ინდივიდუალური გრანტების მოთხოვნით. გამგეობის წევრებიც ჩართული უნდა იყვნენ საფონდო და კერძო ბიზნესის გრანტების მოთხოვნაში, სამთავრობო კონტრაქტების უზრუნველყოფაში.

გამგეობამ პერიოდულად უნდა განიხილოს და დაამტკიცოს თანხების მოძიების გეგმა. იმ შემთხვევაში, როცა მეტი და

მეტი რეზერვია მოძიებული სპეციალური პროგრამის ან პროექტისათვის, ორგანიზაციის სჭირდება შეიმუშავოს სამოქმედო გეგმა, რომელიც ნათლად გამოხატავს, რისთვის სჭირდება ორგანიზაციას ფული და როგორ იქნება ის გამოყენებული.

გამგეობამ წინააღმდეგობა უნდა გაუწიოს ბუნებრივ ტენდენციას, რომლის მიხედვითაც ფინანსების მოძიების კომიტეტი მხოლოდ თავის თავზე იღებს ამ სფეროში ინიციატივების პასუხისმგებლობას. ფინანსების მოძიება მთელი გამგეობის ფუნქციაა; სათანადო მუდმივი კომიტეტი, უბრალოდ, არის გამგეობის აგენტი, რომელიც ეხმარება მას გამგეობის წევრების, აღმასრულებელი დირექტორის და თანხების მოძიებით დაკავებული შტატის ნებისმიერი წევრის მუშაობის კოორდინაციაში. სინამდვილეში ასეთი კომიტეტის ერთ-ერთი ფუნქციაა შეახსენოს გამგეობის ყველა წევრს მათი პასუხისმგებლობების შესახებ.

მართალია, თანხების მოძიება თამაშობს ინტეგრალურ როლს ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის შესაბამისი რესურსების უზრუნველყოფაში, გამგეობის პასუხისმგებლობა სცილდება წევრების, როგორც თანხების მოძიებლების ფუნქციებზე. გამგეობამ უნდა განაპირობოს ის, რომ ორგანიზაციის მიმდინარე შემოსავალი იყოს სტაბილური და ხელი შეუწყოს შემოსავლის წყაროების მრავალფეროვნების ზრდას, რაც ხანგრძლივი დროის განმავლობაში დაეხმარება ორგანიზაციას. მაგალითად, გამგეობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს შემოსავლის მიღების ისეთი საკმეიანობის შექმნას, რომელსაც ზრდის პოტენციალი აქვს. ასეთი შეიძლება იყოს პუბლიკაციების გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლები, წევრობის გადასახადები და სხვა. დღეს, ისე როგორც არასდროს საჭიროა მენარმეობრივი ლიდერობა.

7. ორგანიზაციის პროგრამებისა და მომსახურებების განსაზღვრა, გაძლიერება და კონტროლი

არსამთავრობო სექტორის მუშაობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია დაგროვილი აქტივის დაცვა და მიმდინარე შემოსავლების სათანადოდ მართვა.

გამგეობა ძირითადად ამ პასუხისმგებლობას ასრულებს იმით, რომ მხარს უჭერს წლიური ბიუჯეტის განვითარებას და დამტკიცებას. სინამდვილეში, ეს სამუშაო არის გამგეობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი პოლიტიკური გადაწყვეტილება, ვინაიდან ამას მოძრაობაში მოჰყავს უამრავი პროგრამული, პერსონალთან დაკავშირებული და სხვა პრიორიტეტები. ეს პასუხისმგებლობა არ უნდა დაევალოს გამგეობის აღმასრულებელს ან ფინანსურ კომიტეტს.

გამგეობას ბიუჯეტის შესრულების მონიტორინგი შეუძლია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კეთდება ნათელი, პროფესიული, ზუსტი და დროული ფინანსური ანგარიშები. გამგეობის ყველა წევრმა უნდა მიიღოს წლიური (ან წელიწადში ორჯერ) ბალანსის ფურცლები დასაბუთებული ანგარიშგებით. ფინანსური ან აღმასრულებელი კომიტეტის წევრები და ხაზინადარები

უზრუნველყოფილი უნდა იყვნენ კვარტალური ანგარიშებით; ასეთი კომიტეტის არარსებობის დროს ეს ანგარიშები უნდა მოხსენდეს გამგეობის წევრებს.

გამგეობამ უნდა მოითხოვოს დამოუკიდებელი აუდიტორისაგან ან საბუღალტრო ფირმისაგან წლიური აუდიტის წარმოება. აუდიტის ფუნქციას ვერასოდეს შეასრულებს გამგეობის მოხალისე წევრი, ვინაიდან აუდიტორები პირდაპირ გამგეობას უკეთებენ ანგარიშს. გამგეობის ფინანსური კომიტეტისთვის კარგი პრაქტიკაა, შეხვედრეს აუდიტორს როგორც აუდიტის მიმდინარეობის პროცესში, ისე მისი დასრულების შემდეგ.

უფრო დიდი ორგანიზაციების გამგეობები ზოგჯერ სპეციფიკურ მოთხოვნებს აყენებენ აუდიტის დანყებაზე. მაგალითად, გამგეობამ შეიძლება აუდიტორს მისცეს ინსტრუქციები, რომ მათ გაამახვილონ ყურადღება ანგარიშში ცალკეულ საკითხებსა ან სფეროებზე. ანგარიშის ეს წერილი მზადდება ცალკე გამგეობისთვის და ცალკე აღმასრულებელი დირექტორისთვის. საბოლოოდ გამგეობის ყველა წევრმა უნდა მიიღოს აუდიტის ანგარიშის წერილი შეხვედრამდე, რომელზეც უნდა განიხილონ ეს ყველაფერი. გამგეობა პასუხისმგებელია აუდიტორის ამორჩევაზე, მის მიერ გაწეული სამუშაოს შეფასებასა და იმის გადანყვებაზე, თუ როდის არის ახალი აუდიტის დრო (დაახლოებით ყოველ 3-5 წელში).

გამგეობის მიერ ორგანიზაციის რესურსების ეფექტურად მართვის პასუხისმგებლობაში შედის აგრეთვე აუცილებელი არასაბანკო ფულადი ოპერაციების კონტროლი და შტატის წევრების სამუშაოს შესრულების მონიტორინგი. გამგეობის ფინანსური პასუხისმგებლობები მოიცავს გამგეობასა და შტატს შორის ფინანსური გადაწყვეტილებების ავტორობის განაწილებას და ინვესტიციების მიმოხილვას.

გამგეობა აკეთებს ორგანიზაციის რეზერვებისა და შემოწირულობების მონიტორინგს და ახდენს ინვესტიციების პოლიტიკისა და სტრატეგიის ფორმულირებას. გამგეობამ უნდა შეარჩიოს გარე ინვესტიციები, როცა ეს საჭიროა.

8. ორგანიზაციის იმიჯის ამაღლებაზე ზრუნვა

გამგეობის ძირითადი როლი მდგომარეობს მიმდინარე და დაგეგმილი პროგრამებისა და მომსახურებების ორგანიზაციის დადგენილ მისიასა და მიზნებთან დაქვემდებარებაში. გამგეობამ შეზღუდული რესურსებისა და შეუზღუდავი მოთხოვნების პირობებში უნდა გადანყვიტოს, კონკრეტულ პრიორიტეტებს შორის რომელს მიანიჭოს უპირატესობა. ფინანსური და პროგრამული გადაწყვეტილებები ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად არ უნდა იქნეს მიღებული.

ის, თუ რას აკეთებს ორგანიზაცია მისი წევრების, მხარდამჭერების ან კლიენტებისთვის, განსაზღვრავს მის, როგორც სოციალური ინსტიტუტის, მნიშვნელობას. გამგეობის წევრებისგან ხშირად მოდის ჩივილები, რომ საქმიან

შეხვედრებზე ძირითადად დომინირებს ფინანსური და თანხების მოძიებასთან დაკავშირებული საკითხები. ყველა გამგეობამ უნდა გამოძენოს მის წევრებს შორის მუშაობის გარკვეული ფორმა, რომლითაც უზრუნველყოფს პროგრამებისა და მომსახურებების შესაბამისობას ორგანიზაციის მისიასა და მიზნებთან. რომელიმე მუდმივი კომიტეტისთვის ეს არის მინიმალური არგუმენტი იმისთვის, რომ ამ უკანასკნელმა გადახედოს პროგრამებს.

გამგეობა კარგადაა გარკვეული თავის მოვალეობაში, როცა იგი ერთი მხრივ კარგად ანაწილებს პასუხისმგებლობებს გამგეობასა (უზრუნველყოს ხარისხიანი, ხარჯეფექტური პროგრამები) და შტატს (სტიმული მისცეს ამ პროგრამებისადმი შემოქმედებით მიდგომას და სრულყოფილად განხორციელებას) შორის, ხოლო მეორე მხრივ ახდენს მონიტორინგს. ამ განსაზღვრული პასუხისმგებლობის შესრულებისას, ხშირად, გამგეობებისა და შტატის როლები ერთმანეთში ირევა, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გამგეობის წევრები მოხალისეობრივ საწყისებზე არიან ჩართული პროგრამების შესრულებასა და მართვაში.

გამგეობა საუკეთესოდ ასრულებს თავის როლს, როცა სწორ შეკითხვებს სვამს და სწორ პასუხებს ელის. ამის საილუსტრაციოდ გამოდგება:

- ▶ ხომ არ არის დრო ჩაატაროთ კლიენტების ან წევრების გამოკვლევა, რათა განსაზღვროთ მათი კმაყოფილება პროგრამებითა და მომსახურებით? როდის და როგორ გაკეთდა ასეთი გამოკვლევა უკანასკნელად? როგორი იყო შედეგები? (ასეთ კვლევას შეიძლება შეეგროვებინა მოსაზრებები და გაუმჯობესებინა არსებული პროგრამები, მომსახურებანი, გაენია რეკომენდაციები ახლებისათვის).
- ▶ როგორ შეუძლია გამგეობას აკონტროლოს (მონიტორინგი) კლიენტების კმაყოფილება, უზრუნველყოს ისინი სამომავლოდ უწყვეტი, ხარჯეფექტური პროგრამებითა და მომსახურებით?
- ▶ რა იცით იმის შესახებ, თუ ვინ მონაწილეობს ან ვის აქვს უპირატესობა თქვენს უმთავრეს პროგრამებსა და მომსახურების არეალში? მონაწილეობის ტენდენციები სწორი მიმართულებით მიდის ჩართული ადამიანების როგორც რაოდენობრივი მახასიათებლების, ისე კატეგორიების მიხედვით?
- ▶ წლიური ბიუჯეტის რა ოდენობაა გამოყოფილი პროგრამებისა და მომსახურებისათვის პერსონალზე გამოყოფილისა და სხვა ხარჯებისაგან განსხვავებით? არის აქ სწორი ბალანსი?
- ▶ როგორ უნდა იქნეს მიღებული ინფორმაცია ორგანიზაციის პროგრამების და მომსახურებათა მიმდინარე მონიტორინგის შესახებ, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციის პოლიტიკისა და პრიორიტეტების შესაცვლელად?

9. სააპელაციო სასამართლოს როლის შესრულება

გამგეობის წევრებს არა მხოლოდ დამაკავშირებლის ფუნქცია აქვთ ორგანიზაციის შტატს, მოხალისეებს, მის წევრებს ან კლიენტებს შორის, არამედ ორგანიზაციის წარმომადგენლის და დამცველის ფუნქციაც. მაგრამ მმართველი ლიდერები, მედია,

მიმდინარე და პოტენციური დამფინანსებლები მოითხოვენ ამბიციური და ეფექტური საზოგადოებრივი ურთიერთობების პროგრამებს, რათა უზრუნველყონ ჯანსაღი და აკურატული იმიჯი ორგანიზაციისათვის. აღიარებული მიღწევები, საზოგადოების განვითარებაში შეტანილი წვლილი და განმარტებები იმის თაობაზე, თუ როგორ ნაწილდება გრანტები, შემოწმებულია და სხვა საშემოსავლო წყაროები – ყველაფერი ეს წარმოადგენს იმიჯის შექმნის პროცესს. ბეჭდვითი სახით გამოცემული წლიური ანგარიშები, დროული და ინფორმაციული პრესრელიზები, სათანადო კომუნიკაციური ინიციატივები საზოგადოებებისა და მთავრობის ლიდერებთან, დროული საუბრები საზოგადოებებსა და სამოქალაქო ჯგუფებთან, ყველაფერი ეს გამგეობის სათანადო წევრების მიერ საზოგადოების ინფორმირების სტრატეგიის მნიშვნელოვანი ელემენტებია. გამგეობის წევრებს შეიძლება მოუწიოთ შეხვედრა არჩეულ ოფიციალურ პირებთან, საუბარი კანონმდებლებთან, სასამართლოს ხელმძღვანელებთან, სხვადასხვა კავშირებთან, შეიძლება მოუწიოთ საკუთარი ორგანიზაციის წარდგენა ნაციონალურ ფორუმებზე, და თუ საჭირო იქნება, ინტერვიუს მიცემა მასმედიის წარმომადგენლებისათვის.

10. საკუთარი საქმიანობის შეფასება

როდესაც ორგანიზაციის მართვა ხდება ეფექტურად, მაშინ ორგანიზაციას აუცილებლად შემუშავებული აქვს პერსონალის პოლიტიკა, რომელიც მმართველ ორგანოს თავიდან ააცილებს სხვადასხვა პერსონალთან დაკავშირებულ წერილობით საკითხების განხილვას. პერსონალის პოლიტიკა უნდა მოიცავდეს შესაბამის პროცედურებს, ჩივილის პროტოკოლებს, და განსაკუთრებით, ნათლად უნდა ასახავდეს აღმასრულებელი დირექტორის მიერ შტატის დაქირავების, განვითარების და განთავისუფლების ნესებს. მიუხედავად იმისა, რომ გამგეობამ უნდა მიანიჭოს მნიშვნელოვანი უფლება აღმასრულებელ დირექტორს პერსონალთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებში, არის შემთხვევები, როცა აღმასრულებელ დირექტორს სჭირდება გამგეობის კონსულტაცია, განსაკუთრებით – როცა მისი მოსაზრებები სადავოა. კარგმა აღმასრულებელმა დირექტორმა იცის როდის მიიღოს კონსულტაცია გამგეობისაგან და როდის გაითვალისწინოს მისი მოსაზრება.

გამგეობა თავის მცდელობებში – უზრუნველყოს პასუხისმგებლობა, ლეგალური და ეთიკური ქცევა – ადგენს პოლიტიკას, რომლითაც უნდა მართოს ორგანიზაციის გამგეობისა და შტატის წევრები. შეიმუშავენს პოლიტიკას კონფლიქტებთან დაკავშირებით, მაგალითად, რომელიც ეხება მისაღებ და მიუღებელ ურთიერთობებს მისი გამგეობის და შტატის წევრებს შორის.

ზოგადი პოლიტიკის დადგენის გარდა, გამგეობა პასუხისმგებელია, აგრეთვე ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის წესდებისა და რეგისტრაციის პუნქტების დაცვას.

► მიუხედავად იმისა, რომ გამგეობა ქმნის პოლიტიკას, ბევრი

- ინდივიდუალური საქმიანობა, რომელიც აუცილებელია პასუხისმგებლობის შესანარჩუნებლად, მოდის შტატზე. მაგრამ საქმიანობანი, რომლებზეც, უპირველეს ყოვლისა, პასუხისმგებელია გამგეობა და რომლის სხვაზე დელეგირებაც არ შეიძლება, არის შემდეგი: საქმიანობის მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში მოყვანა;
- ▶ სათანადო, დროული ანგარიშების გაკეთება;
 - ▶ ნებისმიერი ლობირების დანახარჯების და აქტივობების დეტალურად ჩანერა;
 - ▶ ორგანიზაციის შტატის, მოხალისეების და კლიენტების დაცვა დაზიანებისგან ან ტრაუმისაგან პროფესიულ, უშიშროების, ჯანმრთელობის, სამუშაო და სხვა რეგულაციებთან თანხმობის უზრუნველყოფით;
 - ▶ პერსონალის პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავება და უზრუნველყოფა (მათ შორის სარჩელის აღძვრის შექმნის);
 - ▶ ორგანიზაციის ნესდების და რეგისტრაციის პუნქტების დაცვის უზრუნველყოფა და აუცილებლობის შემთხვევაში შესწორებების შეტანა;
 - ▶ ყველა სახის შემოსავლის, დანახარჯების და ა.შ. წლიური აუდიტის გაკეთება;
 - ▶ წლიური ანგარიშის გამოცემა;

გამგეობის განვითარების კიდევ ერთი საშუალება თვითშეფასებაა. გამგეობის წევრებისათვის თვითშეფასება არის საკუთარი მყარი იმიჯისა და პოზიციების დათმობისა და საქმის სრულყოფილად და ეფექტურად კეთებაში ეჭვის შეტანის ერთ-ერთი გზა. გამგეობის რეგულარული შეხვედრები წევრებს საშუალებას არ აძლევს შეჩერდნენ საქმის ყოველ დეტალზე და შეეკითხონ საკუთარ თავს, რამდენად კარგად ან ცუდად წარიმართა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი. გამგეობის წევრებს საშუალება არა აქვთ დაწერილობით გაანალიზონ საკუთარი განხილვები, რათა დაინახონ, რამდენად ასახავს ამ განხილვათა მიმართულება და შინაარსი გამგეობისა და შტატის შესაბამის პასუხისმგებლობებს. თვითშეფასება გამგეობას საშუალებას აძლევს გამოიკვლიოს ესა თუ ის საკითხი ისეთი გზით, რომელიც ორგანიზაციისათვის ერთდროულად იქნება კონსტრუქციულიც და მოსაწონიც. კარგი თვითშეფასება მოითხოვს:

- ▶ ეფექტურ კითხვარს ან სხვა სახის ინსტრუმენტს გამგეობის მხრიდან ინფორმაციის გამოსავლენად;
- ▶ პროცესს, რომელიც საშუალებას მისცემს გამგეობის წევრებს იყენენ პირდაპირნი, უხერხულ მდგომარეობაში ჩაყარდნის შიშის ან კომპრომისის გარეშე;
- ▶ გამოკითხვას ან სხვა მეთოდით მიღებულ ანგარიშს, რომელიც შეაჯამებს გამგეობის პასუხებს;
- ▶ შეხვედრების მონყობას, რომელებიც გამოიკვლევენ შედეგებს და აირჩევენ გზებს გამგეობის სამუშაოს გასაუმჯობესებლად.

შედეგების განხილვა და მათზე რეაგირება ეფექტური თვითშეფასების გასაღებია. მიმოხილვა, როგორც წესი, ხდება გამგეობის სპეციალურ შეხვედრაზე, რომელზეც გამოყოფილია

საკამრისი დრო განსაკუთრებული საკითხების განსახილველად. გამგეობას შეუძლია სპეციალური შეხვედრა მიუძღვნას ამ საკითხის ან რეგულარულ შეხვედრებზე გარკვეული დრო დაუთმოს შედეგების განხილვას. გამოკითხვაზე სწორი პასუხების მიღების და იმ შეხვედრებზე, სადაც მოხდება შედეგების განხილვა, მკაცრი დასწრების გარანტიას წარმოადგენს თვითშეფასების პროცესის კარგად დაგეგმვა და კალენდარზე მისი საკმაოდ დიდი ხნით ადრე აღნიშვნა, რათა უზრუნველყოფილ იქნას გამგეობის წევრთა სრული დასწრება.

მართალია, გამგეობის თვითშეფასება შეიძლება ჩატარდეს მხოლოდ გამგეობის მიერ საკუთარი რესურსების გამოყენებით და დისკუსიის წარმმართველად საკუთარი წევრის დანიშვნით, მაგრამ გამგეობათა უმრავლესობა უფრო ეფექტურად მიიჩნევს გარეშე ფასილიტატორის ან კონსულტანტის, ან სულაც სხვა ორგანიზაციის გამგეობის წევრის მონაწილეს, რომელსაც მმართველობასთან დაკავშირებულ საკითხებზე ფასილიტაციის გამოცდილება ექნება.

მესამე მხარის გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა შედეგების განხილვა იყოს უფრო ობიექტური, უფრო სრულყოფილი და კარგად ორგანიზებული. ეს პროცესი ასევე შეიძლება მოითხოვდეს თანხების მოზიდვას, რათა კონსულტანტს აუნაზღაურდეს დახარჯული დრო და მგზავრობის ხარჯები.

გამგეობის შეფასება არა არის ყოველწლიური ღონისძიება. უმეტესწილად გამგეობებს ურჩევნიათ ეს პროცესი ჩაატარონ არამდენიმე წელში ერთხელ. უფრო მეტიც, თვით-შეფასება შეიძლება არ იყოს მოსაწონი ყველა სიტუაციაში. გამგეობამ, რომელშიც ძალიან ბევრი ახალი წევრია, შეიძლება ჩათვალოს, რომ მას არ გააჩნია საკამრისი გამოცდილება ასეთი პროცესის ჩასატარებლად. თუმცა გამგეობებმა, რომლებიც ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში არიან ჩართული, თვითშეფასება შესაძლოა სტრატეგიულ მომენტადაც ჩათვალოს.

მნიშვნელოვანი და საგულისხმოა იმ გარემოების აღნიშვნა, რომ თვითშეფასება სრულიადაც არ არის ის პროცესი, რომელიც ტარდება მაშინ, როდესაც გამგეობა კრიზისის წინაშე დგას.

ნებისმიერ გამგეობას აქვს პასუხისმგებლობა სათანადო ორიენტაცია მისცეს მის ახალ წევრებს და პერიოდულად, ამასთან სრულყოფილად შეაფასოს საკუთარი ეფექტურობა. მაგრამ არსებობს აგრეთვე ამის მონათესავე პასუხისმგებლობა, რომელსაც უფრო მეტად გამგეობები აღიარებენ და ასრულებენ: პასუხისმგებლობა - შეფასდეს გამგეობის ინდივიდუალური წევრების საქმიანობა, რათა ამის მიხედვით შემდგომში მოხდეს მათი ხელახლა არჩევა ან დანიშვნა. პასუხისმგებლობის ორივე ფორმა უაღრესად მნიშვნელოვანია და არ გულისხმობს ერთ-ერთი მათგანის პრიორიტეტს.

აუცილებელია ერთმანეთისგან განასხვავოთ სრულყოფილი ორიენტაციის პროგრამის ორი მეტ-ნაკლებად მსგავსი ნაწილი: 1. გამგეობის ორიენტაცია მის წევრებზე - საერთო

პასუხისმგებლობები, წესდების უზრუნველყოფა, კომიტეტის სტრუქტურა, შემხედარი პრაქტიკა, რა არის მოსალოდნელი გამგეობის წევრებისაგან და ა.შ.; 2. ორიენტაცია ორგანიზაციაზე – მისი მისია, პროგრამები და მომსახურებანი, მიზნები და მისწრაფებები, თანხების მოძიების სტრატეგიები, სამტატო სტრუქტურა, ფინანსები, გაუთვალისწინებელი საკითხები და შესაძლებლობები, და ა.შ.; ყოველივე ამის 2-3 საათში გაკეთება არარეალურია და გამგეობის მხრიდან გარკვეულ დროს მოითხოვს.

გამგეობებისათვის, რომლებსაც უფლება აქვთ შეავსონ საკუთარი ვაკანსიები გამგეობის სიცოცხლისუნარიანობი სათვის (და აქედან თვითონ ორგანიზაციისთვის), ყველაზე მნიშვნელოვანი კომიტეტი არის დანიშნვის კომიტეტი (ცნობილი როგორც მმართველი ან გამგეობის განვითარების კომიტეტი). ეს არის გამგეობის კომიტეტი, რომელიც მთელ გამგეობასთან და აღმასრულებელ დირექტორთან კონსულტაციების საფუძველზე განსაზღვრავს საჭირო წევრებს, ამუშავებს ინფორმაციას კანდიდატების შესახებ, ამონაშებს კანდიდატების დოკუმენტებს და შესრულებას სხვა ფონდებში, მოიწვევს კანდიდატებს, გადახედავს ორიენტაციის პროგრამებს და აკეთებს გამგეობის თვითშეფასების პროგრამების დიზაინს. დანიშნვის კომიტეტის სერვისი შეიცავს სამუშაოს ძალიან სრულ აღწერას, მართლაც ისეთს, როგორც შეესაბამება გამგეობის ყველაზე ერთგულ და საპატიცემო წევრებს.

ეს არის აგრეთვე კომიტეტი, რომელსაც გამგეობა იძახებს, რათა შეარჩიოს „გამგეობის წევრთა პასუხისმგებლობების დებულება“ შემდგომი განვითარებისა და ახალი წევრების მიღებისათვის. გამგეობებმა აღმოაჩინეს, რომ ასეთი დებულებები მეტად სასარგებლოა ახალი წევრების მოწვევისა და ორიენტაციისას. ასევე მოხერხებულად გამოიყენება იგი როგორც რეკომენდაციის ჩარჩო გამგეობის არსებული წევრის შესაძლო ახალი დანიშვნის ან არჩევისას.

გამგეობის საქმიანობის შეფასება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხია. გამგეობა და აღმასრულებელი დირექტორი განზე უნდა გადაგნენ მათი ჩვეულებრივი პრეოკუპაციისგან და შეაფასონ თუ როგორ ასრულებს გამგეობა მის პასუხისმგებლობებს ყოველ 3-5 წელიწადში. ეს პროცესი უნდა მოიცავდეს იმის აღქმას, თუ როგორია გამგეობის კომპოზიცია, გამგეობის მომავალი წევრების მოწვევისა და იდენტიფიცირების პროცესი, კომიტეტის სტრუქტურა, შეხვედრები, ურთიერთობები მხარდაჭერებთან, კლიენტებთან და როგორ შეიძლება ორგანიზაციის საქმიანობის გაძლიერება.

გამგეობის წევრების გულახდილად და ანონიმურად დაწერილ კვლევას, სამუშაო შეხვედრებსა თუ გასვლით შეკრებებს ორგანიზაციის პრიორიტეტების დადაგენის პროცესში, შეუძლია გაიკვლიოს გზა კონსენსუსისაკენ. ამ დროს მესამე მხარის კვალიფიციურ გამოცდილ ფასილიტატორს შეუძლია ობიექტურად და საიმედოდ წარმართოს პროცესი.

რა თქმა უნდა, არსებობს გამგეობის სხვა პასუხისმგებლობებიც. მნიშვნელოვანი და სასარგებლოა, დაენახოთ განსხვავება ზოგადად გამგეობისა და გამგეობის ცალკეული წევრების პასუხისმგებლობებს შორის. წერილობით ჩამოყალიბებულმა სამუშაოს აღწერებმა გამგეობებისა და მისი წევრებისათვის შეიძლება დამხმარე როლი შეასრულოს: შეიძლება გამგეობის წევრებს გაუძლიერდეთ პასუხისმგებლობის გრძნობა, მკვეთრად შეიგრძნონ ორგანიზაციის მიზნები, ნათლად განსაზღვრონ ურთიერთობები აღმასრულებელ დირექტორთან და შტატთან, ასევე, სხვა ორგანიზაციებთან, რაც საბოლოოდ მათ ორგანიზაციის სტრუქტურისა და შესრულებული საქმიანობის ხარისხის სწორად აღქმის საშუალებას მისცემს.

გამგეობები და მისი წევრები განვითარებად რესურსებად რჩებიან იმის გამო, რომ უპასუხონ მხოლოდ იმ მოლოდინებს, რომლებიც მათ მიმართ არსებობს. ნაწილობრივ იმ არაერთმნიშვნელოვნების გამოც, რომელიც თან ახლავს გამგეობის პასუხისმგებლობებს და გამგეობისა და შტატის ურთიერთობებს. მეტიც, ზოგ აღმასრულებელ დირექტორს და ზოგ გამგეობას ამბივალენტური ან ნეგატიური დამოკიდებულება აქვს შიდა განათლებისა და გამგეობის განვითარების პროგრამების მიმართ. ყველაფრის მიუხედავად, გარკვეული რისკი ჩართულია. მაგალითად, შესაძლებელია მოწვევა მონაწილეობის მისაღებად, შეიძლება რეალურად რთული გადაწყვეტილება იყოს.

გამგეობები სწავლობენ მათი თითქმის შეუზღუდავი ორგანიზაციული ძალების თვითშეზღუდვით დაბალანსებას, რაც შესაძლებელია გასაკეთებელის სხვაზე დელეგირებით და გამგეობის წევრების ენთუზიაზმისა და ერთგულების სათანადო ქცევაში გადართვით. ვინაიდან არამომგებიანი, მოხალისე ორგანიზაციები აგრძელებენ განვითარებას და ეფექტური პროგრამების განხორციელებას თავიანთი მართვის გასაძლიერებლად, არასამთავრობო სექტორს სურს ნამდვილად გაზარდოს საკუთარი, უკვე მნიშვნელოვანი წვლილი საზოგადოებისათვის.

სტრატეგიული დაგეგმვა

რა არის სტრატეგიული დაგეგმვა? სტრატეგიული დაგეგმვა არის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებათა და ქმედებათა ერთობლიობა, რომელიც გვეხმარება განესაზღვროთ თუ რა არის ჩვენი ორგანიზაცია, რას აკეთებს იგი და რატომ აკეთებს ამას. გარდა ამისა, ამ პროცესის საშუალებით ხდება საექსპერტო სტრატეგიების შემუშავება, რომლის დანერგვასაც ხელი შეუწყოს ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას. საუკეთესო შედეგების მისაღებად სტრატეგიული დაგეგმვა მოითხოვს ინფორმაციის ეფექტიან შეგროვებას, სტრატეგიული ალტერნატივების განვითარებასა და დანერგვას, ხაზის გასმას არსებული გადაწყვეტილებების მომავალში განხორციელების აუცილებლობაზე. სტრატეგიული დაგეგმვა გვეხმარება გავაადვილოთ ურთიერთკავშირები, შევუსაბამოთ ერთმანეთს აცდენილი ინტერესები და ღირებულებები, ხელი შევუწყოთ ბრძნულ და ანალიტიკური გადაწყვეტილებების მიღებასა და მათ წარმატებულ განხორციელებას.

მრავალი ორგანიზაცია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განხორციელებას არ თვლის საჭიროდ და მიაჩნია, რომ ეს პროცესი არაფრის მომცემია და ზედმეტ პრობლემებს უქმნის ორგანიზაციას. მათთვის სტრატეგიული დაგეგმვა დროის უაზრო ფლანგვაა და შედეგი – ქაღალდზე დანერგილი ფორმალობა.

სტრატეგიული დაგეგმვა რთული პროცესია, რომელიც განსაზღვრავს თუ რად აპირებს ორგანიზაცია ჩამოყალიბდეს მომავალში და როგორ მიაღწევს იგი ამ მიზანს. ასეთი სახის დაგეგმვა შეიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის მომავლის შესახებ:

- ▶ მისია ანუ მიზნები, რომელთაც მისდევს ორგანიზაცია;
- ▶ პროგრამები, რომლებსაც ახორციელებს ორგანიზაცია ამ მისიის შესრულებისას;
- ▶ აუცილებელი და საჭირო რესურსების (მატერიალური, ტექნიკური, პროფესიონალური, დროის და ა. შ.) მოზიდვისა და გამოყენების გზები.

პირველი სარგებლობა, რომელიც თან ახლავს ამ პროცესს, მდგომარეობს სტრატეგიული აზროვნებისა და მოქმედების ხელშეწყობაში, რასაც თავის მხრივ მიყვარს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს შესახებ ინფორმაციის უფრო სისტემატურ შეგროვებამდე, ორგანიზაციის მომავალი მიმართულებების განსაზღვრამდე და მასზე მეტი ყურადღების გამახვილებამდე, აგრეთვე, საქმიანობაში ორგანიზაციული პრიორიტეტების დადგენამდე.

მეორე სარგებლობა, რომელიც თან ახლავს ამ პროცესს, მდგომარეობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გაუმჯობესებაში. სტრატეგიული დაგეგმვა ყურადღებას მიმართავს კრიტიკულ საკითხებზე და იმ წინააღმდეგობებზე, რომლებსაც ორგანიზაცია

ანყდება და იგი ეხმარება გადწყვეტილების მიმღებ პირებს გათვალონ რა უნდა გაკეთდეს ამ წინააღმდეგობათა დასაძლევად.

მესამე სარგებლობა მდგომარეობს ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის გაძლიერებასა და შესრულების უნარის გაუმჯობესებაში, რაც გამომდინარეობს პირველი ორიდან.

საბოლოოდ, სტრატეგიულმა დაგეგმვამ შეიძლება პირდაპირი სარგებლობა მოუტანოს ორგანიზაციის წევრებს. პოლიტიკისა და ძირითადი გადწყვეტილებების მიმღებმა პირებმა შეიძლება უკეთესად შეასრულონ თავისი როლი და გახდნენ მეტად პასუხისმგებელი, აგრეთვე, შესაძლებელია გაუმჯობესდეს გუნდური მუშაობაც.

დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს გადწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა, რათა მიაღწიონ ამ მიზნებს. არსებითად დაგეგმვის ფუნქცია პასუხობს შემდეგ სამ ძირითად შეკითხვას:

1. სად იმყოფებით ამჟამად? ხელმძღვანელებმა უნდა შეაფასონ ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებში, როგორიცაა ფინანსები, მარკეტინგი, წარმოება, სამეცნიერო კვლევები და სამუშაოები, სამუშაო რესურსები. ყველაფერი ეს ხორციელდება იმ მიზნით, რათა ორგანიზაციამ განსაზღვროს თუ რისი მიღწევა შეუძლია მას რეალურად.
2. საითკენ გინდათ იმოდროთ? შეფასდება რა ისეთი შესაძლებლობები და წინააღმდეგობები ორგანიზაციის გარემოცვაში, როგორიცაა კონკურენცია, კლიენტები, კანონმდებლობა, პოლიტიკური ფაქტორები, ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგია, მომარაგება, სოციალური და კულტურული ცვლილებები, ხელმძღვანელობა საზღვრავს, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რამ შეიძლება შეუძლოს ხელი მას ამ მიზნების მიღწევაში.
3. როგორ აპირებთ ამის გაკეთებას? ხელმძღვანელებმა უნდა გადანყვიტონ როგორც ზოგადად, ასევე კონკრეტულად, რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა საერთო მიზნების მისაღწევად.

დაგეგმვის საშუალებით ხელმძღვანელობა ცდილობს დასახოს მოქმედების ძირითადი მიმართულებანი და მიიღოს ისეთი გადწყვეტილებები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მიზანთა მთლიანობას ორგანიზაციის ყველა წევრისათვის. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დაგეგმვა არის ერთ-ერთი საშუალება, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელობა ორგანიზაციის ყველაწევრის ძალისხმევას მიმართავს ერთი საერთო მიზნის მიღწევისაკენ.

სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანაა უზრუნველყოს სიახლეებისა და ცვლილებების შეტანა ორგანიზაციაში. უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, სტრატეგიული დაგეგმვის ფარგლებში არსებობს ოთხი სახის მმართველობითი საქმიანობა. ესენია:

- ▶ რესურსების განაწილება;
- ▶ გარემოსთან შეგუება;
- ▶ შიდა კოორდინაცია;
- ▶ ორგანიზაციულ-სტრატეგიული გაცნობიერება.

რესურსების განაწილება

ეს პროცესი მოიცავს ისეთი ორგანიზაციული რესურსების განაწილებას, როგორცაა ფონდები, დეფიციტური მმართველობითი უნარი და გამოცდილება, ტექნიკა და ინფორმაცია.

გარემოსთან შეგუება

შეგუებაში იგულისხმება მისი მნიშვნელობის ფართო ცნება. ის მოიცავს ყველა სტრატეგიული ხასიათის მოქმედებას, რომელიც აუშვავებს ორგანიზაციის ურთიერთობებს მის გარემოსთან. ორგანიზაციები საჭიროებენ შეგუებას არამარტო გარემოს სელშეწყობა ფაქტორებთან, არამედ იმ წინააღმდეგობებთანაც, რომლებიც არსებობენ გარშემო. ამასთან, მათ შესაბამისად უნდა გამოავლინონ სტრატეგიითა ვარიანტები, რათა უზრუნველყონ მათი ეფექტიანი შეგუება გარემო პირობებთან.

შიდა კოორდინაცია

ის მოიცავს სტრატეგიული საქმიანობის კოორდინაციას ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოსავლენად, შიდა ოპერაციების ეფექტური ინტეგრაციის მიზნით.

ორგანიზაციის სტრატეგიის გაზარება

ეს საქმიანობა ითვალისწინებს მენეჯერების აზროვნების სისტემატურ განვითარებას ისეთი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებით, რომელმაც შეიძლება ისწავლოს წარსული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მაგალითებზე, რაც ორგანიზაციას გახდის უნარიანს სწორად განსაზღვროს საკუთარი სტრატეგიის მიმართულება და აამაღლოს პროფესიონალიზმი სტრატეგიული მართვის სფეროში.

ხელმძღვანელი რგოლის როლი უფრო მეტში მდგომარეობს, ვიდრე ეს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირებაა. ის დაკავშირებულია აგრეთვე ამ პროცესის განხორციელებასთან, გაერთიანებასთან და შეფასებასთან.

სიტყვა „სტრატეგია“ ბერძნული წარმოშობისაა სტრატეგოს, რაც ნიშნავს „სარდლის ხელოვნებას“, თუმცა ამ სიტყვის სამხედრო წარმოშობამ არ უნდა დაგვაბნიოს. სტრატეგია არის დეტალური, მრავალმხრივი, კომპლექსური გეგმა, რომლის დანიშნულებაცაა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მისიის განხორციელება და მისი მიზნების მიღწევა.

ზოგადად სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიზნების, პოლიტიკის, პროგრამების, მოქმედებების, გადაწყვეტილებებისა და რესურსების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს თუ რას და რისთვის აკეთებს ორგანიზაცია.

ეფექტური სტრატეგია უნდა იყოს ტექნიკურად გამართული, პოლიტიკურად მისაღები, უნდა შესაბამეობდეს ორგანიზაციის მსოფლმხედველობასა და ძირითად ღირებულებებს, ეთიკურ, მორალურ და იურიდიულ ნორმებს და ემსახურებოდეს ორგანიზაციის

საერთო მიზნებს.

სტრატეგია არის ერთი მხრივ ორგანიზაციის რესურსებისა და გამოცდილების, და, მერე მხრივ, შესაძლებლობისა და რისკის შეთანხმება (რომელიც არსებობს ახლანდელ დროსა და მომავალში), რისი საშუალებითაც ორგანიზაცია თავისი ძირითადი მიზნის მიღწევას აპირებს.

სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა გარკვეული დროით. ეს არის პროცესი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას მომავალი საქმიანობის დაგეგმვაში. სტრატეგიული დაგეგმვის მთავარ მახასიათებლად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი:

- ▶ შეიცავს ორგანიზაციის ძირითად პრობლემებსა და ამოცანებს;
- ▶ უფრო ხანგრძლივია ვიდრე დაგეგმვის სხვა სახეები;
- ▶ ეხმარება ორგანიზაციას საქმიანობის უფრო დეტალურ დაგეგმვაში და გადანწყვეტილებების მიღებაში;
- ▶ ორგანიზაციის საქმიანობის გარკვეულ პერიოდებში იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შინაგან მთლიანობას;
- ▶ აიძულებს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას გაააქტიუროს თავისი საქმიანობა.

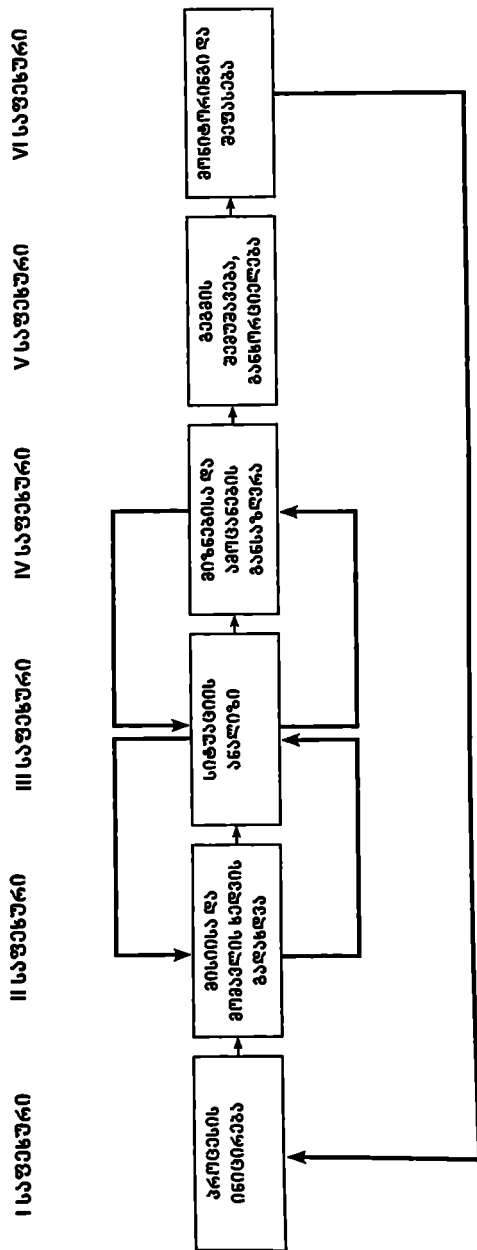
სტრატეგია უმეტეს ნილად ყალიბდება და მუშავდება უმაღლესი ხელმძღვანელი რგოლის მიერ, ხოლო მისი განხორციელება გულისხმობს ყველა დონის მმართველობის მონაწილეობას.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მიმდინარეობს ეტაპობრივად. ამ დროს დეტალურად განიხილება ორგანიზაციის განვითარების ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები რომელიცაა:

- ▶ ორგანიზაციის მიმართულების დასახვა;
- ▶ პოლიტიკის ჩამოყალიბება;
- ▶ გარე და შიდა შეფასება;
- ▶ ძირითადი დამფინანსებლების საჭიროებებისათვის ყურადღების გამახვილება;
- ▶ ძირითადი საკითხების განსაზღვრა;
- ▶ სტრატეგიის განვითარება თითოეული საკითხის შესაბამისად;
- ▶ დაგეგმვის მიმოხილვა და პროცედურის განსაზღვრა;
- ▶ დაგეგმვის განხორციელება;
- ▶ ფუნდამენტალური გადანწყვეტილებების მიღება;
- ▶ ქმედება;
- ▶ განუწყვეტელი მონიტორინგი და შედეგების შეფასება.

ამგვარად, სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის, ასევე სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესს.

სტრუქტურული დაგეგმვის პროცესის ექვსი საფეხური:



სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ინიცირება და მასზე შეთანხმება

პირველი საფეხურის დანიშნულებაა მიღწეულ იქნას შეთანხმება გადამწყვეტილების მიმღებ პირთა შორის საერთო სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესისა და დაგეგმვის ძირითადი საფეხურების თაობაზე.

ზუსტად უნდა განისაზღვროს ძირითადი გადამწყვეტილებების მიმღები პირები; შემდეგ უნდა განისაზღვროს თუ რომელი პირები, ჯგუფები ან ორგანიზაციები მიიღებენ მონაწილეობას პროცესში.

II საფეხური

ორგანიზაციის მისიისა და ხედვის ჩამოყალიბება

ორგანიზაციის მისიას სოციალურად გაამართლოს თავისი არსებობა. მისიაში მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები, უნდა იყოს აღწერილი თავად ორგანიზაცია და შეიქმნას სურათი იმისა, თუ როგორი იქნება ორგანიზაცია თავისი სრული პოტენციალის გამოვლენის შემდეგ. ამგვარი აღწერა ორგანიზაციის ხედვის წარმატებაა.

III საფეხური

სიტუაციის ანალიზი

ამ საფეხურზე ხდება

1. ყველა საჭირო ინფორმაციის თავმოყრა;
2. ორგანიზაციის წარსული და არსებული სიტუაციის განხილვა;
3. მხარდამჭერთა ანალიზი.

აუცილებელია ორგანიზაციამ გაიაროს მხარდამჭერების საჭიროებათა ანალიზის რამდენიმე საფეხური.

ორგანიზაციის მხარდამჭერი შეიძლება იყოს ნებისმიერი პიროვნება, ჯგუფი ან ორგანიზაცია, რომელსაც გარკვეული უფლებები აქვს ორგანიზაციის რესურსებზე, მისი საქმიანობის შედეგებზე და რომელზეც შედეგები უშუალო ზეგავლენას ახდენს. არასამთავრობო ორგანიზაციის მხარდამჭერებს მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის კლიენტები და მომხმარებლები, დაფინანსებლები, თანამშრომლები, გამგეობა, მოხალისეები და სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები.

მხარდამჭერთა საჭიროებების ანალიზის შემდეგ სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფს შეუძლია გადავიდეს მისიის განცხადების შემუშავებაზე. თავად მისიის განცხადება შეიძლება იყოს ძალიან მოკლე: ერთი აბზაცი ან ფრაზაც კი. მისიის განცხადების შემუშავება უნდა გამოიმდინარეოდეს ორგანიზაციის საბოლოო მიზნების, მხარდამჭერთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების გზების, ორგანიზაციის მსოფლმხედველობისა და ძირითადი ღირებულებებიდან.

ასევე აუცილებელია, ორგანიზაციამ გააკეთოს საკუთარი ძლიერი

და სუსტი მხარეების, მისი ხელშეწყობი და ხელშეშლელი ფაქტორების ანალიზი. შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოსავლენად ორგანიზაციამ უნდა ჩაატაროს არსებული რესურსების, მიმდინარე სტრატეგიის პროცესისა და შედეგების მონიტორინგი. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების განხილვის შედეგად დგინდება აგრეთვე მისი განსაკუთრებული კომპეტენციები: ორგანიზაციის საუკეთესო შესაძლებლობები და ყველაზე ეფექტური საქმიანობა, სტრატეგიები, რესურსები (ფართო გაგებით), რომლებზეც დაყრდნობა ორგანიზაციას ყოველთვის შეუძლია.

ორგანიზაციის წინაშე მდგარი სტრატეგიული საკითხების გამოვლენისას თავს იჩენს მრავალი ფაქტორი, რომლის საფუძველზეც უნდა მოხდეს შერჩევა. სტრატეგიული საკითხის შერჩევისას გამოიყენება სამი ელემენტის მეთოდი, რომელიც ხელს უწყობს საკითხების უფრო დეტალურ წარმოჩენაში, შესწავლასა და საბოლოო შერჩევაში.

სტრატეგიული საკითხის განცხადების შედეგისას ხაზი უნდა გაესვას შემდეგ სამ ელემენტს:

1. საკითხის არსი უნდა გადმოიცეს მოკლედ, სასურველია ერთ აბზაცში, კითხვის სახით, რომელზეც ორგანიზაციამ დადებითი პასუხი უნდა გასცეს;
2. უნდა ჩამოთვალოს ფაქტორები, რომლებიც აქცევენ მოცემულ საკითხს ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან წინააღმდეგობად. კერძოდ, რომელი უფლებამოსილების, მისიის, ღირებულებების, შიდა ძლიერი და სუსტი მხარეების, გარე შესაძლებლობებისა და წინააღმდეგობების განხილვის შემდეგ იქცა მოცემული საკითხი ორგანიზაციისათვის სტრატეგიულ საკითხად;
3. საკითხი, რომლის განუხილველად დატოვებას არანაირი უარყოფითი შედეგი არსდევს, იგის სტრატეგიული თვალსაზრისით უმნიშვნელო საკითხად შეიძლება ჩაითვალოს. ხოლო საკითხი, რომლის განუხილველობით ორგანიზაციის არსებობას საფრთხე ემუქრება ან იკარგება ხელსაყრელი შესაძლებლობა, მნიშვნელოვან სტრატეგიულ საკითხად უნდა ჩაითვალოს და სასწრაფოდ მოხდეს მისი განხილვა.

ამგვარად, სტრატეგიული საკითხების გამოვლენას ორგანიზაციის გადარჩენის, მისი კეთილდღეობისა და ეფექტურობის მიზნით, არსებითი მნიშვნელობა აქვს. სტრატეგიული საკითხები შეიძლება შემდეგნაირად დახარისხდნენ:

- ▶ საკითხები, რომლებიც არ მოითხოვენ დაუყოვნებლივ მოქმედებას, მაგრამ მათზე შემდგომი მუდმივი მონიტორინგი აუცილებელია;
- ▶ საკითხები, რომლებიც, სავარაუდოდ, ახლო მომავალში ან ნაწილობრივ ამჟამად მოითხოვენ რეაგირებას. უმეტეს შემთხვევაში, ამგვარი საკითხების განხილვა შესაძლებელია ორგანიზაციის რეგულარული სტრატეგიული დაგეგმვის პერიოდში;
- ▶ საკითხები, რომლებიც ითხოვენ დაუყოვნებლივ რეაგირებას და, აქედან გამომდინარე, განსაკუთრებულ ყურადღებას.

IV საფეხური

სტრატეგიების, მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბება

სტრატეგია მიზნების, პოლიტიკის, პროგრამების, მოქმედებების, გადაწყვეტილებების ან რესურსების წყაროების ერთობლიობაა, რომლებიც განსაზღვრავენ ორგანიზაციის საქმიანობასა და მიზანს.

მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული, პროგრამული და ფუნქციური სტრატეგიების განსაზღვრა. ამ საფეხურზე ნათლად უნდა ჩამოყალიბდეს სტრატეგიული მიზნები და გაზომვადი ამოცანები, რომელთა დაკონკრეტებით (კონკრეტულ ღონისძიებათა და საქმიანობის ყოველი ნაბიჯის განსაზღვრით) შესაძლებელი გახდება სამუშაო გეგმის შექმნა და განხორციელება.

V საფეხური

გეგმის შემუშავება

ამ საფეხურზე ხდება კონკრეტული სამოქმედო გეგმის შემუშავება და მისი განხორციელების პროცესის განსაზღვრა. სტრატეგიული გეგმის მხოლოდ შექმნა საკმარისი არ არის. საჭიროა სტრატეგიული გეგმით გათვალისწინებული ცვლილებები გატარდეს მთელს სისტემაში, რათა სტრატეგიები ამოქმედდეს და მიღებულ იქნეს ორგანიზაციისათვის ჭეშმარიტად ღირებული შედეგი.

სამოქმედო გეგმა კომპონენტების შემდეგი თანმიმდევრობით შეიძლება იყოს წარმოდგენილი:

- ▶ განხორციელების გეგმის მმართველი სტრუქტურების, ორგანიზაციის ჯგუფების, პიროვნებების როლისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრა;
- ▶ კონკრეტული მიზნების, მოსალოდნელი შედეგების და საკვანძო მომენტების ჩამოყალიბება;
- ▶ კონკრეტული მოქმედებების და შესაბამისი დეტალების დაზუსტება;
- ▶ განრიგის შედგენა;
- ▶ საჭირო რესურსების და მათი წყაროების გამოვლენა;
- ▶ კომუნიკაციის პროცესის დაგეგმვა და წარმართვა;
- ▶ მონიტორინგი და გეგმის განხორციელების პროცესში შესწორებების შეტანა;
- ▶ განაწილებულ პასუხისმგებლობათა უნარიანობის განსაზღვრა.

VI საფეხური

სტრატეგიებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის შეფასება

განხორციელების პროცესის დაწყებიდან გარკვეული დროის შემდეგ დიდი მნიშვნელობა აქვს შემუშავებული სტრატეგიებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განმეორებით შეფასებას სტრატეგიული დაგეგმვის ახალი რაუნდის დაწყების წინ. ყურადღება უნდა გამახვილდეს წარმატებულ სტრატეგიებზე და იმაზე, ღირს თუ არა მათი შენარჩუნება. განხილულ უნდა იქნეს, აგრეთვე, თვით სტრატეგიულ დაგეგმვის პროცესი, შეფასდეს მისი სუსტი და ძლიერი მხარეები, გაანალიზდეს წინადადებები შემდეგი რაუნდისათვის,

მთლიანი პროცესის გაუმჯობესების მიზნით.

სტრატეგიული დაგეგმვის შემადგენელი ნაწილები:

1. ორგანიზაციის მისიის ფორმულირება
რაში მდგომარეობს ორგანიზაციის ძირითადი დანიშნულება? რისთვის არის ის შექმნილი?
2. განვლილი გზის ანალიზი
როგორია ორგანიზაციის განვლილი გზა დღემდე?
3. მომავლის ხედვის ჩამოყალიბება
როგორ გეგმავთ თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობა მომავალში?
4. ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი
რას წარმოადგენს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები?
5. გარემოს ანალიზი
რომელი ორგანიზაციები და ვინ არის თქვენი ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი და რატომ?
6. მისიის გადამოწმება
შეესაბამება თუ არა თქვენი მისია თქვენს მიზნებს, ძლიერ მხარეებსა და გარემოს მოთხოვნებს?
7. წინააღმდეგობათა და მათი არსებობის მიზეზთა ანალიზი
რა უშლის ხელს სასურველი მომავლის ხედვის მიღწევას?
8. სტრატეგიის, მიზნებიდან და ამოცანების შემუშავება
რა მიმართულებით წარიმართოს მოქმედება წინააღმდეგობათა დასაძლევად?
9. საქმიანობის დროში განაწილება
რა კონკრეტული ღონისძიებები უნდა განხორციელდეს და როდის?

ორგანიზაციის მისია

მიზნების შემუშავება ხდება ორგანიზაციის მისიის განსახორციელებლად. მისია არის ორგანიზაციის საბოლოო მიზანი, მისი დანიშნულება და ღირებულებათა საფუძველი.

მისია წარმოადგენს ორგანიზაციის სოციალურ გამართლებას. მას ამტკიცებს გამგეობა. მისია მიუთითებს ორგანიზაციის დანიშნულებაზე, რისთვის შეიქმნა აღნიშნული ორგანიზაცია. მისიის ფორმულირება საშუალებას იძლევა, გაირკვეს ორგანიზაციის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი:

1. ვისთვის შეიქმნა ორგანიზაცია?
2. რა კონკრეტული საჭიროებები გააჩნია ამ ადამიანებს და რას მიიღებენ ისინი ორგანიზაციის მუშაობის შედეგად?
3. რა ტიპის მომსახურებას სთავაზობს ორგანიზაცია ზემოთ აღნიშნული შედეგების უზრუნველსაყოფად?
4. რომელი ღირებულებებით ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია თავისი ამოცანების შესრულების პროცესში?

შესაბამისად, ორგანიზაციის მისიის განსასაზღვრავად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- ▶ ვინ არიან თქვენი კლიენტები?
- ▶ რა საჭიროებები აქვთ მათ?

- ▶ რას თავაზობთ კლიენტებს?
- ▶ რა შედეგები მოაქვს კლიენტებისათვის თქვენს მუშაობას მათთან?
- ▶ რაში მდგომარეობს თქვენი ორგანიზაციის ღირებულებები?

306 არიან თქვენი კლიენტები

საზოგადოებრივი ორგანიზაცია იქმნება იმისათვის, რომ გადაიჭრას გარკვეული, მცირე თუ დიდი პრობლემები. ყველა ამ ტიპის ორგანიზაციას ჰყავს კლიენტი და მათი საქმიანობა მიმართულია კლიენტების დასახმარებლად.

ამასთან დაკავშირებით არსებობს ორგვარი დამოკიდებულება:

1. ორგანიზაცია იქმნება და მერე ფიქრობს თუ ვინ იქნება მისი კლიენტი;
2. ორგანიზაცია იქმნება კლიენტის პრობლებიდან გამომდინარე.

კლიენტის განსაზღვრავად იყენებენ გარკვეულ ნიშნებს, მაგალითად, კლიენტი შეიძლება განისაზღვროს გეოგრაფიული არეალის, სოციალური ფენისა თუ სტატუსის მიხედვით, აგრეთვე ასაკის, პროფესიის და ა.შ. გათვალისწინებით.

კლიენტის საჭიროებები

- ▶ რა არის თქვენი კლიენტების საჭიროებები?
- ▶ თქვენთან მოსული ხალხის რომელი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლადაა მონოღებული თქვენი ორგანიზაცია?

კლიენტთა საჭიროებების ფორმულირებისას ყურადღება უნდა მიექცეს კლიენტთა საჭიროებების სწორ აღწერას და არა ორგანიზაციის შეთავაზებებს. ამისათვის აუცილებელია ორგანიზაცია ხელმძღვანელობდეს კლიენტთა ინტერესებით და აყენებდეს მათ თავის ადგილზე.

არასწორი იქნება უშუაშევარს ჩაუთვალო საჭიროებად პროფესიული გადამზადება, მაშინ როდესაც მასსამსახურისჭირდება. ამ შემთხვევაში პროფესიული გადამზადება კლიენტის საჭიროების დაკმაყოფილების ერთ-ერთი საშუალებაა. ასეთივე საშუალებად შეიძლება მივიჩნიოთ ფსიქოლოგის კონსულტაცია.

ამასთან დაკავშირებით არსებობს ორგვარი მიდგომა:

- ▶ ორგანიზაცია თვითონ წარმოიდგენს კლიენტის საჭიროებას.
 - ▶ ორგანიზაცია ეკითხება კლიენტს თუ რა სჭირდება მას.
- რას თავაზობთ კლიენტებს

ამის გასარკვევად ორგანიზაცია გამოდის საკუთარი შესაძლებლობებიდან და კლიენტთა მოხოვნებს ითვალისწინებს.

ორგანიზაციამ უნდა იფიქროს თუ რა შედეგებს მოუტანს მისი მომსახურება კლიენტებს.

შედეგების განსაზღვრა შეიძლება მოხდეს შემდეგი კითხვების

გათვალისწინებით:

1. რას ღებულობენ კლიენტები ორგანიზაციის მუშაობის შედეგად?
2. კლიენტის ენაზე როგორ შეიძლება აღწეროს ორგანიზაციამათვისი მუშაობის შედეგები?
3. რა აზრი აქვთ კლიენტებს ორგანიზაციის მუშაობის შედეგებზე?

რაში გეხმარებათ მისია

1. მიზნის ერთობის შენარჩუნებაში;
2. ნათელი კომუნიკაციების უზრუნველყოფაში;
3. ახალი იდეებისა და მიმართულებების შემოწმებაში.

მცირე მასშტაბის არასამთავრობო ორგანიზაციებშიც კი მუშაობს მრავალი სხვადასხვა ადამიანი. საკამრისად რთულია მათი ერთობლივი ეფექტური საქმიანობის ორგანიზება. ადამიანთა ერთობლივი მუშაობისათვის ორგანიზაციებში იყენებენ სხვადასხვა საშუალებებს: პოლიტიკას, პროცედურებს, სისტემებს, ურთიერთკავშირებს და ა. შ. მიუხედავად ზემოთ ჩამოთვლილისა, ეს არ არის საკამრისი ეფექტური მუშაობისათვის.

ხალხი თანამშრომლობს ერთმანეთთან სხვადასხვა მიზეზების გამო. ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორად, რომელიც უზიდავს ადამიანებს თანამშრომლობაზე, ითვლება მიზნის ერთობის შეგრძნება. ამ ფაქტორის არსებობა განსაკუთრებით ძლიერია მაშინ, როდესაც საერთომიზანი უკავშირდება ვინმეს კონკრეტულ დახმარებას. მაგალითად, არასამთავრობო ორგანიზაციაში, რომელსაც წარმოადგენს სკოლა, საავადმყოფო, დახმარების სახლი და სხვ. ადამიანების თანამშრომლობის მოტივები დაკავშირებულია ერთობის შეგრძნებასთან, დააკმაყოფილოს ვინმეს კონკრეტული საჭიროება. ასეთი მიდგომა არის ადამიანების გაერთიანების ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი საშუალება.

მისიის დანიშნულებაც სწორედ ესაა, მკვეთრად გადმოსცეს ორგანიზაციის ერთობლივი მიზანი.

მისიას შეუძლია შექმნას გარემოსთან ეფექტური ურთიერთობის საფუძველი.

მისიის სრულყოფილი ფორმულირება წარმოადგენს ყველა ტიპის ურთიერთობის საფუძველს ორგანიზაციის გარე სამყაროსთან.

არცერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია ყველას ყველაფერი გაუქეთოს. ორგანიზაცია, რომელიც ამას აცხადებს, ვერ აცნობიერებს რომ პრობლემები აქვს მისიასთან დაკავშირებით.

მისიის ნათელი ფორმულირება საზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის ჩარჩოებს და ეხმარება მას ოპტიმალური გადწყვეტილებების მიღებაში კომუნიკაციის საშუალებებითა და მეთოდებთან დაკავშირებით.

მისიის საშუალებით ხდება როგორც ორგანიზაციის შეფასება,

ასევე მისი მიზნების შეფასებაც, ძირითადი მიზნების გათვალისწინებით. ორგანიზაციის ლიდერების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მისია არ გახდეს ექსპერიმენტებისა და მუდმივი ცვლილების საგანი.

ორგანიზაციული ღირებულებები

რა არის ორგანიზაციის ფილოსოფია, ფასეულობანი და კულტურა?

ორგანიზაციის ფილოსოფიის, ძირითადი ფასეულობების და კულტურის განსაზღვრის და მათზე ფიქრის მნიშვნელობა უფრო მეტად თვალსაჩინო ხდება სტრატეგიის განვითარების საფეხურზე. როგორც ჩანს, მხოლოდის სტრატეგიები აწარმოებული, რომლებიც ეთანხმებიან ორგანიზაციის ფილოსოფიას, ფასეულობებსა და კულტურას. სამწუხაროდ, ორგანიზაციის მიერ საკუთარი ფილოსოფიის, ფასეულობების და კულტურის იშვიათად განხილვის გამო, ხშირად მიიღება ისეთი სტრატეგიები, რომლებიც განწირული არიან წარმატებლობისათვის. სტრატეგიის განვითარებას თუ წინ უსწრებს ფილოსოფიის, ფასეულობების და კულტურის ნათლად გამოხატვა, მაშინ უკვე არსებობს შეცდომის თავიდან აცილების გზა.

ალბათ, კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ ამ მომენტების განსაზღვრა ესმარება ორგანიზაციის ორგანიზაციული მთლიანობის შენარჩუნებაში. თუ ორგანიზაციისათვის ნათელია მისი ფილოსოფია, ფასეულობები და კულტურა, მაშინ იგი გაცილებით ადვილად იტყვის უარს იმ წინადადებებსა და ქმედებებზე, რომლებიც დააზიანებენ მის მთლიანობას და მიიღებენ ისეთებს, რომლებიც დაეხმარებიან მას მთლიანობის შენარჩუნებასა და გაძლიერებაში. როდესაც საზოგადოებრივი ნდობა უმეტეს ინსტიტუტებში დაბალია, ძალიან არსებითია ორგანიზაციული მთლიანობის შენარჩუნება. თუ ეს მთლიანობა ერთხელ დაირღვევა, შემდეგ ძნელი გახდება საზოგადოებრივი ნდობის აღდგენა. ამისათვის ორგანიზაციებს შეუძლიათ აირჩიონ, განავითარონ და გამოაქვეყნონ ფასეულობათა განცხადება, რომელიც გამოცალკევებულია მისიის განცხადებისაგან. ეს განცხადება გადმოსცემს იმ ქცევათა სასურველ კოდექსს, რომელსაც უნდა მიმართოს და რომლისკენაც უნდა მისწრაფოდეს ორგანიზაცია.

ყოველივეს მიუხედავად, მაინც საჭიროა სიფრთხილე. შეიძლება ვიკამათოთ იმაზე, რომ ორგანიზაციის ფილოსოფიის, ფასეულობების და კულტურის შედარებით ღია განხილვამ, ზოგიერთ შემთხვევაში, შეუძლია დააზიანოს მისი ეფექტურობა. ამიტომ, როგორც ჩანს, მხოლოდ საზოგადოებისათვის მისაღები ფილოსოფიის, ფასეულობების და კულტურის ასპექტების განხილვა უნდა მოხდეს სახალხო. ორგანიზაცია, რომლის წარმატება ნაწილობრივ დამოკიდებულია საზოგადოებრივად მიუღებელ ქმედებებზე, შეიძლება დაზარალდეს.

გადანყვეტილების მიმღებმა ძირითადად პირებმა უნდა გადაწყვიტონ ღირს თუ არა ორგანიზაციის ფილოსოფიის და ფასეულობების სახალხო განხილვა. თქვენი ფასეულობები ყალიბდება თქვენივე

ფასეულობები:	ფასეულობათა კატეგორიები	მიზნები, რომელთაც ორგანიზაციამ უპირატესობა მიანიჭა
▶ თეორიული	▶ ჭეშმარიტება ▶ ცოდნა ▶ რაციონალური აზროვნება	▶ გრძელვადიანი გამოკვლევები
▶ ეკონომიკური	▶ პრაქტიკულობა ▶ სასარგებლოება ▶ ქონების დაგროვება	▶ ზრდა ▶ მომგებიანობა ▶ შედეგები
▶ პოლიტიკური	▶ ძალაუფლება ▶ ალიარება	▶ კაპიტალის, გაყიდვის საერთო მოცულობა და მოსამსახურეთა რაოდენობა
▶ სოციალური	▶ კარგად ადაშიწვნი ურთიერთობები ▶ შერჩევა ▶ კონფლიქტის არარსებობა	▶ მომგებიანობისა- თვის სოციალური პასუხისმგებლობა ▶ არაპირდაპირი კონკურენცია ▶ კარგი ატმოსფერო ორგანიზაციაში
▶ ესთეტიკური	▶ მხატვრული ჰარმონია ▶ შემადგენლობა ▶ ფორმა და სიმეტრია	▶ ნაწარმის დიზაინი ▶ ხარისხი
▶ რელიგიური	▶ სამყაროსთან თანხმობა	▶ მორალური პრობლემები
▶ რითი ხელმძღვანელობთ მუშაობისას? ▶ რა არის თქვენთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი? ▶ რის გამო არ დაიხვეთ უკან არაფითარ შემთხვევაში? ▶ რა ითვლება თქვენთვის სამუშაოს მაღალი ხარისხიანობის მაჩვენებლად? ამ შეკითხვებს უნდა გაეცეს პასუხი, რათა დადგინდეს ორგანიზაციის ძირითადი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულებები.		

მისიის განცხადება

მისია არ უნდა აირიოს მისიის განცხადებაში. მისიის განცხადება წარმოადგენს ორგანიზაციის სავიზიტო ბარათს:

- ▶ ფართო საზოგადოებისათვის;
- ▶ გრანტების გამცემთათვის/სპონსორებისათვის;
- ▶ კლიენტებისათვის;
- ▶ მას-მედიისთვის
- ▶ სახელმწიფო/კომერციული სტრუქტურებისათვის.

მისიის განცხადება უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს:

1. ვინ ხართ? (ორგანიზაციის დასახელება, ოფიციალურ/იურიდიული სტატუსი);
2. რისთვის? (ორგანიზაციის უმაღლესი მიზნები, ღირებულებები, აგრეთვე თვისობრივი ცვლილებები, რომლისკენაც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობა);
3. ვისთვის? (მიზნობრივი ჯგუფი და მისი მოთხოვნილებები);
4. სად? (გეოგრაფიული რეგიონი, სადაც ორგანიზაციის საქმიანობა ვრცელდება);
5. რასაკეთებთ? მიზნობრივი ჯგუფისა და მისი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად მიმართული საქმიანობის ტიპის ფორმულირება).

მისიის განცხადება უნდა იყოს შემდეგნაირი:

- ▶ მოკლე, სულ რამდენიმე წინადადება;
- ▶ დანერგილი გასაგებ ენაზე (თქვენი მიზნობრივი ჯგუფისათვის);
- ▶ დანერგილი ანმყო დროში.

მომავლის ხედვა

ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობის დაგეგმვისათვის საჭიროა შორეულ მომავალზე ფიქრი და მიზნის გარკვევა. რას უნდა მიაღწიოთ. შორეულ მიზნებზე ფიქრისას და მომავლის სურათის დახატვისას შეგიძლიათ ჩართოთ ოცნების ელემენტებიც, მაგრამ რეალობას ძალიან არ უნდა გაცდეთ. როდესაც მიზანი დასახულია და გარკვეული, უფრო ადვილია მისი მიღწევა. მიზნისაკენ მიმავალი გზის ეტაპებად დაყოფა და ნაწილ-ნაწილ განხორციელება ეხმარება ორგანიზაციას საბოლოო მიზნის მიღწევაში. როგორც წესი, მომავლის სურათს საზღვრავენ რამდენიმე წლის შემდეგ და აგრეთვე ერთი წლის შემდეგ, რომელიც უფრო ახლო დგას რეალობასთან.

შიდა და გარე გარემოს ანალიზი

ყველა ორგანიზაცია არსებობს გარკვეულ გარემოში, რომელიც გარკვეულ ზეგავლენას ახდენს მასზე, ისევე როგორც თავად ორგანიზაცია მოქმედებს საკუთარ გარემოზე. გარემო შეიძლება დაიყოს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოდ.

**შიდა გარემო —
ორგანიზაციის
ძლიერი და
სუსტი მხარეების
გამოვლენა**

იმისათვის, რომ განსაზღვროთ თქვენი ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, პასუხი უნდა გაცეთ რამდენიმე კითხვას. კერძოდ:

ძლიერი მხარეები:

1. რას აკეთებთ კარგად?
2. რაში ხართ წარმატებული?
3. ორგანიზაციის რა დადებით თვისებებში ხართ დაარწმუნებული?
4. რა გამოგდით სხვაზე უკეთესად?
5. რა რესურსებს ფლობთ?

სუსტი მხარეები:

1. რა არ გამოგდით?
2. ჯერჯერობით რისი გაკეთება არ შეგიძლიათ?
3. ორგანიზაციის რა თვისებებში არ ხართ დაარწმუნებული?
4. რა რესურსები არ გყოფნით?

ორგანიზაციის შიდა გარემოს შეფასება შეიძლება სხვაგვარადაც. თუ თქვენ სხვადასხვა საკითხების მიხედვით გამოავლენთ ორგანიზაციის ამჟამინდელ მდგომარეობას.

სტრატეგია

აქვს თუ არა ორგანიზაციას გამოკვეთილი მისია?

მიმართულია თუ არა მისი საქმიანობა მომავლისაკენ?

ესმით თუ არა თანამშრომლებს მისი სტრატეგია?

სტრუქტურა

აქვს თუ არა აზრი შრომის განაწილებას?

საკმარისად მოქნილია თუ არა სტრუქტურა?

ხელს უწყობს თუ არა იგი ადამიანთა შორის ურთიერთობას?

თანამშრომლები

არის თუ არა ლოგიკურად განაწილებული საქმიანობა თანამშრომლებზე?

როგორია თქვენი ორგანიზაცია დამსაქმებლის რანგში?

უნარი

არის თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში პროფესიული უნარ-ჩვევების სრული სპექტრი, რომელიც მოთხოვნილი მიმართულებებით ვითარდება?

გაქვთ თუ არა თეთრი ლაქები ამ სფეროში?

როგორ უნებოთ ხელს თანამშრომელთა ზრდასა და თვითგამოვლენას?

სისტემები

გაქვთ თუ არა რესურსების მართვის საკმარისი სისტემა?

იციტ თუ არა რა რა ღირს?

როგორ იღებთ გადაწყვეტილებებს?

სტილი

როგორი დამოკიდებულება გაქვთ კლიენტებთან?

ასახავს თუ არა თქვენი იმიჯი იმას, რაც გაქვთ?

ღირებულებათა სისტემა

ორგანიზაციაში მიღებულ ფასეულობათა სისტემასთან დამოკიდებულებაში არის თუ არა გაგება?

არის თუ არა ნათელი ურთიერთგაგება იმასთან მიმართებაში თუ როგორ მუშაობთ?

გარე გარემო

ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა განსაზღვროს და გაანალიზოს ის გარემო, სადაც მას უხდება არსებობა. დააზუსტოს თუ რომელ ორგანიზაციებთან, სტრუქტურებთან თუ პიროვნებებთან აქვს ან ექნება ურთიერთობები და შეხება.

გარე გარემოს ანალიზისათვის ორგანიზაციამ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს:

- ▶ ვისთან თანამშრომლობს?
- ▶ ვინ სჭირდება?
- ▶ ვისთან აქვს შეხება ან გარკვეული ურთიერთობა?

საქმიანობის დროში განაწილება

როდესაც განსაზღვრავთ მიზნებსა და ამოცანებს, რომლებიც ორგანიზაციის წინაშე დგას, დაალაგებთ მათ პრიორიტეტების მიხედვით და მიიღებთ გადაწყვეტილებებს მათი მიღწევის კონკრეტული გზების შესახებ, შეგიძლიათ შეუდგეთ სამუშაოს დროში განაწილებას. ამ ეტაპზე ზუსტად უნდა განისაზღვროს თუ ვინ, რა დროში, რას განახორციელებს. ეს ორგანიზაციის წევრებს დაეხმარება დაგეგმილი პროექტებისა თუ პროგრამების განხორციელებაში. ყველაზე ოპტიმალური ხანგრძლივობა დროში დაგეგმვისათვის 6 - 12 თვეა, თუმცა ეს არ არის აუცილებელი და დამოკიდებულია ორგანიზაციისა და მისი საქმიანობის სპეციფიკაზე.

საქმიანობის გეგმა წარმოადგენს:

- ▶ კონკრეტული ღონისძიებებისა და პასუხისმგებლობების ნუსხას განანიჭებულს დროში, სადაც აღწერილია ყველა კონკრეტული ნაბიჯი, რომელთა განხორციელების შედეგად შესაძლებელი გახდება სტრატეგიულ გეგმაში ჩადებული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევა.
- ▶ აღწერას იმ პროგრამებისა და სამენეჯმენტო ფუნქციებისა, რომლებიც უნდა განხორციელდეს დათქმულ დროში.

სამოქმედო გეგმა უნდა ასახავდეს თუ რას, როგორ, როდის და რა რესურსებით აპირებს დასახული საქმიანობის განხორციელებას ორგანიზაცია. საქმიანობის გეგმა, ხშირად, ცხრილის სახითაც დგება, რომელშიც ყოველი კონკრეტული საქმიანობა და პასუხისმგებლობა განერილია დროის კონკრეტულ მონაკვეთზე, რაც ორგანიზაციას უადვილებს საქმიანობის წარმართვასა და გეგმაში საჭირო შესწორებების შეტანას.

პროცესის შესრულების ნახატი

სტრატეგიული დაგეგმვის ინიცირებას ახდენს აღმასრულებელი დირექტორი.

პროცესის ჩატარებას აქტიური და ენთუზიასტი პიროვნებები უნდა ხელმძღვანელობდნენ. პროცესის წამყვანის როლს კისრულობენ, როგორც წესი, ორგანიზაციის ძირითადი გადაწყვეტილების მიმღები პირები და ლიდერები, ორგანიზაციის პროგრამის მენეჯერები ან კოორდინატორები

მიზანშეწონილია, ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის დაწყებისათვის მზადყოფნა ოპერატიულად შეაფასოს ინიციატორმა. დარწმუნდით იმაში, რომ არსებობს დეტალური, ერთობლივი მოლაპარაკების შედეგად ჩამოყალიბებული ოფიციალური ზოგადი შეთანხმება.



როგორ დავნეროთ პროექტი?

დღეს საქართველოში არასამთავრობო ორგანიზაციათა საქმიანობის წარმატების ძირითად ფინანსურ პირობას წარმოადგენს სხვადასხვა სახის ფონდებთან ურთიერთობის მეშვეობით მოპოვებული გრანტები, რომლებსაც ორგანიზაციები კონკრეტული პროგრამის განხორციელებისათვის იღებენ. ორგანიზაციები ფონდებთან პროექტის მეშვეობით ურთიერთობენ. სწორედ ეფექტურად მომზადებული პროექტი განაპირობებს უმეტესწილად ასეთი ურთიერთობის წარმატებას.

რა არის გრანტი?

სანამ პროექტზე საუბარს დაიწყოთ, გავარკვიოთ რა არის გრანტი და რითი განსხვავდება იგი სხვა სახის ფინანსური რესურსისაგან, რომელიც ავსებს ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტის შემოსავალ ნაწილს. გრანტი არის უსასყიდლო მიზნობრივი სუბსიდია, რომელიც გადაეცემა კონკურსში გამარჯვებულ ორგანიზაციას საქმიანობის ამა თუ იმ სფეროს განვითარების მიზნით წარდგენილი პროგრამისათვის.

გრანტი, საქართველოს პრეზიდენტის მიერ 1996 წლის 28 ივნისს დამტკიცებულ კანონში გრანტების შესახებ (მუხლი 2) შემდეგნაირადაა განმარტებული: "გრანტი არის გრანტის გამცემის (დონორის) მიერ გრანტის მიმღებისათვის უსასყიდლოდ გადაცემული მიზნობრივი სახსრები ფულადი ან ნატურალური ფორმით, რომლებიც გამოიყენება კონკრეტული პუბლიკაციის, საგანმანათლებლო, სამეცნიერო-კვლევითი, ჯანმრთელობის დაცვის, კულტურული, სპორტული, ეკოლოგიური და სოციალური პროექტების, აგრეთვე სახელმწიფოებრივი ან საზოგადოებრივი პროგრამების განხორციელებისათვის".

პროექტზე მუშაობისას უნდა გვახსოვდეს, რომ არსებობს სხვადასხვა ტიპის გრანტები: სპეციალური პროექტების, გამოკვლევების, პუბლიკაციების, სასწავლო ღონისძიებების ჩატარების, ინდივიდუალური სწავლებისა თუ მკურნალობისათვის და სხვა. გრანტები განსხვავდება გამოყოფილი თანხების მოცულობის მიხედვითაც (რამდენიმე ასეულიდან - მილიონობით დოლარამდე), ამას გარდა, იმისა და მიხედვითაც, თუ რა ტიპის კონკურსის (ლია თუ სპეციალური) ფარგლებშია გამოყოფილი. ამდენად, ერთხელ და სამუდამოდ მოცემული, ყველა ტიპის ორგანიზაციისა თუ საქმიანობის სფეროსათვის გამოსადეგი და ერთნაირად ეფექტიანი პროექტის მოძიება არ არისებოთ. ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში მრავალი სხვადასხვა ფაქტორი განაპირობებს იმას, თუ რა სახის პროექტი იქნება ამ შემთხვევაში უფრო მიზანშეწონილი (ამასთან უნდა გვახსოვდეს, რომ პროექტის ფორმასა და ხშირად შინაარსსაც გარკვეულწილად იმ ფონდის საქმიანობის სპეციფიკაც განაპირობებს, რომელსაც ორგანიზაცია წარუდგენს თავის პროექტს დასაფინანსებლად).

ამიტომ, ჩვენ შემოვიფარგლებით პროექტის იმ ზოგადი მოდელის მიმოხილვით, რომელიც, როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, ყველაზე

უფრო გავრცელებულია არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობაში. ეს მოდელი შეიძლება წარმოვიდგინოთ იმ ძირითად მონახაზად, რომელიც ადვილად შეიძლება მოერგოს კონკრეტულ სიტუაციას.

პროექტზე მუშაობის ეტაპები

პროექტის შემუშავების პროცესი, მისი იდეის ჩამოყალიბებიდან გრანტის მოპოვებასა და მის უშუალო განხორციელებამდე, მრავალ ეტაპს მოიცავს:

I ეტაპი - დაფინანსებისათვის პრიორიტეტული პროგრამების გამოვლენა

გამეგობა, ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიული გეგმიდან გამომდინარე, დასახავს დაფინანსებისათვის პრიორიტეტულ პროგრამებს და შეიმუშავებს სამუშაო გეგმას მათთვის თანხების მოსაძიებლად.

II ეტაპი - პროექტის “ძირითადი მონახაზის” შექმნა

ხდება პროექტის შემუშავებისათვის საჭირო ინფორმაციის მოძიება, მისი დამუშავება (გაფორმება ნერილობითი სახით). ორგანიზაცია ქმნის პროექტის “ძირითად მონახაზს” - აყალიბებს მის ძირითად კომპონენტებს.

III ეტაპი - პოტენციური დონორის მოკვლევა

ორგანიზაცია ეძებს მისი პროექტის პოტენციურ დამფინანსებელს, მოიპოვებს ინფორმაციას იმ ფონდისათვის შესაბამის შესახებ, რომელთა მიზნებიც შეესაბამება მისი პროექტის მიზნებს და რომელნიც დაინტერესებული არიან პროექტში განხილული პრობლემის გადაწყვეტით.

IV ეტაპი - პროექტის “საბოლოო პაკეტის” მომზადება

პროექტის “ძირითადი მონახაზი” შესაბამისობაში მოჰყავთ თანამშრომლობისათვის შერჩეული ფონდის მითითებებსა და მოთხოვნებთან, მზადდება პროექტის “საბოლოო პაკეტი”.

V ეტაპი - ფონდთან ურთიერთობის დაწყება და პროექტის წარდგენა

ორგანიზაცია უკავშირდება კონკრეტულ ფონდს, ამაყარებს მასთან ურთიერთობას, არკვევს (ფონდთან კონსულტაციის გზით) პროექტის განაცხადის წარდგენასთან დაკავშირებულ ყველა პირობას და თვითონ წარადგენს პროექტს კონკურსზე.

VI ეტაპი - კონკურსის შედეგებზე რეაგირება

დაბოლოს, კონკურსის დასრულების შემდეგ ორგანიზაცია უკავშირდება ფონდს, რათა, გამარჯვების შემთხვევაში, შესაბამისი ფორმით გააგრძელოს ფონდთან ურთიერთობა და მუშაობა პროექტზე.

ჩამოთვლილი ეტაპები პირობითადაა გამოყოფილი. მათი განხორციელება შეიძლება არა დროში თანმიმდევრულად, არამედ ერთდროულად, პარალელურად, რამდენადაც ამის საშუალებას იძლევა კონკრეტული პროექტის სპეციფიკა. ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ პროექტის სხვადასხვა ეტაპების შემუშავებისა და განხორციელებისას, როგორც წესი, ორგანიზაციის შიგნით აქცენტები განსხვავებულ პირებსა და სტრუქტურებზე ეთმობა. მაგალითად, დაფინანსებისათვის პრიორიტეტული პროგრამების გამოვლენა არსებითად გამგეობის ან ნებისმიერი სხვა სტატუსის მქონე მმართველი ორგანოს ფუნქციაა, ხოლო პარტნიორი ფონდის მიკვლევა ორგანიზაციის თანხების მომძივების ან გამგეობის წევრთა შორის ამ ფუნქციის შემსრულებლის მოვალეობაა. რაც შეეხება პროექტის "ძირითად მონახაზს", სავარაუდოა, რომ მას პროექტის ავტორთა მთელი ჯგუფი შეიმუშავებს და, შესაბამისად, პროექტის განხორციელებაშიც აღმსრულებელთა მთელი გუნდი ჩაერთვება, მაგრამ ფუნქციები აქაც დიფერენცირებული იქნება: მაგალითად, პროექტის ბიუჯეტის დახვეწაში აუცილებლად ორგანიზაციის ფინანსური მენეჯერი ან ბუქჰალტერი დაგეხმარებათ, ხოლო ინფორმაციას ორგანიზაციის შესახებ საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილება მოგაწოდებთ და ა. შ. მოკლედ, პროექტის მომზადება და განხორციელება მრავალმომხმარებელი პროცესია, რომელშიც მეტ-ნაკლებად უნდა იყოს ჩართული მთელი ორგანიზაცია.

პროექტის ფუნქციები

პროექტის შემუშავების თანმიმდევრობის განხილვის შემდეგ, ვნახოთ თუ რა ფუნქციები აკისრია თვითონ პროექტს: ხშირად ისე ხდება, რომ ორგანიზაცია პროექტზე მუშაობისას მას განიხილავს, როგორც მხოლოდ რაიმე თანმიმდევრულ ღონისძიებათა აღწერას და ყურადღებას აღარ აქცევს მასში მოყვანილი დებულებების დასაბუთებას. დანერგვით, არგუმენტირებულად გადმოსცემს გარკვეულ მეთოდოლოგიასა თუ ტექნოლოგიურ სიახლეს და ავიწყდება, რომ პროექტში ნათლად უნდა ჩანდეს სწორედ ის კონკრეტული შედეგები, რომლებიც დაადასტურებენ ამ მეთოდოლოგიის ეფექტურობას. ამის მიზეზი კი ისაა, რომ ხანდახან, ნებისთი თუ უნებლიეთ, პროექტის ავტორი ან ავტორთა ჯგუფი პროექტის ერთ-ერთ ასპექტზე აკეთებს აქცენტს და უგულებელყოფს მის დანარჩენ ფუნქციურ მხარეებს. ამგვარი ცალმხრივობის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია პროექტის ყველა დანიშნულების - მისი ექვსი ძირითადი ფუნქციის დამახსოვრება, რომელთა საფუძველზეც პროექტი ერთობლივად არის:

- ▶ კონცეფცია იმისა, რისი გაკეთებაც აქვს განზრახული ორგანიზაციას, ანუ გარკვეული საქმიანობის პროგრამა;
- ▶ განსახორციელებელი ღონისძიებების დროში და ფუნქციურად განაწილებული გეგმა;
- ▶ თხოვნა ფონდისადმი დაფინანსების მისაღებად;
- ▶ დარწმუნების საშუალება პრობლემის აქტუალობისა და მის გადასაწყვეტად ორგანიზაციის მიერ არჩეული გზის ეფექტიანობის დასაბუთება;
- ▶ ვალდებულება - ორმხრივი შეთანხმება ორგანიზაციასა და ფონდს შორის, შეასრულონ ნაკისრი პასუხისმგებლობანი;
- ▶ თანამშრომლობის წინადადება - ორგანიზაციის მიმართვა

ფონდისადმი სოციალური პარტნიორობით, რესურსების გაერთიანებით გადანაწილდნ კონკრეტული საზოგადო პრობლემები.

ასე რომ, პროექტს მრავალმხრივი დანიშნულება აქვს რისი გაცნობიერება აუცილებელია პროექტის შემქმნელი ორგანიზაციისათვის, აგრეთვე ფონდისათვის, რომელიც აფინანსებს პროექტს, პარტნიორი ორგანიზაციებისა და პროექტის განხორციელებაში ჩართული სხვადასხვა პირისა თუ დანესებულებისათვის.

ორგანიზაციისათვის პრიორიტეტული პროექტების განსაზღვრა

ნებისმიერი ორგანიზაცია გარკვეული პრობლემის ირგვლივ ფუძნდება. მისი დანიშნულებაა სწორედ ამ პრობლემის გადანაწილდნისათვის მოღვაწეობა - ესაა მისი სტრატეგიული მიზანი, რომელიც მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციის საქმიანობას. სტრატეგიული მიზნის მიღწევის საშუალებაა ის ამოცანები, რომლებიც ძირითად მიზნებთან ერთად განისაზღვრება ორგანიზაციის მმართველობის მიერ და ფიქსირდება ორგანიზაციის წესდებასა და მისიის განცხადებაში. ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზანი განსაზღვრავს მისი საქმიანობის სფეროს (მაგ., გარემოს დაცვა, განათლება, ადამიანის უფლებები, ინვალიდებისა და ბავშვთა პრობლემები და სხვა მრავალი), ამოცანები კი - იმ საქმიანობის ტიპებს, რომელთაც ახორციელებს ორგანიზაცია ძირითადი მიზნის მისაღწევად (მაგ., სასწავლო პროგრამები და სემინარები, პუბლიკაციები, სავსე საშუალებები, მეცნიერული გამოკვლევები და სხვა). ხოლო პროექტი, თავის მხრივ, წარმოადგენს ორგანიზაციის ერთ-ერთი ამოცანის მიღწევის საშუალებას. სწორედ პროექტების შინაარსზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობა. ამდენად, რომ გამოვყოთ ჩვენი განხილვის საგანს - პროექტის - ადგილი ამ იერარქიაში, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ამოცანები გამოვსახავს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნიდან, ხოლო პროექტები - ამოცანებიდან.

ამიტომ, რომ იმ პროექტის იდეა, რომელსაც ორგანიზაცია პრიორიტეტულად მიიჩნევს და შეუდგება მის დამუშავებას, უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის წესდებით გათვალისწინებულ მიზნებს: იგი ერთ-ერთი საფუძვრი უნდა იყოს საბოლოო მიზნისაკენ მიმავალ გზაზე. ხელს უნდა უწყობდეს როგორც ორგანიზაციის წევრთა გამოვლენისა და პროფესიონალიზმის ზრდას კონკრეტული საქმიანობის სფეროში, ასევე ორგანიზაციის საერთო განვითარებას.

განსაკუთრებით ყურადსაღებია, რომ თუ ორგანიზაციის მიერ შერჩეული პროექტის იდეა ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს, დაფინანსების მოპოვება ფონდებისაგან საგრძნობლად გართულებულია. მართლაც, ფონდი ხომ დაინტერესებულია მისთვის პრიორიტეტულ სფეროში რაიმე მწვავე პრობლემის პროფესიულ დონეზე გადაჭრით. ამიტომ, ძნელი წარმოსადგენია, მაგალითად, ბავშვთა ჯანდაცვის სფეროში მოღვაწე არასამთავრობო ორგანიზაციამ რომელიმე, ვთქვათ, გარემოსდაცვითი ფონდისაგან პროგრამისათვის მიიღოს დაფინანსება - ბუნებრივია, ამ შემთხვევაში გაჩნდება ეჭვი ამ ორგანიზაციის კომპეტენტურობისა და პრობლემის გადაჭრის უნარიანობის მიმართ.

ამას გარდა, პროექტის შესაბამისობას ორგანიზაციის სანესდებო მიზნებთან კანონმდებლობაც ითხოვს. ზოგიერთი ქვეყნის კანონის თანახმად (მაგ., რუსეთის ფედერაცია), არამომგებიანი ორგანიზაციის მიერ თანხის, ორგანიზაციამ ფონდი უნდა მოიძიოს მის მიერ შემუშავებული იდეის შესაბამისად და არა პირიქით - ჯერ მონახოს ფონდი, გაეცნოს მის მოთხოვნებს და შემდეგ შექმნას ამ მოთხოვნების შესატყვისი პროექტი. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაცია თავისიზღუდვებს როგორც პოტენციურ დონორთა რაოდენობის განსაზღვრებაში, ასევე მისი სანესდებო მიზნების განხორციელების საკითხში (ამგვარი პროექტი შესაძლოა სულაც შეუსაბამო აღმოჩნდეს). საუკეთესო შემთხვევაა, თუ ორგანიზაცია წინასწარ შექმნის რაიმე აქტუალური პრობლემის მოგვარების პროექტის "ძირითად მონახაზს" (მისი ძირითად კომპონენტებს) და მხოლოდ ამის შემდეგ შეუდგება დაინტერესებულ დონორთან კონტაქტების დამყარებას. ასეთ ვითარებაში გამართიერებული იქნება ამ პროექტის სხვადასხვა დონორთან წარდგენა, საჭირო იქნება მხოლოდ მცირედი ცვლილებების შეტანა პროექტში, პარტნიორი ფონდის მოთხოვნების შესაბამისად. კიდევ ერთი უპირატესობა ფონდებთან დაკავშირებამდე პროექტის შემუშავებისა ისაა, რომ ორგანიზაციას ხელთ ექნება დეტალური ინფორმაცია პროექტის შესახებ და შეძლებს ამომწურავად უპასუხოს ფონდის წარმომადგენლის ნებისმიერ შეკითხვას.

პრიორიტეტული პროექტის გამოვლენასთან დაკავშირებული ამდენი შეზღუდვისა და დაჯერებულობის მოთხოვნა, არასამთავრობო ორგანიზაციისათვის რაიმე აქტუალური პრობლემის (საზოგადოებაში არსებული საჭიროებისა თუ მოთხოვნილების) გამოჩენა მანც ყველაზე იოლი საქმეა, ალბათ. ასევე არ არის რთული ამ პრობლემის ეფექტიანად გადაჭრის გზების შემუშავება არასამთავრობო ორგანიზაციათა ნეერებისათვის, განსაკუთრებით, თუ გავიხსენებთ იმ ფაქტს, რომ საქართველოში ხშირად, სწორედ ასეთ ორგანიზაციებში იყრიან თავს კონკრეტული დარგის სპეციალისტები და, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, საქმისათვის თავდადებული პირები. გაცილებით უფრო მეტ ძალისხმევას მოითხოვს არამომგებიანი ორგანიზაციისაგან პრობლემებისა და მათი გადაჭრის გზების პროექტის სახით გაფორმება. ამ ტიპის ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება ხშირად უცხო ხილია არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის. რა თქმა უნდა, თუ პრობლემა აქტუალური არ არის, რაგინდ სრულყოფილადაც უნდა იყოს დამუშავებული პროექტი, მისთვის დაფინანსების წყაროს პოვნა მაინც საქმეა. თუმცა, მხოლოდ აქტუალური პრობლემის არსებობაც არ არის პროექტის წარმატების საუკრარისი პირობა. აუცილებელია, ორგანიზაციამ პროექტის კონცეფციას ისეთი დოკუმენტის სახე მისცეს, რომელიც სხვადასხვა დონორს განაცხადად შეიძლება წარედგინოს.

გთავაზობთ რამდენიმე შეკითხვას, რომელზეც პასუხის გაცემა

ორგანიზაციას პროირიტეტული პროექტების განსაზღვრისას დაეხმარება:

- ▶ რა და რა 4-5 პრობლემაა, რომელთა ირგვლივაც ორგანიზაცია აპირებს წარმართოს თავისი საქმიანობა მომავალი 2-3 წლის განმავლობაში?
- ▶ ამ პრობლემათაგან რომელი შეესაბამება/ენინალმდგევა ორგანიზაციის მისიას?
- ▶ ხომ არ მუშაობენ ამ პრობლემებზე სხვა ორგანიზაციები (სამთავრობო, კერძო ან არამომგებიანი სექტორის წარმომადგენლები)? შესაძლებელია თუ არა მათთან თანამშრომლობა?
- ▶ საზოგადოების რა საჭიროებებს პასუხობენ ეს პროექტები?
- ▶ საზოგადოების რა ნაწილი იქნება ჩართული პროექტების განხორციელებაში და ვინ შეიძლება მას დაუჭიროს მხარი (ორგანიზაციის კლიენტები ანუ მიზნობრივი ჯგუფი, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები, სამთავრობო ან ბიზნესის სტრუქტურები და სხვა)?
- ▶ ფლობს თუ არა ორგანიზაცია ამ პროექტების განხორციელებისათვის საჭირო რესურსებს? თუ - არა, რა რესურსები აკლია და რამდენად შეძლებს მათ მოძიებას?

ამ შეკითხვების პასუხები კონკრეტული ორგანიზაციისა და მის მიერ შერჩეული პრობლემის თავისებურებით განისაზღვრება და სწორედ მათზეა დამოკიდებული პროექტის შინაარსი. ამდენად, ჩვენ ნაკლებად ვისაუბრებთ პროექტის შინაარსზე, მეტ ყურადღებას დავუთმობთ მის ფორმას და ვეცდებით ზოგიერთი სასარგებლო რჩევა შემოგთავაზოთ მის შესახებ.

306 წერს პროექტს?

როგორც კი ორგანიზაცია გაივლის პირველ ეტაპს და შეარჩევს პროირიტეტულ პრობლემას, რომლის გარშემოც უნდა შემუშავდეს პროექტი, ჩნდება კითხვა - ვინ უნდა იყოს ის, ვინც დანერგავს პროექტს? უპირველეს ყოვლისა, იმ ადამიანისაგან, რომელიც უშუალოდ წერს პროექტს, უნდა განვასხვაოთ ერთი მხრით, პროექტის ავტორი და, მეორე მხრით - პროექტის კოორდინატორი ან აღმასრულებელი დირექტორი. ამ უკანასკნელის ფუნქციაა პროექტის განხორციელების ხელმძღვანელობა და დონორთან ურთიერთობა. პროექტის ავტორად კი ითვლება ის ადამიანი ან ადამიანთა ჯგუფი, რომელმაც ჩამოაყალიბა პროექტის იდეა, შეიმუშავა მისი ძირითადი კონცეფცია და კომპონენტები. რაც შეეხება პროექტის "დამწერს", ამ ფუნქციის შემსრულებლის შერჩევისას ორგანიზაციამ ორი კრიტერიუმით უნდა იხელმძღვანელოს: იგი აუცილებლად კარგად უნდა იყოს ჩახედული ამ პროექტთან დაკავშირებულ ყველა საკითხში და, მეორე, მას უნდა შეეძლოს გამართულად წერა, ჰქონდეს ინფორმაციის თავმოყრისა და წერილობით მკაფიოდ გადმოცემის უნარი. უმეტეს შემთხვევაში, პროექტის კონცეფციის ავტორი თავადვე წერს მას.

შესაძლებელია, რომ შესაბამისი უნარის მქონე ადამიანი ორგანიზაციაში არ აღმოჩნდეს, მაშინ პროექტის დასაწერად შეიძლება კონსულტანტის მოწვევა. მცდარია მოსაზრება, თითქოს პროექტის "დამწერი" (და მით უმეტეს, კოორდინატორი) აუცილებლად უნდა იყოს

ორგანიზაციის მმართველი რგოლის წარმომადგენელი. გამგეობის წევრთაგან ნაკლებად მოსალოდნელია ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის ისეთი ცოდნა, როგორც მოეთხოვება აღმასრულებლებს. ეს კი აუცილებელია პროექტის ისეთი კომპონენტის შედგენისას, როგორიცაა, მაგალითად, სამუშაო გეგმა, მით უმეტეს - ბიუჯეტი. მოკლედ, პროექტის "დამწერი" უნდა იყოს ის, ვინც შეძლებს მართლვად და მაკონკრეტ, ყველაფრის გასაგები ენით, უცნობი ტერმინებისა და ბუნდოვანი ფრაზების გამოყენების გარეშე, გადმოსცეს პროექტის არსი.

პროექტისათვის საჭირო ინფორმაციის მოპოვება

პროექტზე მუშაობის მეორე ეტაპის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია პროექტისათვის საჭირო სხვადასხვაგვარი ინფორმაციის მოპოვება და დამუშავება. ვცადოთ გავერკვეით, რატომაა საჭირო პროექტისათვის დამატებითი, იმაზე მეტი ინფორმაციის მოძიება, რაც ორგანიზაციას უკვე გააჩნია ამა თუ იმ პრობლემაზე მუშაობის გამოცდილებიდან გამომდინარე.

როგორც აღვნიშნეთ, პროექტი ყველაფერ სხვასთან ერთად, დონორის დარწმუნების საშუალებაც არის. ეს კი ნიშნავს, რომ პროექტში ჩამოყალიბებული ყოველი დებულება უნდა იყოს საფუძვლიანად ჩამოყალიბებული. ეს არავითარ შემთხვევაში არ ნიშნავს პროექტის გაჯერებას სუბიექტური, უსაფუძვლო დებულებებით. რა თქმა უნდა, ორგანიზაციას აქვს უფლება გამოხატოს თავისი საკუთარი დამოკიდებულება განხილული პრობლემის მიმართ და შეაფასოს იგი გარკვეული თვალსაზრისით, მას ეს მოეთხოვება კიდევ (ფრანკ აინტერესებს ორგანიზაციის შეხედულება შერჩეული პრობლემის თაობაზედამოსალოდნელია, რომამფაქტორსაცმიაქცევსყურადღებას პროექტის შეფასებისას). თუმცა, ერთიან რაიმე ვითარების შეფასება და მეორე - მისი არსებობა-არარსებობის დასაბუთება. არცერთი ფონდი სერიოზულად არ აღიქვამს ისეთ პროექტს, რომელშიც მხოლოდ ზოგადი ფრაზებითა და უმინარსო ლოზუნგებითაა წარმოდგენილი პრობლემის აქტუალობის, გამოყენებული მეთოდოლოგიის ეფექტურობის, ბიუჯეტის დანახარჯებისა თუ მოსალოდნელი შედეგების დასაბუთება. ბუნებრივია, ემოციური მუხტიც აუცილებელია პროექტისათვის, მაგრამ ნაკლებადაა მოსალოდნელი, რომ დამფინანსებლის მხოლოდ ემოციების დონეზე დარწმუნება იყოს საკმარისი პროექტის კონკურსში გამარჯვებისათვის. ცხადია, არამომგებიანი ორგანიზაციების ნებისმიერი პროექტი ადამიანთა რაიმე ან უკიდურესად გაჭირვებული მდგომარეობის მოგვარების განზრახვით იქმნება. მაგრამ როცა საქმე მიდგება გრანტების, მარტივად რომ ვთქვათ, ფულის (თანაც უსასყიდლოდ) გაცემაზე, აქ თავს იჩენს არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის პრაგმატული მხარე და საღი გონება თავის როლს თამაშობს. ის, რომ პრობლემა მართლაც არსებობს, რომ იგი დაუყონებლივ მოითხოვს რეაგირებას, ანდა, რომ არსებობს რაღაც საჭიროება საზოგადოების გარკვეულ ნაწილში, რომლის დაკმაყოფილებაც აუცილებელია, უნდა დასაბუთდეს არა პიროვნული თვალთახედვიდან, არამედ ობიექტურ ვითარებაზე დაყრდნობით.

რა თქმა უნდა, დასაბუთება შეიძლება მხოლოდ მსჯელობითა და პრობლემის ანალიზითაც. მაგრამ, რადგან არასამთავრობო

ორგანიზაციებს რეალურ პრობლემებთან აქვთ საქმე, ფაქტებზე დაყრდნობის გარეშე ამგვარი ანალიზი ეერ იქნება სრულყოფილი. სწორედ ამიტომაც საჭირო პრობლემის გარშემო არსებული ინფორმაციის მოძიება. ეს სამუშაო პროექტის ავტორთა ჯგუფიდან ერთ-ერთს, მაგრამ თუ ჯგუფი არ არსებობს, სხვა ნებისმიერ პიროვნებას უნდა დაევალოს (ინფორმაციის მოძიება იმ ტიპის სამუშაოა, რომელსაც წარმატებით შეასრულებს ორგანიზაციაში თუნდაც ახალმოსული მოხალისეც).

რა სახის ინფორმაციაზეა საუბარი? ესაა, უპირველეს ყოვლისა, პრობლემასთან დაკავშირებული სტატისტიკა. არაფერი მოქმედებს ისე დამაჯერებლად პროექტის ნამკითხველზე, როგორც სანდო წყაროდან მოპოვებული სტატისტიკური მონაცემები, განსაკუთრებით, თუ ეს ინფორმაცია ადვილად აღსაქმელადაა მონოდებული (ცხრილების, გრაფიკებისა და სხვათა მეშვეობით), თუმცა არსებობს პროექტის ტექსტის ამგვარი ინფორმაციით ზედმეტად გადატვირთვის საფრთხეც. ამიტომ აუცილებელია შემოვიფარგლოთ მხოლოდ ძირითადი, ყველაზე სახასიათო სტატისტიკური მონაცემებით. ნებისმიერ შემთხვევაში პროექტის ავტორებს აქვთ საშუალება დანართის სახით წარუდგინონ ფონდს დანარჩენი ინფორმაცია, თუ ჩათვლიან, რომ ეს აუცილებელია. ასეთ შემთხვევაში ტექსტში იმ ადგილას, სადაც მოყვანილია ამ სტატისტიკური ინფორმაციის ნაწილი, ფრჩხილებში აუცილებლად უნდა გაკეთდეს მითითება ინფორმაციის წყაროსა და პროექტის შესაბამისი დანართის ნომერზე.

პროექტში ასევე შეიძლება გამოვიყენოთ სხვადასხვაგვარი ანალიტიკური ინფორმაცია. სტატისტიკის მშრალი რიცხვებისაგან განსხვავებით, ანალიტიკური ინფორმაცია პრობლემის უფრო ღრმა ნედომის საშუალებას იძლევა, როცა სტატისტიკა უბრალოდ გარკვეული ვითარების აღწერაა, ანალიტიკური ინფორმაცია ამ პრობლემის გამომწვევ მიზეზებსა და საგარეუოდ შედეგებს მოიცავს.

დასასრულ, იმისათვის რომ დასაბუთებას თვალსაჩინოება შევმატოთ, სასურველია პროექტში ერთი-ორი კონკრეტული ფაქტიც მოვიყვანოთ, არსებული პრობლემის ილუსტრირების მიზნით. ასეთ შემთხვევაში, ინფორმაციის მიწოდების უფრო მრავალფეროვანი შესაძლებლობები არსებობს: ფოტომასალა, ვიდეოფირები და სხვა. მაგალითად, გარემოსდაცვითი ფონდისათვის დანერგვით სტატისტიკაზე უფრო მეტყველი და დამაჯერებელი შეიძლება გარჩევილი ტყის ფოტოსურათები აღმოჩნდეს.

ახლა ვნახოთ, რა წყაროებიდან შეიძლება მოვიძიოთ სამივე სახის ინფორმაცია:

- ▶ სტატისტიკის სამმართველო;
- ▶ სხვადასხვა კვლევითი ცენტრები;
- ▶ იმავე პრობლემებზე მომუშავე სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები;
- ▶ საერთაშორისო და უცხოური ორგანიზაციები;
- ▶ შესაბამისი სამინისტროები თუ სამმართველოები;
- ▶ დაინტერესებული საერთაშორისო ორგანიზაციები;
- ▶ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები;
- ▶ მეცნიერული გამოკვლევები და ლიტერატურა;

- ▶ ბიბლიოთეკები;
- ▶ ინტერნეტი;
- ▶ ადგილობრივი მოსახლეობა;
- ▶ კონფერენციები, სემინარები
- ▶ შესაბამისი სფეროს სანარმოები;
- ▶ ორგანიზაციის საკუთარი გამოკითხვა ან გამოკვლევა და სხვა.

როგორც აქ წარმოდგენილი სიიდან ჩანს, ინფორმაციის მოპოვება მრავალი განსხვავებული წყაროდან შეიძლება. პროექტის სპეციფიკასა და ფონდის მოთხოვნებზეა დამოკიდებული, თუ რამდენად დანერგილებითი და ზედმინენითი დასაბუთება და, შესაბამისად, რა მოცულობის ინფორმაციის გამოყენება იქნება აუცილებელი. ზოგჯერ აუცილებელია პრობლემის აქტუალობის ან მისი გადაწყვეტის მეთოდის საფუძვლიანი გადმოცემა, ზოგი ფონდი კი მოკლე ანალიზითაც კმაყოფილდება. ნებისმიერ შემთხვევაში, პროექტიდან უნდა ჩანდეს, რომ ის დებულებები, რომლებსაც ორგანიზაცია ეყრდნობა დასაბუთებისას, არ არის გამოგონილი და რომ ორგანიზაციას აქვს მათი დამადასტურებელი დოკუმენტები.

მოგროვებული ინფორმაცია არა მარტო პრობლემის აქტუალურობის დასაბუთებისას არის საჭირო, არამედ პროექტის სხვადასხვა ცალკეული ნაწილებისთვისაც გამოდგება.

პროექტის ძირითადი კომპონენტები

მას შემდეგ, რაც განვიხილეთ ინფორმაციის მოგროვების საკითხი, შეიძლება უშუალოდ პროექტის შემადგენელ ნაწილებზეც ვისაუბროთ:

1. მოკლე ანოტაცია;
2. ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ;
3. პროექტის კონცეფცია;
4. სამუშაო გეგმა;
5. ბიუჯეტი;
6. მოსალოდნელი შედეგები;
7. დასკვნა.

ჩვენ მიერ შემოთავაზებული პროექტის სტრუქტურა არ არის უნივერსალური. მისი ელემენტების სახელწოდებებიც პირობითია. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, კონკრეტული განაცხადის საბოლოო ფორმას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს, მაგალითად: ფონდის მოთხოვნები, პრობლემისა და მისი მოსაგვარებლად განსახორციელებელი საქმიანობის თავისებურება, ორგანიზაციის სპეციფიკა და სხვა. მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის ამგვარი საყოველთაოდ მიღებული ფორმა არ არსებობს, ის ძირითადი ნაწილები, რომლებიც ჩვენ გამოვყავით ამა თუ იმ სახით, ნებისმიერ პროექტში არის მოცემული.

იმის გამო, რომ პროექტის ანოტაცია და ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ შეიძლება არჩაითვალოს პროექტის არსებითად ფუნდამენტურ ელემენტებად, პროექტის სტრუქტურის განხილვას მისი ძირითადი ნაწილებით დავიწყებთ.

ეს კომპონენტი ორი ნაწილისგან შედგება: პირველში ორგანიზაცია გადმოსცემს პროექტში დასმული პრობლემის არსს და ასაბუთებს მის აქტუალობას. ხოლო მას შემდეგ, რაც აღწერილია არსებული ვითარება, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს, თუ რისი გაკეთებაა აუცილებელი ამ პრობლემის მოსაგვარებლად. პროექტის იდეის პირველ ნაწილზე მუშაობისას ორგანიზაციას დაეხმარება პასუხის გაცემა შემდეგ კითხვებზე:

- ▶ მოსახლეობის რა ნაწილს ეხება პრობლემა?
- ▶ რომელ გეოგრაფიულ რეგიონს მოიცავს იგი?
- ▶ როგორ შეიძლება პრობლემის გადაწყვეტა იდეალურ შემთხვევაში?
- ▶ გადაწყვეტის რა გზას ირჩევს ორგანიზაცია? რატომ?
- ▶ რა ხანგრძლივობისაა პროექტი?
- ▶ რა რესურსებია საჭირო პროექტის განსახორციელებლად (ადამიანური, დროის, მატერიალური და ინფორმაციული)?
- ▶ რა შესაძლებლობები გააჩნია ორგანიზაციას ამ პროექტის განსახორციელებლად (გამოცდილება, პროფესიონალიზმი, მოხალისეთა სიმრავლე, კარგი იმიჯი საზოგადოებაში, საჭირო ტექნიკური აღჭურვილობა და ა.შ.)?

ამ კომპონენტის მეორე ნაწილში უნდა ჩამოყალიბდეს პროექტის მიზნები და ამოცანები. განსხვავება პროექტის მიზანსა და ამოცანებს შორის ისეთივეა, როგორიც ზოგადად ორგანიზაციის მიზანსა და ამოცანებს შორის. პირველი მიზანი აბსტრაქტულია, თვისობრივია და შეიძლება არც იყოს მთლიანობაში მიღწევადი, ხოლო მეორე ამოცანა ყოველთვის კონკრეტული, გაზომვადი და რაოდენობრივია, ამდენად, აუცილებლად რიცხვებით გამოიხატება, ასევე, დროში განსაზღვრული და პრინციპულად მიღწევადია.

პროექტში ორგანიზაციამ უნდა მიუთითოს ორივეზე. იგი არავითარ შემთხვევაში არ უნდა შეჩერდეს მხოლოდ ზოგად მიზანზე, პირიქით, აქცენტი უნდა გააკეთოს ამოცანებზე, ვინაიდან ფონდი სწორედ ამოცანებისათვის გასცემს სახსრებს. პროექტის მიზანი, მაგალითად, შეიძლება იყოს საქართველოს რომელიმე რეგიონის მასწავლებლების კვალიფიკაციის ამაღლება ადამიანის უფლებათა დაცვის სფეროში, მაგრამ მხოლოდ მიზანს ფონდი არ დააფინანსებს, რადგან შეუძლებელია ასეთი აბსტრაქტული ვითარების ფულადი ღირებულების განსაზღვრა. მაგრამ თუ პროექტში მითითებულია აგრეთვე ამ მიზნიდან გამომდინარე ამოცანაც (რომ ორგანიზაციას განზრახული აქვს ორი თვის განმავლობაში თბილისის საშუალო სკოლების 40 მასწავლებელს ჩაუტაროს სამი ინტენსიური ორკვირიანი ტრენინგი ადამიანის უფლებათა დაცვის საკითხებსა და მათი სწავლების მეთოდოლოგიაზე) - ეს უკვე ის რეალური საქმიანობაა, რომელიც ადვილად შეიძლება გადავიყვანოთ ფულად მაჩვენებელში და განვსაზღვროთ მისი შესრულება-შეუსრულებლობის შეფასების კრიტერიუმები. ასეთ შემთხვევაში ფონდს უკვე ეძლევა შესაძლებლობა გაიგოს, კონკრეტულად რა საქმიანობისათვის დაიხარჯება, გრანტის გაცემის შემთხვევაში, თანხები. ამასთან, იგი შეაფასებს თუ რამდენად ოპტიმალურადაა გათვლილი მოთხოვნილი სახსრებისა და ამ სახსრების მეშვეობით განსახორციელებელი საქმიანობის ურთიერთმიმართება -

იქნებ შესაძლებელია, ამავე თანხებით უფრო მეტი გაკეთდეს? თანაც, მიზნის მიღწევა ხომ სხვადასხვა გზით შეიძლება - რომელია მათგან უფრო შედეგიანი? რატომ ამოიჩინა ორგანიზაციამ ეს გზა და არა სხვა? აქაც ორგანიზაციამ უნდა დაიცვას თავისი პოზიცია და დაასაბუთოს იგი. პროექტის მიზნის მისაღწევად შეიძლება კიდევ რამდენიმე ამოცანის დასახვა, მაგალითად, ტრენინგების გარდა ორგანიზაციამ შეიძლება მასწავლებლებს ადამიანის უფლებათა დაცვის შესახებ არსებული ლიტერატურაც დაურიგოს და ა.შ. ფონდი იმასაც მიაქცევს ყურადღებას, რეალურია თუ არა მოთხოვნილი თანხის მეშვეობით პროექტში დასახული ყველა ამოცანის გადაჭრა.

ყველა ეს საკითხი პროექტის კონცეფციაში უნდა იყოს ჩანერგილი მარტივი, გასაგები ენით. ორგანიზაციამ ისე უნდა ჩამოაყალიბოს იგი, თითქოს საკითხის არმცოდნე, გარეშე პირს უყვებოდეს პრობლემის რაობისა და მისი გადაწყვეტის შესახებ.

სამუშაო გეგმა

კონცეფციიდან გამომდინარე შემუშავებული სამუშაო გეგმა (ბიზნესგეგმა) უკვე იმ კონკრეტული ღონისძიებების გადმოცემაა, რომელთა განხორციელებითაც ორგანიზაცია აპირებს პროექტის ამოცანების გადანერგვას და საბოლოოდ მისი მიზნის მიღწევას. სწორედ ამ ნაწილის მეშვეობით სრულდება პროექტის კიდევ ერთი ფუნქცია - იყოს განსახორციელებელ ღონისძიებათა დროში და ფუნქციურად განაწილებული გეგმა.

მარტივად რომ ვთქვათ, სამუშაო გეგმა არის პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

- ▶ რის გაკეთებას აპირებს ორგანიზაცია?
- ▶ სად?
- ▶ როდის?
- ▶ როგორ?
- ▶ რატომ?

სამუშაო გეგმა, ისევე როგორც პროექტის კონცეფცია, ორ ნაწილად შეიძლება დაიყოს. ჩამოთვლილი კითხვებიდან უკანასკნელს პასუხი სწორედ გეგმის პირველ ნაწილში გაცემა, რომელშიც მოცემულია ორგანიზაციის მიერ ამოწმებული მეთოდის აღწერა და დასაბუთება. თუმცა, როგორც უკვე ითქვა, ჩვენ მიერ შემოთავაზებული დაყოფა პირობითია და შესაძლოა, პროექტში გამოყენებული მეთოდის აღწერა პროექტის კონცეფციის მესამე ნაწილს შეადგენდეს. მეთოდებზე საუბრისას, ისევე როგორც პრობლემის დასმისას, აუცილებელია მათი რელევანტურობისა და ეფექტიანობის ჩვენება, ანუ აქაც აუცილებელია არგუმენტირება, განსაკუთრებით, თუ საქმე გვაქვს რაიმე ტექნოლოგიურ სიახლესთან. არასამთავრობო ორგანიზაციებს არ უნდა დაავიწყდეთ, რომ მათ გვერდით იმავე სფეროში თავის საქმიანობას აწარმოებენ სხვა ორგანიზაციებიც, რომლებიც კონკურენციას უწევენ მათ გრანტების მოპოვებაში. შეიძლება სხვადასხვა ორგანიზაცია ერთსა და იმავე პრობლემაზე მუშაობდეს, მაგრამ მისი გადაწყვეტისას თითოეული მათგანი, ორგანიზაციის უნიკალურობიდან გამომდინარე, განსხვავებულ მეთოდებს იყენებდეს. წარმატებას ის ორგანიზაცია მიაღწევს, რომელიც, ჯერ ერთი,

მართლაც ეფექტურ და ყველაზე რენტაბელურ მეთოდს შეიმუშავეს, და მეორე, შეძლების ამის ჩვენებას და დონორის დარწმუნებას ამ მეთოდის მიზანშეწონილობაში. არგუმენტირებისას უნდა ჩანდეს, გამოყენებულია თუ არა კონკრეტული მეთოდი წარმატებით და რა დადებითი მხარეები აქვს მას სხვებთან შედარებით.

სამუშაო გეგმის მეორე ნაწილი უშუალოდ დროში განანილებული ღონისძიებების გრაფიკია. ამ ნაწილისათვის მთავარია დეტალურობა: უნდა ჩანდეს პროექტით გათვალისწინებული ყოველი ღონისძიება. გრაფიკის შედგენამდე სასურველია პროექტის რამდენიმე ეტაპად დაყოფა და შემდეგ ამ ეტაპების მიხედვით სამუშაოების განანილება (ეს შეიძლება ორგანიზაციას ბიუჯეტის შედგენაშიც დაეხმაროს). ხშირად იმისათვის, რომ სამუშაო გრაფიკი თვალსაჩინო და ადვილად გასაგები იყოს, მას გადმოსცემენ ცხრილის მეშვეობით, რომელსაც შემდეგი სახე შეიძლება ჰქონდეს:

**თარიღი /
ღონისძიების
აღწერა /
შეასრულებელი /
ადგილმდებარეობა /
შედეგი**

ნებისმიერი საკითხი, რომლის განხილვაც, პროექტის ავტორთა მიხედვით, აუცილებელია და ცხრილის მიღმა რჩება, შეიძლება საგანგებოდ გადმოიცეს ბიუჯეტგეგმის განმარტებების სახით. ასეთი საკითხი კი, მოსალოდნელია რომ იქნება, რადგან სამუშაო გეგმიდან მკითხველმა უნდა შეძლოს გაარკვიოს პროექტის მართვასთან დაკავშირებული შემდეგი მნიშვნელოვანი საკითხები:

- ▶ პროექტის შტატის პასუხისმგებლობანი (ვინ აგებს პასუხს მის ხელმძღვანელობაზე, ანგარიშგებაზე და სხვ.);
- ▶ პროექტის ფარგლებში ორგანიზაციის კომიტეტების, მრჩეველთა ჯგუფებისა და მმართველი საბჭოს მოქმედება;
- ▶ მოხალისეთა სამუშაო;
- ▶ კლიენტების მონაწილეობა პროექტში;
- ▶ მიღებული თანხის მართვა და საბანკო საქმიანობისა და ხარჯთაღრიცხვის წარმოება;
- ▶ პროექტის განხორციელების ადგილის აღწერა (მაგ., სკოლა, ნაკრძალი და სხვა);
- ▶ ღონისძიებათა განხორციელების საგარეულო ვადები;
- ▶ როგორ განანილდება უკვე არსებული რესურსები და რა რესურსების ნაკლებობას განიცდის ორგანიზაცია?
- ▶ რა მექანიზმებია გათვალისწინებული ორგანიზაციის მიერ პროექტის მონიტორინგისათვის?

ბიუჯეტი

შეიძლება ითქვას, რომ ბიუჯეტი პროექტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. იგი წარმოადგენს სამუშაო გეგმაში აღწერილი საქმიანობის ფინანსურ დასაბუთებას. ფონდები განსაკუთრებით ამახვილებენ ყურადღებას იმაზე, თუ რამდენად გამომწონილად, ადეკვატურად და ზუსტადაა შედგენილი ბიუჯეტი. ასეთი ყურადღება ბიუჯეტის მიმართ გამოწვეულია ფონდის ბუნებრივი მოთხოვნით, ჰქონდეს მაქსიმალურად დანერვილებითი ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რაში და რამდენად მიზანშეწონილად დაიხარჯება, პროექტის დაფინანსების შემთხვევაში, გრანტით გაცემული თანხები.

სამუშაო გეგმის შეუმავების შემდეგ ცხადი ხდება: მთლიანად რა რაოდენობის რესურსია საჭირო პროექტის განსახორციელებლად, აქედან რა რესურსებს უკვე ფლობს ორგანიზაცია და რის შევსებას საჭიროებს იგი. ამ მონაცემების შესაბამისად იწერება პროექტის ბიუჯეტის დანახარჯები. ბიუჯეტის გამომდინარეობა სამუშაო გეგმიდან იმის გარანტიაა, რომ ბიუჯეტში არ იქნება მოთხოვნილი ისეთი დანახარჯების ანაზღაურება, რომელთაც ორგანიზაცია რეალურად არ საჭიროებს პროექტის განხორციელებისათვის.

პროექტის ბიუჯეტი შეიძლება ორი სახის იყოს: დროში განაწილებული (სამუშაო გეგმაში ჩამოყალიბებული ეტაპების მიხედვით) და კატეგორიების მიხედვით განაწილებული. ძირითადი სახეობა მაინც მეორეა. არსებითად, პირველი სახის ბიუჯეტის შედგენის დროსაც ასევე ხდება დანახარჯების კატეგორიების მიხედვით დანაწილება, ოღონდ ეს კეთდება სათითაოდ, ყოველი ეტაპისათვის. დროში განაწილებული ბიუჯეტი აუცილებელია იმ შემთხვევაში, როცა თანხების მიღება ფონდისაგან ეტაპობრივად ხდება.

პროექტის ბიუჯეტში დანახარჯები სამი ძირითადი კატეგორიის მიხედვით ნაწილდება. ესენია:

- ▶ შრომის ანაზღაურება;
- ▶ პირდაპირი ხარჯები;
- ▶ არაპირდაპირი ხარჯები;

ამ კატეგორიებში მოექცევიან შემდეგი დანახარჯები:

- ▶ ადამიანური რესურსები (შტატიანი თანამშრომლები, ექსპერტები, კონსულტანტები და სხვა);
- ▶ შრომის ანაზღაურება (ხელფასი, კონტრაქტით მომსახურების ღირებულება, ბეგარა და სხვა);
- ▶ საოფისე ხარჯები (ოფისის ქირა/ყიდვა, კომუნალური გადასახადები და სხვა);
- ▶ სამივლინებო და სატრანსპორტო ხარჯები (ბილეთების ფასი, სამივლინებო ხარჯები, სასტუმროში გაჩერების ხარჯები და სხვა);
- ▶ აღჭურვილობა (ფასი, ხარჯებითი აღჭურვილობის ფასი და სხვა);
- ▶ საფოსტო და საკომუნიკაციო ხარჯები (საფოსტო ხარჯები, საკომუნიკაციო ხარჯები: ფაქსი, ტელეფონი, ელექტრონული ფოსტა და ა.შ.).

რადგან ფონდებში ბიუჯეტს ექცევა დიდი ყურადღება, მოსალოდნელია, რომ ამ კომპონენტის ირგვლივ განსაკუთრებით ბევრშეკითხვაზე იყოს პასუხისმგებელი პროექტის კოორდინატორის მიერ. ამიტომ ორგანიზაცია უნდა ეცადოს ეს კითხვები წინასწარ მოხსნას: ბიუჯეტის ცხრილის ჩამოყალიბების შემდეგ დანვრის მიხედვით განმარტოს ბიუჯეტის დანახარჯები. ზოგ შემთხვევაში ფონდმა შეიძლება მოითხოვოს დოკუმენტაცია ბიუჯეტში მითითებული ფასების წყაროების შესახებ, რომელიც ორგანიზაციამ პროექტის დანართის სახით უნდა წარუდგინოს დონორს.

პროექტის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ბიუჯეტის სტრუქტურა

შეიძლება შეიცვალოს: კერძოდ, თუ პროექტს არა ერთი, არამედ რამდენიმე დონორი პყავს, ფონდმა შეიძლება მოითხოვოს დაფინანსების სხვა წყაროების ამსახველი ბიუჯეტის ძირითადი მონახაზიც.

მოსალოდნელი შედეგები

ამ კომპონენტის დანიშნულებაა აღწეროს ის მოსალოდნელი შედეგები, რომლებიც მოპყვება პროექტის განხორციელებას და ჩამოაყალიბოს ამ შედეგების შეფასების კრიტერიუმები. ფონდისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს გაიგოს, თუ როგორ შეძლებს პროექტის ეფექტურობის შეფასებას და რა კრიტერიუმებს უნდა დაეყრდნოს შეფასების დროს.

რა მაჩვენებლებით შეიძლება განისაზღვროს, მიაღწია თუ არა ორგანიზაციამ დასახულ მიზანს? ამ შემთხვევაში ყველაზე მარტივია რაოდენობრივი მაჩვენებლების გამოყენება: რამდენ ადამიანს გაენია მომსახურება, რამდენი საათის ან დღის განმავლობაში, რამდენი ერთეული ნივინი გავრცელდა ან რამდენი ხე დაირგო და ა. შ. თუმცა მხოლოდ რაოდენობრივი მაჩვენებლები არ არის საკმარისი. უფრო მრავლისმომცველი და მნიშვნელოვანია თვისობრივი მაჩვენებლები ზოგადად რა ასპექტებით მოხდება ვითარების გაუმჯობესება: რა ზეგავლენას იქონიებს იგი მიზნობრივ ჯგუფზე.

ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ჩამოაყალიბოს ის მოსალოდნელი შედეგები, რომელთაც პროექტის განხორციელება მოუტანს, ერთი მხრივ, საზოგადოებას და მეორე მხრივ – თავად ორგანიზაციას. პროექტის სავარაუდო შედეგების წინასწარი ანალიზი ასევე დაეხმარება ორგანიზაციას მთლიანი პროექტის სუსტი და ძლიერი მხარეების განსაზღვრაში, ხელს შეუწყობს მას პროექტის ეფექტურობის დამოუკიდებლად შეფასებაში: ღირს თუ არა ამდენი რესურსისა და ენერგიის დახარჯვა მოსალოდნელი შედეგებისათვის, თუ შესაძლებელია უკეთესი შედეგების მიღება?

ორგანიზაციამ შეიძლება სპეციალური ინსტრუმენტიც შექმნას პროექტის ეფექტურობის შესაფასებლად (კითხვარი, ტესტი და სხვა). ეს კომპონენტი შესაძლებელია მოექცეს პროექტის სამუშაო გეგმის ბოლოს ან დასკვნის ადგილი დაიკავოს.

ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ

პროექტის ეს ნაწილი არ არის შინაარსობრივად დაკავშირებული ძირითად კომპონენტებთან. მის დანიშნულებაა ძირითადი ინფორმაციის მიწოდება ფონდისათვის ორგანიზაციის შესახებ. ამასთანავე, იგი იმგვარად უნდა იყოს შედგენილი, რომ მისი ნაკითხვის შემდეგ დონორს დადებითი შთაბეჭდილება შეექმნას ორგანიზაციაზე. ესე იგი, ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ, გარკვეულწილად, სარეკლამო ბარათის ფუნქციასაც ასრულებს. აქცენტი უნდა კეთდებოდეს ორგანიზაციის უნიკალურ მახასიათებლებზე (მაგალითად, რომ რეგიონში ერთ-ერთი უდიდესი ორგანიზაციაა, აქვს მოღვაწეობის ყველაზე ხანგრძლივი ისტორია, კონკრეტულ პრობლემაზე მუშაობის განსაკუთრებული

გამოცდილება და ა.შ.), რომლის გამოც შეიძლება მისთვის უპირატეობის მინიჭება.

ეს კომპონენტი შეიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

- ▶ ორგანიზაციის მისია - მიზნები და ამოცანები;
- ▶ დაფუძნების თარიღი, იურიდიული სტატუსი;
- ▶ ჯილდოები, სერტიფიკატები ან სხვა მიღწევები;
- ▶ წარმატებით განხორციელებული პროექტები და პროგრამები;
- ▶ ორგანიზაციის კლიენტები ("მიზნობრივი პგუფი");
- ▶ მასმედიასთან, მთავრობასთან და ბიზნესთან წარმატებული ურთიერთობის მაგალითები;
- ▶ დაფინანსების არსებული წყაროები;
- ▶ მიმდინარე წლიური ბიუჯეტის მიახლოებითი მოცულობა

ინფორმაცია ორგანიზაციის შესახებ პროექტს დაერთვის თავფურცლის შემდეგ, თუმცა შეიძლება ბოლოშიც დაერთოს, ფონდის მოთხოვნის შესაბამისად.

მოკლე ანოტაცია

მოკლე ანოტაცია პროექტის ბოლო კომპონენტია, რომელიც მთლიანი პროექტის დასრულების შემდეგ იწერება. ამასთან, იგი პროექტს შეიძლება ახლდეს, შეიძლება არა. მოკლე ანოტაციას მხოლოდ ზოგიერთი ფონდი მოითხოვს ორგანიზაციისაგან. მაგრამ იმ შემთხვევაში, როცა ანოტაცია არ ერთვის პროექტს, შესაძლებელია, იგი ფონდის თანამშრომლებმა შეადგინონ. დიდია ალბათობა, რომ ამ დროს გაიპარება უზუსტობა ან გამოტოვებული იქნება პროექტისათვის არსებითი გარემოებები. ამიტომ უმჯობესია, ორგანიზაციამ თავად მოამზადოს მოკლე ანოტაცია, მით უმეტეს, რომ იგი გამოადგება ორგანიზაციას სავარაუდო დონორებთან დაკავშირებისას მათთვის პროექტის შესახებ მოკლე ინფორმაციის მიწოდებაში.

მოკლე ანოტაცია უნდა მოიცავდეს შემდეგ საკითხებს:

- ▶ პრობლემა (ორგანიზაციის მიერ გამოვლენილი პრობლემა და მისი აქტუალობა, გადმოცემული მოკლედ, ერთი ან ორი აბზაციით);
- ▶ გადაწყვეტა (პროექტის მოკლე აღწერა: რა ღონისძიებები ჩატარდება, ვის დაეხმარება პროგრამა, როგორ და სად განხორციელდება, რა ვადებში, ორგანიზაციის რამდენი წევრი მიიღებს მის განხორციელებაში მონაწილეობას, ერთი ან ორი აბზაციით);
- ▶ ფინანსური საჭიროება (პროექტისათვის მოთხოვნილი გრანტის თანხის რაოდენობის ახსნა-დასაბუთება და, თუ შესაძლებელია, პროგრამის სამომავლო დაფინანსების წყაროების მითითება, ერთი აბზაციით);
- ▶ მოკლედ ორგანიზაციის შესახებ (ორგანიზაციის სახელწოდება, ისტორია, მიზნები, განხორციელებული ღონისძიებები, პროექტის განხორციელებისათვის საჭირო ორგანიზაციული რესურსების არსებობა და მზადყოფნა, ერთი აბზაციით).

დასკვნა

სასურველია, რომ პროექტს ერთვოდეს მოკლე დასკვნა, რომელშიც ორგანიზაცია ყურადღებას გაამახვილებს პროექტის მომავალზე, გრანტის ამოწურვის შემდეგ: კერძოდ, რა სახით შეიძლება გაგრძელდეს მუშაობა პრობლემაზე, შესაძლებელია თუ არა მომავალშიც ფონდთან თანამშრომლობა ამ საკითხზე, როგორ ესახება ორგანიზაციას ამ საქმიანობის გაგრძელება მომავალში. შესაძლებელია ორგანიზაციამ დონორს კიდევ ერთხელ მიმართოს დაფინანსების მოთხოვნით, კიდევ ერთხელ გაუსვას ხაზი პროექტის აქტუალობას.

ინფორმაციის მოქიზება სავარაუდო დონორის შესახებ

პროექტის "ძირითადი მონახაზის" დასრულების შემდეგ (ან, როგორც აღვნიშნეთ, შეიძლება პარალელურადაც) არასამთავრობო ორგანიზაცია იწყებს ინფორმაციის მოგროვებას იმ ფონდების შესახებ, რომლებიც შეიძლება დაინტერესებული აღმოჩნდნენ ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული პროექტით. ხშირად ამ ფუნქციას თავის თავზე იღებს პროექტის კოორდინატორი. სხვადასხვა წყაროებიდან ფონდების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება და დამუშავება სხვადასხვა წყაროებიდან ხდება. ინფორმაცია სხვადასხვა ფონდების პროგრამებსა და გრანტების კონკურსებზე ორგანიზაციამ შეიძლება მოიძიოს შემდეგი წყაროებიდან: სპეციალური ფონდების ნაბეჭდი ან ელექტრონული კატალოგები, რომლებშიც ფონდები სხვადასხვა მაჩვენებლების მიხედვითაა დახარისხებული (მაგალითად, დაფინანსების სფეროს ან გრანტის მოცულობის მიხედვით); აგრეთვე ბიულეტენებიდან და გაზეთებიდან; სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებიდან, რესურსცენტრებიდან ან თავად ფონდებიდან, რომლებიც ავრცელებენ ინფორმაციას სხვა ფონდების შესახებ. ინფორმაციის უდიდესი წყარო ამ მიზნისათვის არის ინტერნეტი, სადაც თითქმის ყველა მეტ-ნაკლებად დიდ ფონდს საკუთარი ელექტრონული გვერდი აქვს.

როდესაც გამოვლინდება ერთი ან რამდენიმე ფონდი, რომელთა მიზნები და ინტერესები ემთხვევა პროექტის მიმართულებას და ორგანიზაცია გაეცნობა ფონდის მოთხოვნებს (ამასთან თუ არსებობს საპოლიტიკო ფორმა), იწყება მუშაობა პროექტის "საბოლოო პაკეტის" მომზადებისათვის.

პროექტის საბოლოო პაკეტი

სანამ პროექტზე მომუშავე ჯგუფი შერჩეულ ფონდში პროექტის წარსადგენად მისთვის საჭირო დამატებითი მასალის მოგროვებას შეუდგება, მიზანშეწონილია, უკვე გამზადებული პროექტი გარემე პირმა წაიკითხოს. იგი ობიექტურად გამოთქვამს თავის შენიშვნებსა და რჩევებს, მის შესახებ - უცხო თეალი უკეთესად დაინახავს როგორც მის ძლიერ, ასევე სუსტ მხარეებს. ყურადღება უნდა მიექცეს პროექტის გარეგნულ მხარესაც, ტექსტის (გრამატიკულსა და სტილისტურ) დახვეწილობას. საჭირო შესწორებების შეტანის შემდეგ უკვე შეიძლება პროექტის იმ "საბოლოო პაკეტის" მომზადება, რომელიც კონკრეტულ ფონდში წარსადგენად გამოდგება.

უპირველეს ყოვლისა, პროექტს უნდა ქონდეს თავფურცელი, სადაც

ნარმოდგენილი იქნება:

1. პროექტის სახელწოდება (ძალიან მნიშვნელოვანია შეირჩეს ადვილად დასამახსოვრებელი და, ამავე დროს, პროექტის შინაარსის ამსახველი სათაური);
2. შემსრულებელი ორგანიზაციის სახელწოდება;
3. პარტნიორი ორგანიზაციის (თუ ასეთი არსებობს) სახელწოდება
4. კოორდინატორი;
5. ავტორი ან ავტორთა ჯგუფი;
6. განხორციელების ვადები;
7. საერთო ღირებულება და ფონდისაგან მოთხოვნილი თანხა.

ინფორმაცია ორგანიზაციამ შეიძლება მოიძიოს სპეციალური ფონდების ნაბეჭდი ან ელექტრონული კატალოგებიდან.

ამის გარდა, მოსალოდნელია, საჭირო გახდეს პროექტისთვის დანართების გაკეთება: მაგალითად,

- ▶ ორგანიზაციის წესდება;
- ▶ იურიდიული სტატუსის სერტიფიკატი, რეგისტრაციის მოწმობა;
- ▶ ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა;
- ▶ გამგეობის სია;
- ▶ სარეკომენდაციო წერილი (თუ ფონდი მოითხოვს);
- ▶ პროექტის შტატისა და კონსულტანტების ბიოგრაფიები;
- ▶ შტატის წევრების სამსახურებრივი მოვალეობების აღწერილობა;
- ▶ პროექტში (სხვადასხვა ადგილას) გამოყენებული სტატისტიკა, ცხრილები, გრაფიკები.

პროექტის კომპონენტები

- ▶ ორგანიზაციის ფინანსური ანგარიშები (აუდიტის დასკვნით);
- ▶ პროექტის შეფასების საშუალებები (კითხვარები, ტესტები...);
- ▶ საგაზეთო სტატიები, პროგრამები, ბროშურები, რუკები;
- ▶ პრესიკურანტები ბიუჯეტში მითითებული ფასიანი ნივთებისათვის და სხვა.

თუ ამის შემდეგ პროექტის მოცულობა გაიზარდა, შესაძლოა საჭირო გახდეს მისთვის სარჩევისა და ყდის გაკეთება. კარგი იქნება თუ ორგანიზაცია პროექტს ფონდთან მიმართვის წერილსაც დაურთავს.

ყოველივე ამის მომზადების შემდეგ, ორგანიზაცია მზად იქნება პროგრამით გამოცხადებულ გრანტების კონკურსზე პროექტის წარსადგენად.

ფონდებთან პრეზენტაცია

სანამ პროექტის კონკურსზე წარდგენასთან დაკავშირებულ ზოგიერთ საკითხს შევხებოდეთ, მიზანშეწონილია, ცოტა გრანტების გამცემ ფონდებზეც ვისაუბროთ. არსებითად, ფონდიც ისეთივე ორგანიზაციაა, საკუთარი მიზნებითა და ამოცანებით, როგორც ნებისმიერი არასამთავრობო ან სხვა ორგანიზაცია. მისი სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ იგი უშუალოდ კი არ მუშაობს რაიმე პრობლემის გადაჭრაზე, არამედ სხვადასხვა წყაროდან რეურსების

მოძიებაზე, რათა ეს რესურსები შემსრულებელ ორგანიზაციებს შორის გადაანაწილოს.

საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის მიხედვით (წიგნი პირველი, მუხლი 30), ფონდი არის ისეთი არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირი, რომელიც იქმნება ერთი ან რამდენიმე დამფუძნებლის მიერ. დამფუძნებლები მათი სპეციალური ქონების გარკვეულ ნაწილს საერთო — საზოგადო, სასარგებლო მიზნის მისაღწევად საკუთრებაში გადასცემენ დამოუკიდებელ სუბიექტს, რომელსაც არა პყავს წევრები.

საქართველოში არასამთავრობო ორგანიზაციისათვის გრანტის გამცემაში დონორის როლი შეიძლება შეასრულოს როგორც რომელიმე ქვეყნის სახელმწიფო დაწესებულებამ, ასევე კერძო საქველმოქმედო ფონდმა, კომერციულ სტრუქტურასთან არსებულმა ორგანიზაციამ, სამეცნიერო და სხვა საზოგადოებრივმა არაკომერციულმა ორგანიზაციამ და ა.შ.

იმისათვის, რომ უკეთ გავერკვეთ ფონდების ნაირსახეობებში, გავცნოთ რა და რა სახის დონორები არსებობენ საზოგადოდ:

სახელმწიფო დონორები

დანესებულებები, რომლებიც იღებენ სახსრებს კონკრეტული სახელმწიფოს ბიუჯეტიდან. მაგალითად, აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტო (USAID), აშშ-ის საინფორმაციო სააგენტო (USIA) და სხვა. რადგან ეს დონორები სამთავრობო სტრუქტურები არიან, მათ მუშაობას, სხვა ფონდებთან შედარებით, უფრო ბიუროკრატიული ხასიათი აქვს. მათი პროგრამები ყოველთვის მიმართულია პოტენციური მიმღების ვიწროდ განსაზღვრულ წრეზე, ხოლო მოთხოვნები (განაცხადის შესატანად) და შემდგომი კონტროლი (ფონდის მხრიდან) საკმაოდ მკაცრია. ამასთანავე, სახელმწიფო ფონდების ფინანსური დახმარება მცირედან საკმაოდ დიდი მოცულობის ფარგლებში შეიძლება მერყეობდეს. ხშირად კონკრეტული ქვეყნის სახელმწიფო ფონდები გრანტებს საზღვარგარეთაც გასცემენ. შესაძლოა, მათ ეს განახორციელონ არა პირდაპირ, არამედ შუამავალი ორგანიზაციის საშუალებით (ასეთი ტიპის ორგანიზაციებს "ნახევრად კერძო დონორებს" უწოდებენ).

ნახევრად კერძო დონორები

საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, რომლებიც სახსრებს სახელმწიფო დონორებისაგან იღებენ და ანაწილებენ მათ შემსრულებელ ორგანიზაციებს შორის. მაგალითად: World Learning, International Research and Exchange Board, Eurasia Foundation და სხვა. დონორების ამ კატეგორიას ეკუთვნის ისეთი საერთაშორისო ორგანიზაცია, როგორიცაა მსოფლიო ბანკი.

კერძო დონორები

ფონდები, კერძო არაკომერციული ორგანიზაციები, რომლებიც სახსრებს იღებენ მოქალაქეებისაგან საქველმოქმედოდ კომერციული სტრუქტურებისაგან ან სხვა არასახელმწიფო წყაროდან. როგორც

ნესი, განაცხადების შევსებისა და წარდგენის პროცედურა ამ ფონდებში ნაკლებად პრომატიუვადია და შემდგომი კონტროლიც გაცილებით უფრო გამართლებულია, ვიდრე სახელმწიფო ფონდებში.

არსებობს კერძო საქველმოქმედო ფონდების რამდენიმე კატეგორია:

დამოუკიდებელი ფონდები

იქმნებიან კერძო პირის, ოჯახის ან რამდენიმე პირის მიერ. მაგალითად, მაკარტურის ფონდი, როკფელერის ფონდი, სოროსის ფონდი და ა.შ. როგორც ნესი, ამგვარ ფონდებს საქმიანობის ცალსახად განსაზღვრული პრიორიტეტული მიმართულებები აქვთ და განაცხადებს სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმების მეშვეობით იღებენ.

ასოცირებული ფონდები

მათი დაფინანსების წყაროა იმ კომპანიების (კომერციული ორგანიზაციების) სახსრები, რომელთა მიერაც არიან დაფუძნებული. მაგალითად, Xerox Foundation, Apple, Hewlett-Packard, Coca-Cola და სხვა. როგორც ნესი, ასეთი ფონდები გრანტებს იმ საქმიანობის სფეროში გასცემენ, რომლებიც ემთხვევა ამა თუ იმ კორპორაციის ინტერესებს. ასეთ ფონდებში გადანაცვეტილებას გრანტების გაცემაზე იღებს საბჭო, რომელშიც შედის კომპანიის ხელმძღვანელობა. საქართველოში ამგვარი ფონდები ჯერჯერობით იშვიათია. ერთ-ერთ ასეთ ფონდად შეიძლება დავასახელოთ კონცერნ "ქართუსთან" არსებული ფონდი.

პირდაპირი მოქმედების ფონდები

თავიანთ სახსრებს საკუთარი გამოკვლევებისა ან ღონისძიებების დაფინანსებისათვის იყენებენ. ეს ფონდები სპეციალურად იქმნებიან რაიმე კონკრეტული პროექტის მხარდასახერად.

ადგილობრივი (სათემო) ფონდები

იქმნებიან კონკრეტული რაიონის, სოფლის, ქალაქის მოსახლეობის მიერ, რათა დააკმაყოფილონ ადგილობრივი მოთხოვნილებები. ძირითადად მიმართული არიან ლოკალური საქმიანობის დასახმარებლად.

ფონდები განსხვავდებიან არა მხოლოდ იმის მიხედვით, თუ რომელი სექტორის სტრუქტურას ეკუთვნიან, საიდან ლეზულობენ გადასანაწილებელ თანხებს და რომელ სფეროში საქმიანობენ, არამედ იმის მიხედვითაც, თუ პრობლემის მოგვარების რომელ ასპექტს აქცევენ მეტ ყურადღებას. მაგალითად, წარმოვიდგინოთ რომ არასამთავრობო ფონდებისათვის, რომლებიც გარემოს დაცვის სფეროში გასცემენ დაახლოებით ერთსა და იმავე მოცულობის გრანტებს, ერთისთვის შეიძლება პრიორიტეტული იყოს კონკრეტული პრობლემის მეცნიერული შესწავლა, მეორისათვის - საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება, ხოლო მესამისათვის - პრობლემის მოგვარებასთან ერთად, სხვადასხვა პრიორიტეტებია ამოსავალი: ორგანიზაციის შიდა განვითარებაზე აკეთებდეს აქცენტს.

ამრიგად, პროექტის მომზადების დროს, განსაკუთრებით მისი "საბოლოო პაქეტის" შეკერვისას, ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს ამ

"საერთო-საზოგადო-სასარგებლო მიზნის მისაღწევად" დადებული ხელშეკრულების მეორე მხარის, დონორის, სპეციფიკაცია.

პროექტის წარდგენა კონკურსზე

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, გასაგებია, რომ პროექტის წარდგენის პროცედურას ყოველი ფონდი საკუთარი სპეციფიკიდან, საკუთარი მიზნებიდან და ინტერესებიდან გამომდინარე განსაზღვრავს. ზოგი ფონდი აუცილებლად მოითხოვს, რომ ორგანიზაციამ (პროექტის კოორდინატორმა) გაიაროს წინასწარი კონსულტაცია ფონდის თანამშრომლებთან, პროექტის სხვადასხვა დეტალის დაზუსტების მიზნით. როგორც ვთქვით, ზოგ ფონდს შემუშავებული აქვს სტანდარტული სააპლიკაციო ფორმა, რათა გაამარტივოს განაცხადების მიღებისა და გადამუშავების პროცესი. ყოველ ფონდს აუცილებლად აქვს ამა თუ იმ სახით ჩამოყალიბებული გრანტების პროგრამის მოთხოვნები, ე.წ. "მითითებები". მითითებებში, ფონდის შესახებ ინფორმაციის გარდა, მოცემულია:

პირველი: გრანტების კონკრეტული პროგრამის აღწერილობა, მისი მიზნები და ამოცანები (მსხვილ ფონდებში შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე განსხვავებული კონკურსი ცხადდებოდეს საკუთარი, სპეციფიკური მოთხოვნებით):

- ▶ ვისთვისაა გრანტების პროგრამა: არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის, თუ მაგალითად, კერძო პირების, სწარმოებისა ან სამთავრობო სტრუქტურებისათვის? თუ არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის არის გამიზნული, მაშინ, იგი ვრცელდება კონკრეტულ სფეროში მოღვაწე არასამთავრობო ორგანიზაციებზე;
- ▶ რომელ სფეროში და რა საქმიანობის განვითარებისათვის გაიცემა გრანტი, ანუ რა პრობლემის მოგვარებისათვის? გრანტის მაქსიმალური მოცულობა;
- ▶ პროექტის განხორციელების მაქსიმალური/მინიმალური ხანგრძლივობა;
- ▶ შეზღუდვები (რა ტიპის საქმიანობა არ დაფინანსდება), სპეციფიკური მოთხოვნები (მაგალითად, აუცილებელია უცხოელი პარტნიორის ან პროექტში მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების წარმომადგენლის მონაწილეობა, ხელფასის ფონდი ბიუჯეტში არ უნდა აღემატებოდეს 30%-ს და სხვა).

მეორე: პროექტის ფორმასთან დაკავშირებული მითითებები:

- ▶ რა მოცულობის უნდა იყოს პროექტი?
- ▶ რა ნაწილებს უნდა შეიცავდეს იგი?
- ▶ რა საკითხებს უნდა მიექცეს მეტი ყურადღება (ბიუჯეტს, პროექტის კონცეფციის დასაბუთებას და ა.შ.)?
- ▶ რა დანართებია საჭირო (წესდება, სარეკომენდაციო წერილი და ა.შ.)?
- ▶ როგორ უნდა დაინეროს ბიუჯეტი (რა ვალუტაში, რომელი კატეგორიების მიხედვით და ა...) და სხვა.

აუცილებლად იქნება მითითებული პროექტის წარდგენის ბოლო ვადა და სხვადასხვა დამატებითი ინსტრუქციები.

ფონდებში განსხვავებულია კონკურსის ჩატარების სტრუქტურაც. ყველაზე გაერცხლებულ მოდელს წარმოადგენს პროექტის შეფასების ორსაფეხურიანი პროცედურა. პირველ ეტაპზე ორგანიზაციის მიერ წარდგენილ პროექტს ეცნობიან და აფასებენ ფონდის რიგითი თანამშრომლები. მათი მიზანია გამოიციხონ კონკურსში ისეთი პროექტების მონაწილეობა, რომლებიც რაიმე პარამეტრით არ აკმაყოფილებენ კონკურსის პირობებს (არ ემთხვევა საქმიანობის სფერო, მოთხოვნილია უფრო მეტი თანხა, ვიდრე გათვალისწინებულია კონკურსით და სხვა). ისინი არ ღებულობენ საბოლოო გადანაცვტილებას პროექტის დაფინანსება-არდაფინანსების შესახებ. ეს ხდება მეორე ეტაპზე, როდესაც კონკურსზე დაშვებულ ყველა პროექტს ეცნობა მონვეული კონსულტანტებისაგან შემდგარი მრჩეველთა საბჭო. მრჩეველთა საბჭოს შემადგენლობას, როგორც წესი, ფონდის გამგეობა განსაზღვრავს. კონსულტანტებად მონვეული არიან გარეშე ექსპერტები, რომელთა მიზანია პროფესიულად და ობიექტურად შეაფასონ პროექტები და გამოავლინონ გამარჯვებულები. შეფასებისას ისინი, ჩვეულებრივ, სარგებლობენ წინასწარ შემუშავებული კრიტერიუმებით.

დაფინანსება — არდაფინანსება

უნდა აღინიშნოს, რომ ხშირად არასამთავრობო ორგანიზაციის წევრებს პროექტის ზედმინეწიით დამუშავების შემდეგ იგი თითქმის რაღაცა უაღრუფეოდ მაიწნიათ. მიუხედავად ამისა, მაინც აღმოჩნდება არაღაცა გაუთვალისწინებელი მომენტი, რის გამოც ორგანიზაციის ფონდიდან უარყოფითი პასუხი მისდის. ამიტომ, კიდევ ერთხელ გადაავლეთ თვალი ყველა იმ ფაქტორს, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს პროექტის დაფინანსება-არდაფინანსებაზე. ანდ, მარტივად რომ ვთქვათ, უპასუხეთ კითხვას - რა შეიძლება გახდეს იმის მიზეზი, რომ ორგანიზაციამ მიიღოს უარი პროექტის დაფინანსებაზე? (ქვემოთ მოყვანილ ჩამონათვალში ყოველი შემდგომი ფაქტორი გულისხმობს, რომ მისი წინამორბედი მოხსნილია):

1. პრობლემა არ არის აქტუალური

ორგანიზაციის მიერ შერჩეული პრობლემა არ აღმოჩნდა ისეთი მწე ხაციის პროექტი, რომელიც შესაძლოა ფორმის თვალსაზრისით უარესადაც იყოს დაწერილი, მაგრამ, სამაგიეროდ, აგვარებდეს რეალურ და არა გამოგონილ პრობლემას.

2. პროექტი არ არის გამართულად დაწერილი

შესაძლოა, პროექტის პრობლემა აქტუალური იყოს და მოლიანობამიც მისი კონცეფტია კარგად იყოს შემუშავებული, მაგრამ ორგანიზაციამ ვერ შეძლოს ამ კონცეფტის პროექტის განაცხადის სახით კარგად გადმოცემა: დასაბუთება არადამაჯერებელია ან ბიზნესგეგმა - არაზუსტი და გაუგებარი ან ბიუჯეტი შეცდომებითაა შედგენილი და ა.შ. ამ შემთხვევაში პროექტი გაუგებარი დარჩება მკითხველისთვის და იგი სათანადო შეფასებას ვერ მიიღებს.

3. პროექტის მიზნები არ შეესაბამება ფონდის ინტერესებს ან

არ აკმაყოფილებს მის მოთხოვნებს

პირველიორიხელისშემშლელიფაქტორიგამორიცხულიცრომიყოს,თუ ორგანიზაციამ ისეთ ფონდში წარადგინა პროექტი დასაფინანსებლად, რომლის ინტერესებიც არ ემთხვევა პროექტის ინტერესებს ან პროექტი ვერ აკმაყოფილებს მათ მიერ წამოყენებულ მოთხოვნებს, რა თქმა უნდა, იგი არ დაფინანსდება. ამიტომ არის აუცილებელი პროექტის წარდგენამდე ფონდის ყველა პირობის წინასწარ გაგება.

4. პროექტმა ვერ გაუძლო კონკურენციას

პროექტმა შეიძლება ვერ მიიღოს დაფინანსება, ანუ, აღმოჩნდეს ისეთი ორგანიზაცია ან ორგანიზაციები, რომლებიც იმავე პრობლემას იმავე მოცულობის სახსრებით უფრო ეფექტურად წყვეტენ. ასეთ შემთხვევაში ფონდი უპირატეობას მიანიჭებს პრობლემის ეფექტურად გადამჭრელ ორგანიზაციას. დამარცხებულ ორგანიზაციას კი მოუწევს პროექტის კონცეფციის დახვეწაზე და მის ეფექტურობაზე მუშაობა.

5. ფონდი არაობიექტურად აფასებს პროექტს

ასეთი ვითარების საწინააღმდეგოდ ორგანიზაციას ცოტა რამ შეუძლია მოიმოქმედოს. ასეთ შემთხვევაში საუკეთესო ვარიანტია პროექტის ანალოგიური პროგრამების დამფინანსებელ სხვა ფონდში წარდგენა.

თუ ორგანიზაციამ ამ ჩამონათვალიდან ყველა იმ ფაქტორის გამორიცხვა მოახერხა, რომელთა მოგვარებაც მას ზეადამოკიდებული, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ მომზადებული პროექტი მაღალ დონეზეა და დაფინანსებაშიც არ უნდა დააყოვნოს.

ქონჯურის შედეგების შემაჯავ

თუ ორგანიზაციამ წარდგენილი პროექტის დაფინანსებაზე უარი მიიღო, ეს სულაც არ ნიშნავს მის, როგორც ორგანიზაციის, დამარცხებას. პროექტის დაუფინანსებლობაზე გაცილებით უარესია (ორგანიზაციის მომავლისათვის) ისეთი შემთხვევა, როცა იგი გრანტით გამოყოფილ სახსრებს არამიზნობრივად დახარჯავს. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის იმიჯს გამოუსწორებელი ზიანი მიადგება, იგი დაკარგავს ნდობას და ფონდების არაოფიციალურ “შავ სიაშიც” მოხვდება, რაც გამორიცხავს მომავალში მისი პროექტების რომელიმე ფონდის მიერ დაფინანსებას.

უარის მიღების შემთხვევაში ორგანიზაცია უნდა შეეცადოს გამოარკვიოს, რა მიზეზით არ დაფინანსდა პროექტი, რათა მომავალში შესაბამისი შესწორებებით გაუმჯობესებულ პროექტს გრანტის მოპოვების მეტი შანსი ჰქონდეს. თუ ფონდი დამარცხებულ ორგანიზაციებს კონსულტაციებს არ უტარებს ორგანიზაციას შეუძლია ფონდს მიმართოს წერილობით, მოითხოვოს შესაბამისი ინფორმაცია (თუმცა, ფონდი ვალდებული არ არის ასეთი ინფორმაციით უზრუნველყოს ორგანიზაცია) და მომავალში ფონდთან ურთიერთობის გაგრძელების სურვილი გამოთქვას.

წარმატების შემთხვევაში, ორგანიზაციას მოუწევს პროექტის უშუალო განხორციელება. მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია შეიტყობს, რომ მისმა

პროექტმა გაიმარჯვა და მოიპოვა სასურველი დაფინანსება, პროექტის კოორდინატორი უნდა ეწეოს ფონდს, რათა მოილაპარაკოს და ხელი მოაწეროს კონტრაქტს, რომელშიც აღწერილი იქნება გრანტის მიღების პირობები და პროცედურა, ორივე მხარის უფლებები და მოვალეობანი. ამის შემდეგ, ხელშეკრულებით და პროექტის სამუშაო გეგმით გათვალისწინებულ თარიღამდე, ორგანიზაციის საბანკო ანგარიშზე გადმოირიცხება თანხა (თუ გრანტი ნატურალური ფორმით გაიცემა, ორგანიზაცია მიიღებს მოთხოვნილ რესურსს) და იგი შეუდგება პროექტის განხორციელებას.

წარმატების შემთხვევაში ორგანიზაციაში

- ▶ არ უნდა დააგვიანოს ფონდში ყველა ფინანსური თუ აღწერილობითი ანგარიშის გაგზავნა;
- ▶ უნდა აწარმოოს გრანტით გათვალისწინებული ნებისმიერი დანახარჯის დეტალური ხარჯთაღრიცხვა;
- ▶ წინასწარ უნდა შეათანხმოს დონორთან ნებისმიერი მნიშვნელოვანი ცვლილება პროგრამაში;
- ▶ შეძლებისდაგვარად ეცადოს "რეკლამა" გაუკეთოს დონორს;
- ▶ პროექტის დასრულების შემდეგ, გრანტით გამოყოფილი სახსრებიდან აუთვისებელი თანხის თაობაზე, შეატყობინოს ფონდს და მისი მითითებით გადაანაწილოს თანხა ან დაუბრუნოს ფონდს.

პროექტის წარმატებით დასრულების შემდეგ ორგანიზაციას ეძლევა მეტი საშუალება კვლავაც გააგრძელოს და განავითაროს თავისი საქმიანობა, წარმატებით აწარმოოს ურთიერთობები ფონდებთან და მოიპოვოს გრანტები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. "The Foundation Center's Guide To Proposal Writing", Jane C. Geever, Patricia McNeill, Rev. ed., The Foundation Center, 1997.
2. "Winning Grants Step by Step", Support Centers of America, Mimi Carlson, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
3. "Как просить деньги", Социально-Экологический Союз, М. С. Блинников Е. А. Симонов, Педагогическое Объединение "Радуга", Москва, 1996.
4. "Кое-что о грантах", Тренинг-центр "Голубка", А. Бодунген, Москва, 1996.

ფინანსური მენეჯმენტი

ფინანსური მენეჯმენტის პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვას. დაგეგმვის ფუნქციაა განისაზღვროს, როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და ორგანიზაციის წევრების ფუნქციები, რომ მიღწეულ იქნეს დასახული მიზნები. თავისი შინაარსიდან გამომდინარე დაგეგმვა პასუხს სცემს შემდეგ სამ საკითხს:

1. სად იმყოფება თქვენი ორგანიზაცია?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთ სფეროებში, როგორიცაა შიდა ორგანიზაციული რესურსები, ფინანსები და შიდა მენეჯმენტი. ყოველივე ეს დაგეხმარებათ იმის დადგენაში, თუ რეალურად რისი მიღწევა შეუძლია ორგანიზაციას.

2. რა მიმართულებით სურს თქვენს ორგანიზაციას განვითარება?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას უნდა განსაზღვროთ საკუთარი შესაძლებლობები (გარემომცველი ფაქტორების გათვალისწინებით) და ის, თუ ვინ არის საზოგადოებრივი ორგანიზაციის კლიენტი.

3 როგორ უნდა მიაღწიოთ მიზანს?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისას ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა საზღვრავს ყოველი წევრის ფუნქციას და დროში განაწილებულ პასუხისმგებლობას, რათა მიღწეულ იქნეს დასახული მიზნები.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, დაგეგმვა არის ერთ-ერთი მეთოდი, რომლის მეშვეობითაც ორგანიზაცია ცდილობს განსაზღვროს დასახული მიზნების მიღწევის ერთობლივი ხედვა.

სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიზნების, პოლიტიკის, პროგრამების, მოქმედებების, გადაწყვეტილებებისა და რესურსების წყაროების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს თუ რას და რისთვის აკეთებს ორგანიზაცია.

ეფექტური სტრატეგია უნდა იყოს ტექნიკურად გამართული, პოლიტიკურად მისაღები, უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მსოფლმხედველობას და ძირითად ღირებულებებს, ეთიკურ, სანესახებო ნორმებს და უნდა ემსახურებოდეს ორგანიზაციის საერთო მიზნებს.

სტრატეგიული დაგეგმვა ეხმარება ლიდერებს, მენეჯერებსა და ორგანიზაციის აქტიურ წევრებს იაზროვნონ და იმოქმედონ სტრატეგიულად. სტრატეგიულ დაგეგმვას შეუძლია დაეხმაროს ორგანიზაციებს ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებაში.

სტრატეგიული დაგეგმვა ხელს უწყობს ორგანიზაციებს ეფექტური სტრატეგიების შემუშავებასა და მათ განხორციელებაში. სტრატეგიულმა დაგეგმვამ ხელი უნდა შეუწყოს გონივრული, სტრატეგიული აზროვნებისა და მოქმედების უნარის განვითარებას ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეშვეობით ორგანიზაციები გამოავლენენ მათთვის ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებს და მათი გდანყვების გზებს. სტრატეგიული დაგეგმვით ორგანიზაციები მოიკრებენ ძალებს, მაქსიმალურად გამოიყენებენ ყველა შესაძლებლობას, შეამცირობენ და დაძლევენ სუსტ მხარეებს. იგი ეხმარება ორგანიზაციებს, გახდნენ ქმედუნარიანები.

პროგრამის მიზნებისა და სტრუქტურების დაკონკრეტების შემდეგ ბიუჯეტი მოითხოვს მხოლოდ დანახარჯების შეტანას კონკრეტული საქმიანობისათვის. როცა ცნობილია ბიუჯეტის გასაავალი ნაწილი, შესაძლებელია შედგეს მისი შემოსავალი ნაწილიც, რათა დაიფაროს დაგეგმილი დანახარჯები, თუმცა ბიუჯეტის შედგენა არც ისე ადვილია, როგორც ეს ერთი შეხედვით ჩანს, მით უმეტეს დიდ ორგანიზაციებში. ბიუჯეტისა და ფინანსური საქმიანობის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია სამი მნიშვნელოვანი საკითხი:

- ▶ ბიუჯეტი უშუალოდ უნდა ასახავდეს ორგანიზაციის პროგრამის პრიორიტეტებს. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია პრიორიტეტების რიცხვში ასახელებს ახალგაზრდობის კეთილდღეობის უზრუნველყოფას, მაშინ ეს უნდა იყოს ასახული სახსრების მოცულობაში, რომელიც მიმართული იქნება ახალგაზრდული პროგრამების დასაფინანსებლად და დაპირისპირებული იქნება ორგანიზაციის დანახარჯების საერთო მოცულობასთან.
- ▶ პირველ რიგში აუცილებლად უნდა დაიგეგმოს პროგრამის პრიორიტეტები და შემდეგ უნდა დაინყოს ბიუჯეტის შედგენა. არასამთავრობო ორგანიზაციის მიზანია შესთავაზოს საზოგადოებას პროგრამები და მომსახურება, ამიტომ პროგრამა უნდა პასუხობდეს საზოგადოების მოთხოვნებს და ორგანიზაციის მიერ შერჩეულ ადამიანთა ჯგუფის ინტერესებს.
- ▶ დაბოლოს, პროგრამების შესაძლებელი გარიანტების განხილვისა და მისი ფინანსირებისას, ბიუჯეტი არ უნდა ჩაითვალოს ხელის შემშლელ მექანიზმად. სასურველია, ბიუჯეტი განიხილოთ როგორც მოქნილი და სასარგებლო მექანიზმი, რომელიც დაგეგმვით თქვენი ფინანსების მიზანმიმართულად გამოყენებაში. პროგრამის კარგად შესრულების უზრუნველსაყოფად ბიუჯეტის ზოგიერთი კატეგორიის კორექტირება (მაგ. დანახარჯები შეიძლება შესწორდეს). პროგრამის დანყების შემდეგ შესაძლოა შეიქმნას ისეთი სიტუაციები, როდესაც სასარგებლო ან აუცილებელი გახდება ბიუჯეტში დაგეგმილი თანხების დაზუსტება.

მაგალითისათვის, ავიღოთ რომელიმე არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომლის ძირითადი მიზანი ფიზიკური ნაკლის მქონე ბავშვებისათვის დასასვენებელი და სასწავლო პროგრამების შექმნაა. ამ მიზნის განსახორციელებლად მოცემულმა ორგანიზაციამ გადაწყვიტა შექმნას საზაფხულო დასასვენებელი ბანაკი 60 ასეთი ბავშვისათვის. ამიტომ, არასამთავრობო ორგანიზაციის მიზანი შეიძლება იყოს: საზაფხულო ბანაკის შექმნის ორგანიზება (მაგალითად, აგვისტოს თვემდე),

შესაბამისი სამუშაოების ჩატარება ორი კვირის განმავლობაში და ა.შ. ყოველივე ამის გათვალისწინებით შეიძლება შეიქმნას ბიუჯეტი.

დანახარჯები

შტატი

1 პროგრამის კოორდინატორი (ლარი/კვირ. x2 კვირ.) --ლარი

2 კოორდინატორის ასისტენტი (ლარი/კვირ. x2 კვირ.) --ლარი

6 მოხალისე

სულ შტატი --ლარი

იჯარა

ტერიტორიის იჯარა --ლარი

მონყობილობები

საორტული ინვენტარი (დანერძებული ჩამონათვალი) --ლარი

საკანცელარიო ხარჯები (ქაღალდი, საღებავი, ნებო და ა.შ.) --ლარი

სულ მონყობილობები --ლარი
კვეთა

სადილი (-ლარი/კვ. x69 კაცზე x14 დღეზე) --ლარი

ტრანსპორტი

ავტობუსის არენდა --ლარი

სხვა ხარჯები --ლარი

სულ ტრანსპორტი --ლარი

სულ დანახარჯები --ლარი

მას შემდეგ, რაც ცნობილია დაგეგმილი დანახარჯები, ორგანიზაციას შეუძლია შეუდგეს დაფინანსების წყაროების ძებნას ანუ დაიწყოს ბიუჯეტის შემოსავლის შედგენა.

შემოსავლები

ბანაკში ყოფნის გადასახადი	—ლარი
ფინანსური დახმარება სახელმწიფოდან	—ლარი
თანხების მოძიება (Fundraising)	—ლარი
სულ შემოსავლები	—ლარი

ამ მაგალითიდან ნათელია, თუ როგორი მოქნილი უნდა იყოს საბიუჯეტო პროცესი. უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია, შეაფასოთ დანახარჯები (მაქსიმალური სიზუსტით), ხოლო შემდეგ — შემოსავლები (ასევე მაქსიმალური სიზუსტით). თუ დაგეგმილი შემოსავლები დანახარჯების ტოლია ან აღემატება მათ, მაშინ ბიუჯეტის გამოყენება შეიძლება ისეთი სახით, როგორიცაა გქონდათ დაგეგმილი, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ საჭირო სახსრების შეგროვება შეუძლებელი ხდება, მაშინ შეიძლება მიმართოთ სხვადასხვა ხერხებს როგორიცაა:

- ▶ ზოგიერთი დანახარჯის შემცირება. მაგალითად, შეიძლება საკვების და მონაცვლილობების ხარჯების შემცირება შემოწმებულობების ხარჯზე ან უფრო მეტი მოხალისის აყვანის ხარჯზე;
- ▶ ბიუჯეტის ზოგიერთი შემოსავალი ნაწილის გაზრდა რეალურ ფარგლებში. მაგალითად, ბანაკში ყოფნის გადასახადის მცირედი გაზრდა და ა.შ.
- ▶ ერთდროულად ზოგიერთი დანახარჯის შემცირება და ზოგიერთი შემოსავლის გაზრდა.

ამ და მრავალი სხვა მაგალითის საფუძველზე, შეიძლება ითქვას, რომ ყველაზე შედეგიანი ორგანიზაციები არიან ისინი, რომლებიც წარმატებით მუშაობენ თავიანთი პრიორიტეტული მიმართულებით, რაც საშუალებას აძლევს მათ განახორციელონ თავიანთი მისია და მიზნები.

ბიუჯეტი როგორც მართვის ინსტრუმენტი, აუცილებლად უნდა ასახავდეს პროგრამების პრიორიტეტებს. ბიუჯეტი არ უნდა განიხილებოდეს პროგრამისგან ან საქმიანობის სფეროსაგან მონყვეტილად. იგი უნდა წარმოადგენდეს ორგანიზაციის საქმიანობის ციფრობრივ გამოხატულებას.

ბიუჯეტის შეფუთვა ფუნქციები

1. ბიუჯეტი საშუალებას გაძლევთ დაინახოთ, თუ რისი შესრულება აქვს ორგანიზაციას განსაზღვრული გარკვეული დროის განმავლობაში და რა არსებული სახსრები იქნება გამოყოფილი იმ ამოცანის შესასრულებლად, რომელიც ორგანიზაციის წინაშე დგას.
2. ბიუჯეტი არის საშუალება ფინანსური საქმიანობის

განსახორციელებლად და ეხმარება ორგანიზაციას ეფექტურად წარმართოს ფინანსური საქმიანობა.

3. ბიუჯეტი არის მოქმედების გეგმა. ბიუჯეტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს დაგეგმოს ფინანსური რესურსების გამოყენება დროში.

ბიუჯეტის ელემენტები

1. ბიუჯეტი შედგება ორი ნაწილისაგან:
 - ▶ ბიუჯეტის გასავალი ნაწილი;
 - ▶ ბიუჯეტის შემოსავლი ნაწილი.
2. ბიუჯეტის გასავალი ნაწილი აჯგუფებს დანახარჯებს კატეგორიების მიხედვით.
3. ბიუჯეტის შემოსავალი ნაწილი ასახავს ორგანიზაციის ყველა იმ შესაძლებელ ფინანსურ დახმარებას, რომელიც გააჩნია ორგანიზაციას საბიუჯეტო პერიოდში.
4. ბიუჯეტის ბოლო საზიგირე ნებთ სხვაობას დაგეგმილ შემოსავალსა და გასავალს შორის საბიუჯეტო პერიოდში.
5. წინა წლის ბიუჯეტი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შედარებისათვის.
6. არსებობს ბიუჯეტის შექმნის ორი გზა:
 - ▶ განსახორციელებელი პროგრამების მიხედვით;
 - ▶ განსახორციელებელი დანახარჯების მიხედვით.

ბიუჯეტში, რომელიც შედგენილია პროგრამების მიხედვით, ორგანიზაცია ჯერ საზღვრავს თუ რისი მიღწევა სურს გარკვეული დროის განმავლობაში, ხოლო შემდეგ — თუ როგორი იქნება ამ პროგრამებთან დაკავშირებული დანახარჯები.

ბიუჯეტის დაგეგმვის 5 საფეხური

როგორც კი ორგანიზაციის აღმასრულებელი ორგანო განიხილავს ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობის ფინანსური წლის ოპერატიულ გეგმას, შეიძლება დაიწყოს ბიუჯეტის შედგენა.

1. როგორც წესი, ჯერ განისაზღვრება დანახარჯები. ეს არის მარტივი პროცესი, რომელიც მოითხოვს ელემენტარულ არითმეტიკას, მაგრამ გასათვალისწინებელია თითოეული დეტალი, დაწყებული ადამიანთა რაოდენობიდან, დამთავრებული სამუშაო ფართობით. სასურველია, ეს პროცესი განახორციელონ იმ თანამშრომლებმა, რომლებსაც ყველაზე უკეთ აქვთ გაცნობიერებული ეს ნიუანსები. ამის შემდეგ წინასწარი ბიუჯეტის გასავალი ნაწილი გადაეცემა გამგეობას განსახილველად.
2. შემდეგ მიმდინარეობს მოსალოდნელი შემოსავლების შეფასება. ისევე როგორც წინა შემთხვევაში, ეს სამუშაო სასურველია დაევალოს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც დახელოვნებული არიან სახსრების შეგროვებაში, გამგეობის წევრთა ჩათვლით. აქ შეიძლება ჩაერთოს სხვადასხვა ტიპის გრანტები, ქველმოქმედებიდან მიღებული სახსრები, მომსახურებით მიღებული ჰონორარები და ა.შ. ზოგიერთ ორგანიზაციას გააჩნია შედარებით სტაბილური შემოსავლები მაგალითად: შემოსავლები სახელმწიფო დაკვეთებიდან, ყოველწლიური გრანტები ან შემოსავლები ფასიანი მომსახურებიდან და ა.შ. ამ შემთხვევაში შეიძლება ჯერ ბიუჯეტის

- შემოსავალი შედგეს და შემდეგ განისაზღვროს დაგეგმილი დანახარჯები შემოსავლების საფუძველზე.
3. ყველა ზემოთ ხსენებულ შემთხვევაში, დანახარჯები უნდა შედარდეს რეალურ სიტუაციასთან, მაგრამ დროდადრო აუცილებელია ბიუჯეტის გადახედვა.
 4. ყველა აუცილებელი დაზუსტების შემდეგ ბიუჯეტი უსათუოდ უნდა გადაიხედოს და დამტკიცდეს გამგეობის მიერ.
 5. წლის განმავლობაში ბიუჯეტი პერიოდულად უნდა გადაიხედოს, რათა განისაზღვროს, შეესაბამებიან თუ არა ერთმანეთს დაგეგმილი და რეალური შემოსავალ-გასავლები. თუ აღმოჩნდა, რომ არის სხვაობა, მაშინ ბიუჯეტს აუცილებლად დასჭირდება გადახედვა ან ხელმოკრედ შედგენა, თუ, რა თქმა უნდა, იგეგმება მისი (ბიუჯეტის) საერთოდ გამოყენება. არ არის მიზანშეწონილი იმ ბიუჯეტის გამოყენება, რომელიც უკვე მოქმედებული ან შეცდომებიანია.

გამგეობის როლი ბიუჯეტის შედგენაში

ეს არის სწორედ ის მომენტი, როდესაც საბოლოოდ განისაზღვრება მმართველი ორგანოს პასუხისმგებლობა ორგანიზაციის საქმიანობაზე. სავარაუდოა, რომ ყოველწლიური გეგმა თავის თავში ახაზავს გამგეობის გადამწყვეტილებებს და ხედვის პოლიტიკას, ორგანიზაციული დონის და პროგრამული დონის ღონისძიებების პრიორიტეტთა შესახებ, რომლებიც აუცილებელია მოცემული ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად. ბიუჯეტი წარმოადგენს გეგმას, რომელშიც გამოხატულია ორგანიზაციის ფინანსური მხარე. აქედან გამომდინარე, ბიუჯეტი და გეგმა განუყრელი არიან.

იმის თქმა, რომ „მომავალი წლიდან ჩვენ გვეყოლება ახალი თანამშრომლები“, დარჩება უბრალო დაპირებად თუ არ გამოყავით მათ დასაკმაყოფილებლად საჭირო სახსრები, რომლებიც, რა თქმა უნდა, შესატანია ბიუჯეტში.

გამგეობამ უნდა დაამტკიცოს ბიუჯეტი და მასში შეტანილი ნებისმიერი ცვლილება, მაგრამ ეს პროცედურა არ უნდა იყოს ფორმალური.

როდის იწყება ბიუჯეტის დაგეგმვა

ალბათ უკეთესი იქნებოდა, კითხვა შემდეგი კუთხით დასმულიყო: როდის იწყება ზოგადად ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვა? რადგან ეს ორი მხარე წარმოადგენს ერთ მთლიანს, ყველაზე რეალური პასუხი ამ კითხვაზე იქნებოდა: „არა უგვიანეს ახალი ფინანსური წლისა“. დაგეგმვა და საბიუჯეტო დაგეგმვა რთული პროცესია. თუ თქვენ გინდათ, რომ ეს იყოს ნორმალური დაგეგმვა და არა უბრალო ბიუროკრატიული პროცედურა, მაშინ მას საკმაოდ დიდი დრო უნდა დაუთმოთ. ამ დროში კი ყველაფერი უნდა იქნეს გათვალისწინებული – დაწყებული საორგანიზაციო საკითხებით, დამთავრებული დაფინანსების წყაროებით. იმ შემთხვევაშიც, როცა საქმე გვაქვს მარტივ ორგანიზაციასთან ერთი არაკომერციული პროგრამით, პროცესს მაინც დაახლოებით ორი თვე სჭირდება. გამონაკლისია მხოლოდ ის შემთხვევა, როდესაც მოცემული ორგანიზაცია არის სტაბილური როგორც მისი საქმიანობის, ასევე ფინანსური თვალსაზრისით.

წლიური ბიუჯეტის დანახარჯების ნაწილი შესაძლებელია შევადგინოთ შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

I კატეგორია — პერსონალი;

II კატეგორია — დაქირავებული პირები;

III კატეგორია — მგზავრობა;

IV კატეგორია — ადმინისტრაციული ხარჯები, როგორცაა:

- ▶ იჯარა და კომუნალური გადასახადი;
- ▶ საკომუნიკაციო ხარჯები;
- ▶ ოფისის მონყობილობა და ინვენტარი;
- ▶ საკანცელარიო ხარჯები;
- ▶ პუბლიკაციები და გამოცემები;
- ▶ ბეჭდვითი და გასამრავლებელი ხარჯები;

V კატეგორია — დამატებითი.

ბიუჯეტში აუცილებლად უნდა შევიდეს აგრეთვე აუდიტის ხარჯები, თუ ეს ორგანიზაციას გათვალისწინებული აქვს. კანონით არასამთავრობო ორგანიზაციებში (ასოციაციები, კავშირები) აუდიტის ჩატარება სავალდებულო არ არის. აქედან გამომდინარე, მისი ჩატარება მთლიანად ორგანიზაციის სურვილზეა დამოკიდებული, თუმცა ბევრი საერთაშორისო ფონდი ორგანიზაციისაგან ითხოვს განვლილი წლიური აუდიტის დამადასტურებელ ანგარიშს.

ბიუჯეტში ასევე შეიძლება შევიტანოთ გაუთვალისწინებელი ხარჯები, რომელიც მთლიანი ბიუჯეტის 5 — 15 %-ს არ უნდა აღემატებოდეს.

**ორგანიზაციის წლიური გეგმის ფორმა
შეღებანილი კატეგორიების მიხედვით**

გეგმის კატეგორია		
ხელფასები და სარგებლები		
შტატი		
ორგანიზაციის დირექტორი		
დირექტორის მოადგილე		
I პროგრამის კოორდინატორი		
I პროგრამის თანამშრომლები (3)		
II პროგრამის კოორდინატორი		
III პროგრამის თანამშრომლები (2)		
ფინანსური მენეჯერი		
ბუხპალტერი		
ოფისის მენეჯერი		
მდივანი		
სარგებლები (ხელფასები საერთო ოდეზისის 10 — 20 %)		
სულ პერსონალი		
მოგზაურობა		
სანავი, მანქანის რემონტი, მანქანის ქირაობა		

სამიეღინებო დღიური		
მიდა მოგზაურობები		
ს ა ე რ თ ა შ ო რ ი ს ო მოგზაურობები		
სასტუმრო		
კონტრაქტორები		
დამოუკიდებელი კონტრაქტორები (მ ძ ლ ო ლ ი , დამლაგებელი, ქსეროქსი, კომპიუტერები)		
ს უ ლ კონტრაქტორები		
სხვა დანახარჯები		
ოფისის ქირა		
ო ფ ი ს ი ს მონყობილობა და ინვენტარი		
საკომუნიკაციო ხარჯები		
ბეჭდვითი და გასამრავლებელი ხარჯები		
პუბლიკაციები და გამოცემები		
საკანცელარიო დანახარჯები		
სულ დანახარჯები		
საბანკო ხარჯი		
აუდიტი		
სულ		
სულ საფინანსო წლის დანახარჯები		

საშემოსავლო ნაწილი		
სულ საფარაუდო შემოსავლები		

ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილში შესაძლებელია შევიდეს შემდეგი ტიპის შემოსავლები:

- ▶ გრანტები ფონდებიდან;
- ▶ სახელმწიფო გრანტები;
- ▶ სახელმწიფო კონტრაქტები;
- ▶ ინდივიდუალური დონორები;
- ▶ სხვადასხვა ღონისძიებებიდან შემოსავლები;
- ▶ მომსახურების გადასახადები;
- ▶ სხვა დანარჩენი შემოსავლები.

**ორგანიზაციის წლიური გეგმის შორეული
შედეგების პარამეტრების მიხედვით**

	*	**	
	შეზღუდული	შეუზღუდავი	სულ
შემოსავლები:			
გრანტები:			
ფონდი № 1	- ლარი		- ლარი
ფონდი № 2	- ლარი		- ლარი
ფონდი № 3	- ლარი		- ლარი
შემონირულობები:			
სულ საკარგადო შემონირულობები	- ლარი	- ლარი	- ლარი
სხვადასხვა შემოსავლები:			
საგამომცემლო საქმიანობა	- ლარი	- ლარი	- ლარი
განეული მომსახურება	- ლარი	- ლარი	- ლარი
სულ შემოსავლები	- ლარი	- ლარი	- ლარი
დანახარჯები:			
I პროგრამა	- ლარი	- ლარი	- ლარი
II პროგრამა	- ლარი	- ლარი	- ლარი
III პროგრამა	- ლარი	- ლარი	- ლარი
ადმინისტრაციული განყოფილებები:			
განყოფილება № 1	- ლარი		- ლარი
განყოფილება № 2	- ლარი		- ლარი
განყოფილება № 2	- ლარი		- ლარი
სულ დანახარჯები			
ნაშთი	- ლარი	- ლარი	- ლარი
წლის დასაწყისში არსებული სახსრები	- ლარი	- ლარი	- ლარი

* შეზღუდულია ყველა იმ სახის შემოსავალი, რომელიც გარკვეული საქმიანობისთვისაა გამოყოფილი და რომელსაც დახარჯვის გარკვეული ვადები და პირობები გააჩნია;

* * შეუზღუდავია ყველა იმ სახის შემოსავალი, რომლის დახარჯვაშიც არაფერია გზავნილი და რომელიც ნებისმიერ ვადაში, ნებისმიერი კანონით გათვალისწინებული საქმიანობისთვის შეგიძლიათ გამოიყენოთ.

**საპიუჯატო
დაგაგვივის
სუთი ყველაზე
გაპრცელაგული
შეცდომა:**

1. არითმეტიკული შეცდომები;
2. ინეტარზე ფასთა მონაცვლეობის გაუთვალისწინებლობა;
3. არასწორად დადებული ხელშეკრულებები;
4. დანახარჯებისა და შემოსავლების არასრული ნუსხა ბიუჯეტში;
5. შემოსავლებისა და გასაღების არასწორად შედგენილი კატეგორიები.

ფინანსების მოძიება

ფინანსების მოძიების სამი განსხვავებული გზა არსებობს:

1. თვითდაფინანსება (სანერო გადასახადები, სხვადასხვა მომსახურებიდან შემოსული თანხები);
2. დაფინანსება ადგილობრივი წყაროებიდან (ბიზნესის სექტორი, სახელმწიფო, ადგილობრივი ხელისუფლება და ა.შ.);
3. გრანტები.

**ვინ შეიძლება იყოს
დაინტარსესებული
საზოგადოებრივი
ორგანიზაციის
ფინანსური
საქმიანობით:**

- ▶ დონორები, რომლებმაც გაიღეს ფული ორგანიზაციისათვის;
- ▶ საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მმართველი ორგანო, რომელიც უშუალოდ პასუხისმგებელია თანხის სწორ გამოყენებაზე;
- ▶ აღმასრულებელი ორგანო (მტატი, რომელიც უშუალოდ მოიხმარს თანხებს);
- ▶ სახელმწიფო ორგანოები, რომელთა წინაშეც ორგანიზაცია ანგარიშვალდებულია;
- ▶ საზოგადოებრივი ორგანიზაციის კლიენტები;

**ფინანსური
ანგარიშები
საზოგადოებრივი
ორგანიზაციაში**

- ▶ ფინანსური ანგარიშები უნდა იყოს ნათელი და გასაგებ როგორც პროფესიონალისათვის, ასევე ნებისმიერი დაინტერესებული პირისათვის;
- ▶ ფინანსური ანგარიშები უნდა შეიცავდეს საქმარის ინფორმაციას ორგანიზაციის საქმიანობის სამომავლო დაგეგმვის შესახებ;
- ▶ იგი ზუსტად უნდა აღწერდეს საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობას;
- ▶ ფინანსური ანგარიშები უნდა იყოს მიმდევრობითი, წინა პერიოდთან შესადარებლად;

**ფინანსური
პოლიტიკა
არასამთავრობო
ორგანიზაციაში**

ფინანსური პოლიტიკის დანიშნულებაა წარმოადგინოს ზოგადი აღწერა და მითითებები ორგანიზაციაში ფინანსური მენეჯმენტის სისტემაში მოსაყვანად. ფინანსური პოლიტიკა დაეხმარება არასამთავრობო ორგანიზაციის ლიდერებსა და თანამშრომლებს წარმატებით განახორციელონ დაგეგმილი ფინანსური საქმიანობა და თავი აარიდონ კონფლიქტურ სიტუაციებს არსებული ფინანსების გამოყენების პროცესში.

ფინანსური პოლიტიკის შემადგენელი ნაწილები:

1. შემოსავლები: ამ ნაწილში დანერილებით უნდა იყოს აღწერილი, თუ რა სახის შემოსავლების მიღების უფლება აქვს ორგანიზაციას, გამომდინარე მისი პოლიტიკიდან. მაგალითად,

განეული სერვისი, გაყიდული პუბლიკაციები, შემონირობები და სხვა სახის შემოსავლები;

2. დანახარჯები:

- ა) ვაუჩერები -- ყოველი დანახარჯი უნდა აღირიცხოს ვაუჩერების მეშვეობით. იგი უნდა შეიცავდეს თანხის მიმღების სახელს, მისამართს, ხელმოწერას და ხარჯის გამწვევი თანამშრომლის ხელმოწერას. ვაუჩერს თან უნდა დაერთოს თანხის მიმღების მიერ გაცემული ოფიციალური ქვითარი;
- ბ) დანახარჯები საბანკო გადარიცხვის მეშვეობით — ამ პუნქტში უნდა აღინიშნოს, თუ რა შემთხვევაში ხდება საბანკო ოპერაციების შესრულება. მაგალითად, თუ დანახარჯი აღემატება 500 ლარს, იგი უნდა შესრულდეს საბანკო გადარიცხვის მეშვეობით;
- გ) საბანკო გადარიცხვის მოთხოვნა — თანამშრომლები, რომელთაც ესაჭიროებათ თანხის საბანკო ანგარიშსწორების მეშვეობით გადარიცხვა, შეავსებენ „საბანკო გადარიცხვის მოთხოვნის ფორმას“, რომელიც უნდა შეიცავდეს დანახარჯის აღწერილობას, გადახდელის სახელს, მისამართს და ორგანიზაციის საბანკო ანგარიშს;
- დ) საბანკო ანგარიშსწორების განხორციელება და აღრიცხვა — საბანკო ოპერაციის შესრულების შემდეგ, შევსებული ვაუჩერი და საბანკო ამონაწერი უნდა იქნეს შენახული ორგანიზაციის ფინანსურ დოკუმენტებში;
- ე) ნაღდი ანგარიშსწორება - ამ პუნქტში უნდა აღინიშნოს, თუ რა შემთხვევაში და ვის მიერ ხდება თანხის გნაღდება;
- ვ) თანხის განაღდება -- უნდა აღინიშნოს, თუ რა შემთხვევაში და ვის მიერ ხდება თანხის განაღდება;
- ზ) უცხოური ვალუტის გადაცვლა ნაღდი ანგარიშსწორებისათვის — უცხოური ვალუტის არსებობის შემთხვევაში უნდა აღინიშნოს, სად და რა შემთხვევაში ხდება მისი გადაცვლა. ყოველი გადაცვლის შემდეგ შეიქმნას დოკუმენტაცია, რომელიც შეიცავს გადახდის თარიღს და სავალუტო კურსს, იგი შენახული უნდა იქნეს ფინანსურ დოკუმენტებში;

თანხების მოქიება ადგილობრივი წყაროებიდან

თანხების მოქიება/“ფანდრაიზინგი” არასამთავრობო ორგანიზაციითა საქმიანობაში ერთ-ერთი ყველაზე შემოქმედებითი პროცესია და იმპროვიზაციისთვის ფართო ასპარეზს იძლევა. თანხების მოქიების მეთოდი შეიძლება იყოს უამრავი: დაწყებული კარგად გათვლილი და დაგეგმილი სატელევიზიო მარათონიდან, დამთავრებული უბრალოდ პიროვნებისათვის ფულის თხოვნით. თანხების წარმატებული მოქიების საწინდარი ორგანიზაციის პოპულარობა, მის წევრთა კომპეტენტურობა, მათი საქმისადმი ერთგულება და მოხალისეთა სიმრავლეა. თანხების მოქიების პროცესი მოხალისეთათვის და ორგანიზაციის წევრებისთვის უნდა იყოს სახალისო და არავითარ შემთხვევაში - სათაკილო, ამასთანავე აუცილებელია მისი კარგად დაგეგმვა.

მაგალითი 1. ერთ-ერთი ქართული რეგიონული არასამთავრობო ორგანიზაცია თავისი ბიუჯეტის გასაზრდელად რეგულარულად თამაშობდა ლატარეას, რომლის ბილეთებს ისევ ბიუჯეტიდან იძენდა. მიუხედავად იმისა, რომ ერთხელ ორგანიზაციამ მართლაც მოიგო გარკვეული თანხა, ამ ორიგინალური მეთოდის წარმატებულობაზე ლაპარაკიც ზედმეტია. ასეთი შეიძლება იყოს მხოლოდ ის პროცესი, რომელიც სტრატეგიულად კარგად არის დაგეგმილი და გეგმის ავტორებმა დაახლოებით მაინც იცინან, რა დანახარჯით რა მოგებაა მოსალოდნელი.

ცნობილია, რომ თანხების მოქიების დიდი კულტურა და გამოცდილება აქვს დასავლეთს. აშშ-სა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში არასამთავრობო ორგანიზაციითა შემოსავლის მეტ ნაწილს სწორედ კერძო შემოსონიულობები შეადგენს, ხოლო ფონდებიდან მიღებული თანხები საგრძნობლად ნაკლებია. რაღა თქმა უნდა, ამას თავისი მიზეზები აქვს.

თანხების მოქიების წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე უდავოდ მოქმედებს ქვეყნის პოლიტიკურ-ეკონომიკური ვითარება, მისი კანონმდებლობა, მის მცხოვრებთა ეთნიკურ-სოციალური კულტურა და სხვა მრავალი ფაქტორი.

მაგალითად: საქართველოს კანონმდებლობა არ ითვალისწინებს არანაირ საგადასახადო შეღავათს იმ პირთა მიმართ, რომლებიც ქველმოქმედებას ეწევიან. საქართველოს მოსახლეობის მენტალიტეტიდან გამომდინარე ბევრი ადამიანი ჯერ არათუ გაცემისთვის, ფულის თხოვნისთვისაც კი არ არის მზად. ჩვენ ამას ხშირად შევჯახებივართ, როცა სემინარებზე დასავლეთში თანხების მოქიების გავრცელებულ ხერხებზე ვუამბობდით აუდიტორიას. იქიდან შემდეგი რეპლიკები ისმოდა - “ეს ხომ მათხოვრობაა!” ან “ქართველი

კაცი ამაზე ვერ ნაეა!" და სხვა.

და კიდევერთი, ქვეყანაში თანხების წარმატებული მოძიების საწინდრად ძლიერი საშუალო ფენის არსებობა ითვლება, რადგან სწორედ საშუალო ფენის წარმომადგენლები გვევლინებიან ორგანიზაციათა ძირითად დონორებად და არა ერთეული მილიონერები. ამ მხრივაც, საქართველოს დღევანდელი მდგომარეობა საუკეთესო არ არის.

ყოველივე ზემოთქმული მაინც არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენმა არასამთავრობო ორგანიზაციებმა უგულებელყონ ადგილობრივი წყაროები და მხოლოდ უცხოურ ფონდებში ეძიონ ბედი. პირიქით, ჩვენი ქვეყნის დღევანდელი მდგომარეობა ხანდახან ხელსაყრელიც კი ხდება არასამთავრობო სექტორისათვის, რადგან სახელმწიფო ორგანოები გრძნობენ რა საკუთარ არაკომპეტენტურობას თავ-თავიანთ სფეროებში, ძალიან ხშირად დახმარებისთვის შესაბამისი პროფილის არასამთავრობო ორგანიზაციებს მიმართავენ. საქართველოში ეს გამოჩენილი გარემოსდაცვითი და კანონშემოქმედებით სფეროებში აისახა. აქ გასაკვირიც არაფერია, რადგან სწორედ ამ სფეროებში მომუშავე ქართულმა ორგანიზაციებმა მიაღწიეს განსაკუთრებულ წარმატებებს.

რალა თქმა უნდა, ზემოთ ნათქვამი თანხების მოძიების ერთ-ერთი ვარიანტია, რომლის დროსაც არასამთავრობო ორგანიზაციას ფული სახელმწიფო ბიუჯეტიდან შესდის. მაგრამ ისე ნუ გავიგებთ, თითქოს სახელმწიფო ვალდებული იყოს აფინანსოს ჩვენი ორგანიზაციები. პირიქით, ამის მტკიცება სახიფათოც კია და ეწინააღმდეგება თვითონ მესამე სექტორის პრინციპებს.

საქართველოში ნელ-ნელა საფუძველი ეყრება არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და ბიზნესის სექტორს შორის თანამშრომლობასაც. ეს პროცესი საკმაოდ ნელა მიმდინარეობს, რადგან ჩვენში ბიზნესი ახალგაზრდაა, მეტწილად მხოლოდ ყიდვა-გაყიდვის პრინციპით მოქმედებს, მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ზოგიერთი შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და ფირმა მაინც მიმართავენ სერვისისთვის არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რისი მიზეზიც, როგორც წინა შემთხვევაში, ამ უკანასკნელთა კომპეტენტურობაა.

მაგალითი 2. კომერციული საზოგადოება Caucasus Travel , რომლის საქმიანობა ტურიზმის სფეროს მოიცავს, თანამშრომლობს საზოგადოებრივ ორგანიზაცია "ველური ბუნების შენარჩუნების ქართულ ცენტრთან". პირველი ორგანიზაცია ძირითადად პროფესიონალი მთამსვლელებით არის დაკომპლექტებული და თავდაპირველად მხოლოდ საქართველოში ჩამოსულ მთამსვლელებს ან სამთო ტურისტებს ემსახურებოდა. ორგანიზაციის პოპულარობასთან ერთად გაიზარდა მისი კლიენტების რიცხვი და შესაბამისად - მოთხოვნებიც. ხშირად, ჩამოსულ ტურისტს მწვერვალებზე და უღელტეხილებზე მეტად საქართველოს ფლორა და ფაუნა აინტერესებს. მყინვარწვერსა თუ უშმაზე ასვლას ურჩევნია ნახოს ჯიხვი ლაგოდეხის მთებში ან აფთარი - ვაშლოვანის ნაკრძალში. ამის განხორციელება მხოლოდ პროფესიონალი ბიოლოგების დახმარებით ხდება. "ველური ბუნების შენარჩუნების ქართული ცენტრი" კი სწორედ ასეთ ადამიანთა გაერთიანებაა.

თუკი ბიზნესთან და სამთავრობო სექტორთან ურთიერთობისას თანხების წარმატებით მოძიების სანაშენად ორმხრივი სარგებელი გვევლინება, მაშინრალაიმუბრალო, რიგითიადამიანის დაინტერესების მოტივი, რომლისგანაც ჩვენ დახმარებას (თუნდაც სულ მცირედს) ველით? პირველ რიგში, ეს არის დაინტერესება იმ პრობლემით, რომელზეც ჩვენ ვმუშაობთ. სწორედ ამიტომ, რომ ეგრეთ წოდებულ "ერთობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებს" (Community Based Organizations), რომლებიც გარკვეული თემის ან რაიმე გეოგრაფიული ნიშნის ქვეშ გაერთიანებული ერთეულის პრობლემებზე მუშაობენ, ძალზე უადვილდებათ ადგილობრივი წყაროებიდან სახსრების მოზიდვა, რადგან მათ კარგად იცნობს იმ რაიონისა თუ სოფლის მოსახლეობა, რომლის ინტერესსაც ორგანიზაცია ემსახურება.

მაგალითი 3. საზოგადოება "ვარკეთილი", რომელიც ქალაქ თბილისის ვარკეთილის დასახლების სოციალური, ეკოლოგიური და კულტურული მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე მუშაობს, რეგულარულად მოიძიებს თანხებს ადგილობრივი წყაროებიდან. ეს თანხები ისევ რაიონის ინტერესებს ხმარდება (ამ შემთხვევაში კერძო დონორთა რაოდენობა ფაქტობრივად შეზღუდულია).

სხვათა შორის, ამ ორგანიზაციას ძალიან ბევრი მოხალისეც ჰყავს - ფულადი და ადამიანური რესურსების მოძიება მჭიდროდ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული და ყოველი პიროვნება, რომელმაც გარკვეული, თუნდაც მიზნული თანხა გაიღო, მომავალში ამ ორგანიზაციის, მოხალისედ თუ არა, აქტიურ თანამდგომად მანაც გვესახება. ადამიანები ყოველთვის იმასსოვრებენ იმ ორგანიზაციას და იმ საკმეს, რომელსაც დახმარება გაუწიეს და არა იმ თანხის რაოდენობას, რომელიც გაიღეს. მთავარია, თქვენი და თქვენი დონორებიც გაცემულ თანხას უყურებდეთ არა როგორც მონყალებას, არამედ როგორც თანადგომას და შეგნებულ ქმედებას. ალბათ, სწორედ ამასი იმალება საზოგადოება "ვარკეთილის" წარმატების გასაღები.

დასავლეთში არავის უკერს სხვადასხვა ორგანიზაციათა მოხალისეების სახლში სტუმრობაც, მაგრამ აბეზარ მოხალისეებს არავინ აძლევს ფულს მისი თავიდან მოცილების მიზნით. თანხების მოძიებარომშეძლოს, მოხალისეუნდაიყოს კომპეტენტური და შეეძლოს პასუხის გაცემა იმ შეკითხვებზე, რომლებიც ეხება ორგანიზაციასა და პროექტს, რომლისთვისაც ფულს ითხოვს. სხვათა შორის, ის, რაც ახლა აღვწერეთ (თანხების მოძიება) დასავლეთში გავრცელებული ერთ-ერთი პოპულარული მეთოდია. ამ გზით მოპოვებული თანხა, როგორც ნესი, მცირეა, სამგიეროდ, შემონირულობათა რაოდენობაა დიდი, რაც ბოუჯეტის შეესებასთან ერთად ორგანიზაციის პოპულარობის ზრდას უწყობს ხელს. უკვე პოპულარულ ორგანიზაციას როგორც ამგვარად, ისე სხვა ხერხებით სახსრების მოპოვების მეთი შანსი აქვს.

რასაკერველია, ჩვენს ქვეყანაშიც არსებობენ მეტად წარმატებული ორგანიზაციები, მაგრამ მათი წარმატებების შესახებ საზოგადოების მხოლოდ ერთმა ნაწილმა იცის - მათ პოპულარობაზე (ფართო გაგებით) ჯერ ლაპარაკი ადრეა. ზოგიერთი უცხოური ორგანიზაცია კი, როგორიცაა თავისი შეუპოვარი და უკომპრომისო მოქმედებებით განთქმული ჩჩრეენპეაცე-ი ან გლობალური და ფართომასშტაბიანი პროექტებით მთელს მსოფლიოში ცნობილი და პოპულარული ქჭჭტ (ველური ბუნების მსოფლიო ფონდი), ასეთი ორგანიზაციების

დაფინანსებას დასავლელი შეძლებული ადამიანები პრესტიჟულადაც კი თვლიან და ყოველნაირად საკუთარი ბიუჯეტიდან უზარმაზარ თანხებს ურიცხავენ.

რაც შეეხება ჯერ უცნობ ორგანიზაციას, მახვილი დონორის მოსაპოვებლად მას ბევრად მეტი მუშაობა სჭირდება და ასეთთან სალაპარაკოდ მიახლოება უკვე ორგანიზაციის გარკვეულ წარმადებად უნდა ჩაითვალოს: რაკი დონორმა თქვენი მოაზრება ისურვა, ეს უკვე ნიშნავს იმას, რომ იგი სადღაც ფულის გაყვამისთვისაც მზად არის. ამ შემთხვევაში ძალიან ბევრია დამოკიდებული იმ პიროვნებაზე, რომელიც წარადგენს ორგანიზაციასა და პროექტს. დონორს თქვენა შესახებ ის ეცოდინება, რასაც მოუწყვება თქვენი დეპანტი და იმდენად სერიოზულად აღგიქვამთ, რამდენადაც კომპეტენტური იქნება იგი.

გარდა ამისა, უკვე ნამუშევარი უნდა გქონდეთ ნაა-მედიათთან და თქვენს წარგზავნილს ხელთ უნდა ეპყრას საინფორმაციო პაკეტი, რომელშიც შევა: ვიდომასალა თქვენი ორგანიზაციის მიერ ჩატარებული სამუშაოების შესახებ, საგანთო ატატიონი და დადებითი გამოხმაურებები თქვენს შესახებ. სასურველია ცნობილ ადამიანთა რეკომენდაციებიც.

უნდა გახსოვდეთ, რომ დონორს ყოველთვის (ქვეცნობარად მაინც) აქვს რაღაც დაინტერესება და გარკვეულ დაკმაყოფილებას ელოდება განეული ქველმოქმედებით. თქვენ სწორად უნდა გამოიყენოთ მისი საფარული მოტივი: შეიძლება დონორს რეკლამის გაკეთება უნდა ან თქვენი სამუშაოებით იმიჯის ამაღლებას აპირებთ. მზად უნდა იყოთ დაუქმყოფილოთ პატივმოყვარეობა, გაიზიაროთ მისი წინამსი ან სულაც დაუმშვიდოთ სინდისი, რომელიც აწუხებს.

საოცარია, რამდენი თანხის მაძიებელი ამთავრებს დონორთან საუბარს ისე, რომ საქმის არსამდეც კი ვერ მიდის. ზოგიერთს მთხოვნელის მდგომარეობაში ყოფნა რცხვენია, ზოგი დონორის მსოფლმხედველობის შეცვლას და მისი პიროვნების გაზომვორებას იწყებს, ზოგი კი საკუთარი სიღარიბით ტრაბახობს და ფიქრობს, რომ ეს უკვე არგუმენტი მის დასაფინანსებლად. მსგავსი სიტუაციები რომ თავიდან აიცილოთ, თქვენი წარგზავნილი კომპეტენტურობის გარდა, დიპლომატიური ნიჭით და, სასურველია, ადამიანური მომხიბვლელობითაც იყოს დაჰილდოებული.

თანხის წარმატებული მოძიების კიდევ ერთი წინაპირობაა თქვენი და თქვენი ორგანიზაციის გახსნილობა. საიდუმლოებით მოცული აურა ორგანიზაციის გარშემო არ უნდა არსებობდეს. თქვენი წარმომადგენლები ყოველთვის მზად უნდა იყვნენ წარადგინონ საკუთარი თავი, საკონტაქტო ტელეფონები, ორგანიზაციის უფლებამოსილ წევრთა სახელები, დამატებითი ინფორმაცია... აგრეთვე, ყოველთვის მზად უნდა აქონდეთ თქვენი ორგანიზაციის ბოლო ფინანსური ანგარიში - იმ შემთხვევისთვის, თუი დონორი მის გაცნობას მოინდომებს.

მაშასადლე, ორგანიზაციის წარმომადგენელი დონორთან პირად საუბრისას უნდა:

- ▶ ამჟღავნებდეს კომპეტენტურობას;

- ▶ იყოს ყურადღებიანი;
- ▶ იყოს კეთილგანწყობილი;
- ▶ გამოხატოს თავისი აზრები მოკლედ და გასაგებად;
- ▶ ილაპარაკოს მომავალზე;
- ▶ მოიტანოს დახმარების მაგალითები;
- ▶ შეეძლოს მოსმენა;
- ▶ შეეძლოს შეკითხვებზე პასუხის გაცემა;
- ▶ იყოს გულახდილი და გახსნილი;
- ▶ არ იცრუოს სულ უმნიშვნელო წერილმანებშიც კი;
- ▶ არ გასცეს პასუხი შეკითხვაზე, თუკი პასუხი მზად არაა აქვს;
- ▶ არ უპასუხოს შეკითხვას, რომელიც არ დაუსვამთ;
- ▶ არ იტრაბახოს სიღარიბით;
- ▶ არ ეცადოს დონორზე ზეწოლა;
- ▶ გათვალისწინოს და აქცენტი გააკეთოს დონორის სავარაუდო მოტივზე;
- ▶ მოითხოვოს, აუცილებლად, გარკვეული თანხა; "მოგვეცით რამდენიც შეგიძლიათ" და მსგავსი ფრაზები ორგანიზაციის არასერიოზულობაზე მიუთითებს.

რა თქმა უნდა, ყველა ამ წესის დაცვაც არ არის ის ზუსტი რეცეპტი, რომლითაც აუცილებლად მიიღებთ დაფინანსებას. თანხების მოძიების რეცეპტი პრაქტიკულად არ არსებობს. ამიტომ პირველი მარცხის შემდეგ გული არ უნდა აიცრუოთ, აუცილებლად კიდევ უნდა სცადოთ.

თუ გაგიმართლათ და დაფინანსება მიიღეთ, არავითარ შემთხვევაში თვალთახედვიდან არ უნდა დაკარგოთ დონორი და მის მიერ გაწეულ დახმარებას არ უნდა შეხედოთ როგორც ერთჯერადს. პირიქით, მეტი ალბათობაა, რომ მეორედაც იმავე პიროვნებამ დადაფინანსოთ. ამისათვის მას აუცილებლად უნდა გააცნოთ პირველი დაფინანსების შედეგები, ნარუდგინოთ ანგარიში (შეიძლება ამას თვითონ დონორი არც ითხოვდეს), პერიოდულად შეახსენოთ თქვენი არსებობა და უგზავნოთ მასალები მიმდინარე საქმიანობის შესახებ, დაპატიჟეთ პრეზენტაციაზე (თუკი ასეთი გექნება), მიულოცოთ დაბადების დღე და ახალი წელი... ასეთ კაცთან თქვენ კიდევ მიგესვლება.

ეს პროცესი მარტივდება, როცა მდიდარი ადამიანი თქვენი ახლობელი ან ნათესავია. ასეთი დაფინანსება ჩვენში, სადაც კლანური აზროვნება ჯერ კიდევ შენარჩუნებულია, უფრო რეალურია, ვიდრე "მონეტარულ" დასაყვლეთში.

დაბოლოს, მდიდარი ადამიანი თქვენი ორგანიზაციის, ან სულაც, მისი გამგეობის წევრი შეიძლება იყოს. ამ შემთხვევაში ყველაფერი უფრო ნათელი და გასაგები ხდება.

მაგრამ რა გზებს უნდა მიმართოს იმ არასამთავრობო ორგანიზაციამ, რომელსაც თანხების მოძიება განზრახულია აქსარაერთი კონკრეტული შეძლებული პირის ან ორგანიზაციის, არამედ ერთბაშად ბევრი, რაღაც ერთი ნიშნით (ამ შემთხვევაში სოციალური მდგომარეობით) გაერთიანებული პირისაგან.

ასეთ დროს საუკეთესო მეთოდად, ალბათ, საფოსტო დაგზავნა გვევლინება. მეთოდი საკმაოდ მარტივია: შედგება გარკვეული შინაარსის წერილი, მრავლდება და ეგზავნება სხვადასხვა

ადრესატს (ხშირ შემთხვევაში ესენი არიან ბიზნესმენები), რომელთა კოორდინატების მოძიება ბიზნესცნობარებში შეიძლება (სხვათა შორის, ასეთი ცნობარები უკვე გაჩნდა საქართველოში). ჩვენ ქვემოთ მოგვყავს ნერილის ფორმა, რომელიც გამოცდილების მიხედვით ყველაზე ეფექტურია. ასეთი ნერილის ტექსტი მთლიანად ერთ გვერდზე უნდა ეტეოდეს და პქონდეს ფართო მინდორი, რათა ნამკითხველს მასზე შენიშვნების გაკეთება შეეძლოს. სასურველია, ტექსტი იყოს ნაბეჭდი, ხოლო დასაწყისში ხელით მიწერილი "პატივცემულ" და ბოლოში - "პატივისცემით" კარგ შთაბეჭდილებას ტოვებს ადრესატზე. ნერილში უნდა ერიდოთ ჟარგონისა და მეცნიერული ტერმინოლოგიის გამოყენებას, რადგან პირველი უარყოფით ემოციებს იწვევს, ხოლო მეორე შეიძლება გაუგებარი იყოს ნამკითხველისთვის.

ნერილი უნდა შეიცავდეს:

- ▶ ქუდს (პოტენციური ადრესატი);
- ▶ მოკლე ინფორმაციას ორგანიზაციის შესახებ:
 1. დასახელებას;
 2. ორგანიზაციის მისიას;
 3. შექმნის დროს - ოფიციალური სტატუსი;
 4. ვინ არიან ორგანიზაციის წევრები და ვინა არიან მისი კოლეგები?
- ▶ მოკლე ინფორმაციას პროექტის შესახებ;
- ▶ თხოვნის არსს (უნდა გამოიხატოს თხოვნა ფულის, ქონების, თუ სხვა რამის - რაც გჭირდებათ);
- ▶ პრობლემის გადაჭრის სასწრაფოობას (რატომ იმსახურებს პროექტი სასწრაფო დაფინანსებას ახლა და არა სხვა დროს?);
- ▶ ორგანიზაციის გარანტიებს (ანგარიშგების ვადები);
- ▶ დონორის საერაუდო მოტივს (რატომ იმსახურებს პროექტი დაფინანსებას სწორედ ადრესატისგან?);
- ▶ ორგანიზაციის მისამართს, ტელეფონს, ფაქსს, ელ. ფოსტას (თუ გაქვთ), საბანკო ანგარიშის ნომერს;
- ▶ იმ პირის ვინაობას და კოორდინატებს, რომელთანაც კონტაქტი უნდა დაამყაროს ადრესატმა, იმ შემთხვევაში თუ მას თქვენი ნერილი დაინტერესებს.

ყურადღებას ვამახვილებთ ბოლოდან მეოთხე პუნქტზე, რომელიც ანგარიშგების ვადებს ეხება. ისევე როგორც დონორთან პირადი საუბრის შემთხვევაში, აქაც, სასურველია, ადრესატს დაპირდეთ ანგარიშგების მიწოდება გარკვეული დროის შემდეგ (თუმცა იურიდიულად ამის არანაირი ვალდებულება არ გეკისრებათ) და, რაც მთავარია, ამ დროის გასვლის შემდეგ მართლაც ჩააბაროთ ანგარიში. ამ პუნქტის საშუალებით თქვენი ნერილი მეტ სერიოზულობას იძენს.

რაც შეეხება პუნქტს - დონორის საერაუდო მოტივს - ერთი შეხედვით, თითქოს რა საერთო მოტივი უნდა პქონდეს იმ მრავალ პიროვნებას, რომელთაც თქვენი ნერილები ეგზავნებათ? სინამდვილეში შეიძლება პქონდეთ, ვინაიდან არსებობს პრობლემები, რომლებიც პირდაპირ თუ ირიბად ყველა ადამიანს ეხება, ესენია: ეკოლოგიური, სოციალური, ნარკომანიის და სხვა... ხშირად ნერილის ავტორს თვითონ უწევს დონორებისთვის საერთო მოტივის გამოგონება.

მაგალითი 4. არასამთავრობო ორგანიზაციის "ნოეს კიდობნის"

(გადაშენების გზაზე მდგომ ცხოველთა პოპულაციის აღდგენაზე მუშაობს), ერთ-ერთმა წევრმა ზემოთ მოტანილი ფორმით შეადგინა წერილი და დაგზავნა ბიზნესცნობარში არსებულ მისამართებზე. ფული საჭირო იყო ორგანიზაციის ორი მოხალისის ინგლისური ენის შესწავლელ კურსებზე გასაგზავნად. სპონსორის სავარაუდო მოტივად წერილის შემდგენი საქართველოს ბუნების კონსერვაციის ასახელებდა. ასეთად ითვლებოდა ის, ვინც 1-დან 5 დოლარამდე თანხას გაიღებდა, უფრო დიდი თანხის გამტეში ორგანიზაციის აქტიური თანამდგომი ხდებოდა, ხოლო 50-დან 100 დოლარამდე შემოწირულობის გამღები - ორგანიზაციის საპატიო წევრი. აქვე დადგენთ, რომ წერილი ექსპერიმენტული იყო და მისი დამწერი დიდ გამოხმაურებას არც ელოდა. მოხდა ისე, რომ დაგზავნის შედეგად ორგანიზაციის ბიუჯეტში შევიდა საჭირო თანხა. ამ შემთხვევაში წარმატების საწინდარი, ალბათ, მოულოდნელობის ფაქტორიც იყო, რადგან მანამდე არცერთ ადრესატს მსგავსი არაფერი მიეღო. მაგრამ თუ მომავალში საქართველოს კანონმდებლობა შეიცვლება და დაიშვება შეღავათები ქველმოქმედების მიმართ, მაშინ ჩვენი ბიზნესმენები უკვე ათობით და ასობით დახმარების თხოვნის წერილს მიიღებენ, გაჩაღდება კონკურენცია და გაიმარჯვებს მხოლოდ საუკეთესოდ შედგენილი მიმართვა.

მსგავსი ფორმით შედგენილი წერილი შეიძლება გაეგზავნოს ერთ კონკრეტულ ადრესატსაც, რომელთანაც პირადი შეხვედრის საშუალება თქვენ არა გაქვთ. ამ შემთხვევაში დონორის მოტივაციის პუნქტი უფრო ვრცელი და კონკრეტული იქნება.

ფართომასშტაბიან ურთიერთობის დასამყარებლად, კარდაკარსიარულის და საფოსტო დაგზავნის გარდა, დასავლეთის არასამთავრობო ორგანიზაციები სატელეფონო მართონსაც მიმართავენ. ეს მეთოდი შემდეგში მდგომარეობს: ორგანიზაციის მოხალისეები ტელეფონით უკავშირდებიან სავარაუდო დონორებს და სთხოვენ ფულს. ამ შემთხვევაშიც პროცესი აუცილებლად დაგეგმილია და თანხების მომძიებლები მზად არიან კრეფენ ტელეფონის ნომრებს. მათი მოქმედების არეალში გარკვეული სოციალური ან გეოგრაფიული ნიშნით გაერთიანებული ადამიანები ხვდებიან. დადებითი გამოხმაურებები მაშინვე ფიქსირდება და თუ ასეთმა გამოხმაურებელმა რაღაც დროის შემდეგ არ გადმოირიცხა დანაპირები თანხა - მას ურეკავენ ხელმოწერად.

ამ მეთოდს თავისი უარყოფითი მხარეებიც აქვს. ზოგიერთი პოტენციური დონორი უნდობლად ეკიდება სატელეფონო საუბრებს ან უბრალოდ თავს არიდებს მას. ზევრი იძლევა დაპირებას ტელეფონით, მაგრამ დანაპირებს არ ასრულებს. მოხალისეები მზად უნდა იყვნენ უწყვეტად ტელეფონითვე გასცენ პასუხი ყველა შეკითხვას, რაც მათგან ძალიან მალე მომზადებას მოითხოვს.

და მაინც, ალბათ, თანხების მოძიების არცერთი მეთოდი არ მოიცავს სავარაუდო დონორთა იმხელა აუდიტორიას, რამხელასაც სატელევიზიო მართონი, რომელიც პრაქტიკულად შეიძლება მთელი ქვეყნის მასშტაბით გადაიცემოდეს.

ესარის კამპანია, რომლის ტრანსლირებაც ტელევიზიით მიმდინარეობს. მის დროს მოხალისეები კი არ ურეკავენ დონორებს, არამედ პირიქით -

მათგანელოდებიან სტუდიაში ზარებს შემოწირულობათა განცხადებით. მართონის დეოს გამოჩენილი ადამიანები ტელევიზორის ეკრანებიდან მოუწოდებენ ხალხს გაიღონ ფული ამა თუ იმ საქმისათვის.

მართონი აუცილებლად კარგად და შეძლებისდაგვარად ეფექტურად უნდა იყოს ორგანიზებული. გასათვალისწინებელია მასობრივი მასშტაბების ფსიქიკა. არ არის აუცილებელი, რომ პრობლემა, რომელზეც ორგანიზაცია მუშაობს და რაიმის გადასაწყვეტადაც ფულია საჭირო, იყოს გლობალური, მაგრამ იგი აუცილებლად უნდა იყოს მწვავე. მაგალითად: ძნელი დასაჯერებელია მართონის საშუალებით თანხის მიღება ჯანდაცვის პროექტზე, რომელიც გარკვეული დროის შემდეგ გამოიღებს შედეგს (თუნდაც ძალიან დადებითს და საჭიროს). უფრო გამართლებს მართონი, როდესაც პრობლემის გადაჭრა სასწრაფოა - საოპერაციო ბავშვი. პირველ შემთხვევაში წარმატებულმა შედეგმა შეიძლება არა ერთი, არამედ ასობით სიცოცხლე გადაარჩინოს მომავალში, მაგრამ ხალხი უფრო მეორე - სასწრაფო პრობლემის გამოხემაურება და მისთვის ფულის გაცემითაც მეტ შინაგან კმაყოფილებას განიცდის.

ტელემართონის დროს მასურებლებს პერიოდულად ეუწყებათ გადმოცემული თანხის ოდენობა და იმ პირთა ვინაობა, რომელთაც ქველმოქმედება გასწიეს. ამიტომ კეთილ საქმეში მონაწილეობის სურვილის გარდა, ხშირად, მოტივი "მე სხვაზე უარესი არ ვარ" მოქმედებს.

სანამ მართონის მოწყობას გადაწყვეტდნენ, ორგანიზაციის წევრებმა ყველაფერი კარგად უნდა ასწავნონ. ხშირად საეთერო დრო საყიდელია. უნდა შეეცადოთ დაიყოლიოთ ტელევიზია, გაჩუქოთ საეთერო დრო ან დაგიტოვოთ შელავათიან ფასებში. ამის მოხერხება თანხების მოძიების უკვე წარმატებული მაგალითია.

საჭიროა გამოჩენილი ადამიანების მოწვევა, თვითონ მართონი კი სანახაობრივი და მდიდრული უნდა იყოს. ამიტომ თუ ორგანიზაცია დარწმუნებული არ არის, რომ მის მიერ დასმული პრობლემა საკმაოდ მწვავეა და მის წევრებს არ ძალუძთ ეფექტური სანახაობის მოწყობა - ჯობს თავი აარიდოს ამ ძვირად ღირებულ მეთოდს, რადგან ფულის შოვნის ნაცვლად, შეიძლება დაკარგოს იგი.

დასაწყისშიც ვახსენეთ და ახლაც ვიმეორებთ, რომ თანხების მოძიების მეთოდი შეიძლება უამრავი იყოს. და თუმცა დღევანდელ საქართველოში ძნელად დასაჯერებელია, რომ რიგითმა მოქალაქემ ფული ჩააგდოს ურნაში, რომელსაც რომელიმე არასამთავრობო ორგანიზაციის სახელიანერია და კიდევ უფრო რთული წარმოსადგენია, რომ რომელიმე მოხუცმა მარტოხელა კაცკასიელმა მილიონერმა (თუკი ასეთი არსებობს) ანდერძით თავისი ქონება არასამთავრობო ორგანიზაციას დაუტოვოს, მაინც ვურჩევთ ყველას, სცადოს ბედი და მოიძიოს თანხები ადგილობრივი წყაროებიდან. სულაც არ არის აუცილებელი მაშინვე მსხვილი დონორები მოიძებნოს. მოუხედავად იმ მძიმე სოციალური მდგომარეობისა, რომელიც ჩვენს ქვეყანაში სუფევს, სულ მცირე თანხის გაღება თითქმის ყველა მოქალაქეს შეუძლია. მოდით სცადეთ და ჩამოწერეთ, თუ რისთვის შეიძლება დაგეხმარონ:

- ▶ იმიტომ, რომ თხოვეთ;
- ▶ სურველი აქვთ, მონაწილეობა მიიღონ კარგ საქმეში;
- ▶ პირადი დაინტერესება - პრობლემის გადაწყვეტაში;
- ▶ მომავალში პირადი სარგებლის ნახვა;
- ▶ რეკლამა;
- ▶ იმიჯის ამაღლება;
- ▶ მოტივით: "სხვაზე უარესი არა ვარ";
- ▶ რელიგიური მოსაზრებანი;
- ▶ დანაშაულის შეგრძნება.

ახლა ცადეთ და ჩამოწერეთ, თუ ვინ შეიძლება მოგცეთ ფული:

- ▶ თქვენი ორგანიზაციის წევრებმა;
- ▶ თქვენმა ახლობლებმა, მეგობრებმა;
- ▶ მათ, ვინც პრობლემის გადაჭრითაა დაინტერესებული;
- ▶ კერძო პირებმა, რომელთა დარწმუნებაც თქვენ შეძელით;
- ▶ ბიზნესმენებმა;
- ▶ სახელმწიფომ და სახელმწიფო დაწესებულებებმა;
- ▶ პოლიტიკოსებმა;
- ▶ რელიგიურმა ორგანიზაციებმა;
- ▶

ქვენ მართალიბრძანებით - არც პირველი და არც მეორე სექტი არარის სრული. ვერც იქნება, რადგან დახმარების გაწევა შეუძლია ყველას, ხოლო მოტივი კი იმდენია, რამდენიც ადამიანი. ამიტომ ღირს თანხების მოძიებაში ზედის ცდა. ეს პროცესი იმიტომ არის სასიამოვნო, რომ იგი ფულის შოვნის გარდა, თანამდგომების მოძიებაშიც გეხმარებათ. და თუ ასეთები შეიძინეთ, უკვე აღარ გეშინოდეთ, რომ თქვენ და თქვენი ორგანიზაციის წევრები შეწყვეტთ საზოგადოებისათვის სასარგებლო მოღვაწეობას, როგორც კი რომელიმე მსხვილი ფონდი დაიხურება ან ზურგს შეგაქცევთ. ათასი წერილი დონორიდან ერთ-ერთის დაკარგვის შემთხვევაში, თქვენ კვლავ გრჩებათ ცხრაას ოთხმოცდაცხრამეტი მხარდამხერი.

ლონისძიებაში თანხების მოსაძიებლად

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ დასახული მიზნების მიღწევის ერთ-ერთი ძირითადი გზაა, ეგრეთწოდებული, კამპანიის განხორციელება, რაც გულისხმობს იმ მიზანმიმართულ აქციათა სერიას, რომელიც ორგანიზაციის დაეხმარება დასახული ამოცანის გადაწყვეტაში.

კამპანია თითქმის არასდროს ამოიწურება ერთი ლონისძიების ჩატარებით, იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის გაძლიერებასა და გამყარებას.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია, ხალხთა მასების დახმარებით გადაჭრას დასახული ამოცანები, ან უფრო სწორად, ეცადოს ნებისმიერ საკითხთან დაკავშირებული პრობლემის მოგვარებას. როდესაც მსგავსი კამპანიებისათვის აუცილებელია დიდი თანხები, საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, სახსრების უქონლობის გამო, მხოლოდ ადამიანების აქტიური ჩართვით ახერხებს მიზანმიმართულ ლონისძიებათა განხორციელებას.

ლონისძიება შეიძლება სხვადასხვა მიზნით ჩატარდეს (მაგალითად, თანხების მოძიების, იდეის პროპაგანდის, ახალი წევრების მოზიდვის, იმიჯის შექმნის, ლობირების მიზნით და ა.შ.), რასაც შესაბამისად სხვადასხვა ფორმა ექნება.

ამ შემთხვევაში, ჩვენ განვიხილავთ მხოლოდ თანხების მოძიებისთვის აუცილებელ და სასარგებლო ღონისძიებებს.

თანხების მომძიებლის ერთ-ერთ პასუხისმგებლობას წარმოადგენს, შეარჩიოს ღონისძიების ტონი, რომელიც უნდა იყოს სახალისო და ინტერესის აღმძვრელი. თქვენ გჭირდებათ როგორც მოხალისეთა, ასევე მონაწილეთა ისეთი დაინტერესება, რომ მათ შემდგომ წლებშიც მიიღონ მონაწილეობა თქვენს ღონისძიებაში და თან მოიზიდონ სხვა ადამიანებიც.

ღონისძიების სახეები

არსებობს ღონისძიებათა მრავალი ნაირსახეობა: ბაზრობები, საქველმოქმედო საღამოები, პროგრამები და ა. შ. მაგრამ ყველა როდი გამოადგება ნებისმიერ საზოგადოებრივ ორგანიზაციას. ისეთ ღონისძიებებს როგორიცაა, ბაზრობა და აუქციონი, ძალიან დიდი დრო მიაქვს და ამიტომ მხოლოდ იმ შემთხვევაში უნდა მოაწყოთ, როდესაც სრულიად ხარტ დარწმუნებული წარმატებაში. ასეთი ღონისძიებები უნდა გაიმართოს, არა მარტო თანხების შეგროვების მიზნით, არამედ საზოგადოების ყურადღების მისაპყრობლად იმ საკითხებზე, რომლებზეც თქვენ მუშაობთ. ღონისძიებათა სახეებია:

- ▶ სადილები;
- ▶ ბაზრობები;
- ▶ საქონლის გაყიდვა;
- ▶ აუქციონები;
- ▶ რბოლები;
- ▶ მეჯლისები;
- ▶ ფესტივალები;
- ▶ კარნავალები;
- ▶ ბანკეტები;
- ▶ გამოფენები და სხვ.

ღონისძიებათა უპირატესობები და ხარვეზები

უპირატესობები

- ▶ ახალი მხარდამჭერების მოზიდვა;
- ▶ ორგანიზაციის რეიტინგის ამაღლება;
- ▶ ხალხის დიდი რაოდენობით ჩართვა;
- ▶ ორგანიზაციის ორგანიზაციული მართვის განვითარების ხელშეწყობა.

ხარვეზები

- ▶ საქორეებს დიდ დროს, დაგეგმვას და ორგანიზაციულ უნარს;

- ▶ ღონისძიება შეიძლება ჩაიშალოს ამინდის, იმავე დღეს სხვა ღონისძიების ჩატარებისა და სხვა მრავალი დეტალის გამო, რომლებიც ძნელად კონტროლირებადია;
- ▶ მოძიებულმა თანხამ შეიძლება ვერ გაამართლოს დახარჯული დრო და ძალისხმევა.

ღონისძიების დაგეგმვა

ღონისძიებათა ჩატარების მიზანია მეტი ინფორმაციის მიწოდება ფართო აუდიტორიისათვის ორგანიზაციის შესახებ, მისი იდეების პროპაგანდა, რაც შეიძლება მეტი ადამიანის მოზიდვა.

ნებისმიერი ღონისძიების თუ პროექტის წარმატებით განსახორციელებლად, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს დასახულ მიზანს, ღონისძიების ხასიათს და მის დაგეგმვას. ნებისმიერი ღონისძიების წარმატების გასაღებია ყურადღების განსაკუთრებული გამახვილება მის დეტალებზე.

ღონისძიებას შეიძლება ჰქონდეს სხვადასხვა მასშტაბი და გაქანება, მაგრამ ნებისმიერი ღონისძიების დაგეგმვის პროცესს აქვს საერთო ძირეული ელემენტები ანუ ის პრინციპი და დაგეგმვის სქემა, რომელიც აუცილებლად გასათვალისწინებელია ღონისძიების ჩატარებისას.

იმისათვის, რომ ღონისძიების ჩატარებისათვის მომუშავე ჯგუფის საქმიანობა შედეგიანი იყოს, თავიდანვე გასააზრებელია, თუ რა კონკრეტული ამოცანის მიღწევაა დაგეგმილი იმ შეზღუდული რაოდენობის ხალხით, დროით და ფულით, რომელიც საზოგადოებრივ ორგანიზაციას გააჩნია. თავიდანვე შეიძლება საქმიანობის შედეგების რეალური სურათის დახატვა.

ორგანიზაციის წინაშე მდგარი პრობლემები და არსებული შესაძლებლობები თავიდანვე გაანალიზებას საჭიროებს.

ღონისძიების ჩატარებისას გასათვალისწინებელია ადგილობრივი მოსახლეობის დაინტერესების აუცილებლობა, დემოგრაფიული ფაქტორი ანუ რაც შეიძლება მეტი ხალხის მოზიდვა და ღონისძიების ისეთი ფორმით ჩატარება, რომელიც ღრმა შთაბეჭდილებას მოახდენს ადამიანებზე.

დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები:

- ▶ პრობლემის განსაზღვრა;
- ▶ პრობლემის ანალიზი;
- ▶ სტრატეგიის დაგეგმვა;
- ▶ ტაქტიკის შერჩევა;
- ▶ ღონისძიებაზე დასახარჯი თანხის განსაზღვრა;
- ▶ პოტენციურ დონორთა სიის შედგენა და მათთან დაკავშირება;
- ▶ იმ საერთო თანხის განსაზღვრა, რომელიც აუცილებლად მისაღებაა ღონისძიების შედეგად;
- ▶ ბიუჯეტის შედგენა და დამონება;
- ▶ ღონისძიების დაგეგმვა;
- ▶ ღონისძიებისათვის მომზადება;
- ▶ ღონისძიების დამთავრების შემდეგ მისი შეფასება.

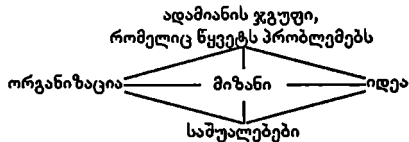
ლონისძიების რეალიზაციის ყველა ეს სტადია არ შეიძლება, რომ ერთმანეთისაგან მკაცრად გაეყოფილიყო. სტრატეგიული დაგეგმვა სპირალისტური პროცესია. ამ სპირალის ყოველ „ხვეულზე“ მოგვიწევს დავაზუსტოთ და დავაკონკრეტოთ როგორც თავად პრობლემა, ასევე ლონისძიების მიზნები, თუმცა თანმიმდევრობის დაცვა მაინც მოგვიწევს.

პრობლემის განსაზღვრა

ის პრობლემა, რომელზეც ორგანიზაცია მუშაობს უნდა განისაზღვროს რაც შეიძლება კონკრეტულად.

სანამ დაიწყება ლონისძიების დაგეგმვის პროცესი, მანამ უნდა განისაზღვროს ორგანიზაციის შესაძლებლობები: ვის რა შეუძლია გააკეთოს, ვის შეუძლია თავისი დრო დაახარჯოს ორგანიზაციულ სამუშაოს. რა გამოცდილება აქვს ამ დარგში აღნიშნულ ორგანიზაციას.

დაგეგმვის ზოგადი სქემა



მიზნები

მიზნები შეიძლება სამ ნაწილად დაიყოს:

1. გრძელვადიანი მიზნები
ეს ის მიზნებია, რომელთა მიღწევის იმედი გვაქვს მომავალში და დაწყებული კამპანია მხოლოდ სანყისი ნაბიჯია მათკენ.
2. შუალედური მიზნები
აქ იგულისხმება ის მიზნები, რომელთაც უნდა მივაღწიოთ კამპანიის მსვლელობისას. ასეთი მიზნები უნდა განისაზღვროს ნათლად და კონკრეტულად. უნდა იყოს ადვილად მიღწევადი და შეიძლებოდეს მათი გადამოწმება.
3. მოკლევადიანი მიზნები
უნდა იყოს ნათლად და კონკრეტულად განსაზღვრული, რეალისტური და შეიძლებოდეს მათი გადამოწმება.

რესურსები

რესურსები ის ფაქტორია, რომელთა გარეშეც შეუძლებელია საქმიანობის განხორციელება.

რესურსები ზოგადად შეიძლება იყოს:

- ▶ ინფორმაციული;
- ▶ ადამიანური;
- ▶ ორგანიზაციული;
- ▶ ფინანსური;
- ▶ მატერიალურ-ტექნიკური;

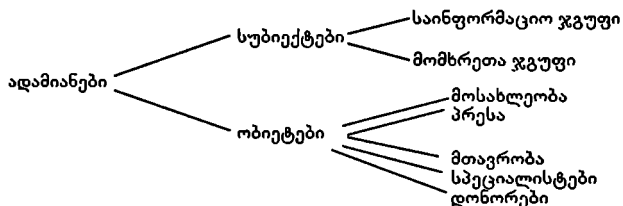
გარდა ამისა, რესურსები შეიძლება დაიყოს: შიდა (ანუ, რაც გააჩნია ორგანიზაციას) და გარე (ანუ, რომლებიც უნდა მოეზიდოთ გარედან, არსებული დეფიციტის შესავსებად).

ინფორმაციული რესურსები

აღნიშნული რესურსები მეტად მნიშვნელოვანია და მის გარეშე საერთოდ შეუძლებელია ღონისძიების ჩატარება, რომლის უპირველესი მიზანიც იდეის პოპულარიზაცია და მისი განხორციელებისათვის თანხების მოძიებაა.

ადამიანური რესურსები

ადამიანური რესურსები შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად: სუბიექტებად და ობიექტებად.



ადამიანები შეიძლება მონაცვლეობდნენ ერთი კატეგორიიდან მეორეში, ანუ უფრო მეტი მონაწილეობა მიიღონ ღონისძიებაში.

როგორ მოიზიდოთ ხალხი

- ▶ ყველაზე კარგი საშუალებაა, მომხრეებს დაუკავშირდეთ ტელეფონით;
- ▶ დაარიგოთ სააგიტაციო ფურცლები (უკეთესია თუ ფურცლებს პირდაპირ ხელში მიანოდებთ ხალხს);
- ▶ პლაკატები, განცხადებები, რომლებიც უნდა გააკრათ საზოგადოებრივ ადგილებში. განცხადება უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას სად და როგორ ჩატარდება ღონისძიება.

ორგანიზაციული რესურსი

ორგანიზაციული რესურსი ის რესურსია, რომლის გარეშეც შეუძლებელია წარმატების მიღწევა მას შემდეგ, როცა ყველა სხვა რესურსი გაქვთ. ამ რესურსში შედის ორგანიზატორების შესაძლებლობები, ცოდნა, ჩვევები, შიდა და გარე ურთიერთქმედების სისტემა (ორგანიზაციული სტრუქტურა, კონტაქტები, იმიჯი და ა.შ.), დრო (რომელიც გაქვთ აქციების ჩატარება-მომზადებისათვის) და ბოლოს, უნარი, ყველაფერი ეს კარგად გაანალიზოთ.

ფინანსური რესურსები

ფინანსური რესურსები შეიძლება დაიყოს ორ ნაწილად: საკუთარი ფინანსური რესურსები და დონორებისგან მოსაზიდი რესურსები.

ზოგიერთი ღონისძიება წარმატების მისაღწევად საჭიროებს საონსორებს. თქვენ მიერ საონსორების მოზიდვა წარმატებით დასრულდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შეძლებთ საუარაუდო საონსორების დარწმუნებას იმაში, რომ ღონისძიებაში მათი მონაწილეობა სარგებლობას მოუტანს. ეს კარგი რეკლამით მიიღწევა.

საონსორებმა შეიძლება შეასრულონ სამი ფუნქცია:

1. პირდაპირი ფინანსური დახმარება

ღონისძიების მთლიანი დანახარჯების ხარჯთაღრიცხვისას უნდა გადანიშნოს ერთ თუ მეტი საონსორის ეთხოვოს ამ საქმეში ფინანსური ჩარევა, ხარჯების მთლიანად ან ნაწილობრივ დასაფარავად. უნდა გაითვალისწინოთ, რომ პოტენციურ საონსორს სურს აქონდეს სრული ინფორმაცია თქვენს შესახებ: ვინ ხართ, როგორია თქვენი პრინციპები, თქვენი ორგანიზაციის ბუნება და ღონისძიების სპეციფიკა, რისთვის გამოიყენება მოძიებული თანხები და რა ღონის დახმარებას ეძებთ. მათ აინტერესებთ აგრეთვე თუ რა სარგებელს მიიღებენ ამ პროცესიდან ფინანსური ჩარევის შემთხვევაში. შთააგონეთ მათ, რომ საზოგადოების მიერ მათი მოქმედების დადებითად შეფასება და საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაჭრა არის ის სარგებელი, რომელსაც ისინი ამ პროცესიდან ფინანსური ჩარევის შემთხვევაში მიიღებენ.

2. დახმარება თანადგომით

ასეთი დახმარება შეიძლება იყოს მხოლოდ ფინანსური, მაგრამ შეიძლება გულისხმობდეს შტატის წევრების პასუხისმგებლობის, თანადგმნელობის, ღონისძიების განხორციელებისა და რეკლამირების უზრუნველყოფასაც. თუ საონსორი ამ კუთხით გეხმარებათ, აუცილებელია ღონისძიების მთელი მასალების მათთან ერთად განხილვა.

3. ადმინისტრაციული დახმარება

თუ თქვენი ღონისძიება მასშტაბურია, საონსორს შეუძლია დაგეხმაროთ ადმინისტრაციულ და დოკუმენტაციურ სამუშაოში. რაც ხელს შეუწყობს მოხალისეთა გამონათავისუფლებას და მათი სხვა მნიშვნელოვანი საქმიანობით დაკავებას. შესაძლოა, მხოლოდ ერთმა საონსორმა აიღოს თავის თავზე ყველა ამ ფუნქციის შესრულება, ამიტომ ძალზე მნიშვნელოვანია შთაბეჭდილება მოახდინოთ თქვენს მომავალ საონსორზე პირველივე შეხვედრისას. თქვენ უნდა გამოავლინოთ ორგანიზების უნარი და რწმენა საკუთარი თავისა და საქმისა. საონსორის სურვილია, რომ მისი სახელი შეურთდეს წარმატებულ ღონისძიებას, მას სურს გამარჯვება!

მატერიალურ- ტექნიკური რესურსები

ეს რესურსები შედგება: კომუნიკაციის, კომპიუტერული ტექნიკის, ფოტო, ვიდეო და აუდიო აპარატურისაგან და ა. შ. რაც დაგჭირდებათ ღონისძიების განსახორციელებლად.

კამპანიის ტაქტიკა

ნებისმიერი ტაქტიკა უნდა განიხილებოდეს ზოგადი სტრატეგიის ფარგლებში.

საზოგადოებრივი კამპანიისათვის უნდა შეირჩეს ყველაზე მეტად შესაფერისი ტაქტიკა. ყოველი კონკრეტული მიზნის მისაღწევად მუშაუდება სპეციფიკური ტაქტიკა, მაგრამ ყველა შემთხვევაში ოპტიმალური ტაქტიკა შეიძლება შეარჩიონ შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

1. ტაქტიკა უნდა პასუხობდეს ზოგადად მთელი ორგანიზაციის მიზნებს და კერძოდ დასახულ ამოცანას;
2. იგი მისაღები უნდა იყოს ორგანიზაციის წევრებისათვის და არ უნდა შეუქმნას მათ დამატებითი სიძნელეები;
3. შეესაბამებოდეს თქვენ მიერ არჩეულ სტრატეგიას;
4. მოსახერხებელი უნდა იყოს შესასრულებლად;
5. პრესამ დადებითად უნდა შეაფასოს.

ლონისძიების განხორციელების ეტაპები:

- ▶ ლონისძიების სახელი;
- ▶ ლონისძიების ხელმძღვანელობა, მუშა ჯგუფის სტრუქტურა;
- ▶ თარიღი;
- ▶ დასაწყისი და დასასრული (ხანგრძლივობა);
- ▶ ადგილი.

ლონისძიებას აუცილებლად უნდა ჰქონდეს სახელი, რომელიც მოკლე და კონკრეტული უნდა იყოს. მეტ-ნაკლებად ნათლად უნდა გადმოსცემდეს თავის შინაარსს.

კამპანიის ძირითადი სტრუქტურა

(ლონისძიების ხელმძღვანელობა, მუშა ჯგუფი)

უნდა შეიქმნას ლონისძიების კომიტეტი. უნდა აღინიშნოს მოხალისეები და ის ორგანიზაციები (თუ ასეთები არსებობენ), რომლებიც მხარს უჭერენ თქვენს კამპანიას. უნდა მიეთითოს აგრეთვე თანამშრომლები, რომლებსაც უხდიათ ხელფასი და განისაზღვროს მათი დამოკიდებულება კომიტეტთან და ორგანიზაციასთან.

აუცილებელია მოვალეობათა დიფერენცირება და განაწილება ორგანიზაციის წევრთა შორის.

ძირითადი ფუნქციები:

- ▶ მოხალისეთა მუშაობის კოორდინირება;
- ▶ პასუხისმგებლობა სატელეფონო კავშირებზე;
- ▶ პასუხისმგებლობა გასავრცელებელ ფურცლებზე;
- ▶ პასუხისმგებლობა ლონისძიების ადგილის უზრუნველყოფაზე;
- ▶ პასუხისმგებლობა მას-მედიასთან ურთიერთობაზე;
- ▶ პასუხისმგებლობა საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე.

უნდა განისაზღვროს მოხალისეთა და თანამშრომელთა საჭირო რაოდენობა, ოფისის ფართობი, აღჭურვილობა, კამპანიის შესახებ ლიტერატურა და სხვ.

თარიღი

ნინასნარ უნდა დაიგეგმოს თარიღი და დრო, ეცნობოს საზოგადოებას, რათა მათ მიეცეთ შესაძლებლობა, გათავისუფლდნენ სხვა საქმიანობისაგან და აღნიშნულ დროს დაესწრონ თქვენს ღონისძიებას.

ადგილი

კარგად შეარჩიეთ ღონისძიების ჩატარების ადგილი და გაითვალისწინეთ შემდეგი ფაქტორები:

- ▶ ადგილს შეიძლება ჰქონდეს სიმბოლური მნიშვნელობა;
- ▶ შეარჩიეთ ხალხმრავალი ადგილი, რათა შემთხვევითი გამვლელებიც მიიზიდოთ;
- ▶ ადგილი ადვილად მისაგნები უნდა იყოს;
- ▶ ადგილის ფართობისა და ხალხის რაოდენობის შეფარდება;
- ▶ ადგილი მომგებიანი უნდა იყოს ვიზუალური აღქმის თავალსაზრისით;
- ▶ ადგილობრივი ხელისუფლებისაგან უფლება მიიღეთ ღონისძიების ჩასატარებლად;
- ▶ ადვილად შეძლოთ ტექნიკური აღჭურვილობის მიტანა.

ბიუჯეტი

როდესაც გეგმავთ ღონისძიებას, მთავარი ამოაზნადოთ ბიუჯეტი. ბიუჯეტი ემსახურება ორ მიზანს:

1. ღონისძიების მთელი ხარჯების აღრიცხვის უზრუნველყოფას;
2. გაიძულებთ, მთელი ღონისძიების განმავლობაში იფიქროთ (იმაზე, რაც უფრო მნიშვნელოვანია), განუწყვეტლივ და ნაბიჯ-ნაბიჯ.

როცა თქვენი ბიუჯეტი დასრულებულია, თქვენ პოზიცია გაცილებით ძლიერია იმისათვის, რომ დაუკავშირდეთ მომავალ სპონსორებს ან სხვა სახით მოახდინოთ ღონისძიებების დაფინანსება. ბიუჯეტში მითითებული უნდა იყოს ყველა დეტალი: ღონისძიების შემოსავალი, თანამშრომელთა ხელფასები, აღჭურვილობის ხარჯები, გამოსაყენებელი ლიტერატურის ფასი, ფოსტისა და მივლინებების ფული და სხვა.

მედიის მონაწილეობა

საჯაროობა დიდ როლს თამაშობს ღონისძიების ჩატარებისას. როდესაც ღონისძიება საჭიროებს რეკლამას, ეცადეთ მიმართოთ მედიას და თუ შესაძლებელია, აქციეთ იგი სპონსორადაც. მედია, ისევე როგორც სპონსორები, უნდა დააინტერესოთ თქვენი მიზნებით და დაარწმუნოთ თქვენი ამოცანის გადაწყვეტის აუცილებლობაში. უნდა მოაზნადოთ და დაგზავნოთ პრესრელიზები ყოველ რადიოსადგურსა

და გაზეთში. შემდეგ, პირადად უნდა ეწვიოთ მათ ან ტელეფონით მაინც დაეკონტაქტოთ. თქვენ უნდა უზრუნველყოთ ღონისძიება რეკლამით.

გადღობის გადახდა

კამპანიის დასასრულს ნუ დაგავიწყდებათ გადღობა გადაუხადოთ სპონსორებს, მოხალისეებსა და მონაწილეებს (უკეთესია წერილობით). უთხარით რამდენად აფასებთ მათ მონაწილეობას და რამდენად შეუწყობ ხელი ღონისძიების წარმატებას მათმა ძალისხმევამ.

რასაკვირველია, ღონისძიების მოწყობის შესახებ ჩვენ მიერ შემოთავაზებული ყველა აზრი მხოლოდ რეკომენდაციების სახით უნდა მიიღოთ, რადგან აქ მოცემულია ის ძირითადი ჩონჩხი, რაზეც უნდა აიგოს თქვენი საქმიანობა. ყოველი ღონისძიების ჩასატარებლად გასათვალისწინებელია ის კონკრეტული სიტუაცია, რომელიც არსებობს მოცემულ მომენტში და ამის მიხედვით შეიძლება მოახდინოთ თქვენ მიერ შერჩეული ცვლილებები. ასევე გასათვალისწინებელია თქვენი ქვეყნის კანონმდებლობა, საზოგადოების ფსიქოლოგიური მდგომარეობა და ტრადიციები.

შეფასება

როდესაც კამპანია დასრულდება, მნიშვნელოვანია შეაფასოთ იგი.

შეფასებისთვის გამოსაყენებელი შეკითხვებია:

- ▶ მიაღწიეთ თუ არა დასახულ მიზნებს;
- ▶ როგორ იმუშავა თქვენმა სტრატეგიამ;
- ▶ როგორი იყო თანამშრომლობა ჯგუფის შიგნით;
- ▶ როგორ განხორციელდა ურთიერთობები სხვა ორგანიზაციებთან;
- ▶ დამყარდა თუ არა კონტაქტები გარემოსთან;
- ▶ ხედავთ თუ არა მომავალში მოქმედების საშუალებას;
- ▶ როგორ უნდა აღმოფხვრათ ხარვეზები.

არასამთავრობო ორგანიზაციათა თანამშრომლობა და ერთობლივი მუშაობა

არასამთავრობო ორგანიზაციები ხშირად თანამშრომლობენ. თანამშრომლობა სხვადასხვაგვარი შეიძლება იყოს, დანყებული უბრალო ინფორმაციის გაცვლით, დამთავრებული - გრანდიოზული ერთობლივი პროექტებით. თანამშრომელი ორგანიზაციები უმეტესწილად მსგავსპროფილიანები არიან, თუმცა, შეიძლება გეოგრაფიულიანრაიმესხვანიშნითგაერთიანებულიორგანიზაციებიც წარმატებით თანამშრომლობდნენ. ერთი კი ცხადია - როდესაც ორგანიზაცია პარტნიორის ძებნას იწყებს, მაშასადამე, მარტო ველარ უმკლავდება დასახულ მიზნებს, ორგანიზაციას მოკავშირე და პარტნიორი სჭირდება, ხოლო მასთან მუშაობას, განსაკუთრებული, კონკრეტული შემთხვევისათვის გამომუშავებული წესები და პრინციპები. ამ პრინციპების დაცვა აუცილებელია თანამშრომლობის ყველა ფორმის დროს, იქნება ეს რამდენიმე პატარა აქცია თუ იურიდიულად გაფორმებული კოალიცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება საკუთარ მახეში გაებათ და თანამდგომის მაგივრად არაკეთილმოსურნე შეიძინოთ.

ორგანიზაციები თანამშრომლობენ და მოქმედებენ ერთად არა იმიტომ, რომ ეს კარგი ტონია, არამედ იმიტომ, რომ შესძლონ საერთო პრობლემის გადაწყვეტა, პროექტის შესრულება, ლობირების ჩატარება, აქციის მოწყობა, მოკლედ, ყველაფერი იმის გაკეთება, რაც ერთ ორგანიზაციას მარტოს არ ძალუძს.

ვიდრე რომელიმე ორგანიზაციის პარტნიორი გახდებოდეთ, აუცილებლად უნდა დაუსვათ საკუთარ თავს კითხვა: მართლა გინდათ თუ არა, პარტნიორი გყავდეთ?

- ▶ პარტნიორთან მუშაობით შეძლებთ თუ არა დასახული მიზნის შესრულებას და პრობლემის გადაწყვეტას?
- ▶ შეძლებთ თუ არა პარტნიორის მიმართ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებას?
- ▶ გექნებათ თუ არა სარგებელი პარტნიორული ურთიერთობებიდან?

თუ თქვენი ორგანიზაცია ახალი შექმნილია, მაშინათვე პარტნიორის ძებნას ნუ შეუდგებით. ჯობს, ერთი წელი მაინც დამოუკიდებლად იმუშაოთ, მოსინჯოთ ძალები, განახორციელოთ რამდენიმე პროექტი. იმუშავეთ ლოკალურად და გლობალურზე ჯერ ნუ იფიქრებთ. შეიქმენით იმიჯი, რომ შემდგომში არა მარტო თქვენ გინდოდეთ სხვასთან თანამშრომლობა, არამედ სხვებსაც გაუჩნდეთ თქვენთან თანამშრომლობის სურვილი.

გაერთიანება და ერთობლივი მუშაობა ხანდახან უბრალოდ

აუცილებელია, განსაკუთრებით ლობიერების დროს, მაგრამ ხშირად ორგანიზაციები ფუჭად ხარჯავენ რესურსებს ერთობლივ პროექტებზე ან ქმნიან კოალიციებს, როდესაც ამის საჭიროება არ არსებობს.

ორგანიზაციათა პარტნიორობა არ არის შემთხვევითი, მათი დაკავშირება ფორმალურ პრინციპებსა და გარკვეულ კრიტერიუმებს ემყარება. ზოგიერთი ორგანიზაცია პარტნიორს მხოლოდ იმ შემთხვევაში ირჩევს, როდესაც მზად არის ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტაში მონაწილეობის მისაღებად. ზოგი ორგანიზაცია კი, მხოლოდ ფორმალურად უკავშირდება პარტნიორს და აქტიურად არ მონაწილეობს პროგრამათა განხორციელების პროცესში.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, თუ მაინც გადაწყვეტთ თანამშრომლობა, პარტნიორის არჩევისას არაერთი საკითხის გათვალისწინება მოგიწევთ. მაგალითად:

1. ვინ არის პარტნიორობის ინიციატორი?

თუ პარტნიორობის ინიციატივა მოდის არა თქვენი, არამედ სხვა ორგანიზაციიდან, უნდა დაფიქრდეთ იმაზე, თუ რა ამოძრავებს ინიციატორს და რა სარგებლის მიღების იმედი აქვს. საინტერესოა, მთლიანი სამუშაოდან რა დარტყმით დასაწყის იგი საკუთარ თავზე. ამის გათვალისწინებით თქვენთვის ნათელი გახდება, ღირს თუ არა მოცემულ სიტუაციაში პარტნიორთან დაკავშირება და რამდენად მომგებიანი იქნება ეს თქვენი ორგანიზაციისათვის.

2. რაშია კონკრეტულად თქვენი ორგანიზაცია დაინტერესებული?

კარგად უნდა გაეჩვენოთ პარტნიორული ურთიერთობის დროს რა როლზე აქვს პეტენზია თქვენს ორგანიზაციას და ასევე კარგად უნდა გაქონდეთ წარმოდგენილი, რა მოგებას ნახავთ პარტნიორული ურთიერთობით.

3. რა პირობებით მიიღებენ თქვენი ორგანიზაციის წევრები პარტნიორულ მუშაობაში მონაწილეობას?

აუცილებლად უნდა გაანალიზოთ, ხომ არ ეწინააღმდეგება პარტნიორ ორგანიზაციასთან ერთად შემუშავებული მოქმედების ტაქტიკური მეთოდები და კონკრეტული ღონისძიებები თქვენი ორგანიზაციის წევრების მრწამსს და რომ თქვენი ორგანიზაციის წევრები თანახმა არიან იმოქმედონ ახლად დასახული ტაქტიკით.

4. ხომ არ არის პარტნიორობა მხოლოდ ფორმალური?

ამგვარი რამ ხშირად შეიძლება მოხდეს, განსაკუთრებით ფონდებთან ურთიერთობისას, როდესაც დონორი დაფინანსების წინაპირობად პარტნიორი ორგანიზაციის არსებობას აყენებს. ალბათ, არ ღირს ერთობლივი მუშაობის დაწყება, როცა ორგანიზაციებს მხოლოდ გრანტის მიღების სურვილი აერთიანებთ. ძნელი დასაჯერებელია, რომ ასეთი სულისკვეთებით მათ გრანტის მოპოვება შეძლონ ან, თუ მოიპოვებენ – პროექტი წარმატებით განახორციელონ.

5. ვინ და როგორ იღებს გადაწყვეტილებებს?

როგორია თქვენი ურთიერთობა მოკავშირესთან? აგებულია იგი თანასწორობის თუ დაქვემდებარების პრინციპზე? გადაწყვეტილებები მიიღება კონსენსუსის თუ კომპრომისის პრინციპით? თუ ორგანიზაციებმა თავის დროზე არ იფიქრეს ამაზე და წინასწარ არ შეთანხმდნენ, მომავალში მოსალოდნელია ინტერესთა კონფლიქტი.

პარტნიორულ ურთიერთობებს, რაღა თქმა უნდა, აქვს თავისი უარყოფითი და დადებითი მხარეები. ესნია:

დადებითი მხარეები:

- ▶ თანამშრომლობისას შესაძლოა იმის მიღწევა, რისი მიღწევაც ერთ ორგანიზაციას მართო არ ძალუძს; იზრდება რესურსები;
- ▶ თანამშრომლობა ძალების მოკრეფის და შემდგომი წარმატებული საქმიანობის საფუძველია;
- ▶ თანამშრომლობით იზრდება ცალკეული პარტნიორი ორგანიზაციების მუშაობის ეფექტიანობა;
- ▶ პარტნიორობა დამატებითი რესურსების მოზიდვის საშუალებას იძლევა.
- ▶ პარტნიორული ურთიერთობისას იზრდება ორგანიზაციის მოქმედების არეალი.

უარყოფითი მხარეები:

- ▶ პარტნიორული მუშაობა, ხშირად, სხვა პროექტებზე მუშაობის საშუალებას არ იძლევა;
- ▶ სუსტი ორგანიზაცია შეიძლება არასახარბიელო მდგომარეობაში აღმოჩნდეს, რადგანაც იგი შეიძლება უბრალოდ ჩაყლაპოს ძლიერმა და ცნობილმა პარტნიორმა;
- ▶ რომელიმე ორგანიზაციას ხშირად უწევს კომპრომისებზე წასვლა;
- ▶ ხშირია უთანასწორობა პარტნიორი ორგანიზაციების ვალდებულებებსა და შესაძლებლობებს შორის;
- ▶ ხანდახან ორგანიზაციას უწევს ისეთი ტაქტიკური მეთოდებით მოქმედება, რაც უცხო და მიუღებელია ორგანიზაციის ნეერებისათვის.

იმისათვის, რომ თქვენთან თანამშრომლობა მოუხდეთ, სასარგებლო იქნება:

- ▶ დაესწროთ ორგანიზაციათა სხვადასხვა შეკრებებს

ასეთ შეკრებებზე გააგზავნეთ თქვენი ორგანიზაციის ერთი წევრი მანც, რითაც ხაზს გაუსვამთ თქვენს დაინტერესებას და პირველ ნაბიჯს გადადგამთ მომავალი დაახლოებისაკენ;

- ▶ რეგულარულად შეხვდით სხვა ორგანიზაციების ლიდერებს სხვადასხვა ორგანიზაციების ლიდერთან შეხვედრა დაგეხმარებათ მომავალ თანამშრომლობათა, შესაძლებლობათა განიხილვასა და შესაბამისი პარტნიორის მოძიებაში;
- ▶ თუ მოაწყობთ საკუთარი ორგანიზაციის პრეზენტაციას, აუცილებლად დაპატიჟეთ სავარაუდო პარტნიორი ორგანიზაციების

ნევრები.

კარგი იქნება თუ თქვენ მიერ მონაწილე აქციაში მონაწილეობას მიიღებენ სხვა ორგანიზაციებიც. ეს უკვე პარტნიორობაა, რომელიც მომავალში შეიძლება უფრო ღრმა და მასშტაბურ თანამშრომლობაში გადაიზარდოს.

სანამ პარტნიორთან ერთობლივ მუშაობას შეუდგებით, განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ იმას, რომ პარტნიორობის იდეას თქვენი ორგანიზაციის ან საინიციატივო ჯგუფის ყველა წევრი უჭერდეს მხარს. აგრეთვე, კარგად უნდა ანონ-დანონით თქვენი შესაძლებლობები: უარი თქვით ერთობლივ პროექტებზე თუ ატყობთ, რომ მათთვის რესურსები არ გყოფნით და მათში მონაწილეობა მხოლოდ დაასუსტებს და გამოფიტავს თქვენს ორგანიზაციას.

აუცილებლად განიხილეთ პარტნიორობის თქვენთვის ცნობილი მაგალითები და გაანალიზეთ მათი დადებითი და უარყოფითი შედეგები.

არ დაამყაროთ ურთიერთობა ისეთ ორგანიზაციასთან, რომელსაც შელახული აქვს იმიჯი და არ სარგებლობს ავტორიტეტით. ასეთ ორგანიზაციასთან ურთიერთობამ შეიძლება თქვენი სახელიც შელახოს და მხარდამჭერები დაგაკარგინოთ.

პროექტი პროექტები

არასამთავრობო ორგანიზაციათა თანამშრომლობის ერთ-ერთი გავრცელებული ნაირსახეობა ერთობლივი პროექტების განხორციელებაა. როგორც ითქვა, ხშირია ისეთი შემთხვევები, როცა ამგვარი თანამშრომლობა ორგანიზაციათა მხრიდან ფორმალურ ხასიათს ატარებს, ხორციელდება რა ფონდის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. თუმცა ეს არ ნიშნავს იმას, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებს ერთობლივ პროექტებზე მუშაობისაკენ მხოლოდ დონორის მოთხოვნა უბიძგებს - ორი ან რამდენიმე ორგანიზაციის ერთ პრობლემაზე მუშაობა ხომ ორმაგად და სამაგად ნაყოფიერი და სასარგებლოა.

რით იწყება ერთობლივ პროექტებზე მუშაობა? როგორც წესი, პირველი ეტაპი პარტნიორობის მსურველ ორგანიზაციათა მხრიდან საერთო ინტერესის გამოხატვაა. ესე იგი, არსებობს პრობლემა, რომელზეც ეს ორგანიზაციები მუშაობენ, მაგრამ პრობლემის გადასაჭრელად მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის ძალისხმევა არაა საკმარისი, საჭიროა რესურსების გაერთიანება.

მას შემდეგ, რაც ინტერესთა თანხვედრა მოხდება და ორგანიზაციები ნინასნარ გამოთქვამენ თანხმობას თანამშრომლობაზე, იწყება ორმხრივი (ან მრავალმხრივი) მუშაობა პარტნიორების მხრიდან ერთობლივი პროექტის კონცეფციისა და სამუშაო გეგმის შემუშავებაზე. ორგანიზაციათა მრავალჯერად ერთობლივ შეკრებებზე განიხილავენ შემდეგ საკითხებს:

- ▶ პროექტში მონაწილე მხარეთა პასუხისმგებლობები და უფლებები;
- ▶ პროექტის ხელმძღვანელობა და კოორდინაცია (საკოორდინაციო საბჭო, პროექტის კოორდინატორი და ა.შ.);
- ▶ პროექტის მართვის სტრუქტურა - ფუნქციების დანაწილება პარტნიორ ორგანიზაციებს შორის (ვინ რაზე აგებს პასუხს);

- ▶ პარტნიორ ორგანიზაციათა შორის კომუნიკაციის მექანიზმების დადგენა;
- ▶ პროექტის შემადგენელი ნაწილების დამუშავება და შეთანხმება (პროექტის იდეა, სამუშაო გეგმა, ბიუჯეტი და ა.შ.);
- ▶ პოტენციური დონორის გამოჩენა;
- ▶ ფონდთან ურთიერთობის დამყარება;
- ▶ ერთობლივი პროექტის განაცხადის მომზადება.

ყველაზე ხშირად სირთულეები, რომლებსაც ორგანიზაციები ხვდებიან ერთობლივ პროექტზე მუშაობისას, სწორედ უკანასკნელ პუნქტთანაა დაკავშირებული. როგორ უნდა გაფორმდეს ისეთი პროექტის განაცხადი, რომლის განხორციელებამაც ერთზე მეტი ორგანიზაცია ლებულობს მონაწილეობას?

რა თქმა უნდა, არსებითად განაცხადი იმავე სტრუქტურის მიხედვით იქმნება, როგორითაც ყველა სხვა შემთხვევაში, თუმცა არსებობს სპეციფიკური მომენტებიც, რომელთა გათვალისწინებაც აუცილებელია ერთობლივი პროექტის შემუშავებისას:

1. პროექტის კონცეფციაზე მუშაობაში შეიძლება ჩართული იყოს როგორც ყველა პარტნიორი ერთად, ასევე ერთი ლიდერი ორგანიზაციის მიერ იქნეს განხორციელებული. ნებისმიერ შემთხვევაში აუცილებელია ყველა პარტნიორი ორგანიზაციის შეთანხმება ამის თაობაზე (ისევე როგორც პროექტის ნებისმიერი სხვა ნაწილის).
2. პროექტის საქმიანობის გეგმა უნდა შეიცავდეს თითოეული მონაწილე ორგანიზაციის მიერ წარმოდგენილ განსახორციელებელ ღონისძიებათა აღწერას.
3. რაც შეეხება პროექტის ბიუჯეტს, იგი ისე უნდა დაინეროს, როგორც მოითხოვს ფონდი. ზოგი ერთობლივი პროექტის დროს ბიუჯეტი და მთლიანი პროექტიც იწერება ლიდერი ორგანიზაციის სახელით და გრანტის მიღების შემდეგ სწორედ იგი გადაანაწილებს თანხებს პარტნიორებს შორის. ზოგ შემთხვევაში, თითოეული მონაწილე წარუდგენს ფონდს ბიუჯეტს პროექტის საკუთარი ნაწილისათვის და თანხებიც ყველა ორგანიზაციას საკუთარ ანგარიშზე ერიცხება. არსებობს ისეთი შემთხვევებიც, როცა ერთობლივი პროექტის განხორციელებისათვის საგანგებოდ იხსნება ახალი საბანკო ანგარიში, რომლითაც სარგებლობენ პარტნიორები.
4. ბუნებრივია, პროექტს უნდა დაერთოს ინფორმაცია პროექტში მონაწილე თითოეული ორგანიზაციის შესახებ.

ერთობლივი პროექტის წარმატებით განხორციელება მხოლოდ მასში ჩართული თითოეული ორგანიზაციის სრული პასუხისმგებლობისა და მზადყოფნის შემთხვევაშია შესაძლებელი. ამიტომ, ერთობლივი პროექტის ინიცირებამდე კარგად უნდა გათვალთ ყველა პლუსი და მინუსი.

კოალიციების შექმნა და ლობირება

შედეგიანი მოღვაწეობისათვის არასამთავრობო ორგანიზაციები ხშირად კოალიციებად ერთიანდებიან. ეს მეტწილად წარმატებული ლობირების ჩასატარებლად ხდება. მაგრამ მხოლოდ ამ მიზნით, ალბათ, არ ღირს სხვა ორგანიზაციებთან გაერთიანება, თუ თქვენი და

მათი ინტერესები ერთმანეთს მხოლოდ დროებით, ერთ კონკრეტულ შემთხვევაში ემთხვევა. კოალიციების შესაქმნელად აუცილებელია მონაწილე ორგანიზაციებს, საერთო ინტერესებთან ერთად, საერთო ღირებულებებიც აერთიანებდეთ.

კოალიციამ შეიძლება, აგრეთვე, იმოქმედოს როგორც საინფორმაციო ქსელმა და ორგანიზაციების მთავარ რგოლთან საკონტაქტოდ სწორი დრო განსაზღვროს.

ლობირება არის გარკვეული რეაქცია და შემდეგ გავლენის მოხდენა სამთავრობო სექტორზე. ლობირების მიზანი, ყველაზე ხშირად, საკანონმდებლო ცვლილებების მიღწევაა. დასავლეთში არასამთავრობო ორგანიზაციები სულ უფრო და უფრო მეტი ენთუზიაზმით იღებენ მონაწილეობას მთავრობის საქმედ მიჩნეულ საკითხებში დანართებსაც აღწევენ საზოგადო სარგებლისათვის მიმართული ცვლილებების განხორციელებაში.

რა თქმა უნდა, არ შეიძლება ლობირება მხოლოდ ლობირებისათვის. ლობირების საგანი სწორად უნდა იყოს შერჩეული და სასურველია, მხარდამხერები ორგანიზაციას არა მარტო მესამე სექტორში, არამედ მთავრობაშიც აყავდეს.

პოლიტიკური პროცესის გათვალისწინება

ლობირების დაწყებამდე აუცილებელია ორგანიზაციამ გაითვალისწინოს პოლიტიკური პროცესი. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ორგანიზაცია გაეცნოს და გაითავისოს ქვეყნის კონსტიტუცია და შესაბამისი სფეროს კანონმდებლობა. გარდა ამისა, ბუნებრივია, იგი უნდა გაერკვეს იმ პროცედურულ მომენტებში, რომლებითაც ხასიათდება კანონმდებლობითი პროცესი: პირველი საფეხურიდან, რაიმე კანონპროექტის შემუშავებიდან, საბოლოო ეტაპამდე - პარლამენტის მიერ კანონის მიღებამდე. თუ არა გაქვთ სქემა, როგორ გადაიქცევა კანონპროექტი კანონად, თავად შეადგინეთ იგი და იმით იხელმძღვანელეთ. კანონპროექტის შემუშავების შემდეგ აუცილებელი იქნება მის მხარდამჭერ ადამიანთა ჯგუფის მოპოვება, მათ შორის პარლამენტის ექსპერტთა მხრიდან. აქ ძირითადი კითხვაა, თუ როგორ უნდა შეადგინოთ კანონის მონახაზი და ამ პროცესში სად არის საჭირო პოლიტიკური ზეწოლა, რათა გავიდეს თქვენთვის სასურველი კანონპროექტი.

პოლიტიკური კომიტეტის შესწავლა

ლობირებისათვის სწორი დროის შერჩევა ნიშნავს ყველაფერს. თუ წარმოადგენთ ამ კანონპროექტს წინასაარჩევნო პერიოდში, პოლიტიკური კრიზისის ფაზა, ანდა ვთქვათ, იმ დროს, როცა იცვლება მინისტრთა კაბინეტი, თქვენი პროცესი შეფერხდება. მასმედიისა და პარლამენტში თქვენი კონტაქტების საშუალებით, პოლიტიკური ვითარების შესწავლის ნიადაგზე, შეძლებთ თქვენი გეგმების განსაზღვრისა და ლობირებისთვის სწორი დროის შერჩევას.

ვისთვისაა ყველაზე ხელსაყრელი თქვენი კანონპროექტის წარდგენა? რომელი კომიტეტისა თუ განყოფილების კომპეტენციაა თქვენი საკითხის განხილვა? ვინ არიან ამ კომიტეტის წევრები? ვინაა თქვენთვის საუკეთესო პარტნიორი ლობირებისას? – ამ კითხვებზე

პასუხის გაცემით შეეცადეთ დაადგინოთ ლობირებისათვის აუცილებელი მოქმედი პირების ვინაობა.

ლობირების კამპანია

თქვენი პრობლემა განსაზღვრავს თქვენს სტრატეგიას. თუ თქვენი პრობლემა ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციას ეხმარება, შესაძლოა, დაგჭირდეთ ფართო ეროვნული კოალიციის შექმნა. ხოლო, თუ იგი მხოლოდ ერთ რომელიმე სფეროში მოქმედებს (მაგალითად, გარემოს დაცვა), თქვენი კოალიცია უფრო პატარა იქნება. ნებისმიერ შემთხვევაში, ლობირების კამპანიის შემუშავებისას ეცადეთ რაც შეიძლება მეტი მხარდამხერი გააერთიანოთ თქვენს ირგვლივ და ნუ შემოიფარგლებით მხოლოდ არასამთავრობო სექტორით - დაუკავშირდით პრობლემით დაინტერესებულ კომერციულ სტრუქტურებს, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების წარმომადგენლებს და სხვა.

სასურველია გაეცნოთ აგრეთვე თქვენი ქვეყნის თუ უცხოურ ი არასამთავრობო ორგანიზაციების გამოცდილებას, ლობირების წარმატებულ თუ წარუმატებელ შემთხვევებს, რათა წინასწარ შეეცადოთ თავიდან აიცილოთ სხვების მიერ უკვე დამკვეთული შეცდომები და გამოიყენოთ მათი გამოცდილება.

ლობირების საშუალებები

პარლამენტის წევრებს ან მთავრობის წარმომადგენლებს თქვენთან ურთიერთობისას აუცილებლად დაინტერესებთ დეტალური ინფორმაცია ორი საკითხის შესახებ.

პირველი: რას წარმოადგენს თქვენი ორგანიზაცია? ანუ, არის თუ არა ის კანონიერი არასამთავრობო ორგანიზაცია, კოალიცია, თუ რაიმე სხვა ტიპის იურიდიული ან სხვა ტიპის გაერთიანება? არის თუ არა ორგანიზაცია სანდო და კომპეტენტური ამ პრობლემის გადაწყვეტაში? აქვს თუ არა საკმარისი ცოდნა? სარგებლობს თუ არა რაიმე პოლიტიკური გავლენით ან მხარდახერით?

მეორე: რის მიღწევას აპირებს თქვენი ორგანიზაცია? ყველა ეს საკითხი წინასწარ უნდა გაიზროთ და შესაბამისი ფორმით წერილობით ჩამოაყალიბოთ დაინტერესებულ პირთათვის.

ლობირებისას მნიშვნელოვანია ხალხთან ურთიერთობა. გამოიყენეთ თქვენი და თქვენი ორგანიზაციების წევრთა პირადი კონტაქტები. დაასაქმეთ ის ხალხი, რომელთაც შეუძლიათ პირადი კონტაქტების, წერილებისა თუ ფაქსების გამოყენება გადაწყვეტილების მიმღებებზე ზეგავლენის მოსახდენად.

გარდა ამისა, აუცილებელია ლობირების პროცესში მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების ჩართვა. ამისათვის ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს საკომუნიკაციო (მედიის) კამპანია და ლობირების მთელ მანძილზე განახორციელოს იგი. ფართო საზოგადოების ყურადღების მიპყრობა პრობლემისადმი, წარმატებული ლობირების აუცილებელი ფაქტორია. საზოგადოების ყურადღება პოლიტიკოსების ყურადღებასაც ალძრავს.

სამუშაო გეგმა

ლობირების შემთხვევაში, როგორც ნებისმიერი ხანგრძლივი საქმიანობისას, აუცილებელია სამუშაო გეგმა, რომელიც განსაზღვრავს ვინ, სად, როგორ და რა დროს რა შედეგს უნდა მიაღწიოს. კოალიციის წევრების მიერ შეჯერებული სამუშაო გეგმის მიხედვით შესაძლებელი გახდება შეფასდეს დასახული მიზნების მიღწევის შედეგები.

ლობირების პროცესის მონიტორინგი

დაბოლოს, აუცილებელია თვალ-ყური ადევნოთ თქვენს ლობირების პროცესს და საჭიროებიდან გამომდინარე, ცვლილებები შეიტანოთ მასში, გაახანგრძლივოთ პროცესი. გახსოვდეთ, რომ კანონპროექტის კანონად გადაქცევამდე და რეალურად ამოქმედებამდე დიდი გზაა, რომელზეც ორგანიზაციებმა ფარ-ხმალი არ უნდა დაყარონ და საბრძოლო შემართებით საქმე საბოლოო წარმატებამდე უნდა მიიყვანონ.

თანამშრომლობა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან

საზოგადოების მხარდაჭერის გარეშე საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს თავიანთი გეგმების განხორციელება ძალიან გაუჭირდებათ. ისინი ბევრს ვერაფერს მიაღწევენ, თუ თანამოაზრეთა შენარჩუნებაზე, ახალ მომხრეთა მიზიდვასა და მონიშნულმდგეგმეთა არგუმენტირებულ ოპონირებაზე არ იზრუნებენ. მაგრამ როგორ უნდა შეინახონ საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა ხმა ფართო აუდიტორიას, როგორ უნდა მოიპოვონ საზოგადოების კეთილგანწყობა?

საზოგადოებრივ აზრზე ზემოქმედების ყველაზე მძლავრ იარაღი მედიაა. მედიასთან თანამშრომლობა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს საზოგადოებასთან კავშირის დამყარებასა და მისი მხარდაჭერის მოპოვებაში ეხმარება.

მედია კომპლექსური და დინამიური ორგანიზმია. თანამშრომლობა მედიასთან მაშინ არის წარმატებული, როცა საზოგადოებრივი ორგანიზაციები აცნობიერებენ მედიის შესაძლებლობებსა და ამოცანებს, თავიანთ საქმიანობას წარმართავენ მედიის თავისებურებათა გათვალისწინებით.

მედიასთან თანამშრომლობის განვითარება და შენარჩუნება საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისაგან საკმაოდ დიდ ძალისხმევასა და დროს მოითხოვს. მაგრამ ასევე დიდი და შთამბეჭდავია ის სარგებელი, რომელსაც საზოგადოებრივი ორგანიზაციები მედიასთან სწორად აწყობილი ურთიერთობებისაგან იღებენ.

ჩვენი სახელმძღვანელოს ამ ნაწილში შევეცდებით, გაავიაროთ ჩვენი ცოდნა და გამოცდილება მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან თანამშრომლობის ზოგიერთი ფორმისა და მეთოდის შესახებ. კერძოდ, თქვენ შეიტყობთ, თუ როგორ უნდა ჩაატაროთ საკომუნიკაციო კამპანია, მოამზადოთ და გაავრცელოთ ინფორმაცია თქვენი ორგანიზაციის, მისი ცალკეული ღონისძიების, პროგრამისა თუ პროექტის შესახებ. ვიმედოვნებთ, რომ ჩვენ მიერ თქვენთვის დამუშავებული ეს მასალა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან ურთიერთობას საგრძნობლად გაგიაძვილებთ.

ამოქმედებული ფართო საკომუნიკაციო ქსელი გრანტების მოპოვების სტრატეგიის განუყოფელი ნაწილია. არასამთავრობო ორგანიზაციებმა იმთავითვე განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ კომუნიკაციის დამყარებას. არასამთავრობო ორგანიზაციები და მასშედია პირელები უნდა უჭერდნენ მხარს სიტყვის თავისუფლებასა და ინფორმაციის მოპოვების თავისუფლებას. ისინი ერთად უნდა აღასრულებდნენ თავიანთ უპირველეს მისიას — საზოგადოების მსახურებას.

თუ ყოველივე ზემოთქმული ორგანიზაციის კარგად აქვს გააზრებული, მისთვის უთუოდ საგულისხმო იქნება ის რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართ მეტ საზოგადოებრივ ინტერესს გამოიწვევს.

► კომუნიკაციის დამყარება თქვენი სამუშაო გეგმის ნაწილად აქციეთ

ვიდრე რაიმე ღონისძიებას დაგეგმავდეთ ან მისი განხორციელების დეტალების შესწავლას დაიწყებდეთ, იფიქრეთ მედიის როლსა და მონაწილეობაზე ამ ღონისძიებაში.

ვიდრე კომუნიკაციების დამყარებისთვის პირველ კონკრეტულ ნაბიჯებს გადადგამდეთ, მასმედია თქვენი მთლიანი სამუშაოს საერთო სტრატეგიისა და გეგმის ნაწილად განიხილეთ.

თუ გეგმა მრავალწლიანია, მასმედიასთან თანამშრომლობა ამ გეგმის ყველა ეტაპზე გაითვალისწინეთ და წუ მოიაზრებთ მას ცალკე სამუშაოდ. თუ გინდათ, რომ დაგეგმილი პერიოდის განმავლობაში თქვენმა ორგანიზაციამ, თქვენმა თემმა, იდეამ ან წამოწყებებმა საზოგადოების მხარდაჭერა მოიპოვონ, მედიასთან ურთიერთობის მოკლე და გრძელვადიანი გეგმები დასახეთ.

ბიუჯეტის შედგენისას გაითვალისწინეთ მედიის მომსახურების ხარჯები, უმცირესი ხარჯიც კი.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ჩამოყალიბების პროცესში ყურადღება გაამახვილეთ კომუნიკაციის, მარკეტინგისა და მასმედიის საკითხებში თანამშრომელთა ცოდნასა და გამოცდილებაზე. მცირე ორგანიზაციებში, რომლებშიც კომუნიკაციის თანამშრომლის სამშაბო ერთეული საერთოდ არ არის განსაზღვრული, მედიასთან ურთიერთობა თავად ორგანიზაციის დირექტორმა ან ორგანიზაციის მმართველი საბჭოს აქტიურმა წევრმა უნდა იტვირთოს. ამიტომ, მიზანშეწონილია, რომ ამ თანამდებობის პირებმა კვალიფიკაცია აიმაღლონ მასმედიასთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობის კუთხით. სამუშაოს აღწერის მოთხოვნებში ყურადღება გაამახვილეთ მედიასთან მუშაობის უნარ-ჩვევებსა და გამოცდილებაზე.

► ვიდრე მასმედიაზე ნადირობას დაიწყებდეთ, "ხაფანგები" დროსა და სივრცეში დაგეთ

გაითვალისწინეთ, რომ ორგანიზაციის წარმატების ამსახველი ამბებით მასმედიის ერთჯერადი "დაბომბვა" მომგებიანი არ არის. ამას მხოლოდ მომენტალური ეფექტი აქვს. ბევრად უფრო ეფექტურია, როცა თქვენი პრესასამსახური თუ საზოგადოებასთან ურთიერთობის განყოფილება ორგანიზაციის საქმიანობის ამსახველი "ამბების" სერიას შექმნის და ადგილობრივ მედიაზე პერიოდულ "თავდასხმებს" განახორციელებს. კიდევ უფრო ეფექტურია, როცა "თავდასხმები" სხვადასხვა მიმართულებით ზორციელდება, ანუ ადგილობრივი მედიის რაც შეიძლება მეტ საშუალებებსა და გეოგრაფიულად ფართო არეალს მოიცავს.

კარგი იქნება, შეტყვის თქვენეულ სტრატეგიასა და ტაქტიკაში საფარაუდო "ეკოსაც", ანუ გამოხმაურებასაც თუ გაითვალისწინებთ

და ამაზე განსაკუთრებულ ყურადღებას გაამახვილებთ, ვინაიდან გამოხმაურებას ხშირად გაცილებით მეტი ეფექტი აქვს და საზოგადოებაზეც მეტ შთაბეჭდილებას ახდენს, ვიდრე ერთი კონკრეტული ფაქტის დაფიქსირება ან ამბის გადმოცემა.

► დაგეგმეთ “დამაინტრიგებელი” ამბების სერია

ეცადეთ თქვენი ინფორმაცია იყოს დროული და აქტუალური.

თუ გინდათ, რომ თქვენი ორგანიზაცია საზოგადოების მეხსიერებიდან არ გაქრეს, თქვენი საქმიანობის ამსახველი “ახალი ამბები” ისე გაანაწილეთ დროში, რომ რეპორტიორები ამ “ამბებზე”, როგორც ანკესზე ისე ნამოვდნენ. ერთსა და იმავე პრობლემებთან დაკავშირებული ინფორმაცია მოუსადაგეთ დროსა და სიტუაციას, და პერიოდულად, სხვადასხვა კუთხითა და ასპექტით თავად შესათავაზეთ თქვენ მიერ შერჩეულ მედიასა თუ ჟურნალისტს. ეს ის “ანდამატი” იქნება, რომელიც თქვენი საქმიანობის მიმართ საჭირო მომენტში გააღვივებს საზოგადოების ინტერესს და თქვენს იდეასა თუ ნამოწეებას ახალ მხარდამჭერებს შესძენს.

ნუ დახარჯავთ მთელ რესურსებსა და ენერგიას საინფორმაციო კამპანიის ერთ რომელიმე ღონისძიებაზე, მაგალითად, პრესკონფერენციაზე, ვინაიდან პრესკონფერენციის ორგანიზება უამრავ დროს წაგართმევთ (კარგი სპიკერების მომზადება, კვლევის ანალიზის შეჯამება და დახვეწა, რისკის ფაქტორის განსაზღვრა, და ა.შ.) და შესაძლოა, მასზე ბევრად მნიშვნელოვანი ღონისძიებები მედიის ინტერესის მიღმა დარჩეთ. გამოიყენეთ ინფორმაციის გავრცელების ალტერნატიული გზები. მაგ: ყველა დაგეგმილ ღონისძიებასთან დაკავშირებით დაწერეთ პრესრელიზები; მოამზადეთ რესპოდენტთა მონაცემთა ბაზა ინტერვიუებისათვის. დროის მოგების თვალსაზრისით პრესკონფერენცია ყოველთვის შეგიძლიათ შეცვალოთ პრესსპრიფინგით, რომელიც თავისი შინაარსითა და ხასიათით ნაკლებფორმალურია.

► ეცადეთ, რომ თქვენმა “ამბებმა” ადგილობრივი მედიის რაც შეიძლება ფართო სექტორი მოიცავს

კონკრეტული საკითხის შესახებ ინფორმაციის გასავრცელებლად ან პრობლემის წამოსაჭრელად ნუ შეჩერდებით ერთ რომელიმე გაზეთსა თუ პროგრამაზე, რომელიც კონკრეტულად თქვენს სფეროს აშუქებს. თქვენი “ამბავი” საინტერესო შეიძლება აღმოჩნდეს, ასევე, მომიჯნავე საკითხებზე მომუშავე მედიისთვისაც. შეეცადეთ, რომ თქვენი “ამბავი” რაც შეიძლება ფართო რაიონში წარმოაჩინოთ და ყველა ჟურნალისტს მისთვის საინტერესო კუთხიდან დაანახოთ.

თქვენი ორგანიზაციის შესახებ რაც შეიძლება მეტი “ამბავი” იქონიეთ.

მაგალითად, თუ ჟურნალისტი ნარკვევის ჟანრში მუშაობს, იგი შეიძლება თქვენი ორგანიზაციის საბჭოს თავმჯდომარის მოღვაწეობითა და მიღწევებით დააინტერესოთ, სხვა ჟურნალისტი - სხვა მასალით და ა.შ.

► შეისწავლეთ თქვენი ქალაქის მედია

თუ ქალაქში მხოლოდ ერთი გაზეთი და ერთი ტელევიზიაა, გახსოვდეთ, რომ ამ გაზეთს რამდენიმე განყოფილება და მრავალი რუბრიკა ექნება, ტელევიზიას — რამდენიმე პროგრამა და მრავალი გადაცემა, რადიოს კი — “განუსაზღვრელი” შესაძლებლობა. ითანამშრომლეთ რაც შეიძლება მეტ პროგრამასთან. ღრმად შეისწავლეთ მათი კონცეფცია, ინტერესების პოლიტიკა და თქვენი ინტერესი ამ ჭრილში მოიაზრეთ. ეცადეთ, გლობალური მოვლენები რიგითი მოქალაქის პოზიციიდან წარმოაჩინოთ და ადგილობრივ გარემოს შეუფარდოთ.

თუ გსურთ, რომ თქვენს ქალაქში საინფორმაციო საშუალებების შესახებ ამომწურავ ინფორმაციას ფლობდეთ, შეადგინეთ მომქმედი მედიის სრული ნუსხა და შეავსეთ ისეთი ინფორმაციით, როგორიცაა:

მისამართი;

რედაქტორების და მათი მოადგილეების სახელები;

განყოფილებების გამგეების სახელები;

საკონტაქტო მისამართები (ტელეფონები ფაქსები, ელექტრონული ფოსტა);

გაზეთებისა და პროგრამების რეიტინგი (მუდმივ განახლებადი);

პროგრამები და გავრცელების არეალი;

პოლიტიკური ორიენტაცია;

დამოკიდებულება ფორმასალების მიმართ;

კონცეფცია მკითხველთა წერილების მიმართ;

სვეტები და რუბრიკები;

პოპულარული თემები;

გავლენიანი პიროვნებები;

პოპულარული ჟურნალისტები.

მედიის სახეობა	ჟურნალისტი	ტელ.	ფაქსი	ელ. ფოსტა, ვებგვერდი	მოცული საკითხები	კონტაქტების შედეგები

(მედიის ნუსხის ნიმუში)

მიაქციეთ ყურადღება, რომ ეს მასალა თქვენი ორგანიზაციის კომუნიკაციის პროგრამის თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელებისათვის სამაგიდო და ყველაზე იოლად ხელმისაწვდომ დოკუმენტად იქცეს.

► ნუ დაკარგავთ შეძენილ კონტაქტებს.

კვალში მიჰყევით თქვენ მიერ ჩატარებულ საკომუნიკაციო

ლონისძიებებს, თვალყური მიადევნეთ შემდგომ ნაბიჯებს, ნუ მოგერიდებთ რედაქციებისათვის თავის "მობეზრებისა". შეხსენებისას აქცენტები საკვანძო საკითხებზე გააკეთეთ და დარეკეთ, დარეკეთ, დარეკეთ!

► მოიპოვეთ რედაქტორების ნდობა

ყოველთვის მზად იყავით თქვენი ინტერესების დასაცავად, რედაქტორებთან არგუმენტირებულად უნდა დაცვათ და დაამტკიცოთ თქვენი კონცეფცია. თქვენ მიერ მიწოდებული ინფორმაცია ყოველთვის უნდა იყოს სანდო. მოიხვეჭეთ სანდო და ყველაზე ინფორმაციული წყაროს ავტორიტეტი.

საკომუნიკაციო კამპანია

მოკლევადიანი საკომუნიკაციო კამპანიის დაგეგმვისას, მედია ერთი რომელიმე კონკრეტული მიზნის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებისა და საზოგადოებრივი აზრის შექმნის საშუალებად მოიაზრება. ეს "მარტივი", მაგრამ შრომატევადი პროცესია. როგორც ყველა პროექტს, მასაც აუცილებლად სჭირდება დაგეგმვა. მაგრამ ვიდრე დაგეგმვას შეუდგებოდეთ, მკაფიოდ უნდა განსაზღვროთ ბიუჯეტი, მიზნები და ამოცანები, სამიზნე აუდიტორია, აქციები, კონკრეტული შემსრულებლები, მათი მოვალეობანი და კამპანიის დღის წესრიგი.

თუ ორგანიზაციას საკომუნიკაციო კამპანიის დაგეგმვა აქვს გადნეფტილი, მან, უპირველეს ყოვლისა, რამდენიმე ისეთი შეკითხვა უნდა დაუსვას საკუთარ თავს, რომელთა გაუთვალისწინებლობაც კამპანიის ჩაშლის საფრთხეს ქმნის. ამდენად, სწორი კითხვის დასმას ამ შემთხვევაში არანაკლები მნიშვნელობა აქვს. ეს კითხვები უშუალოდ უნდა გამომდინარეობდეს საკომუნიკაციო კამპანიის ჩატარებისთვის აუცილებელ 8 ძირითადი კომპონენტიდან. ეს კომპონენტებია:

1. კამპანიის მიზანი;
2. ორგანიზაციული სტრუქტურა;
3. აუდიტორიის ანალიზი;
4. კამპანიისთვის საჭირო რესურსები;
5. კამპანიის ხანგრძლივობა;
6. შეტყობინების დიზაინი;
7. სტრატეგია მასმედიის მიმართ;
8. კამპანიის შეფასება.

კამპანიის მიზანი

- რომელი მიზანი (მიზნები) არის დადგენილი?
- რომელი მიზანი არ არის დადგენილი?
- რომელი მიზანი არის მთავარი და რომელი — მეორეხარისხიანი?
- რა მიმართებაში არიან ეს მიზნები საკომუნიკაციო კამპანიასთან?

ორგანიზაციული სტრუქტურა

- ვინ უნდა გახდეს მმართველი კომიტეტის წევრი?
- ვინ წვეტს სტრატეგიასა და ტაქტიკას?
- როგორ ნაწილდება სამუშაო?

- ▶ ვინ იღებს გადაწყვეტილებას და საჭიროა თუ არა ამ გადაწყვეტილებათა გადასინჯვა?
- ▶ ვინ ასრულებს გადაწყვეტილებებს?
- ▶ არის თუ არა ორგანიზატორთა ჯგუფი მუდმივი?

აუდიტორიის ანალიზი

- ▶ არსებობს თუ არა სამიზნე აუდიტორია?
- ▶ არის თუ არა კამპანიის მიერ გათვალისწინებული საკითხისადმი საზოგადოების დამოკიდებულების განსაზღვრის მცდელობა?
- ▶ არის თუ არა სამიზნე აუდიტორიის სოციო-ეკონომიკური ხასიათის გამოვლენის მცდელობა?
- ▶ რა ზემოქმედება შეიძლება იქონიოს თქვენმა კამპანიამ აუდიტორიაზე?

კამპანიის რესურსები

- ▶ რა რესურსებს ფლობთ (ფინანსები, უნარ-ჩვევები, ცოდნა, ტექნიკური აღჭურვილობა და ა.შ.)?
- ▶ საიდან მოგაქვთ ეს რესურსები?
- ▶ როგორ მოიხმართ რესურსებს?

კამპანიის ხანგრძლივობა

- ▶ რამდენ ხანს გასტანს კამპანია?
- ▶ რა ფაქტორები განსაზღვრავენ კამპანიის ხანგრძლივობას?
- ▶ როგორია კამპანიის დღის წესრიგი?

შეტყობინების დიზაინი

- ▶ რა არის კამპანიის ფარგლებში დადგენილი შეტყობინების დიზაინის დედაზრი?
- ▶ როგორია კამპანიის მანიფესტი?
- ▶ როგორია კამპანიის მონოდეზი?
- ▶ გამოკვეთილია თუ არა მთავარი თემები და აქცენტები?
- ▶ როგორი სტრატეგია გაქვთ შემუშავებული?
- ▶ ვინ არის დიზაინის ხარისხზე პასუხისმგებელი?

სტრატეგია განმავლით მიმართ

- ▶ ვინ არის პასუხისმგებელი ინფორმაციის გავრცელებაზე?
- ▶ მასშედიში არსებული რომელი რესურსის გააქტიურება გჭირდებათ?
- ▶ ინფორმაციის გავრცელების რა გზებს გამოიყენებთ (პრესა, რადიო, ტელევიზია, ინტერნეტი, ფილმი, პლაკატი, ბროშურები, ლიფლეტები, ბუკლეტები, დროშები, სარეკლამო დაფები, სტიკერები, კალენდრები, მაისურები, ჩანთები, კუპები და სხვ.)?
- ▶ როგორია მედიის როლი და წვლილი დაგეგმილ კამპანიაში?
- ▶ როგორი გამოხმაურება ექნება დაგეგმილ საინფორმაციო კამპანიას?

კამპანიის შეფასება

- ▶ რა არის წარმატების კრიტერიუმი?
- ▶ რას მიაღწიეთ, რას – ვერა, რამდენად ნაინიეთ წინ?
- ▶ რა ზომებს მიიღებთ კამპანიის შემდეგ?

თქვენი ორგანიზაციის პროპაგანდისტის შეიძლება სხვა ორგანიზაციის ლონისძიება ან რაიმე ღირსშესანიშნავი თარიღი თუ დღესასწაული გამოიყენოთ.

პრესრელიზი

News Release ინგლისური სიტყვაა და ახალი ამბის შესახებ ინფორმაციის პრესისათვის მიწოდებას ნიშნავს.

პრესრელიზი მიზნობრივად და გამოცდილი საშუალებაა თქვენთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის პრესის წარმომადგენლებამდე მისატანად.

პრესრელიზის მეშვეობით შეგიძლიათ პრესას მიაწოდოთ ცნობა თქვენი ლონისძიების, გამოცვლების, კამპანიის, სემინარის, პროექტის, გამოცემისა და სხვა მიმდინარე თუ განხორციელებული პროგრამის შესახებ.

გარეგნული მხარე

პრესრელიზით თქვენი ორგანიზაციის ბლანკზე დაბეჭდვით, სადაც მითითებულია თქვენი ორგანიზაციის სახელი და მისამართი. თუ ბლანკი არ გაქვთ, მაშინ პრესრელიზი სტანდარტულ, A4 ფორმატი თეთრ ფურცელზე დაბეჭდეთ, პირველი გვერდის მარცხენა ზედა კუთხეში აუცილებლად მოუთითეთ თქვენი ორგანიზაციის სრული მისამართი.

მოუთითეთ, თუ საიდან და როდის იგზავნება პრესრელიზი. ეს ინფორმაცია მარჯვენა ზედა კუთხეში მოათავსეთ, მარცხენა ზედა კუთხეში დაბეჭდილ მისამართზე ოდნავ ქვემოთ.

მოუთითეთ საკონტაქტო პირის, ჩვეულებრივ, ორგანიზაციის ფურცლის ხელმძღვანელის ან პრეს-მდივნის ვინაობა და ტელეფონის ნომერი. ეს მონაცემები პრესრელიზის თარიღის ქვეშ, პირველი გვერდის მარჯვენა ზედა კუთხეში მოათავსეთ.

შეარჩიეთ შთამბეჭდავი სათაური. გახსოვდეთ, რედაქტორს შესაძლოა პრესრელიზებისა და სტატიების მთელი შეკერა პქონდებს გადასათვალისწინებელი. ამიტომ შეეცადეთ, თქვენმა ინფორმაციამ მისი ყურადღება სათაურიდანვე მიიპყროს.

თუ გასურთ, რომ პრესრელიზში დაბეჭდილი ინფორმაცია დაუყოვნებლივ გავრცელდეს, სათაურს ზემოთ, მარცხენა კუთხეში მოუთითეთ: „შეგიძლიათ მიღებისთანავე გავრცელოთ“. იმ შემთხვევაში, თუ გასურთ, რომ ინფორმაცია მოგვიანებით გავრცელდეს, ანუ, ინფორმაციას გარკვეული ვადით „პრეს-ემბარგო“ დაადოთ, სათაურს ზემოთ, მარცხენა კუთხეში გავრცელების თქვენთვის მისაღები თარიღი მოუთითეთ.

სასურველია პრესრელიზის სიგრძე 3 გვერდს არ აღემატებოდეს. უმჯობესი იქნება, თუ მას ერთ გვერდზე დაატყვით. ნუ შეეცდებით თქვენი პრესრელიზი შრიფტის ზომის ან სტრიქონების შორის დაშორების შემცირების ხარჯზე შეამოკლოთ. გახსოვდეთ, თქვენი ძირითადი ამოცანაა, პრესრელიზი ადვილად იკითხებოდეს.

პრესრელიზის პირველი გვერდი პირობითად სამ ტოლ ნაწილად დაყავით. პირველი ნაწილი საკონტაქტო ინფორმაციას, ხოლო დანარჩენი ორი –

ძირითად ტექსტს დაუთმეთ.

თუ თქვენი პრესრელიზი ორი ან სამი გვერდისაგან შედგება, გვერდის ბოლოს მიაბეჭდეთ „გრძელდება მომდევნო გვერდზე“. ტექსტს ფურცლის უკანა მხარეზე ნუ დაბეჭდავთ. ტექსტისათვის გამოიყენეთ ფურცლის ერთი გვერდი.

პრესრელიზის ბოლოს ახალი სტრიქონის ცენტრში დაბეჭდეთ სიმბოლო #. საერთაშორისო სტანდარტებით ეს სიმბოლო მასალის დასასრულზე მიუთითებს.

ტექსტის ორივე მხარეს დატოვეთ ოთხსანტიმეტრიანი მინდორი. ეს ადგილი ჟურნალისტებს თავიანთი შენიშვნების მისაწერად დასჭირდებათ.

თუ თქვენი მასალა გრძელია, ის რამდენიმე მოკლე ბლოკად დაყავით. დანაწევრებული ინფორმაციისათვის თვალის გადავლება გაცილებით იოლია.

იმისათვის, რომ რედაქტორს გაუადვილოთ პრესრელიზის გამორჩევა სხვა კორესპონდენციისაგან, მას დააწერეთ „პრესრელიზი“.

პრესრელიზში ჩაბეჭდეთ იმ ჟურნალისტის სახელი, რომელსაც პრესრელიზს უგზავნი. უმჯობესია, გაგზავნოთ 10 სახელობითი პრესრელიზი, 100 კონკრეტული ადრესატის მითითების გარეშე გაგზავნილი პრესრელიზის ნაცვლად.

შინაარსი

შეეცადეთ, პრესრელიზი ახალი ამბის მაუწყებელ ინფორმაციულ შენიშვნას დაამსგავსოთ როგორც სტრუქტურით, ისე ლექსიკური თვალსაზრისით.

პრესრელიზი უნდა იყოს გასაგები და მარტივი.

პრეს-რელიზი „გადაბრუნებული პირამიდის“ პრინციპით ააგეთ. ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტები პირველ აბზაცში შეაჯამეთ. ამ აბზაცში გაცითი პასუხი შემდეგ ხუთ შეკითხვას: ვინ? რა მოხდა?, სად მოხდა?, როდის მოხდა?, რატომ მოხდა?, (შესაძლოა, კიდევ ერთ შეკითხვასაც უპასუხოთ „როგორ მოხდა?“). ყოველი მომდევნო აბზაცით პირველ აბზაცში გადმოცემული ფაქტები ნაკლებად მნიშვნელოვანი, მაგრამ დამატებითი ინფორმაციით შეავსეთ. „გადაბრუნებული პირამიდის“ პრინციპი სასარგებლოა რამდენიმე მიზეზის გამო: მოუხედავად იმისა, ბოლომდე ჩაიკითხავს თუ არა რედაქტორი პრესრელიზს, ძირითად ფაქტებს იგი მაინც შეიტყობს; რედაქტორი, თუ მას არ აქვს საკმარისი ადგილი მთელი ამბისათვის, თქვენს მასალას ბოლოდან, დაუმახინჯებლად შეამოკლებს.

- ▶ თითოეული აბზაცი უნდა იყოს მოკლე და დინამიკური. იგი ორი-სამი მარტივი წინადადებისაგან უნდა შედგებოდეს.
- ▶ პრესრელიზში დაუშვებელია დაუზუსტებელი, მიახლოებითი მონაცემების გამოყენება. გამოიყენეთ მხოლოდ ზუსტი ინფორმაცია.
- ▶ რამდენჯერმე გადაამოწმეთ თარიღები და ციფრები.
- ▶ აუცილებლად მიუთითეთ ციტატის ავტორი თუ შთაბეჭდილების გასამძაფრებლად მის ტექსტს დაიმოწმებთ.

- ▶ ნებისმიერი სახის შეცდომა - ფაქტობრივი, თუ ენობრივი - რედაქტორების გალიზიანებას იწვევს. წერეთ გამართულად.
- ▶ ინფორმაცია გადმოეცით მკაფიო წინადადებებით, მაგრამ მოერიდეთ რიტორიკასა და პათეტიკას.
- ▶ ნუ გამოიყენებთ ზედსართავ სახელებს, როგორებიცაა „ბრწყინვალე“, „საინტერესო“, „მშვენიერი“.
- ▶ თუ პრესრელიზს მოსაწვევის გარეშე ავრცელებთ, აუცილებლად დაურთეთ რუკა იმ ადგილისა, სადაც ღონისძიებას ატარებთ. მიუთითეთ ტრანსპორტზე, რომლითაც უნდა ისარგებლონ თქვენმა სტუმრებმა.

პრესრელიზი

თარიღი

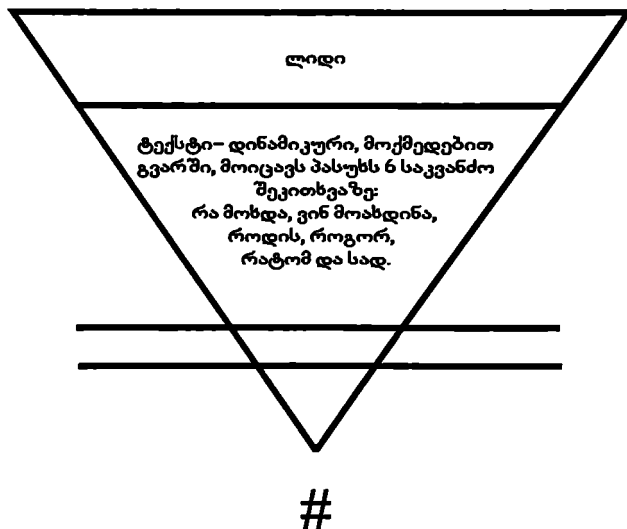
ორგანიზაციის მისამართი

ვის ეგ ზავნება (პიროვნების გვარი, სახელი, თანამდებობა)

საკონტაქტო პირი

შეგიძლიათ გაავრცელოთ (როდის)

სათაური



პრესპაკეტის მეშვეობით თქვენ ჟურნალისტებს ანუ დიდი ძირითად ინფორმაციას თქვენი ორგანიზაციისა და პრესკონფერენციაზე განსახილველი პროგრამის/საკითხის შესახებ. პრესპაკეტი ჟურნალისტებს გაუადვილებს თქვენს შესახებ სტატიისა და გადაცემის მომზადებას.

პრესპაკეტის შემადგენელი ნაწილები ორჯიბიან (ე.წ. „ქენგურუს“) საქალაქო მითითებით. ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია მარჯვენა ჯიბეში ჩააწყვეთ. მარცხენა ჯიბე უფრო ზოგადი ინფორმაციისათვის გამოიყენეთ.

პრესპაკეტი უნდა შედგებოდეს:

1. პრესრელიზისგან, რომელიც პროგრამის მიზნებს განმარტავს;
2. იმ პირთა სიისგან და მათი მისამართებისგან, რომელთაც შეუძლიათ ჟურნალისტებს მოცემული პროგრამის შესახებ დამატებითი ინფორმაცია მიაწოდონ;
3. ყველა დაგეგმილი ღონისძიების სქემისგან, დროის მითითებით;
4. საგაზეთო ამონაჭრებისგან, რომლებიც ასახავენ, თუ როგორ აშუქებდა პრესა იმ საკითხს, რომელსაც თქვენ ამჟამად იხილავთ;
5. თქვენი ორგანიზაციის ყველა მნიშვნელოვანი წევრის ბიოგრაფიული მონაცემებისგან (მიუთითეთ მათი ამჟამინდელი თანამდებობა და ადრინდელი სამსახური);
6. ციტატებისგან – პროგრამის განხორციელებაში ჩართული სხვადასხვა ადამიანების გამონათქვამებისგან, რომლებიც შეიძლება ჟურნალისტმა გამოიყენოს;
7. ფაქტობრივი და ციფრობრივი მონაცემებისგან თქვენი ორგანიზაციის შესახებ, აგრეთვე უნიკალური ინფორმაციისგან, რომელიც საინტერესო იქნება ნარკვევისა და ტელეპროგრამისათვის;
8. ორგანიზაციის მისიის განცხადებისგან;
9. გამომსვლელთა მოხსენებების მოკლე შინაარსისგან;
10. ფოტოებისგან (თუ გაქვთ);
11. სლაიდებისგან (თუ გაქვთ);
12. დიაგრამების, ცხრილების და სხვა ილუსტრაციებისგან (თუკი ამგვარი მასალა უფრო თვალსაჩინოს გახდის თქვენს შეტყობინებას);
13. ნებისმიერი მასალისგან, რაც თქვენი აზრით, ხელს შეუწყობს ჟურნალისტებს მოცემული საკითხის გააზრებაში (ორგანიზაციის წლიური ანგარიში, გამოკვლევის ანოტაცია და ა.შ.)

პრესპაკეტის შედგენისას დავიცავთ ზომიერებას. იმდენად ნუ გადატვირთავთ პრესპაკეტს ინფორმაციით, რომ ჟურნალისტი დაიბნეს და მასში გარკვევა გაუჭირდეს.

1. ციფრობრივი და ფაქტობრივი მასალა; 2. მისიის განცხადება; 3. მოხსენებების ანოტაცია; 4. ფოტოები; 5. გრაფიკები, ცხრილები; დიაგრამები და ა. შ. 6. ბროშურა, საინფორმაციო ფურცელი; 7. წლიური ანგარიში.	1. საკვანძო პერსონებისა და საკონტაქტო პირების სია; 2. ღონისძიებების გეგმა, რუკა, აღწერილობა; 3. ამონაჭრები გაზეთებიდან; 4. ყველა თქვენი საკვანძო თანამშრომლის (წევრის) ბიოგრაფიები; 5. პრესრელიზი; 6. ციტატები საზოგადოებისთვის ცნობილი ადამიანების გამონათქვამებიდან თქვენს ორგანიზაციასთან დაკავშირებით.
---	---

წლიური ანგარიში

რა არის წლიური ანგარიში

წლიური ანგარიში, როგორც საზოგადოებასთან ურთიერთობის დოკუმენტური საშუალება, ორგანიზაციის პრესპაქტის ერთ-ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია.

ზოგადად წლიური ანგარიში იყუფა ორ მთავარ ნაწილად: ერთია დეტალური ინფორმაცია ორგანიზაციის საქმიანობის ფინანსური მხარის თაობაზე და მეორე - ორგანიზაციის მიზნების, მიღწევებისა და პრობლემების აღწერა.

დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში როგორც ბიზნესის, ისე არასამეწარმეო ორგანიზაციები აუცილებლად მიიჩნევენ წლიური ანგარიშის მიმზიდველი, ორიგინალური სახით გამოცემას. ეს მათ არა მხოლოდ ფინანსური ანგარიშგების, არამედ მომხმარებელთან და, ზოგადად, საზოგადოებასთან კონტაქტისა და საკუთარი საქმიანობის მიმზიდველი სახით წარდგენის საშუალებას აძლევს.

არასამთავრობო, არასამეწარმეო ორგანიზაციებისათვის წლიური ანგარიშის გამოცემას მნიშვნელობა აქვს მათი არა მხოლოდ მომხმარებელთან და ფართო საზოგადოებასთან, არამედ დონორებთან ურთიერთობის თვალსაზრისითაც. დონორი ორგანიზაციები, რომლებსაც სურთ მათ მიერ გაცემული თანხები სანდო და პატიოსანი ადამიანების ხელში აღმოჩნდეს, სულ უფრო მეტად აქცევენ ყურადღებას არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობის, მათ შორის ფინანსურის, გამჭვირვალობას.

დასავლეთის ქვეყნებში ფართოდაა აპრობირებული ორგანიზაციის წლიური ანგარიშების საგანგებო ვებსაიტებზე მოთავსება. მაგალითად, ერთ-ერთ ასეთ ვებსაიტზე (ჩუიდეშტარ ლეპორტს <http://www.guidestar.org>) 850 ათასზე მეტი ამერიკული ორგანიზაციის წლიური ანგარიში

არის მოთავსებული.

საქართველოს კანონმდებლობა ორგანიზაციებს არ ავალდებულებს წლიური ანგარიშის გამოცემასა და ტირაჟირებას. მიუხედავად ამისა, ჩვენს ქვეყანაში არის წლიური ანგარიშის გამოცემის პრეცედენტი როგორც რესპექტაბელური ბიზნესორგანიზაციების, ისე ფონდებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრივ. საქართველოში წლიური ანგარიშის გამოცემა მხოლოდ იმდენადაა საჭირო, რამდენადაც იგი ორგანიზაციის განვითარებულობისა და ლიაზის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია, საზოგადოებასა და დონორებს აცნობს ორგანიზაციის სახეს.

რა ინფორმაციას შეიცავს არასამთავრობო ორგანიზაციის წლიური ანგარიში?

არასამთავრობო ორგანიზაციის წლიური ანგარიში რამდენიმე სექციისაგან შედგება. ესენია:

ორგანიზაციის გამგეობის თავმჯდომარის წერილი

უნდა ეხებოდეს საანგარიშო წელს განხორციელებულ საკვანძო ცვლილებებს, მიღწეულ, მიუღწეველ მიზნებს, საამისოდ განხორციელებულ ღონისძიებებსა და ორგანიზაციაში არსებულ მდგომარეობას. წერილმა უნდა დაიკავოს გამოცემული მასალის 1 ან 2 გვერდი.

ორგანიზაციის საქმიანობის აღწერა

გამოცემული მასალის ეს ნაწილი ნათელს უნდა ჰფენდეს ორგანიზაციის მიერ საანგარიშო წელს განეულ საქმიანობას და გაცილებით დეტალურად უნდა აღწერდეს მას, ვიდრე ორგანიზაციის დირექტორის და გამგეობის თავმჯდომარის წერილი. მასში შეიძლება წარმოდგენილი იყოს მასალა წინა წლის (წლების) წარმატებისა და წარუმატებლობის შესახებ.

ფინანსური ანგარიში

ფინანსური ანგარიში წლიური ანგარიშის ყველაზე მნიშვნელოვანი სექციაა. იგი ოთხი ნაწილისაგან შედგება: აუდიტორის წერილისაგან, შემოსავლების განაცხადისაგან, ბალანსის ანგარიშისა და სქოლიოებისაგან. ამ ოთხიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი შემოსავლების განაცხადია: იგი გვიჩვენებს, რა რაოდენობის თანხა შევიდა ორგანიზაციაში, რა წყაროებიდან და სად წავიდა.

ორგანიზაციის გამგეობა და თანამშრომლები

არასამთავრობო ორგანიზაციის გამგეობისა და თანამშრომლების ჩამონათვალი და მათი უფრო დაწვრილებით გაცნობა საშუალებას აძლევს წლიური ანგარიშის მკითხველს, იცოდეს, ვინ წარმართავდა და ახორციელებდა ორგანიზაციის საქმიანობას.

წლიური ანგარიში საზოგადოებისათვის გასაგები ენით უნდა იყოს დაწერილი. თუ ორგანიზაციის მიღწევების ციფრებით გამოსახვაა

შესაძლებელი, სასურველია, ციფრობრივ მაჩვენებლებს მიეცეს გრაფიკული სახე (დიაგრამები, ცხრილები), რათა უფრო ადვილად აღსაქმელი იყოს.

ნლიური ანგარიშები ყოველთვის კარგადაა გაფორმებული. მეტწილად (თუმცა არა ყოველთვის) ორგანიზაციები საკუთარი საქმიანობის ილუსტრირებისათვის იყენებენ ფოტომასალას. საამისოდ მთელი წლის განმავლობაში მოგინეთ ზრუნვა ორგანიზაციის მიერ ჩატარებული ღონისძიებებისა და ყოველდღიური საქმიანობის გადაღებისათვის. სასურველია, ფოტოები გამოიყურებოდეს ბუნებრივად და არ იყოს „დადგმული“.

ნლიურ ანგარიშზე მუშაობა ორგანიზაციაში ტრადიციულად იწყება მაშინ, როდესაც ფინანსური წელი უკვე დასრულებულია. აუდიტორი მომდევნო წლის დასაწყისში ორგანიზაციაში მუშაობს და გაზაფხულზე წერს თავის ანგარიშს. პარალელურად, ორგანიზაციის საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელი განყოფილება იწყებს მუშაობას ნლიური ანგარიშის მომზადებაზე.

ზოგჯერ ორგანიზაციები ამჯობინებენ ორი წლის ანგარიში ერთად მოამზადონ და გამოსცენ. ეს მათგან ნაკლებ დროს, ძალისხმევასა და სახსრებს მოითხოვს, თუმცა ასეთი შემთხვევები იშვიათია.

პრესკონფერენცია

როგორ უნდა ჩატაროთ ეფექტური პრესკონფერენცია

იმ საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც მცირე და საშუალო ზომის საინფორმაციო საშუალებების გარემოცვაში მოღვაწეობენ, პრესკონფერენცია მეტად ეფექტური საშუალებაა მედიის ყურადღების ცენტრში მოსახვედრად. მაგრამ, ამავე დროს, პრესკონფერენციის ჩატარება პრომატევადი და სარისკო საქმეა.

სანამ პრესკონფერენციის ჩატარებას გადაწყვეტდეთ, კარგად გაიაზრეთ:

- ▶ ღირს თუ არა თქვენი დროისა და ენერგიის კონცენტრაცია პრესკონფერენციის ჩატარებაზე მაშინ, როცა საზოგადოებამდე თქვენი შეტყობინების მიტანა მთელი რიგი სხვა არანაკლებ ეფექტური მეთოდებითაც შეიძლება?
- ▶ თუ მაინც გადაწყვეტთ, რომ მოცემულ ვითარებაში საუკეთესო გამოსავალი თქვენთვის პრესკონფერენციაა, გაითვალისწინეთ, რომ საფუძვლიანი წინასწარი მომზადება თქვენი წარმატების ყველაზე საიმედო გარანტია.

პრესკონფერენციის დაგეგმვისა და ჩატარების პრინციპები:

დრო

სანამ პრესკონფერენციის დღესა და ზუსტ დროს დანიშნავდეთ, შეამოწმეთ, ხომ არ ემთხვევა ის (1) დღესასწაულს, (2) ზეიმს, (3) მაღალი რანგის სტუმრის ვიზიტს ან სხვა მნიშვნელოვან ღონისძიებას, რომელიც მედიის ყურადღებაში შეგვცეცდება.

დილა (10-დან 12 -მდე) საუკეთესო დროა პრესკონფერენციის ჩასატარებლად.

ნუ დანიშნავთ პრესკონფერენციას შაბათ-კვირას.

ადგილი

საგულდაგულოდ შეარჩიეთ პრესკონფერენციის ჩასატარებელი ადგილი. სასურველია, ის ვიზუალურად მიმზიდველი იყოს და სიმბოლურად პრესკონფერენციის მთავარ იდეას გამოხატავდეს. შეეცადეთ, შენობა რედაქციების და ტელესტუდიების ახლოს მდებარეობდეს და ტრანსპორტით ადვილად მისადგომი იყოს.

საკონფერენციო დარბაზი წინასწარ შეამოწმეთ. დარბაზში უნდა ეტოვდეს, სულ მცირე, პოდიუმი გამომსვლელთათვის, სკამების 4-5 რიგი ჟურნალისტებისათვის, სარეგისტრაციო მაგიდა და მაგიდა საინფორმაციო მასალების დასაწყობად. სასურველია, დარბაზი არ იყოს იმდენად დიდი, რომ თქვენი აუდიტორია მასში უმნიშვნელო და მცირერიცხოვანი გამოჩნდეს. თუ გეუფლებათ, რომ სტუმრები დარბაზის შეესებას შეძლებენ, პრესკონფერენციაზე თქვენი მხარდამჭერები და მეგობრები მოინვიეთ და სთხოვეთ მათ, საჭიროების შემთხვევაში, თავიანთი ადგილი სტუმრებს დაუთმოთ. გაითვალისწინეთ, რომ შესესული ოთახი კარგ შთაბეჭდილებას ახდენს.

ინფორმაციული უზრუნველყოფა

პრესკონფერენციამდე სამი-ოთხი დღით ადრე მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს შეატყობინეთ, რომ პრესკონფერენციის ჩატარებას აპირებთ. პრესკონფერენციის წინა დღეს მათ თავი კიდევ ერთხელ შეახსენეთ.

ჟურნალისტებს წინასწარ მიაწოდეთ ისეთი მასალა, რომელიც მათში თქვენი ღონისძიებისადმი ინტერესს აღძრავს. ამავე დროს, მოსაწვევში ხაზი გაუსვით იმ მასალების ღირებულებასა და მნიშვნელობას, რომელსაც ისინი დამატებით, უშუალოდ პრესკონფერენციაზე მიიღებენ.

პრესკონფერენციამდე გაავრცელეთ პრესრელიზი.

პრესკონფერენციაზე გაავრცელეთ პრესპაკეტი

სანამჩლიკოვა

პრესკონფერენცია ნახევარ საათზე მეტ ხანს არ უნდა გაგრძელდეს. აქედან 10 წუთი დაუთმეთ გამომსვლელებს, 20 წუთი – ჟურნალისტთა შეკითხვებს.

პრესკონფერენცია დაიწყეთ ზუსტად დათქმულ დროს და დაასრულეთ მანამდე, სანამ დამსწრე საზოგადოება მისადმი ინტერესს დაკარგავდეს. ნუ მისცემთ საშუალებას ჟურნალისტებს, დროის სიჭარბით ისარგებლონ და გამომწვევი შეკითხვები დაგისვან.

თუ ჟურნალისტი გთხოვთ ექსკლუზიურ ინტერვიუს პირისპირ,

დათანხმდით და შეხვედრა დაუნიშნეთ.

მიაღვენეთ თვალი, როგორ გააშუქებენ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები თქვენს პრესკონფერენციას.

გამომსვლელები

შეარჩიეთ კარგი მომხსენებლები და საგულდაგულოდ მოამზადეთ ისინი პრესკონფერენციისათვის. თითოეულმა გამომსვლელმა მოკლედ უნდა ჩამოაყალიბოს ძირითადი სათქმელი. გაშლიზიანებელია, როცა გამომსვლელები ბევრს ლაპარაკობენ. თუ მომხსენებელი სამია, თითოეულ მათგანს თხოვეთ, მხოლოდ ორი წუთი ილაპარაკოს (გაითვალისწინეთ, რომ ადამიანები ყოველთვის ლაპარაკობენ უფრო დიდხანს, ვიდრე მათგან მოითხოვენ). სასურველია, მომხსენებელთა რაოდენობა სამს არ აღემატებოდეს. ის ადამიანები, რომლებმაც თქვენი პროგრამის განხორციელებაში მნიშვნელოვანი როლი ითამაშეს, პრესკონფერენციის მსვლელობისას შეგიძლიათ აუდიტორიას წარუდგინოთ.

გაიაზრეთ პასუხები შესაძლო შეკითხვებზე (მათ შორის, აგრესიულ და გამომწვევ შეკითხვებზეც). მართალია, თქვენ გსურთ, პრესკონფერენციაზე თქვენი საშუაოს ერთი კონკრეტული ასპექტი განიხილოთ, მაგრამ მედია არ არის ვალდებული, ამ ერთი, თქვენ მიერ შერჩეული, თემით შემოიფარგლოს. მზად იყავით თქვენს ორგანიზაციასთან და მის გარემოსთან დაკავშირებულ ნებისმიერ შეკითხვაზე საპასუხოდ.

ვიზუალური მხარე

შეეცადეთ, თქვენი პრესკონფერენცია მიმზიდველი იყოს. თქვენი იდეების სადემონსტრაციოდ ვიზუალური გამომსახველობითი საშუალებები გამოიყენეთ. საკონფერენციო დარბაზში გამოფინეთ ცხრილები და გრაფიკები, ფოტოსურათები, ნახატები და ნახაზები — ყოველივე ის, რაც აუდიტორიას თქვენ მიერ მიწოდებული ინფორმაციის აღქმას გაუადვილებს.

გამოაკარით პლაკატები, რომლებზეც წარწერილი იქნება თქვენი ორგანიზაციის სახელი და დევიზი.

პრესკონფერენციის ვიზუალური მხარის დახვეწაზე განსაკუთრებით იზრუნეთ, თუკი ამ ღონისძიებაზე ტელევიზიის წარმომადგენლების მიწვევას აპირებთ.

პრესკონფერენციის რამდენიმე ალტერნატივა

პრესკონფერენციის საუკეთესო ალტერნატივაა პრესრელიზის მომზადება და ინტერვიუთა სერიის ორგანიზება ტელეფონით ან პირისპირ.

კარგი ალტერნატივაა აგრეთვე ბრიფინგიც. ეს ღონისძიება ნაკლებად ფორმალურია და თქვენგან ნაკლებ დროს მოითხოვს. შეგიძლიათ საუბრებზე მიიწვიოთ რამდენიმე ჟურნალისტი და მიანოდოთ მათ ინფორმაცია თქვენი პროექტის, გამოკვლევის ან გეგმების შესახებ.

შეგიძლიათ, აგრეთვე, გააერცელოთ ინფორმაცია, რომ თქვენ და თქვენ მიერ მოწვეული ექსპერტი მზად ხართ ამა და ამ დროს და ამა და ამ ადგილას შეხვდეთ ჟურნალისტებს და ესაუბროთ მათ თქვენი პროექტის, გამოკვლევის ან პროგრამის შესახებ.

სსპადასხვა

თქვენი ორგანიზაციის ერთ-ერთ ნევრს დაავალეთ, მასპინძლობა გაუწიოს ჟურნალისტებს – ყურადღება მიაქციოს, რომ ყოველ მათგანს შეხვდეს სკამი, საინფორმაციო პაკეტი, ჩაინეროს მათი დამატებითი შეკითხვები და, მოთხოვნის შემთხვევაში, მათ პრესკონფერენციის შემდგომ პროგრამის აქტორებთან შეხვედრის ორგანიზებაში დაეხმაროს.

ერთი სიტყვით, აგრძნობინეთ ჟურნალისტებს თქვენი ყურადღება და შეუქმენით მათ მაქსიმალურად კომფორტული სამუშაო გარემო.

ჟურნალისტებს გაუმასპინძლდით მსუბუქი საუზმით (ყავა ან ჩაი და ნამცხვარი).

ყურადღება!

თქვენს პრესკონფერენციაზე დასწრების უფლება აქვთ საკითხით დაინტერესებულ პირებს (თუ ადგილები არ არის შეზღუდული), მაგრამ შეკითხვის დასმის უფლება მხოლოდ ჟურნალისტებს აქვთ. ამავე დროს, ჟურნალისტებს არ აქვთ უფლება, პრესკონფერენციის მსვლელობის დროს საჯაროდ გამოთქვან საკუთარი შეხედულებები პრესკონფერენციაზე განსახილველი საკითხის თაობაზე. მათ მხოლოდ შეკითხვები უნდა დასვან.

პრესკონფერენციის მსვლელობისას ნუ გამართავთ კამათს თქვენს ოპონენტებთან.

პრესკონფერენციის ბოლომდე შეინარჩუნეთ სიმშვიდე და კეთილგანწყობა.

პრეზენტაციები

ორგანიზაციის ან პროექტის პრეზენტაცია ორგანიზაციას ავალდებულებს თავიდანვე განსაზღვროს, რისთვისაა პრეზენტაცია გამიზნული: იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ან პროექტის შესახებ ინფორმაცია გააერცელოს, იმისთვის რომ ფართო საზოგადოებრივი მხარდაჭერა მოიპოვოს, თუ ორივე ერთად.

პრეზენტაციას, ისევე როგორც პრესკონფერენციას, წინასწარ უნდა მომზადება. ვინაიდან პრეზენტაცია ნაკლებ "ექსპრომტულია", მასზე, როგორც წესი, მეტი დრო იხარჯება. ორგანიზაცია ზედმინეწით უნდა იცნობდეს თავის აუდიტორიას (პროექტის მომხმარებელს), რომელსაც უნდა აწვდიდეს ამომწურავ ინფორმაციას საკუთარი საქმიანობის, კერძოდ, წარმოდგენილი პროექტის არსის, მიზნების, აქტუალობის, შესაძლებლობათა დიაპაზონისა და მომსახურების სპექტრის თაობაზე. პრეზენტაციაზე უნდა ისაუბროს კარგად მომზადებულმა, არანაკლებ სამმა და არაუმეტეს ოთხმა მომხსენებელმა.

1. შეისწავლეთ ის დარბაზი, სადაც პრეზენტაცია უნდა გაიმართოს, დააზუსტეთ მონაწილეთა სია, შეისწავლეთ აუდიტორია, დღის წესრიგი, გაარკვეით, ვინ იქნება წამყვანი, ვინ არიან მომხსენებლები, შეამოწმეთ არის თუ არა დარბაზში პოდიუმი და როგორია განათება.
2. პრეზენტაციაზე მიდით დაახლოებით 20 წუთით ადრე, შეამოწმეთ, გამართულად მუშაობს თუ არა ელექტროდანადგარები (მიკროფონი), თვალი შეაჩვიეთ ოთახს, ეცადეთ კარგად “მოერგოთ” მას. გახსოვდეთ, პრეზენტაციის დაწყებამდე ერთი-ორი წუთით ადრე მისვლას აზრი არა აქვს. თუ დარბაზის ინტერიერი და ტექნიკური საშუალებები თქვენთვის მოუხერხებელი აღმოჩნდება, ვერაფრის გამოსწორებასა და შეცვლას ვეღარ მოასწრებთ, ამან კი შეიძლება აგაფორიაქოთ და უარყოფითად იმოქმედოს თქვენს გამოსვლაზე. მოხსენების დროს მოიშველიეთ დამხმარე ვიზუალური მასალა, იგი თქვენს შეტყობინებას უფრო დამაჯერებელსა და შთაბეჭდავს გახდის.
3. გაეცანით თემასთან დაკავშირებულ უახლეს ლიტერატურას.
4. დაიცავით რეგლამენტი. დასვით სამი-ოთხი ძირითადი საკითხი და ამ საკითხთან დაკავშირებულ ყველა კითხვას თავად გაეცით ამომწურავი პასუხი. ფაქტებს დაურთეთ ციფრობრივი მასალა და ყველა თეზისი პრაქტიკული მაგალითების მოშველიებით ახსენით.
5. პრეზენტაციამდე დიდი ხნით ადრე აირჩიეთ გამოსვლის თქვენთვის მოსახერხებელი სტილი (მოხსენებას წაიკითხავთ თუ ზეპირად ისაუბრებთ). თუ ზეპირად ლაპარაკი გიჭირთ, ჯობს მოხსენება წაიკითხოთ. თუ მაინც ზეპირ გამოსვლას ამჯობინებთ, ნუ დაიზეპირებთ ტექსტს. კრიტიკულ მომენტში შეიძლება დაწერილი ტექსტის მიმდევრობა აგერიოთ და სასურველი ციტატის მოსაძებნად დიდხანს და უხერხულად მოგინიოთ ფურცლებში ქექვა.
6. პრეზენტაციის წინ იფიქრეთ საკუთარ გარეგნობასა და ჩაცმულობაზე: ჩაიცვით სადად და სოლიდურად, რათა აუდიტორიის მთელი ყურადღება მოხსენების მაგიერ თქვენს ტანსაცმელზე არ გადავიდეს. ტანსაცმელი მოძრაობისას ხელს არ უნდა გიშლიდეთ. პრეზენტაციაზე წასვლის წინ დიდხანს ირტიალეთ სარკესთან, წარმოიდგინეთ აუდიტორია და მისი თვალით შეაფასეთ თქვენი გარეგნული იერი, ეცადეთ ამანაც თქვენს სასარგებლოდ იმოქმედოს.
7. მოეზადეთ ყველა შესაძლო კითხვისათვის, ნურც კითხვას დაიზეპირებთ და ნურც პასუხს, – განსხვავებულმა კითხვამ დარბაზიდან შესაძლოა დაგაბნიოთ კითხვაზე სრულიად არაადეკვატური პასუხი გაგაცემინოთ. ისწავლეთ მოსმენა!

პოდიუმიზე:

1. მოხსენების წინ შეამოწმეთ მიკროფონი ზედმეტად ხომ არ აძლიერებს ხმას, ხომ არ შიშინებს, უყურადღებოდ არ დატოვოთ მიკროფონის არცერთი დეფექტი, საჭიროების შემთხვევაში მიმართეთ ტექნიკურ პერსონალს. თუ მიკროფონი ძალიან აძლიერებს ხმას, მისგან მოშორებით დადევით.
2. ნუ გადატვირთავთ თქვენს სიტყვას ტექნიკური ტერმინებით, პროფესიული ჟარგონითა და ზოგადი ფრაზებით.

3. იყავით თავდაჯერებული თვალი გაუსწორეთ აუდიტორიას, ეცადეთ, სრული კონტაქტი დაამყაროთ მასთან. თავდახრილი მომხსენებელი „დამნაშავის“ შთაბეჭდილებას ტოვებს, თავანუელი და ჭერაში მომზირალი — მლოცველის. აუდიტორიას აგრძნობინეთ, რომ თქვენთვის მთავარი მათი დიალოგში მონაწილეობა და მხარდაჭერაა, რომ მათი აზრი თქვენთვის გადაწყვეტია.
4. ზოგიერთი მომხსენებელი საუბარისას ფესტიკულაციას მიმართავს. მართალია, ფესტი სიტყვას ემოციურობას მატებს მაგრამ ხშირად, უარყოფით ეფექტს იწვევს. განსაკუთრებით, როცა დარბაზი პატარაა და მომხსენებელსა და აუდიტორიას შორის სულ რამდენიმე ნაბიჯია. მოერიდეთ უაზრო და უმისამართო ფესტიკულაციას, ტანის მკვეთრ მოძრაობებს, სათვალის და თმის სწორებას, თითების ფშვინებას.
5. ნუ იქნებით დაძაბულები, იფიქრეთ საკითხებზე, რომლებიც აუდიტორიის წინაშე უნდა დასვათ, მოიხმეთ პრაქტიკული მაგალითები, რომლებიც თქვენსა და აუდიტორიას შორის კონტაქტისა და ჯანსაღი დიალოგის საბაზად იქცევა.

ინტერვიუს მიცემა

აქ ჩვენ გაძლევთ იმეით შესაძლებლობას, წარმატებულად ჩაატაროთ ინტერვიუ და მიიღოთ სასურველი შედეგი იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ჟურნალისტი არაკვალიფიციურია. ეს რჩევები, რომლებიც ისევ და ისევ აპრობირებულია არა მხოლოდ დროით, არამედ საგანგებო კვლევებითაც, საშუალებას მოგცემთ თავად წარმართოთ შეხვედრა, დასვათ აქცენტები და მიიღოთ მიზანს, ოღონდ, რა თქმა უნდა, ეს მიზანი... წინასწარ უნდა გქონდეთ დასახული. კარგად განსაზღვრეთ, რას მოგცემთ ეს ინტერვიუ, რაზე უნდა იყოთ ორიენტირებული, რა არის პირველხარისხიანი. ჯობია უარი თქვათ ინტერვიუზე, თუ მზად არა ხართ ან აშკარად ატყობთ ჟურნალისტს სრულ ახალბედობასა და მტრულ განწყობას. მაგრამ თუ მაინც გადაწყვიტეთ და ელოდებით ჟურნალისტს მაშინ:

1. **ნუ ეცდებით მოატყუოთ.** იცოდეთ, კორესპონდენტი მეტ-ნაკლებად მომზადებული მოვა. იგი ეცდება მანამდე გაერკვეს საკითხში, რომელზეც უნდა გესაუბროთ. ამიტომ ნუ დაიმედდებით იმით, რომ ცოდნას კონკრეტულ სფეროში თქვენს სასარგებლოდ გამოიყენებთ და ავტორს დილემანტურად გააცურებთ. არ დაიიწყოთ, რომ კარგი ჟურნალისტი ყველა თქვენ მიერ მინოდებულ ინფორმაციას გადაამოწმებს.
2. **მზად იყავით ნებისმიერი კითხვისთვის.** არ დაიიწყოთ, რომ ჟურნალისტი ჩვეულებრივი მკითხველისთვის წერს, რომელიც სრულიად არ არის ექსპერტი ამ კონკრეტულ სფეროში. თქვენ გატაცებით საუბრობთ საქველმოქმედო აქციაზე ინვალიდი ბავშვებისთვის, ტკბებით საკუთარი მჭევრმეტყველებით, კორესპონდენტი კი უცებ გკითხვბათ: „უკაცრავად, რას გულისხმობს თქვენ მიერ ნახსენები ჯანდაცვის საერთაშორისო სტანდარტები? როდის შემუშავდა ისინი? ვის მიერ?“ მთავარია, არ დაიბნეთ და ჟურნალისტს მიუთითეთ თქვენს რომელიმე სხვა თანამშრომელზე, რომელიც ამ საკითხებში გარკვეულია და კვალიფიციურ პასუხს გასცემს, ან გულწრფელად აღიარეთ, რომ დაბეჯითებით არ გახსოვთ. შეცდომის თავიდან ასაცილებლად კი საჭირო წყაროებში გადაამოწმეთ და ზუსტი ინფორმაცია

3. თავად მიაწოდეთ პრობლემის გადაჭრის ვარიანტები. იცოდეთ, რომ ყურნალისტი ვალდებულია საკითხის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზები მოიძიოს იმ უბრალო მიზეზის გამო, რომ იგი ჩქაროსს, ბოლომდე ვერ წავდება საკითხს, ზედმინდევით ვერ აანალიზებს ამ სფეროში შექმნილ სიტუაციას ან არ ჰყოფნის ცოდნა, მისი დასკვნები შეიძლება არასრული ან არადაზაჯერებელი აღმოჩნდეს. დაეხმარეთ მოსაუბრეს, თავად მიაწოდეთ პრობლემის გადაჭრის ვარიანტები და წერილოდ მხოლოდ მოიგებს.
4. ყურნალისტი ვალდებულია, ყოველთვის გადაამოწმოს თქვენი ნათქვამი; თუ საჭიროა ჩათვლის დაურთოს ამავე სფეროში მომუშავე სხვა სპეციალისტის კომენტარი, ხოლო თუ ოპონენტიც გყავთ, ორივე მხარის წარმომადგენელს მისი უზუნაქი მოვალეობაა. ამიტომ თავად მიეცით საჭირო მცოდნე ხალხის, ასევე, ოპონენტების კოორდინატები. თქვენი უკეთ იცით, ვინ არის სანდო, გაცნობიერებული, მიუკერძოებელი ექსპერტი, რომელსაც საუბარში ხელნაწივდება. ნუ დაუშვებთ, რომ ყურნალისტმა, „ხელების ცეცებით“ მიაგნოს ვინმე შარლატანს ან ინტრიგანს, რომელიც იაფი პოპულარობის მოხვეჭის მიზნით მთელ ჯაფას წყალობა ჩაგიყრთ.
5. ნუ ცდებით ყველაფრის მოყოლას. როგორც წესი, ყურნალისტი თქვენთან მხოლოდ ერთ თემაზე სასაუბროდ მოდის. მან წინასწარ იცის რაზე უნდა გაამახვილოს ყურადღება და წერილის მოცულობაც ადრევე აქვს განსაზღვრული. თქვენი შეიძლება უაზრად პრობლემა და წარმავებული ღონისძიება გქონდეთ ამ დროისთვის დაგროვილი, მაგრამ ყურნალისტს აინტერესებს მხოლოდ ერთი მათგანი. ამიტომ ნუ დაჟანტავთ თქვენი საუბრის თემებს, ნუ დააბნელებთ და გადაღლით კორესპონდენტს, ეცადეთ, თქვენისაზრდის დრო მაქსიმალურად რაციონალურად გამოიყენოთ და ყველაფერზე მხოლოდ ამ კონკრეტულ საკითხთან მიმართებაში ილაპარაკოთ.
6. ნაკლებად გამოიყენებთ ან თავადვე განმარტებთ მეცნიერული ტერმინოლოგია და პროფესიული ჟარგონი. თქვენი, როგორც წესი, საუბრისას საგანგებო ტერმინებსა და პროფესიულ ჟარგონს იყენებთ, მაგრამ არ გგონიათ, რომ მათი მნიშვნელობა ვინმემ არ იცის. საუკეთესო შემთხვევაში, კარგი ყურნალისტი თავად მოგ-სოვთ მისთვის ან, მისი აზრით, მკითხველისთვის გაუგებარი გამონათქვამის განმარტებას და მსგავსი კითხვებისთვის, რასაკვირველია, მზად უნდა იყოთ, მაგრამ ხდება ისეც, რომ კორესპონდენტს ან ეროდება კითხვის დასმა, რადგან შიშობს, უფიქრად არ ჩათვალთ, ან იმედნად ხშირად წერს თქვენი სფეროს შესახებ, რომ ეს ტერმინები გაუგებრად აღაღრ თვითონ ეჩვენება. ამ ორივე შემთხვევაში, წერილიცა და ინტერვიუც მეცნიერული ტერმინებით გაჯერდება, მკითხველისათვის იგი რთულად აღსაქვლი, მოსაბერებელი და უინტერესო აღმოჩნდება. ამიტომ სპეციალური სიტყვები, პროფესიული ტერმინები ყურნალისტთან საუბარში მინიმუმამდე დაიყვანეთ და ნუ დაელოდებით მის შეკითხვას, თავადვე დაუზუსტებთ, ამ სიტყვების შინაარსი.
7. ძალიან ხშირად არათუ თქვენი, არამედ ყურნალისტაც ავიწყდება, რომ წერილი უბრალო მკითხველისთვის ინერგება. მას კი

აინტერესებს ამბავი, და არა სამეცნიერო ნაშრომი მოყოლილი მარტივი, გასაგები ენით. კარგი ჟურნალისტი ცდილობს, უბრალო ინტერვიუც კი გასაგები, პერსონიფიცირებული გახადოს, თხრობის ელემენტი შეიტანოს მასში. ამიტომ მოუყევით ამბავი, რომელსაც აქვს სიუჟეტი, შინაარსი, ინტრიგა, განვითარება, დასაწყისი და დასასრული. გახსოვდეთ, რომ თქვენ ყველბით ერთ ამბავს, ჟურნალისტი კი — ორს: თქვენს მოყოლილსა და თავისი თვალთ ნანახს, ანუ ამბავს თქვენს შესახებ. დააკვირდით თქვენს ვარცხნილობას, დეტალებს. ჟურნალისტი დააკვირდება ყველაფერს: ვისი სურათი გიკიდათ სამუშაო ადგილზე, რა გაცვიათ, როგორ გამოიყურება ოფისი, რა ხდება თქვენი ომპიუტერის მონიტორზე და ა.შ. იგი აუცილებლად ასხენებს რამდენიმე ნიუანსს, რათა გაცოცხლოს თავისი თხრობა. ამიტომ თავად მიიღეთ გადაწყვეტილება, რა ნიუანსები იქნება ეს.

8. **მზად გქონდეთ მაგალითები, თვალსაჩინო პარალელები.** რაც უფრო ადვილი წარმოსადგენია თქვენი შედარება, მით უფრო იგებს ამბავი, მდიდრდება ცოცხალი დეტალებით და ახლოს მიაქვს სათქმელი მკითხველთან. ეცადეთ, პარალელები გახმაურებულ მოვლენებს ან ცნობილ სახელებს დაუკავშიროთ ეს ეხმარება არა მხოლოდ მკითხველს, არამედ ჟურნალისტსაც რეალური სურათის უკეთ წარმოსადგენად.
9. **მიეცით ილუსტრაციები (სქემა, დიაგრამა, ფოტო).** ნერილი, ცარიელი ტექსტი მხატვრული გაფორმების გარეშე არ იპყრობს მკითხველის ყურადღებას. უილუსტრაციო სტატიას 100-დან 50 ადამიანი არ ნაიკითხავს. ხშირად ყველაზე კარგი ჟურნალისტიკისათვისაც კი დილემად იქცევა გაფორმება, რადგან ოდენ თქვენი პორტრეტი ყურადღების მიპყრობის არც თუ უცხარი საშუალებაა. ამიტომ თავიდანვე აგრძნობინეთ კორესპონდენტს, რომ გაფორმების ალტერნატიული მეთოდების შეთავაზება შეგიძლიათ. ჩინებულ ფეფქტს ახდენს მკაფიო, გრაფიკული რუკები, სქემები, გრაფიკები, დიაგრამები, რომლებიც აძლიერებენ წერილის აღქმის ხარისხსა და სისწრაფეს (ასეთი ილუსტრაცია, ერთი თვალის გადავლტებით, წერილის წაუკითხავადაც ახერხებს მკითხველამდე ინფორმაციის მიტანას). სასურველია ყოველივე ეს შავ-თეთრ ვარიანტში გქონდეთ: ფერადი გაზეთი მის გაფერადებას ისედაც მოახერხებს, შავ-თეთრი გაზეთისთვის კი თქვენი წინდახედულება მეტად სასარგებლო იქნება.
10. **მზად გქონდეთ ციფრები (თავისი თვალსაჩინოებით), სტატისტიკა.** ციფრები ჟურნალისტიკისთვის უზენაესია: მან ხარჯთაღიხტავა კი შეიძლება მოგთხოვოთ, რადგან მშვენიერად იცის, რა ზემოქმედებას ახდენს მკითხველზე კონკრეტული მასშტაბები, გამოხატული პროცენტებში და სხვა. ამიტომ ყველაფერი, რაც თვალსაჩინოა, აღრიცხავდია, გაზომვადია, დაანგარიშებული და დოკუმენტირებული უნდა გეწყოთ წინ საუბრის მსვლელობაში. თუმცა მშრალი რიცხვებით აპელირებას ყოველთვის სჯობია, ციფრების მინოდებისას იქვე თვალსაჩინოდ იყოს გაკეთებული პარალელი მონაცემთა იოლი აღქმისთვის. მაგალითად, როდესაც ჟურნალისტს ბილ გეიტსის ქონების დაფიქსირება სურდა, მან არ დაასახელა უბრალოდ თანხა, არამედ დაწერა: "გეიტსმა ყოველდღე მილიონი რომ დაწვას ბუხარში, 200 წელი დასჭირდება მისი ფულის დახარჯვას". ასეთი ფორმულირება ბევრად უფრო ძლიერ შთაბეჭდილებას ახდენს, ვიდრე მშრალი მინოდება თანხის ოდენობისა. თუ გსურთ იგულისხმოთ "მოსახლეობის 20%", ჯობია

თქვით, “ყოველი მეზუთე”. თუ გადაწვარი ტყეების ფართობი გინდათ შთამბეჭდავი იყოს შეგიძლიათ თქვით, რომ ამ ფართობზე, ეთქვით, სამი თბილისი დაეტეოდა.

თუ თქვენ აკურატულად დაიცავთ ზემოხსენებულ პოსტულატებს, დარწმუნებული იყავით, რომ ნერილი საინტერესო, შთამბეჭდავი და ცოცხალი გამოვა იმის მოხედვად, თუ როგორ ფურნალისტთან გაქვთ საქმე. ბოლოს კი აუცილებლად სთხოვეთ კორესპონდენტს (ნესით, მან ეს თავად უნდა შემოგთავაზოთ) გამოქვეყნების წინ თვალი გადაგაელებინათ თქვენ მიერ მიწოდებულ მასალაზე რამე გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად. გაითვალისწინეთ, რომ თქვენ მხოლოდ ინტერვიუს გადაკითხვის უფლება გაქვთ: ნერილი, კომენტარი, სათაური გაზეთისა და ფურნალისტის პრერეგატივაა, მასში ჩარევის ან გაკონტროლების უფლებას არაფერს მოგცემთ.

უზუსტობები და შეცდომები პრესის მასალაში

**როგორ ავირიდოთ თავიდან უზუსტობები და როგორ გავასწოროთ
უკვე დაბეჭდილ მასალაში გასული შეცდომა**

არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებსაც ჰქონიათ მედიასთან ურთიერთობის გამოცდილება, ხშირად დარწმუნებულნი მათ მიერ მიცემული ინტერვიუების, ჩატარებული ლონისძიებების რეპორტაჟების ან სხვა სახის საინფორმაციო მასალის გამო.

შეცდომებისა და უზუსტობების გამოხშირია კონფლიქტები ფურნალისტებთან დარედაქციებთან, რაც შემდგომი არათულებს არასამთავრობო ორგანიზაციის თანამშრომლობას ამა თუ იმ საინფორმაციო საშუალებასთან.

ამთავითვე უნდა ითქვას, რომ შეცდომებისა და მათი გასწორების გაკეთება ყველაზე უპრიანია გაზეთებსა და ფურნალში რადგან დაბეჭდილი მასალა თაბრებს ენახებათ. სატელევიზიო და რადიოგადაცემების შემთხვევაში კი ერთხელ ნათქვამის პრინციპი უფრო მოქმედებს (თუმცა, გამოწკლისები, ცხადია, ელექტრონული მედიის შემთხვევაშიც არის). ამ პრინციპით, ტელევიზიით ან რადიოთი გადაცემული უზუსტობისა თუ შეცდომის გასწორებას მეტწილად აზრი არა აქვს.

გამოქვეყნებულ სტატიასა, ინტერვიუსა თუ რეპორტაჟში დაშვებული შეცდომებით, დამახინჯებითა და უზუსტობებით აღმოფთვებული მიდინარით რედაქციი. კი და თხოვეთ შეცდომის გასწორებას ან საპროტესტო წერილის დაბეჭდვას. დაბოთ, ყელაფერს ფურნალისტის არაპროფესიონალობას აბრალებთ, უარეს შემთხვევაში, – ვილაციის ბოროტ განზრახვას. რედაქციის თანამშრომელი – ფურნალისტი იქნება თუ რედაქტორი – ყოველ ღონეს ხმარობს, რომ საქმე გამოქვეყნებული მასალის უარყოფამდე ან შეცდომის გასწორებამდე არ მივიდეს, ეს არც გაზეთისა და არც თავად ფურნალისტის რეპუტაციისათვის ვარგა.

შეცდომისა და უზუსტობის თავიდან არიდების ყველაზე სანდო საშუალებაა, რომ თვითონ თქვენ ან თქვენმა გათვითცნობიერებულმა თანამშრომელმა ნაიკითხით გასაშვებად მომზადებული მასალა. საქართველოში ეს ჯერჯერობით აუცილებელია.

ამისათვის, ფურნალისტებს, რომლებიც თქვენს ლონისძიებას ამუშებენ,

დელოკატურად შეახსენეთ, რომ სასურველი იქნებოდა, მასალისათვის დაბეჭდვამდე გადაგხედათ.

შედარებით უკეთეს მდგომარეობაში აღმოჩნდებით, თუ თქვენგან ინტერვიუს იღებენ ან თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობის თაობაზე არც ისე სპეციფიკურ მასალას აწვადებენ. ასეთ შემთხვევაში, თქვენ, ტერმინების სწორად გადმოცემასთან დაკავშირებით თამამად შეგიძლიათ მოითხოვოთ უკვე რედაქტირებული სტატიის საბოლოო ვარიანტის ნაკითხვა. თუ სტატიის მხოლოდ ნაწილი ეხება თქვენს ორგანიზაციას და ეს ნაწილი მოიცავს ფაქტობრივ ინფორმაციას თქვენზე, რედაქცია უარს არ გეტყვით ნაკითხვაზე. თუმცა, რედაქციას შეუძლია დაბეჭდვამდე არ გაგაცნოთ სტატიის ის ნაწილი, რომელშიც სხვების (ეთქვით, თქვენი ოპონენტების) ან თავად რედაქციისა თუ მისი თანამშრომლის მოსაზრებებია წარმოდგენილი.

თუ მასალა ძალიან ოპერატულია და იმავე საღამოს გადის ნომერში ან გადაიცემა ეთერით, მაშინ თავად მოგიწევთ რედაქციაში მისვლა. ცხადია, თქვენ შეგიძლიათ, სთხოვოთ ჟურნალისტს, რომ მოგიტანოთ მასალა გადასახედად, მაგრამ მზად უნდა იყოთ იმისათვის, რომ უმეტეს შემთხვევაში მიიღებთ პასუხს, რომ ჟურნალისტი ძალიან დაკავებულია და სტატიის ნაკითხვა რედაქციაში მოგიწევთ.

ცხადია, თუ გამართეთ დიდი ღონისძიება, დასატიყთეთ ათობით საინფორმაციო საშუალება, ვერ შეძლებთ ყოველი მათგანის მიერ მომზადებული ინფორმაციისათვის თვალის მიდევნებას, თუნდაც ეს საგანგებოდ პკონდეს დავალებული პრესასთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელ თანამშრომელს. ასეთ შემთხვევაში, თქვენ მიერ ჟურნალისტებისათვის მომზადებული პრესრელიზის იმედზე უნდა დარჩეთ.

თუ რედაქციაში სტუმრობა მაინც მოგიწევთ, – მისვლა მასალის გასასწორებლად ან საინფორმაციო საშუალებაზე პასუხისმგებელ პირთან შესახვედრად, – ნუ ენდობით ზეპირ დაპირებას, თვითონ შეამოწმეთ დასაბეჭდი მასალა.

ნუ მოითხოვთ რედაქციისაგან, რომ მან საკუთარი გაზეთის ფურცლებზე მოიხადოს ბოდიში უზუსტობისათვის (თუ ცხადია თავად არ შემოგთავაზეს). მთავარია, რომ შეცდომა გასწორდეს.

უმჯობესია, შეცდომის გასწორების ტექსტი თავად დანეროთ. გასწორებაში მითითებული უნდა იყოს გამოქვეყნებული გაზეთის ნომერი და თარიღი, სტატიის სათაური, ჟურნალისტის გვარი (ახალბედა ჟურნალისტი შეიძლება დაინდოთ კიდევ და მისი გვარი არ მოიხსენიოთ). წინადადება, რომელშიც შეცდომაა მილიანად უნდა იყოს ციტირებული (იგი აუცილებლად უნდა ჩასვთ ბრჭყალებში). ციტატას უნდა მოჰყვეს მისი გასწორებული ვარიანტი (ასევე ბრჭყალებში). გახსოვდეთ, რომ შეცდომის გასწორების მთავარი მიზანია, მკითხველმა გაიგოს, რა იყო შეცდომით და რა უნდა ყოფილიყო სინამდვილეში.

თქვენ მიერ შედგენილი შეცდომის გასწორება შეიძლება ენობრივად არ იყოს გამართული. რედაქცია მას გაასწორებს, ამიტომ უმჯობესია, ეს თქვენი თანდასწრებით მოხდეს, რომ კელა უმცაყოფილო არ დარჩეთ.

შეეცადეთ, მოელაპარაკოთ რედაქციას, რომ შეცდომის გასწორება დაიბეჭდოს იმავე გვერდზე (ცხადია, თუ ეს არ არის პირველი გვერდი), რომელზეც

გამოქვეყნდა სტატია შეცდომებით. რედაქციამ შეიძლება ამაზე უარი თქვას და ვერც შეედავებით. გასწორებებს, მეტწილად, საგაზეთო სივრცის ყველაზე ნაკლებად თვალსაჩინო ადგილას წერილი შრიფტით ბეჭდავენ.

შეცდომის გასწორების მიზნით დაწერილ საგაზეთო მასალაში წუ ეცდებით ჟურნალისტის, რედაქციის ან თქვენი ოპონენტების კრიტიკას ან თავის მართლებას, საამისოდ სთხოვეთ რედაქციას, გამოგაქვეყნებინოთ მათზე პასუხი, რაც რედაქციის კეთილ ნებაზეა დამოკიდებული.

კრიზისის მენეჯმენტი

ტერმინი “კრიზისის მენეჯმენტი” ასახავს ორგანიზაციის მიერ მასზე მასობრივი ინფორმაციების საშუალებებით გავრცელებული არასასურველი ინფორმაციით შექმნილი კრიზისული სიტუაციის განეიტრალების, განმუხტვის მცდელობასა და ამ სიტუაციის მართვის ღონისძიებებს.

სავსებით შესაძლებელია, რომ “ერთ მშვენიერ დღეს” მედიამ კომენტარი მოგთხოვოთ შემდეგი ფაქტების გამო:

- ▶ თქვენი ორგანიზაციის ერთ-ერთი კლიენტი უკმაყოფილოა იმის გამო, რომ თქვენი ორგანიზაციის მიზეზით მას დამამცირებლად ან უსამართლოდ მოეყარნენ;
- ▶ თქვენი ორგანიზაციის ერთ-ერთმა წამყვანმა წევრმა კანონი დაარღვია ან ითაღლითა;
- ▶ თქვენი ორგანიზაციის ბენეფიციარი ფიზიკურად დაზარალდა ან გარდაიცვალა მაშინ, როცა მის ჯანმრთელობაზე თქვენი ორგანიზაცია აგებდა პასუხს.

ეს ის ტიპური პირობებია, რომელთა გამოც თქვენი ორგანიზაცია შესაძლოა მედიის “თავდასხმის” საგანი გახდეს. არ არის აუცილებელი, რომ ზემოთ ჩამოთვლილ სიტუაციებში თქვენი ორგანიზაცია ტყუილდეს, მაგრამ თუ “ჭირი” გავრცელდა, ჟურნალისტებს თავს ვლარ დააღწევთ. ამიტომ ჯობს თავად განსაზღვროთ და აკონტროლოთ, რა ზიანის მოყენება შეუძლია თქვენთვის მედიას.

კითხვას უპოვნებაროდ წუ დატოვებთ

არ გირჩევთ, კარზე მომდგარ ჟურნალისტებს უთხრათ: “ამ საკითხზე კომენტარი არ მაქვს”. ასეთი განცხადება იწვევს ეჭვს, რომ უთუოდ რაღაცას მალავთ.

მაგრამ, თუ თქვენი ორგანიზაციის რომელიმე თანამშრომელმა სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების დროს კანონი დაარღვია, აქ კომენტარის გარეშევერ “გადარჩებით”. ერთადერთი რაც მედიის კლანჭებიდან გიხსნით, არის უდანაშაულობის პრეზუმპცია და გამოძიების პროცესისა და სასამართლო გადაწყვეტილების მიღების ვადა. თქვენ შეგიძლიათ აუხსნათ ჟურნალისტს, რომ ვიდრე პოლიცია საქმეს არ გამოიძიებს და სასამართლო განაჩენს არ გამოიტანს, ამ ფაქტზე კომენტარს ვერ გააკეთებთ. მაგრამ, სასამართლო პროცესის შემდეგ ამ არგუმენტს ველარ გამოიყენებთ და ჟურნალისტების კითხვებზე პასუხების გაცემა მაინც მოგინებთ. თუ მიგინებია, რომ მედიის მიერ თქვენს შესახებ გავრცელებული ამბავი სიმართლეს არ შეესაბამება, სრული უფლება გაქვთ მედიას “ამბის” თქვენი ვერსია შესთავაზოთ. მაგრამ ჟურნალისტის თანდასწრებით “ხმამაღლა” თუ

დაიწყებთ ფიქრს “ცილისნამების” მიზესსა და საეარაუდო წყაროზე, ამით ორგანიზაციას კიდევ უფრო დიდ უსამოვნებაში გახვევთ. შესთავაზეთ ჟურნალისტს ამბის თქვენი ვერსია

კონფიდენციალობა

კონფიდენციალობამ გარკვეულ სიტუაციებში მედიასთან ურთიერთობისას შეიძლება რიგი პრობლემები შეგიქმნათ. მედიასთან ლიად ვერ ისაუბრებთ, თუ თქვენს კლიენტთან კონფიდენციალობის ხარისხს არ შეათანხმებთ. კონფიდენციალობის წესების დაცვამ შესაძლოა ჟურნალისტი დაეჭვოს, რომ თქვენსაკითხის გასაიდუმლოებას ცდილობთ. ამიტომ, კიდევ ჟურნალისტთან სასაუბროდ დაჯდებოდეთ, დაუკავშირდით კლიენტს და გაარკვიეთ, არის თუ არა იგი კონფიდენციალობის დარღვევის მომხრე და ინტრიგა, რომელმაც სკანდალი ააგორა უშუალოდ მისგან მომდინარეობს თუ მისი “კეთილისმსურველებისგან” (მეგობრები, ნათესავები და სხვა). გაერკვევით რა რეალურ ვითარებაში, კლიენტს კონფიდენციალობის დარღვევის უფლება სთხოვთ.

სკანდალური ან ტრაგიკული სიტუაციები

ასეთ სიტუაციაში უბოჯბესია კრიზისის მართვის სადევები მედიასთან ურთიერთობაში გამობრძმედილ პიროვნებას მიანდოთ. ეცადეთ, რომ ყველა ჟურნალისტს მან მისცეს ინტერვიუ და მოემზადეთ პასუხისათვის კითხვებზე:

- ▶ როგორ მოხდა?
- ▶ შეიძლება თუ არა ამ ამბის (შემთხვევის) თავიდან აცილება, მიიღეთ თუ არა ამ ამბის თავიდან ასაცილებლად რაიმე ზომები?
- ▶ რატომ არ დაუთმეთ ამ საქმეს სათანადო ყურადღება, ნუთუ არავინ აგებდა ამზე პასუხს?
- ▶ უკვე მერამდენჯერ გვესმის ამგვარი ტრაგიკული შემთხვევების შესახებ?
- ▶ რა ზომებს იღებთ იმისათვის, რომ მსგავსი რამ აღარ განმეორდეს?
- ▶ თქვენ ხომ უკვე არაერთხელ განაცხადეთ, ასეთი რამ აღარ განმეორდება?

თუ “ჭორი” სიმართლეს შესაბამება და თავის მართლებას აზრი არა აქვს, უმჯობესია, ტაქტიკიანად განმუხტოთ თქვენდამი გამობატული აგრესია: უთხარით ჟურნალისტს, რომ თავადაც ძალზე წუხხართ მომხდარის გამო, რომ ორგანიზაციამ მთელი რიგი რადიკალური ღონისძიებები გაატარა მომავალში მსგავსი შემთხვევის თავიდან ასაცილებლად, რომ ამ ამბავთან დაკავშირებით მუშაობის ახალი მექანიზმები შეიმუშავეთ. პრაქტიკული მაგალითებით დაარწმუნეთ ჟურნალისტი, რომ რადიკალური ზომები უკვე მიიღეთ, მუშაობთ ხარვე ზეზის გამოსწორებაზე და კვლავაც იმუშავებთ, რათა მსგავსი რამ აღარ განმეორდეს.

ამასობაში თქვენს კლიენტს ზარალის კომპენსაცია შესთავაზეთ. თუ თქვენი დაუდევრობის ან უპასუხისმგებლობის გამო მას ზაფხულის არდადეგები ჩაეშალა, შესთავაზეთ უფასო საგზური იქ, სადაც ზაფხულში წასვლა და დასვენება სურდა. თუ კლიენტი დაგთანხმდათ კომპენსაციაზე, ამის შესახებ აუცილებლად შეატყობინეთ მედიას და ეცადეთ, ეს ფაქტი მასმედიის საშუალებით მაშინვე დაუიქსირდეს.

ასჯარი გაზომვა და ისა მიიღო ინტერვიუ!

იმ ორგანიზაციათა ადმინისტრაციული სამსახურები, რომლებიც ამა თუ იმ მიზეზით მედიის კრიტიკის ქარცეცხლში აღმოჩნდებიან, ხშირად თავს არიდებენ ინტერვიუს მიცემას. ამის სანაცვლოდ ისინი მედიის საშუალებით თავად ავრცელებენ ასანაგანმარტებით განცხადებებს, დამატებითი ინფორმაციის გაცემაზე კი კატეგორიულ უარს ამბობენ. ერთი ფიქრობენ, რომ ერთსა და იმავე საკითხზე სხვადასხვა ჟურნალისტისთვის გაუთავებელი ინტერვიუების მიცემა დროის ფუჭად კარგვაა, მეორენი თვლიან, რომ ბუნდოვანად საუბარს, გაჩუმება ჯობია. ორივე კატეგორიას ერთად კი მიაჩნია, რომ მედია თავისი ცხოველი ინტერესით პრობლემას კიდევ უფრო ამწვავებს.

თუ ინტერვიუ გარდაუვალია, აიღეთ მედიისგან 15 წუთიანი ტაიმაუტი, ანუ მოიგეთ დრო იმისათვის, რომ სასწრაფოდ შეკრიბოთ თანამშრომლები და საგანგებო სხდომა მოინიშნოთ. სხდომაზე მთელი სიგრძე-სიგანით განიხილეთ წამოჭრილი პრობლემა და ყველა შესაძლებელ კითხვაზე სრული და გონიერი პასუხი მოიფიქრეთ.

როგორ გავუმკლავდეთ მედიის შემოტევას

შეიძლება აღმოჩნდეთ ისეთ სიტუაციაში, როცა თქვენს ორგანიზაციას რომელიმე ტრაგიკულ შემთხვევასთან ან ინცინდენტთან კონტაქტში მოხსენიებენ. ამ დროს გამორიცხული არ არის, რომ აჩქარებულმა რეაქციამ და ნაჩქარევმა პასუხებმა ჟურნალისტების კითხვებზე, სიმართლის გარკვევამდე, უარეს მდგომარეობაში ჩააგდოთ.

ეს რომ არ მოხდეს, დაუყოვნებლივ მიიღეთ შემდეგი ზომები:

- ▶ დაუყოვნებლივ გაეცით პასუხი ჟურნალისტის ყველა შეკითხვას. სანამ მომხდარი ფაქტის შესახებ ამომწურავ ინფორმაციას არ იქონიებთ, დეტალების კომენტარებისაგან თავი შეიკავეთ.
- ▶ თუ პრობლემასთან დაკავშირებული სრული ინფორმაციის ან რომელიმე კონკრეტული ფაქტის გახმაურება არ გსურთ, შეიკავეთ თავი, მაგრამ გაითვალისწინეთ, რომ ინფორმაციის ის ნაწილი, რომელსაც ჟურნალისტს გაანდობთ, სრულ სიმართლეს უნდა წარმოადგენდეს.
- ▶ ეიდრე ფაქტის შესახებ რაიმე კომენტარს გააკეთებდეთ, ღრმად მწუხარება გამოხატეთ მომხდარის გამო და ჭირისუფალს მოუსამძიმრეთ.
- ▶ მოიხმეთ ყველა საჭირო ატრიბუტი, რომელიც თქვენს ორგანიზაციას უკეთესი კუთხიდან წარმოაჩენს. აღნიშნეთ, რომ ასეთი შემთხვევა თქვენი ორგანიზაციის ისტორიაში პირველია (თუ ეს მართლაც ასეა).
- ▶ აღნიშნეთ, რომ თქვენი ორგანიზაციის კერძო იყო და არის კლიენტის უსაფრთხოება (თუ ეს მართლაც ასეა), რომ ორგანიზაცია მუდამ საცულებად უფრო იცავდა უსაფრთხოების ნორმებს, რომ თქვენი თანამშრომლები მაღალკვალიფიციური პროფესიონალები არიან და ა.შ.
- ▶ დასძინეთ, რომ უახლოეს დღეებში ორგანიზაცია საკითხის სიღრმისეულ ანალიზს აპირებს, რომ ყოველი გამოვლენილი ხარვეზი სპეციალური შესწავლისა და დამუშავების საგანი გახდება.
- ▶ ნუ მისცემთ მედიას იმის საშუალებას, რომ იმაზე ღრმად “შეგითრიოთ” დიალოგი, ეიდრე თავად გინდათ შესვლა. თუ ჟურნალისტისგან ზენოლას იგერბოთ, უთხარით, რომ ამ ეტაპზე მეტი არაფრის დამატება არ შეგიძლიათ.
- ▶ ჩაინერეთ ყველა ზარი, იქვე მოუთითეთ ჟურნალისტის სახელი და საკონტაქტო ტელეფონები.

- ▶ თქვენს ხელთ არსებული ინფორმაცია პირველ რიგში კლიენტს შეატყობინეთ, თორემ მან "ახალი ამბავი" პრესის, ტელევიზიის, რადიოს და, რაც ყველაზე უარესია, ჭორის დონეზე თუ შეიტყო, მისი რისხვა არ ატყდებათ.
- ▶ კრიზისულ სიტუაციაში ორგანიზაციას თუ სასწრაფო ინფორმაცია აქვს გადასაცემი თავისი კლიენტებისთვის, ამას ყველაზე ეფექტურად ადგილობრივი რადიოს საშუალებით მოახერხებენ. თუ ინფორმაცია ოპერატიული და მნიშვნელოვანია, იგი იმავე დღის ახალი ამბავის პროგრამით გადაიცემა და შესაძლოა სატელევიზიო სოუჟეტის წყაროდაც იქცეს.

წინასწარ დაგეგმვა!

განსაკუთრებული (საგანგებო) შემთხვევების დროს მედია ძალზე შემტევი ხდება. ასეთ სიტუაციებში ორგანიზაციამ მედიასთან დიალოგი ისეთ პიროვნებას უნდა მიანდოს, ვისაც ამის დიდი გამოცდილება აქვს, პრობლემის შესახებ სრულ ინფორმაციას ფლობს და მოცემულ საკითხზე კორექტული, ამომწურავი პასუხის გაცემა ხელეწიფება. ორგანიზაციაში სპეციალურად უნდა გამოიყოს სათანადოდ ინფორმირებული თანამშრომელი, რომელიც კრიზისის პერიოდში სატელეფონო ზარებს უპასუხებს.

უკეთესია, თუ ორგანიზაცია მედიასთან დიალოგის დაწყებამდე ეგრეთ წოდებულ "შიდა ორგანიზაციის" შექმნის და მას სატელეფონო ზარებზე პასუხის გაცემას დაავალებს. მაგრამ, თუ მედიასთან ურთიერთობა წინასწარ არ არის დაგეგმილი, ასეთი ჯგუფის შექმნას აზრი არა აქვს.

უპრიანია, თუ მედიის "ალყაში" აღმოჩენილი ორგანიზაცია საკუთარ თანამშრომლებს მედიისგან თავდაცვის ინსტრუქციებს სახელდახელოდ გააცნობს. დაახლოებით ისე, როგორც დაწესებულებებში ხანძარსაწინააღმდეგო პირველადი დახმარების ღონისძიებებს აცნობენ ხოლმე. კრიზისულ სიტუაციაში ორგანიზაციამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი:

- ▶ თანამშრომელმა, რომელიც სატელეფონო ზარებს პასუხობს, ჟურნალისტები იმ პიროვნებას უნდა დააკავშიროს, რომელსაც მედიასთან საუბარი და კითხვებზე პასუხის გაცემა ევალება.
- ▶ ტელეფონის ზარებზე მოპასუხემ არავითარ შემთხვევაში არ უნდა გააკეთოს რაიმე კომენტარი საკუთარი დადებითი თუ უარყოფითი დამოკიდებულება ფაქტთან დაკავშირებით.

ჟურნალისტებს ორგანიზაციიდან ამბის გატანის უამრავი ხერხი აქვთ, მათ თავისუფლად შეუძლიათ დაუმტკიცებელ ფაქტებზე ან სულაც, ჭორზე დაყრდნობით "ჰო" ან "არა" გათქმევივნონ. მაგალითად, ჟურნალისტი ტელეფონით გეკითხებათ: "ამბობენ, რომ თქვენ მიერ ორგანიზებული საზაფხულო ბანაკის გუმბინდელ ექსკურსიაზე 13 წლის ბავშვი მდინარეში დაიხრჩო". თქვენ პასუხობთ: „დიახ, დიდი ტრაგედიაა, მაგრამ ამ ეტაპზე სხვას ვერაფერს გიპასუხებთ“. ეს პასუხი კი საესეებით საკმარისია იმისთვის, რომ მეორე დღესვე, თქვენი "ციტატა" ცხელ ინფორმაციად იქცეს გაზეთის მონიწივე გვერდზე, მყვირალა სათაურით – "მდინარეში ბავშვი დაიხრჩო — ტრაგედიაა, ამბობენ ბავშვთა დაცვის ფონდში".

ჟურნალისტმა შეიძლება თავად შემოგაპაროთ სათქმელი მაშინაც კი, როცა თქვენ მას ფაქტის კომენტარებზე უარს ეუბნებით. იგი თავაზიანად

დაგარანმუხებთ, რომ საუბარს არ იწერს და შემდეგ შემოგჩივლებთ, ეს რა უბედურება მომხდარაო. ამაზე თვევს პასუხობთ: დიას, უბედურებაა, მაგრამ სამწუხაროდ, მეტს ვერაფერს გეტყვითო. ეს კი, უკვე ფაქტობრივად ფაქტის აღიარებაა. ასეთი პასუხის შემდეგ ჟურნალისტმა შეიძლება აღარაფერი გკითხოთ ისე გამოაქვეყნოს მყვირალა ინფორმაცია. გეტანხმებით, არავითარ საქციელია, მაგრამ ასეთი რამ არც თუ იშვიათად ხდება და არამარტო ჩვენთან. ამიტომ ჯობია, ჟურნალისტს აუხსნათ, რომ ფაქტის შესახებ ინფორმაციას არ ფლობთ და დაუყოვნებლივ დააკავშირეთ იმ პირვნებასთან, რომელსაც პასუხის გაცემა ევალება.

გახსოვდეთ, ფაქტის უარყოფა ხშირად აღიარებაზე ეფექტურად ჟღერს. მაგალითად: "საქველმოქმედო საზოგადოება კორუფციის ფაქტებს უარყოფს".

მედიის ხრიკების მსხვერპლნი, უფრო ხშირად, ორგანიზაციის კანცელარიის თანამშრომლები, მდივნები და ხელმძღვანელთა პირადი ასისტენტები ხდებიან. მთავარია, ყველა თანამშრომელმა იცოდეს, რა უნდა უპასუხოთ მედიას, ყველანი მკაცრად უნდა იცნენ გაფრთხილებულნი არ გადაუხვიონ სათქმელს. ყველაზე უწყინარი და კორექტული პასუხია: გამაღიზიანებელი სათქმელის, ამ საკითხზე პასუხი ცდება ჩემს უფლებამოსილებას, თუ გნებავთ იმ პირვნებას დაგაკავშირებთ, ვინც ამ საკითხში უფრო გარკვეულია". ამის შემდეგ, თუ მაინც არ მოგეწეათ ჟურნალისტი, განუმარტეთ, რომ მასმედიასთან საუბარი ნებისმიერ საკითხზე მხოლოდ თქვენი ორგანიზაციის პრესსამსახურის თანამშრომელს ევალება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ტიმ ჰაროვერი, "საგაზეთო დიზაინერის სამაგიდო წიგნი", 1999 წელი;
2. ჯოზეფ დაფი, "მეგზური მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან მუშაობისთვის". აშშ საინფორმაციო სააგენტო
3. Jan Gilchrist effective Media Relations. A guide for small voluntary organizations, CAF, 1997
4. Media Training & Speaking Tips. Published by Communication Northwest, Inc., Seattle, Washington.
5. Public Relations for Public Organizations, Handbook. Education Development Center, Moscow 1996;
6. Publ : Education Through the Media, World learning, Tbilisi, 1996;
7. Media and Communications . Building Open Societies. Soros Foundations. Open Society Institute. New York . 1994
8. Mark Latimer. The Campaigning Handbook. Communications * Organizations * Direction * Lobbying * The Law. A Directory of Social Change publication. London 1994.
9. Promoting Issues & Ideas. A Guide to Public Relation For Nonprofit Organizations. By Public Interest Public Relation. The Foundation Center. USA 1987.

დანართი 1

პრესრელიზის ნიმუში

პრესრელიზი

გაზეთ "ახალი ეპოქის" რედაქტორს
ბატონ თეიმურაზ მეტრეველს

მესამე სექტორის ფონდი "ჰორიზონტი" 7 აპრილი, 2001, თბილისი

ტელ: (995 32) 334287, 330893;
ფაქსი: (995 32) 987504;
ელ.ფოსტა: inform@horizonti.org
<http://www.horizonti.org>

საკონტაქტო პირი:
თამარ დიასამიძე
ფონდი "ჰორიზონტი"
ტელ: 292955 (სამს.) 375953
(ბინა)
899 503535 (მობილური)

შეგიძლიათ მიღებისთანავე გაავრცელოთ

პროგრამის შეფასება – ახალი ეტაპი ფონდებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობაში

ამა წლის 17 ოქტომბერს მესამე სექტორის ფონდ "ჰორიზონტის" ინიციატივითა და ფონდ "ევრაზიის" ფინანსური მხარდაჭერით გაიმართება კონფერენცია სახელწოდებით: "პროგრამის შეფასება და მისი როლი ანტიკორუფციული საქმიანობის ეფექტურ განხორციელებაში". კონფერენცია წარმოადგენს საქართველოში "პროგრამის შეფასების" იმ პირველი ცდის შედეგების შეჯამებას, რომელიც "ევრაზიის ფონდის" მიერ 2000 წლის გრანტების პროგრამის – "კანონის აღსრულება" ფარგლებში "ევრაზიისა" და ფონდ "ჰორიზონტის" თანამშრომლობით განხორციელდა.

კონკურსში 110-მა საზოგადოებრივმა ორგანიზაციამ მიიღო მონაწილეობა. – "კონკურსი ევრაზიის ფონდის იმ ღონისძიებათა ნაწილია, რომელიც მიზნად ისახავს საზოგადოების წინაშე სახელმწიფო სტრუქტურების ანგარიშვალდებულების გაძლიერებას, სახელმწიფო ძალაუფლების ბოროტად გამოყენების დაძლევის, გადაწყვეტილების მიღების პროცესში საზოგადოების მონაწილეობის წახალისებასა და საზოგადოებისთვის ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის მექანიზმების დანერგვას." – წერია კონკურსში გამარჯვებული 10 ორგანიზაციისადმი "ევრაზიის" ფონდის საქართველოს წარმომადგენლობის მიმართვაში. პროგრამამ საზოგადოებრივი განვითარების ყველა სფერო და საქართველოს თითქმის ყველა რეგიონი მოიცვა.

ფონდ "ჰორიზონტმა", ევრაზიის ფონდთან შეთანხმებით, გამარჯვებულ ორგანიზაციებს პროგრამის შეფასების საკითხებთან დაკავშირებით ერთი თემატური ტრენინგი და 20 კონსულტაცია ჩაუტარა. "ჰორიზონტიმ" მოხდა პროგრამის შეფასების მეთოდით ორგანიზაციების მიერ ჩატარებული სამუშაოების ანალიზი. შეფასების

პროცესის გამჭვირვალობისა და საზოგადოების მაქსიმალურად ინფორმირებისათვის "პორიზონტის" ოფისში გაიმართა დიალოგი ამ ორგანიზაციებსა და მასმედიის წარმომადგენლებს შორის, რომელზეც ერთხმად აღინიშნა, რომ "თვითშეფასების, პროგრამული შეფასების, გამჭვირვალობის საკითხებით დაინტერესება ახალი ეტაპია ფონდებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების მუშაობაში".

კონფერენციაზე ევრაზიის ფონდისა და პოპორიზონტის წარმომადგენლები, ასევე უცხოელი სპეციალისტები განიხილეს პროგრამის – "კანონის აღსრულება" - შედეგებს და ისაუბრებენ პროგრამის შეფასების როლზე შედეგის ეფექტურობაში. კონკურსში გამარჯვებული ორგანიზაციები გამართავენ განხორციელებული პროექტების პრეზენტაციებს. ნაჩვენები იქნება ფონდ "პორიზონტის" სტუდიის მიერ გადაღებული, პროგრამის შეფასების სრული პროცესის ამსახველი ვიდეოფილმი, გაიმართება ჯგუფური დისკუსიები გამოვლენილი პრობლემებისა და პერსპექტივების გარშემო.

#

სარჩევი

1. ორგანიზაციის სტრუქტურა	5
2. სტრატეგიული დაგეგმვა	23
3. როგორ დავწეროთ პროექტი?	40
4. ფინანსური მენეჯმენტი	63
5. თანხების მოქიება ადგილობრივი წყაროებიდან	76
6. არასამთავრობო ორგანიზაციათა თანამშრომლობა და ერთობლივი მუშაობა	93
7. თანამშრომლობა მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან	101