



ახამობაზიანი ოჩბანიზაციის  
**მ ა ხ თ ვ ი ს**  
 სანსაჰომ  
 ჰომბიამა

სასწავლო პროგრამა

# არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვა

პროგრამის სახელმძღვანელო

2015

*პროგრამა მომზადდა კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის (EWMI) ACCESS-ის პროექტის ფარგლებში ამერიკელი ხალხის მხარდაჭერის შედეგად ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დაფინანსებით.*

*დოკუმენტის შინაარსზე პასუხისმგებელია კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC). ის შესაძლოა არ გამოხატავდეს USAID-ის, ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ან/და EWMI-ს შეხედულებებს*



სამომავლო სამოგალოების განვითარებისა  
 და მომავალში ჩართულობის პროექტი  
 ADVANCING CSO CAPACITIES AND ENGAGING SOCIETY  
 FOR SUSTAINABILITY (ACCESS)

## შესავალი

არამომგებიანი ორგანიზაციების საერთო ქუდის ქვეშ მრავალი სხვადასხვა ტიპისა და მისიის მქონე ორგანიზაციაა გაერთიანებული: არასამთავრობო კავშირები, სათემო გაერთიანებები, საქველმოქმედო ორგანიზაციები, სკოლები და ბალები, ბიბლიოთეკები და მუზეუმები. . .

სხვადასხვა ფუნქციისა და დანიშნულების მქონე ორგანიზაციების ამ მრავალფეროვან სპექტრს ერთი მთავარი ნიშანი აერთიანებს - ეს ორგანიზაციები მოგებას პირადი დანიშნულებით კი არ ინაწილებენ, არამედ საზოგადოებრივი მიზნებისთვის, საკუთარი ფუნქციის განხორციელებისათვის მოიხმარენ.

არამომგებიანი ორგანიზაციების სიძლიერე, შესაბამისად, მნიშვნელოვნად განაპირობებს

- ქვეყანაში საზოგადოების კეთილდღეობის გაზრდისაკენ მიმართული პოლიტიკის წარმატებას;
- ამ პოლიტიკის კრიტიკის კონტრუქტულობასა და ქმედითობას;
- პოლიტიკის ცვლილების ეფექტურობას.

მოცემული პროგრამა არამომგებიანი ორგანიზაციების მოქმედი და მომავალი მენეჯერებისთვის შეიქმნა. კურსის შინაარსი და ფორმატი არასამთავრობო ორგანიზაციებთან და ექსპერტებთან თანამშრომლობით, ბაზარზე არსებული მოთხოვნისა და მიწოდების ანალიზზე დაყრდნობით შემუშავდა. იგი ითვალისწინებს არამომგებიანი სექტორის მენეჯერთა მიმდინარე საჭიროებებსა და მოთხოვნებს პროგრამის ხანგრძლივობასთან, დატვირთვასთან, შინაარსობრივ წყობასთან და სწავლა-სწავლების სპეციფიკასთან დაკავშირებით.

მნიშვნელოვანია, რომ პროგრამის შემუშავებასა და სწავლებაში ჩართული ადამიანების გუნდი აერთიანებს უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების აკადემიურ პერსონალს, მოქმედ ტრენერებს და კონსულტანტებს არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვის საკითხებში, არამომგებიანი სექტორის მენეჯერებს. ეს მრავალფეროვნება, ჩვენი აზრით, გვეხმარება ეფექტურად გამოვიყენოთ სწავლების განხვავებული ფორმატების (ლექცია, სემინარი, კონსულტაცია, ტრენინგი) უპირატესობები და თავიდან ავირიდოთ თითოეული ფორმატისთვის დამახასიათებელი შეზღუდვები.

საქართველოში არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვა მენეჯერებს მუდმივად ცვალებად, დინამიურ გარემოში უწევთ.

კონტექსტის ცვლილების კვალდაკვალ ასევე იცვლება თეორიული მიდგომები, რომლებსაც მენეჯერი პრაქტიკაში იყენებს (არსებული თეორიული ცოდნა სწრაფად ძველდება და კარგავს რელევანტურობას), იხვეწება მართვის მეთოდები და ინსტრუმენტები, გროვდება ახალი გამოცდილება, იცვლება და მდიდრდება ამ გამოცდილების საფუძველზე გაკეთებული დასკვნები.

### არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო

უცვლელი რჩება ორი რამ: ა) მენეჯერის ღირებულებათა სისტემა, რომელიც ეხმიანება არამომგებიანი ორგანიზაციის მისიას; და ბ) მენეჯერის სურვილი, მუდმივად ისწავლოს და განავითაროს საკუთარი შესაძლებლობები.

ჩვენ იმედი გვაქვს, რომ პროგრამის ფარგლებში კოლეგებთან და ლექტორებთან ურთიერთობა, მდიდარი თეორიული მასალა, საინტერესო პრაქტიკული ინსტრუმენტები და მაგალითები ქართული და უცხოური არამომგებიანი ორგანიზაციების ისტორიიდან ხელს შეუწყობს არამომგებიანი სექტორის მოქმედ და მომავალ მენეჯერებს თეორიასა და პრაქტიკას შორის ეფექტური ბალანსის მოძებნაში, საკუთარ და სხვათა გამოცდილების საფუძველზე სწავლაში, ახალი პარტნიორებისა და მოკავშირეების შეძენაში.

არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო

## მოკლე ინფორმაცია პროგრამის შესახებ

**პროგრამის დასახელება:** არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვა

**პროგრამის მიზნობრივი ჯგუფი/ჯგუფები და პროგრამაში ჩართვის წინაპირობები:** პროგრამის მიზნობრივი ჯგუფია არამომგებიანი ორგანიზაციების შუა და ზედა რგოლის მენეჯერები. ასევე, ის ადამიანები, რომლებსაც აინტერესებთ არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვის საკითხები.

**ჯგუფში მსმენელების რაოდენობა:** არაუმეტეს 20 ადამიანი.

**პროგრამის შინაარსი:** პროგრამა შედგება 7 მოდულისაგან: მოცემული მოდულებიდან სამი სავალდებულოა, ოთხი კი - არჩევითი.

- არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება (სავალდებულო);
- ლიდერობა და თანამონაწილეობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის (არჩევითი)
- ადამიანური რესურსების მართვა (არჩევითი);
- არამომგებიანი ორგანიზაციების პროექტების ეფექტური მართვა (სავალდებულო)
- არამომგებიანი ორგანიზაციის ფინანსები (არჩევითი);
- სოციალური მარკეტინგი და ფონდების მოძიება (სავალდებულო);
- ადვოკატირება საზოგადოებრივი ცვლილებისათვის (არჩევითი);

**პროგრამის გრაფიკი:**

პროგრამა მორგებულია თქვენს საჭიროებებს და დატვირთულ განრიგს და გთავაზობთ:

**მოქნილ სტრუქტურას:** არსებული 7 მოდულიდან სავალდებულოა მხოლოდ 3 მოდული, არჩევითი ბლოკიდან თქვენ შეგიძლიათ აირჩიოთ 2 მოდული (შესაძლებელია შვიდივე მოდულის გავლა).

**მოქნილ განრიგს:** მეცადინეოები გაიმართება საღამოს საათებში, 2.5 საათიან სესიებად. კვირის მანძილზე ჩატარდება 2 საღამოს სესია. ასევე, კვირაგამოშვებით გაიმართება დამატებითი სესია შაბათობით.

## 1. პროგრამის მიზნები

პროგრამის მიზანია, დაგეხმაროთ არამომგებიანი ორგანიზაციის ეფექტურ სისტემურ მართვაში.

პროგრამის ფარგლებში თქვენ:

- გაიღრმავებთ თეორიულ ცოდნას ზოგადი მენეჯმენტის საკითხებში და უფრო საფუძვლიანად გაეცნობით არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვის სპეციფიკას;
- დაეუფლებით ორგანიზაციის მართვის მრავალფეროვან ინსტრუმენტებს;
- გაანალიზებთ სფეროში დაგროვილ გამოცდილებასა და საკუთარ პრაქტიკას თქვენი მუშაობის ეფექტურობის გასაზრდელად.

პროგრამა კომპლექსურად მოგაწოდებთ თეორიულ მასალასა და საინტერესო პრაქტიკულ მაგალითებს მართვის სპეციფიური ასპექტების (ადამიანების, ფინანსების, პროექტების, გარემოს მართვის) შესახებ იმისათვის, რომ თქვენ შეძლოთ ამ ასპექტებს შორის ურთიერთკავშირის დანახვა და კომპლექსური ცოდნის გამოყენება თქვენი ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისთვის.

## 2. პროგრამის შინაარსი და ამოცანები

პროგრამა 7 ძირითადი თემისაგან შედგება. ეს თემებია:

1. არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება; 2. ლიდერობა და თანამონაწილეობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის; 3. ადამიანური რესურსების მართვა; 4. არამომგებიანი ორგანიზაციების პროექტების ეფექტური მართვა; 5. არამომგებიანი ორგანიზაციის ფინანსები (რა უნდა იცოდეს არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერმა ფინანსების მართვის შესახებ?) 6. სოციალური მარკეტინგი და ფონდების მოძიება; 7. ადვოკატირება საზოგადოებრივი ცვლილებისათვის

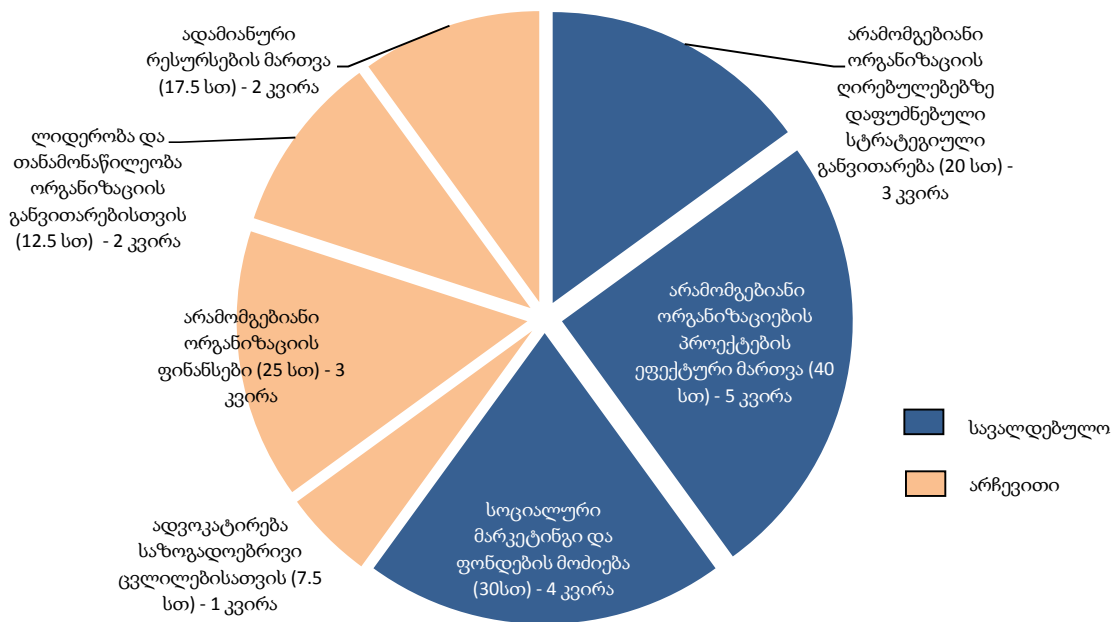
შესაბამისად, პროგრამის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- მენეჯმენტის პერსპექტივიდან გაანალიზონ არამომგებიანი ორგანიზაციები, შეიმუშაონ და განავითარონ კონკრეტული არამომგებიანი ორგანიზაციის საჭიროებაზე მორგებული სტრატეგიული მართვისა და ადმინისტრირების სისტემები, პროცესები და სამოქმედო გეგმები, ხელი შეუწყონ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს.
- ეფექტურად უხელმძღვანელონ ადამიანებს და მართონ კონფლიქტი ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით.

**არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო**

- შეიმუშაონ და დანერგონ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის სისტემა, რომელიც ეფუძნება საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მართვის თანამედროვე კონცეფციებსა და შრომით ურთიერთობებს.
- არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერის კომპეტენციის ფარგლებში ეფექტურად დაგეგმონ და მართონ ორგანიზაციის ფინანსური რესურსები; გამოიყენონ ფინანსური კონტროლის მექანიზმები და მოახდინონ ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტირება.
- განსაზღვრონ და დანერგონ შესაბამისი სტრატეგიები სამიზნე ჯგუფებთან და საზოგადოებასთან ეფექტური ურთიერთობისათვის, საჭიროებებზე მორგებული მომსახურების უზრუნველყოფისათვის, რესურსების მობილიზაციისა და ფონდების მოძიებისათვის.
- დაგეგმონ და განახორციელონ შედეგზე ორიენტირებული ადვოკატირების კამპანიები.

**სქემა # 1 პროგრამის მოდულები**



### 3. ვისთვისაა განკუთვნილი კურსი

თუ თქვენ ხართ არამომგებიანი ორგანიზაციის ზოგადი მენეჯერი, აპირებთ არამომგებიანი ორგანიზაციის დაფუძნებას ან არამომგებიან სექტორში კარიერის შექმნას, ეს პროგრამა თქვენთვისაა განკუთვნილი.

პროგრამა დააინტერესებს მათ, ვინც ეძებს ოქროს შუალედს მართვის აკადემიურ პროგრამებსა და მოკლევადიან, ფრაგმენტულ ტრენინგ კურსებს შორის არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვის საკითხებზე.

პროგრამა, ასევე საინტერესო იქნება მათთვის, ვისაც სურს სფეროში მოქმედი სხვა ადგილობრივი და საერთაშორისო ორგანიზაციების გაცნობა და გამოცდილების შესწავლა, უკუკავშირის ან რჩევის მიღება ტრენინგებისა და კოლეგებისაგან ან მათი დახმარებით ორგანიზაციაში არსებული კონკრეტული პრობლემის გადაჭრა.

### 4. მოლოდინები და მუშაობის პრინციპები

პროგრამაში მონაწილეობა გულისხმობს, რომ თითოეულ თქვენთაგანს აქვს პასუხისმგებლობა არა მხოლოდ საკუთარ, არამედ სხვა მონაწილეთა სწავლის შედეგებზე. ეს პასუხისმგებლობა უმთავრესად გულისხმობს:

- აქტიურ მონაწილეობას ჯგუფურ სამუშაოში, დისკუსიებსა და პრეზენტაციებში, საკითხავი მასალის თუ პრაქტიკული მაგალითების განხილვებში და სხვ;
- პუნქტუალურობას, მეცადინეობებზე რეგულარულ დასწრებას, დავალებების დროულად ჩაბარებას;
- პროგრამით გათვალისწინებული დავალებები ხშირად გულისხმობს სხვადასხვა ინფორმანტებთან და კონფიდენციალური ხასიათის მონაცემებთან მუშაობას, ვიზიტებს ორგანიზაციებში, საკუთარი ორგანიზაციის საქმიანობის კრიტიკულ ანალიზს. მონაწილეები ამ შემთხვევაში არა მხოლოდ საკუთარ თავს, არამედ პროგრამასაც წარმოადგენენ. მნიშვნელოვანია ეთიკის ნორმებისა და კოლეგიალურობის პრინციპების გათვალისწინება.
- პროგრამის ფარგლებში ინტენსიურად გამოიყენება კომპიუტერული ტექნოლოგიები, როგორც კომუნიკაციისას, ისე დავალებების შესასრულებლად. ტექნოლოგიების ცოდნა მნიშვნელოვნად გაადვილებს ცოდნის ასათვისებლად დახარჯული დროის ეფექტიანად გამოყენებას.

პროგრამა მუდმივ თვითგანვითარებას ისახავს მიზნად. ამ მიზნის მიღწევა შეუძლებელია მონაწილეთა აქტიური ჩართულობის გარეშე.

#### მოლოდინები პედაგოგების მიმართ

პროგრამის სტრუქტურა სხვადასხვა თემის/მოდულის ფარგლებში შეძენილი ცოდნისა და გამოცდილების ურთიერთკავშირის გულისხმობს. ამიტომ ცალკეული მოდულის პედაგოგები ითანამშრომლებენ მონაწილეებთან სხვა მოდულების ფარგლებშიც,

## არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო

პერიოდულად დაესწრებიან პრეზენტაციებსა და აქტივობებს სხვა მოდულებში, მონაწილეობას მიიღებენ მონაწილეთა შუალედურ და დასკვნით შეფასებაში. არასაკონტაქტო საათებში პედაგოგებთან დაკავშირება შესაძლებელი იქნება ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით.

## 5. პროგრამის მოდულები

პროგრამა შედგება 7 მოდულისაგან, რომლებიც ეხმიანება პროგრამის ძირითად თემებს.

### მოდული 1: არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება

#### მიზანი:

მოდულის გავლა საშუალებას მისცემს მონაწილეებს მენეჯმენტის პერსპექტივიდან გაანალიზონ არამომგებიანი ორგანიზაციები, შეიმუშაონ და განავითარონ კონკრეტული არამომგებიანი ორგანიზაციის საჭიროებაზე მორგებული სტრატეგიული მართვისა და ადმინისტრირების სისტემები, პროცესები და სამოქმედო გეგმები, ხელი შეუწყონ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს.

#### შედეგები:

მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- ჩამოაყალიბონ (აღწერონ, დაახასიათონ) არამომგებიანი ორგანიზაციის წინაშე მართვის, ადმინისტრირების თვალსაზრისით არსებული ძირითადი გამოწვევები საქართველოში არამომგებიანი სექტორისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების გათვალისწინებით
- დაახასიათონ და განასხვავონ სხვადასხვა როლის და ფუნქციის მატარებელი არამომგებიანი ორგანიზაციები და განსაზღვრონ საკუთარი არამომგებიანი ორგანიზაციის როლი/ფუნქცია
- ჩამოაყალიბონ (აღწერონ, დაახასიათონ) და განასხვავონ არამომგებიანი ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა ეტაპები და განსაზღვრონ განვითარების რომელ ეტაპზეა მათი ორგანიზაცია
- გაანალიზონ როგორ ზემოქმედებს არამომგებიანი ორგანიზაციაზე გარემო, როგორ და რატომ იცვლება ორგანიზაციის ქცევა
- ჩამოთვალონ და აღწერონ ორგანიზაციის შეფასების ძირითადი მიდგომები; შეარჩიონ და გამოიყენონ შეფასების მეთოდები ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე
- შეიმუშაონ ოპტიმალური სტრუქტურის მონახაზი საკუთარი გუნდისთვის ორგანიზაციის როლისა და ძირითადი საქმიანობების, ორგანიზაციის განვითარების ეტაპის, ორგანიზაციაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი შიდა და გარეშე ფაქტორებისა და ორგანიზაციის მართვისა და მმართველობის თვალსაზრისით არსებული საჭიროებების გათვალისწინებით.
- შეიმუშაონ და განახორციელონ არამომგებიანი ორგანიზაციის ეფექტური მმართველი გუნდის ჩამოსაყალიბებლად საჭირო საქმიანობები არამომგებიანი ორგანიზაციის მმართველი გუნდის (ბორდი, გამგეობა და ა.შ.) წინაშე არსებული



**არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო**

გამოწვევებისა და ორგანიზაციის მართვის სხვადასხვა დონეებს შორის ეფექტური კომუნიკაციისა და კოორდინაციის საჭიროებების გათვალისწინებით

- განსაზღვრონ არამომგებიანი ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის თვალსაზრისით არსებული საჭიროებები და განახორციელონ სტრატეგიული დაგეგმვის საქმიანობა, მათ შორის:
  - განსაზღვრონ და ჩამოაყალიბონ არამომგებიანი ორგანიზაციის ღირებულებები და ფასეულობები, ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციის ხედვა და მისია
  - განახორციელონ ორგანიზაციული ანალიზი
  - დასახონ სტრატეგიული მიმართულებები

**შეფასების ფორმები:**

ტესტი, სიტუაციური ამოცანა, შემთხვევის შესწავლა

**საკონტაქტო საათები:** 20

**სესიების რაოდენობა:** 8

**მოდული 2: ლიდერობა და თანამონაწილეობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის**

**მიზანი:**

მონაწილეები შეძლებენ ეფექტურად უხელმძღვანელონ ადამიანებს და მართონ კონფლიქტი ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით.

**შედეგები:**

მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- განმარტონ რა არის ორგანიზაციული კულტურა; დაახასიათონ და შეადარონ კულტურის ძირითადი მოდელები; დააკავშირონ ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური სისტემა; გაანალიზონ და აღწერონ ორგანიზაციის კულტურა ძირითადი განზომილებების მიხედვით და დააკავშირონ ორგანიზაციის პროდუქტულობასთან; აღწერონ და/ან დაგეგმონ კულტურის ტრანსფორმაციის პროცესი;
- განმარტონ ლიდერობის ძირითადი არსი; დაახასიათონ და შეადარონ ლიდერობის ძირითადი თეორიები და მათი ნაკლი და უპირატესობები; გაანალიზონ საკუთარი და სხვების ლიდერობის სტილი; ჩამოაყალიბონ და დაასაბუთონ როგორ და რატომ გამოიყენონ ლიდერობის სხვადასხვა თეორია მენეჯერულ საქმიანობაში
- განმარტონ ორგანიზაციული კონფლიქტის არსი და მიზეზები; დაახასიათონ კონფლიქტის სახეები და განვითარების ფაზები; გაანალიზონ კონფლიქტი და დაგეგმონ მისი გადაჭრის ადეკვატური სტრატეგია;
- ჩამოაყალიბონ წარმატებული გუნდის ძირითადი მახასიათებლები და გუნდის განვითარების ფაზების მნიშვნელოვანი ნიშნები; მოახდინონ საკუთარი და სხვების როლის იდენტიფიცირება გუნდში
- განმარტონ მოტივაციის არსი; დაახასიათონ მოტივაციის ძირითადი თეორიები და შეადარონ ერთმანეთს; დაასახელონ და განმარტონ თანამშრომელთა მოტივაციის ძირითადი სახეები და ფორმები; დაასაბუთონ მათი გამოყენების მნიშვნელობა ადრესურსების მართვაში;
- განმარტონ კომუნიკაციის არსი და დანიშნულება ორგანიზაციის კონტექსტში; გამოიყენონ კომუნიკაციის ტექნიკები (აქტიური მოსმენა და უკუკავშირი)

**არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო**

**შეფასების ფორმები:**

ტესტი, სიტუაციური ამოცანა

**საკონტაქტო საათები: 12.5**

**სესიების რაოდენობა: 5**

**მოდული 3: ადამიანური რესურსების მართვა**

**მიზანი:**

მონაწილეები შეძლებენ შეიმუშაონ და დანერგონ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის სისტემა, რომელიც ეფუძნება საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მართვის თანამედროვე კონცეფციებსა და შრომით ურთიერთობებს.

**შედეგები:**

მოდულის გავლის შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- იმსჯელონ ორგანიზაციაში არსებულ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესახებ
- განაზოგადონ სამუშაოს ანალიზი და შეიმუშაონ სამუშაოს აღწერები ცალკეული პოზიციების მიხედვით
- განსაზღვრონ პერსონალის რეკრუტირების კრიტერიუმები და განაზოგადონ პერსონალის შერჩევა, დაქირავება
- შეიმუშაონ ორგანიზაციის შინაგანაწესი და იმსჯელონ შრომით ურთიერთობებზე
- შეიმუშაონ და პრაქტიკაში დანერგონ პერსონალის სამუშაოს შეფასების სისტემა
- იმსჯელონ პერსონალის მოტივაციის დონეზე ორგანიზაციაში და დაგეგმონ მოტივაციის განვითარების სისტემა
- შეიმუშაონ და დანერგონ პერსონალის განვითარების გეგმა
- შექმნან პერსონალის შრომის ანაზღაურების/კომპენსაციისა და დაჯილდოვების ეფექტური სისტემა

**შეფასების ფორმები:**

ტესტი, შემთხვევის შესწავლა

**საკონტაქტო საათები: 17.5**

**სესიების რაოდენობა: 7**

**მოდული 4: არამომგებიანი ორგანიზაციის ფინანსები (რა უნდა იცოდეს არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერმა ფინანსების მართვის შესახებ?)**

**მიზანი:**

მონაწილეები შეძლებენ არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერის კომპეტენციის ფარგლებში ეფექტურად დაგეგმონ და მართონ ორგანიზაციის ფინანსური რესურსები; გამოიყენონ ფინანსური კონტროლის მექანიზმები და მოახდინონ ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტირება.

**შედეგები:**

მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

**არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო**

- კრიტიკულად წაიკითხონ ფინანსური ანგარიშები ( ფინანსური მდგომარეობის ანგარიში; საქმიანობების ანგარიში; ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიში) და გააკეთონ ანალიზი;
- განსაზღვრონ ფინანსური კონტროლის მექანიზმები და პროცედურები და გამოიყენონ ეს ინსტრუმენტები პრაქტიკაში
- იმსჯელონ მმართველობითი აღრიცხვის პრინციპების არსზე და მათი პრაქტიკაში დანერგვის გზებზე
- შეადგინონ და შეაფასონ ბიუჯეტი
- განმარტონ ფინანსური კოეფიციენტების მნიშვნელობა და არსებულ კოეფიციენტებზე დაყრდნობით მოახდინონ ორგანიზაციის შეფასება

**შეფასების ფორმები:**

ტესტი, სიტუაციური ამოცანა

**საკონტაქტო საათები:** 25 საათი

**სესიების რაოდენობა:** 10 სესია

**მოდული 5: არამომგებიანი ორგანიზაციების პროექტების ეფექტური მართვა**

**მიზანი:**

მონაწილეები შეძლებენ მიზანზე ორიენტირებული განვითარების პროექტების დაგეგმვას, განხორციელების პროცესის მართვას, მონიტორინგისა და ხარისხის შეფასების ეფექტური სისტემების დანერგვას

**შედეგები:**

მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- პროექტის დაგეგმვას თანმიმდევრული ეტაპების მიხედვით
- პროექტის დაგეგმვისა და ანალიზის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებას
- ალტერნატივების ანალიზის და რისკების შეფასების მნიშვნელობის დასაბუთებას პრობლემის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესებში.
- პროცესების კლასიფიკაციას
- პროცესის დიზაინის შექმნასა და ოპტიმიზაციას
- მარტივი სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებას ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისა და შეფასებისათვის
- ხარისხის მართვისა და მუდმივი განვითარების სტრატეგიის დაგეგმვასა და განხორციელებას.

**შეფასების ფორმები:**

პროექტი, შემთხვევის შესწავლა, სიტუაციური ამოცანა, ტესტი

**საკონტაქტო საათები:** 40

**სესიების რაოდენობა:** 18

არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო

## მოდული 6: სოციალური მარკეტინგი და ფონდების მოძიება

### მიზანი:

მონაწილეები შეძლებენ შესაბამისი სტრატეგიების განსაზღვრასა და დანერგვას სამიზნე ჯგუფებთან და საზოგადოებასთან ეფექტური ურთიერთობისათვის, საჭიროებებზე მორგებული მომსახურების უზრუნველყოფისათვის, რესურსების მობილიზაციისა და ფონდების მოძიებისათვის.

### შედეგები:

მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- დაგეგმონ სოციალური და არამომგებიანი საწარმოს/ორგანიზაციის მარკეტინგული საქმიანობის სტრატეგია, შეაფასონ აღნიშნული სტრატეგიის ეფექტიანობა და განახორციელონ იმპლემენტაციის კოორდინაცია
- დაგეგმონ ფონდების მოძიების კამპანია, შეაფასონ აღნიშნული კამპანიის ეფექტიანობა და განახორციელონ მისი იმპლემენტაციის კოორდინაცია

### შეფასების ფორმები:

პროექტი, შემთხვევის შესწავლა, ტესტი

საკონტაქტო საათები: 30

სესიების რაოდენობა: 12

## მოდული 7: ადვოკატირება საზოგადოებრივი ცვლილებისათვის

### მიზანი:

მონაწილეები შეძლებენ დაგეგმონ ადვოკატირების კამპანია, შეაფასონ აღნიშნული კამპანიის ეფექტიანობა და განახორციელონ მისი იმპლემენტაციის კოორდინაცია

### შედეგები:

კერძოდ, მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- პრობლემისა და ადვოკატირების კამპანიის მიზნის ფორმულირებას
- სამოქმედო არეალისა და მოკავშირეთა ანალიზის განხორციელებას;
- ტაქტიკური სვლების განსაზღვრას და სამოქმედო გეგმის შემუშავებას

### შეფასების ფორმები:

პროექტი, შემთხვევის შესწავლა, ტესტი

საკონტაქტო საათები: 7.5

სესიების რაოდენობა: 3

## 6. მონაწილეთა შეფასება

მონაწილეთა შეფასება ხდება თითოეული მოდულის ფარგლებში ასქულიანი სისტემის გამოყენებით. შეფასების კომპონენტები და კრიტერიუმები განსხვავებულია თითოეული მოდულისთვის, თუმცა ჩვეულებრივ მოიცავს დასწრების კომპონენტს, შუალედურ შეფასებასა და დასკვნით შეფასებას. შეფასების ძირითადი ფორმებია ტესტი, პროექტი, შემთხვევის შესწავლა.

მოდული დაძლეულად ითვლება, თუ მონაწილე შეძლებს მოდულის ფარგლებში მინიმუმ 51 ქულის მოგროვებას.

პროგრამა დაძლეულად ითვლება, თუ მონაწილე შეძლებს ყველა სავალდებულო მოდულში ქულათა მინიმალური ზღვარის გადალახვას.

## 7. პროგრამის ხარისხის მართვა

პროგრამის შეფასებისა და მონიტორინგის შედეგები პროგრამის ხარისხის გაუმჯობესებას ემსახურება. მონიტორინგისა და შეფასების პროცესების კოორდინაციას, ისევე როგორც ინტეგრირებული ანგარიშების მომზადებას ახდენს პროგრამის კოორდინატორი.

გადაწყვეტილებები პროგრამაში მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელების თაობაზე განიხილება პედაგოგთა გუნდის რეგულარულ შეხვედრებზე, ჯგუფური კონსულტაციების გზით, პროგრამის ინტეგრირებული ანგარიშების განხილვის საფუძველზე. ასეთი გადაწყვეტილებები მიიღება პროგრამის ხელმძღვანელობის მიერ.

## 8. სერტიფიკატის გაცემის წესი

პროგრამის დასრულებისას გაიცემა ორი ტიპის სერტიფიკატი: ა) პროგრამის დასრულების ან ბ) პროგრამის წარჩინებით დასრულების.

პროგრამის დასრულების სერტიფიკატი გაიცემა იმ შემთხვევაში, თუ მონაწილე დაესწრო სავალდებულო მოდულების საათების 60%-ზე მეტს და მიღებული აქვს გამსვლელი ქულა ყველა სავალდებულო მოდულში.

პროგრამის წარმატებით დასრულების სერტიფიკატის მისაღებად მონაწილე უნდა დაესწროს სავალდებულო მოდულების საათების სულ მცირე 80%-ს და ყველა გავლილ მოდულში მისი ჯამური ქულების საშუალო მაჩვენებელი უნდა აღემატებოდეს 80 ქულას.

სერტიფიკატების გაცემა აღირიცხება სპეციალურ ელექტრონულ ფორმაში, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას თითოეული მონაწილისათვის პროგრამის ვადების, ხანგრძლივობის, დასწრების საათების, შესრულებული დავალებების, ქულებისა და მინიჭებული კრედიტების შესახებ.

## არამომგებიანი მართვის სასწავლო პროგრამის სახელმძღვანელო

სერტიფიკატი შეიცავს ინფორმაციას პროგრამის სახელწოდების, პროგრამის განმახორციელებლებისა და დონორი ორგანიზაციის შესახებ, ასევე ინფორმაციას გავლილი მოდულების შესახებ. თითოეული სერტიფიკატი აღირიცხება შესაბამისი ნომრით.

## 9. რესურსები

პროგრამაში მონაწილეობა პროგრამის პირველი ციკლის მონაწილეთათვის უფასოა.

პროგრამა განხორციელდება თბილისში, ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრის ოფისში, სპეციალურად აღჭურვილ ტრენინგ დარბაზებში. მონაწილეთა განკარგულებაშია კომფორტული სამუშაო სივრცე და საჭირო აღჭურვილობა.

ტრენინგებისა და კონსულტაციების ცენტრში. ასევე, ხელმისაწვდომია სპეციალური ლიტერატურის მინი-ბიბლიოთეკა.

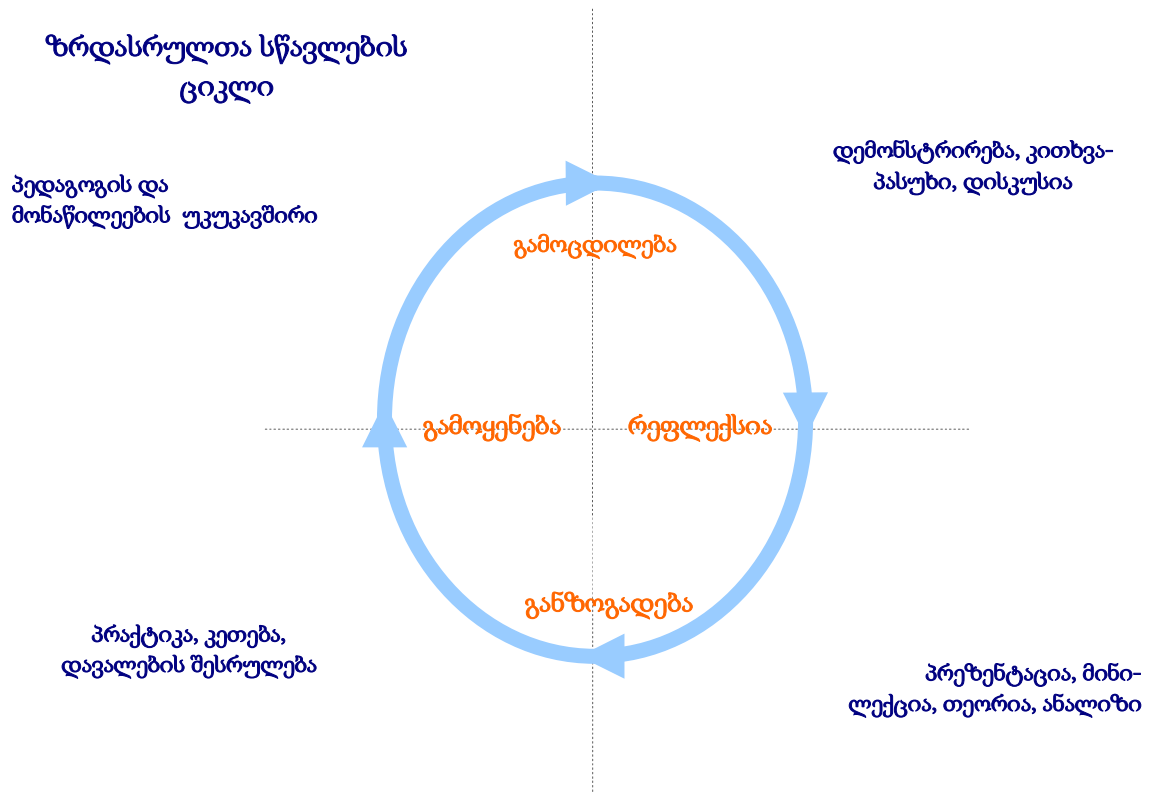
პროგრამის მონაწილეებს გადაეცემათ:

- **პროგრამის სახელმძღვანელო** (ნაბეჭდი ვერსია) - სახელმძღვანელოს მიზანია, დაეხმაროს მონაწილეებს პროგრამის სტრუქტურის გააზრებაში და ხშირად დასმულ კითხვებზე პასუხის მოძებნაში). პროგრამა შეიცავს მოდულების სილაბუსებსაც (სასწავლო მოდულების დეტალურ აღწერას თემების განაწილების და შეფასების წესების მიხედვით).
- **პროგრამის საკითხავი მასალა და სავარჯიშოები** - (ნაბეჭდი ვერსია) - თეორიული მასალის მოკლე ვერსია პროგრამის მოდულების მიხედვით ძირითადი და დამხმარე ლიტერატურის მითითებით, მოდულილს ფარგლებში შესასრულებელი სავარჯიშოებით.
- **პროგრამის რესურსების პაკეტი** - (ელექტრონული ვერსია) მონაწილეებს გადაეცემათ ელექტრონული დისკი, სადაც თვამოყრილი იქნება ძირითადი საკითხავი ლიტერატურა ქართულ ენაზე, დამხმარე საკითხავი ლიტერატურა და სხვა კურსთან დაკავშირებული მასალები)

## 10. კურსის სასწავლო მეთოდოლოგია

პროგრამა აწეობილია ზრდასრულთა სწავლების პრინციპებისა და მეთოდოლოგიის შესაბამისად. პრაქტიკულ მუშაობაზე გამოყოფილია დროის მინიმუმ 60%, ხოლო თეორიაზე მაქსიმუმ 40%.

სწავლების მთავარი პრინციპი ეფუძნება ზრდასრულთა სწავლების ციკლს. აღნიშნული ციკლის ლოგიკა ცდილობს გაიმეოროს ზრდასრულების მიერ დამოუკიდებლად სწავლის ბუნებრივი პროცესი. სწავლების ინიცირება ხდება გარკვეული გამოცდილების შეძენით. შემდგომ ხდება მისი შეფასება-გააზრება და განზოგადდება, რაც პრაქტიკაში კონკრეტული ქცევის გადატანით სრულდება.



# 11. სასწავლო გეგმა



## 11. 1. კურსის სასწავლო პროგრამა კვირების მიხედვით

	თვე 1	თვე 2	თვე 3	თვე 4	თვე 5
კვირა 1	არამომგებიანი ორგანიზაციის ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება (20 სთ)				სოციალური მარკეტინგი და ფონდების მოძიება (30სთ)
კვირა 2		ადამიანური რესურსების მართვა (17.5)			
კვირა 3		არამომგებიანი ორგანიზაციების პროექტების ეფექტური მართვა (40 სთ)		არამომგებიანი ორგანიზაციის ფინანსები (25 სთ)	
კვირა 4	ლიდერობა და თანამონაწილეობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის (12.5 სთ)				

## 11.2 პროგრამის შინაარსი მოდულების მიხედვით

#	მოდული	საათები	საკითხები	სესიები
	<b>საორიენტაციო შეხვედრა</b>	<b>2.5</b>	<b>კურსის წარდგენა და გაცნობა</b>	
1	არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება	20	არამომგებიანი, არაკომერციული ორგანიზაციების მართვა: ა) არსი, ძირითადი კონცეფციები და განსაზღვრებები; ბ) სოციალური მეწარმეობის არსი ორგანიზაციული თეორიები და შეფასება ორგანიზაციული სტრუქტურა არამომგებიანი ორგანიზაციების მმართველობა ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის პროცესი	8
2	ლიდერობა და თანამონაწილეობა ორგანიზაციის განვითარებისთვის	12.5	ორგანიზაციული კულტურა; ლიდერობა და დელეგირება გუნდური მუშაობა კონფლიქტის მართვა მოტივირება და კომუნიკაცია	5
3	ადამიანური რესურსების მართვა	17.5	შესავალი არმ სისტემებში სამუშაოს დიზაინი პერსონალის რეკრუტირება და შერჩევა შრომითი ურთიერთობები სამუშაოს შეფასება პერსონალის მოტივაცია და განვითარება კომპენსაცია და დაჯილდოება	7
4	არამომგებიანი ორგანიზაციების პროექტების ეფექტური მართვა	40	განვითარების კონცეფცია: ა)განვითარების ინიციატივების არსი ბ)პროექტების მართვის ისტორია გ)პროექტების სახეები დ) განვითარების პროექტები და პროგრამა პროექტის ციკლის მართვა: ა)შესავალი პროექტის ციკლის მართვაში ბ) განვითარების პროექტის მართვის ისტორია გ)ლოგიკური ჩარჩოს აგებულება და დანიშნულება დ)ლოგიკური ჩარჩოს მიდგომის ძლიერი და სუსტი მხარეები ე)დაინტერესებულ პირთა ანალიზი პროექტის დიზაინი და ბიუჯეტირება: ა)პრობლემების ანალიზი ბ) მიზნების ანალიზი გ) სტრატეგიული ალტერნატივები და პროექტის სტრატეგია დ)მიზნების იდენტიფიკაცია ე)პროექტის რისკი/დაშვებები ვ)ინდიკატორი და გადამოწმების წყაროები პროექტის ოპერაციების მართვა : ა)ოპერაციების დაგეგმვა. PERT მეთოდის მნიშვნელობა და გამოყენება ბ) განტის ცხრილი პროექტის დიზაინი და ბიუჯეტირება: ა)პროექტის განხორციელების ოპერაციული გეგმა; ბ)რესურსების ალოკაცია გ)პროექტის ბიუჯეტის შედგენა გ) ამონიტორინგი და მონიტორინგის განხორციელება დ)შეფასება და შეფასების კრიტერიუმები ოპერაციების მართვა: ა)პროცესი ბ)ოპერაციების მართვა გ) სამუშაოს შესრულების 3 დონე: ორგანიზაციული, პროცესები და სამუშაო პოზიცია სამუშაოს შესრულების ოპერაციული დონე პროცესის ოპტიმიზაცია: ა)პროცესის დიზაინი და ანალიზი; ბ)პროცესის განხორციელება გ)დროის განსაზღვრა; გ)პროცესის რუკა ხარისხის მართვის სისტემები: ა)ხარისხი: მენეჯმენტის ფილოსოფია; დაბალი ხარისხის ფასი ბ)მუდმივი განვითარება გ)ხარისხის გაუმჯობესება TQM - ის გამოყენებით; ხარისხის მართვის სისტემები - სტატისტიკური მეთოდები	18
5	არამომგებიანი ორგანიზაციის ფინანსები (რა უნდა იცოდეს არამომგებიანი	25	ფინანსური მენეჯმენტი: ა) შესავალი ბ) ძირითადი ცნებები ფინანსური აღრიცხვა: ა) შესავალი ბ) ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციონალური პრინციპები გ) სამეურნეო ოპერაციების ანალიზი და აღრიცხვა დ)ფინანსური პროცედურები და შიდა კონტროლი ფინანსური ანგარიშგება	10

	ორგანიზაციის მენეჯერმა ფინანსების მართვის შესახებ?)		მმართველობითი აღრიცხვა ბიუჯეტირება ფინანსური ანალიზი საგადასახადო სამართალი	
6	სოციალური მარკეტინგი და ფონდების მოძიება	30	მოხმარებლის საჭიროებები და სემენტაცია ბაზრის ანალიზი პროდუქტის გაფითარება ფასფორმირების სტრატეგიები დისტრიბუცია ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციები ა) ბრენდი და მისი პოზიციონირება; ბ) კომუნიკაციის არხები - რეკლამა; გ) საზოგადოებასთან ურთიერთობა; დ) სოციალური მედიის მნიშვნელობა და შესაძლებლობები ფონდების მოძიება	12
7	ადვოკატირება საზოგადოებრივი ცვლილებისათვის	7.5	პრობლემა და კამპანიის მიზანი სამოქმედო არეალისა და მოკავშირეთა ანალიზი ტაქტიკური სფერების განსაზღვრა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება	3

## 12. სილაბუსები

# სილაბუსი

მოდულის დასახელება:	არამომგებიანი ორგანიზაციების ღირებულებებზე დაფუძნებული სტრატეგიული განვითარება
ლექტორი:	თამარ ტატიშვილი
საკონტაქტოსათები:	20 საათი
სესიებისრაოდენობა:	8
მოდულის მიზნები:	მოდულის გავლა საშუალებას მისცემს მონაწილეებს მენეჯმენტის პერსპექტივიდან გაანალიზონ არამომგებიანი ორგანიზაციები, შეიმუშაონ და განავითარონ კონკრეტული არამომგებიანი ორგანიზაციის საჭიროებაზე მორგებული სტრატეგიული მართვისა და ადმინისტრირების სისტემები, პროცესები და სამოქმედო გეგმები, ხელი შეუწყონ ორგანიზაციაში მიმდინარე ცვლილებებს.

## მოდულის შედეგები:

აღნიშნული მოდულის გავლის შედეგად, მონაწილეები შეძლებენ:

- ჩამოაყალიბონ (აღწერონ, დაახასიათონ) არამომგებიანი ორგანიზაციის მართვის, ადმინისტრირების ძირითადი გამოწვევები საქართველოში არამომგებიანი სექტორისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების გათვალისწინებით
- დაახასიათონ და განასხვავონ სხვადასხვა როლის და ფუნქციის მატარებელი არამომგებიანი ორგანიზაციები და განსაზღვრონ საკუთარი არამომგებიანი ორგანიზაციის როლი/ფუნქცია
- ჩამოაყალიბონ (აღწერონ, დაახასიათონ) და განასხვავონ არამომგებიანი ორგანიზაციის განვითარების სხვადასხვა ეტაპები და განსაზღვრონ განვითარების რომელ ეტაპზეა მათი ორგანიზაცია
- გაანალიზონ როგორ ზემოქმედებს არამომგებიან ორგანიზაციაზე გარემო, როგორ და რატომ იცვლება ორგანიზაციის ქცევა
- ჩამოთვალონ და აღწერონ ორგანიზაციის შეფასების ძირითადი მიდგომები;
- შეარჩიონ და გამოიყენონ შეფასების მეთოდები ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე
- შეაფასონ და საჭიროების შემთხვევაში წვლილი შეიტანონ საკუთარი ორგანიზაციის სტრუქტურის გაუმჯობესებაში ორგანიზაციის როლისა და ძირითადი საქმიანობების, ორგანიზაციის განვითარების ეტაპის, ორგანიზაციაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი შიდა და გარე ფაქტორებისა

და ორგანიზაციის მართვისა და მმართველობის თვალსაზრისით არსებული საჭიროებების გათვალისწინებით.

- განსაზღვრონ არამომგებიანი ორგანიზაციის ეფექტური მმართველი გუნდის ჩამოსაყალიბებლად საჭირო საქმიანობები არამომგებიანი ორგანიზაციის მმართველი გუნდის (ბორდი, გამგეობადაა.შ.) წინაშე არსებული გამოწვევებისა და ორგანიზაციის მართვის სხვადასხვა დონეებს შორის ეფექტური კომუნიკაციისა და კოორდინაციის საჭიროებების გათვალისწინებით
- განსაზღვრონ არამომგებიანი ორგანიზაციის სტრატეგიული მენეჯმენტის თვალსაზრისით არსებული საჭიროებები და განახორციელონ სტრატეგიული დაგეგმვის საქმიანობა, მათ შორის:
  - ◆ განსაზღვრონ და ჩამოაყალიბონ არამომგებიანი ორგანიზაციის ღირებულებები და ფასეულობები, ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციის ხედვა და მისია
  - ◆ განახორციელონ ორგანიზაციული ანალიზი
  - ◆ დასახონ სტრატეგიული მიმართულებები

**კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:**

#	სესიისთემა	ძირითადიკითხვები	ძირითადილიტერატურა
1	არამომგებიანი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები: არსი, ძირითადი კონცეფციები და განსაზღვრებები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა ფუნქციები და როლი შეიძლება ჰქონდეთ თანამედროვე არამომგებიან ორგანიზაციებს</li> <li>• არამომგებიანი საქმიანობის რა ტიპები არსებობს</li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy. New York: Routledge. 72-73; 293-295
2	სოციალური მეწარმეობის არსი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის სოციალური მეწარმეობა</li> <li>• რა შესაძლებლობებსა და გამოწვევებს ქმნის არამომგებიანი სექტორისთვის?</li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy (2nd Edition ed.). New York: Routledge. გვ. 91-92  დათუაშვილი, ე. (2011). სოციალურიმეწარმეობა. საზოგადოებრივიორგანიზაციებისფინანსურმდგრადობისმექანიზმები. თბილისი: ფონდილიასაზოგადოებასაქართველო
3	არამომგებიანი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მენეჯმენტის თავისებურებები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რას მოიცავს/გულისხმობს თანამედროვე არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯმენტი და რა საზაზისო კომპეტენციები შეიძლება დასჭირდეს თანამედროვე არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერს:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o რას გულისხმობს და რა თავისებურებები ახასიათებს არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვას</li> <li>o რა განსახვევებს არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვას ბიზნეს და სახელმწიფო სექტორის ორგანიზაციების მართვა-აღმინისტრირებისგან</li> <li>o რა როლი აქვთ ღირებულებებსა და ფასეულობებს არამომგებიანი</li> </ul> </li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy. New York: Routledge. 326-330;  კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი. (2015). დამხმარემასალამენეჯმენტისტრენინგისთვის. თბილისი: კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი

		ორგანიზაციების მართვა- ადმინისტრირების თვალსაზრისით	
4	არამომგებიანი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მმართველობა	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის მმართველობა არამომგებიანი ორგანიზაციებში</li> <li>რატომ განსხვავდება არამომგებიანი ორგანიზაციის მმართველობა ბიზნეს ან საჯარო სექტორის ორგანიზაციების მმართველობისგან</li> <li>რა ძირითადი მოვალეობები აქვთ არამომგებიანი ორგანიზაციების მმართველ ერთეულებს (ბორდს, გამგეობასდა.შ.)</li> <li>რა სპეციფიკური გამოწვევებია არამომგებიანი ორგანიზაციების წინაშე მმართველობის თვალსაზრისით</li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy. New York: Routledge. გვ. 408-420
5	ორგანიზაციული თეორიები არამომგებიანი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების კონტექსტში	<ul style="list-style-type: none"> <li>ორგანიზაციული თეორიები და არამომგებიანი ორგანიზაციები</li> <li>როგორია ორგანიზაციული განვითარების ძირითადი ეტაპები</li> <li>როგორ უემოქმედებს გარემო ფაქტორები არამომგებიანი ორგანიზაციებზე</li> <li>როგორია არამომგებიანი ორგანიზაციების ქცევის სპეციფიკა</li> </ul>	კონსულტაციისადატრენინგისცენტრისმასალები Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy. New York: Routledge. გვ. 272-274 300-302; 306-308  დოლიძე, ნ. (2013). ორგანიზაციულითეორია. თბილისი: საქართველოსსაზოგადოებრივსაქმეთაინსტიტუტი.
6	არამომგებიანი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შეფასება	<ul style="list-style-type: none"> <li>არამომგებიანი ორგანიზაციების შეფასების ძირითადი მიდგომები და გამოწვევები</li> <li>რა განსხვავდება არამომგებიანი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციისა და კომერციული ორგანიზაციის შორის შეფასების თვალსაზრისით</li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy. New York: Routledge. გვ. 309-318  დოლიძე, ნ. (2013). ორგანიზაციულითეორია. თბილისი: საქართველოსსაზოგადოებრივსაქმეთაინსტიტუტი.  კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი. (2015). დამზარემასალამენეჯმენტისტრენინგისთვის. თბილისი: კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი
7	ორგანიზაციული სტრუქტურა - განსაზღვრება და ძირითადი ფორმები	<ul style="list-style-type: none"> <li>ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრება და ძირითადი ფორმები</li> <li>ფაქტორები, რომლებიც სხვადასხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურას უწყობს ხელს</li> <li>სხვადასხვა ორგანიზაციული დიზაინისთვის დამახასიათებელი ქცევების ახსნა</li> <li>არამომგებიანი ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელი სტრუქტურის მიმოხილვა</li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations - Theory, Management, Policy (2nd Edition ed.). New York: Routledge. გვ. 285-293  კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი. (2015). დამზარემასალამენეჯმენტისტრენინგისთვის. თბილისი: კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი
8	ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის პროცესი	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის სტრატეგიული მართვა</li> <li>რატომ ჭირდებათ სტრატეგიული მართვა არამომგებიანი ორგანიზაციებს</li> <li>რა გამოწვევებია არამომგებიანი ორგანიზაციების წინაშე სტრატეგიული მართვის თვალსაზრისით</li> <li>საბაზისო სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი; სტრატეგიული ორიენტაცია: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ეტაპები</li> <li>- მეთოდები და მიდგომები</li> <li>- მონაწილეები</li> </ul> </li> </ul>	Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. New York: Routledge. გვ. 297-300 336-346  კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი. (2015). დამზარემასალამენეჯმენტისტრენინგისთვის. თბილისი: კონსულტაციისადატრენინგისცენტრი

## შეფასების წესი:

მაქსიმალური შეფასება ყველა კომპონენტში არის 100 ქულა

#	კომპონენტის დასახელება	კომპონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
1	სავარჯიშოები და დავალებები (8)	თემატურად სესიების მიხედვით თემა 1 – 8 ქულა 76–დან თემა 2 – 8 თემა 3 – 8 თემა 4 – 8 თემა 5 – 8 თემა 6 – 8 თემა 7 – 8 თემა 8 – 20 (ჯგუფური, საბოლოო) (შეფასების რუბრიკები მოცემულია სავარჯიშოების რეგულში)	76	ყოველ სესიაზე
2	ტესტი (8)	დახურული და ღია კითხვები თითოეული სესიიდან ძირითადი კონცეფციის, ცოდნის შესაფასებლად (საშ. 3–6 კითხვა, 3 ქულა)	24	ყოველ სესიაზე

## ლიტერატურა:

### ძირითადი ლიტერატურა

დათუაშვილი, ე. (2011). სოციალურიმენარმეობა. საზოგადოებრივიორგანიზაციებისფინანსურიმდგრადობისმექანიზმები. თბილისი: ფონდიდიასაზოგადოებასაქართველო.

დოლიძე, ნ. (2013). ორგანიზაციულითეორია. თბილისი: საქართველოსსაზოგადოებრივსაქმეთაინსტიტუტი. კონსულტაციისადატრენინგისცენტრისმასალები

Nonprofit Organizations, Theory, Management, Policy (H.E. Anheier, 2014)

### დამატებითი რესურსები

მურდულია, შ., მოდებაძე, ზ., & დათუაშვილი, ე. (2013). სოციალურიმენარმეობისსახელმძღვანელო ორგანიზაციულიქვეყისსაფუძვლები (რობინსიდაჯაჯი, 2009)

საჯარომართვამოქმედებისკურსი (დენჰარტიდადენჰარტი, 2012)

წარმატებულიარაკომერციულიორგანიზაციისმართვა (მაიკლსენდი, 2012)

Anheier, H. K. (2001). Managing non-profit organisations: Towards a new approach <http://civicus.org>

CompassPoint Nonprofit Services. (2008). *Nonprofit Board Basics Online* <http://foundationcenter.org/gainknowledge/>

Friedman, B., & Rosenthal, L. (2012, 04 15). Nonprofit Corporate Governance: The Board's Role. Non-Governmental Organizations, Management and Development (D. Lewis, 2014)



# სილაბუსი

მოდულის დასახელება:

ლიდერობა და თანამონაწილეობა ორგანიზაციული განვითარებისთვის

ლექტორი

ირინა ბრეგვაძე

საკონტაქტო საათები:

12.5

სესიების რაოდენობა

5

მოდულის მიზნები:

მონაწილეები შეძლებენ უხელმძღვანელონ ადამიანებს და მართონ კონფლიქტი ორგანიზაციული ქცევის ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით, უზრუნველყონ ორგანიზაციული კულტურის განვითარება

მოდულის შედეგები:

კურსის გავლის შედეგად მონაწილეები შეძლებენ:

- განმარტონ რა არის ორგანიზაციული კულტურა; დაახასიათონ და შეადარონ კულტურის ძირითადი მოდელები; გაანალიზონ და აღწერონ ორგანიზაციის კულტურა ძირითადი განზომილებების მიხედვით და დააკავშირონ ორგანიზაციის პროდუქტულობასთან; აღწერონ და/ან დაგეგმონ კულტურის ტრანსფორმაციის პროცესი;
- განმარტონ ლიდერობის ძირითადი არსი; დაახასიათონ და შეადარონ ლიდერობის ძირითადი თეორიები და მათი ნაკლი და უპირატესობები; ჩამოაყალიბონ და დაასაბუთონ როგორ და რატომ გამოიყენონ ლიდერობის სხვადასხვა თეორია მენეჯერულ საქმიანობაში
- განმარტონ ორგანიზაციული კონფლიქტის არსი და მიზეზები; დაახასიათონ კონფლიქტის სახეები; გაანალიზონ კონფლიქტი და დაგეგმონ მისი გადაჭრის ადეკვატური სტრატეგია;
- ჩამოაყალიბონ წარმატებული გუნდის ძირითადი მახასიათებლები; მოახდინონ საკუთარი და სხვების როლის იდენტიფიცირება გუნდში
- განმარტონ მოტივაციის არსი; დაახასიათონ მოტივაციის ძირითადი თეორიები და შეადარონ ერთმანეთს; დაასაბუთონ მოტივაციის გამოყენების მნიშვნელობა ად. რესურსების მართვაში;
- განმარტონ კომუნიკაციის არსი და დანიშნულება ორგანიზაციის კონტექსტში;

**კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:**

#	სესიის თემა	ძირითადი კითხვები	ძირითადი ლიტერატურა
1	ორგანიზაციული კულტურა;	<ul style="list-style-type: none"> <li>რას ნიშნავს ორგანიზაციული კულტურა?</li> <li>როგორია კულტურის ძირითადი ნიშან-თვისებები?</li> <li>რა განზომილებები გამოიყენება კულტურის ანალიზისათვის?</li> <li>რას მოიცავს კულტურის ტრანსფორმაციის პროცესი?</li> </ul>	<p>ჰოფსტედე, გ. და ჰოფსტედე, გ. (2005). კულტურები და ორგანიზაციები; გონების პროგრამული უზრუნველყოფა</p> <p>ოუენსი, რ.ჯ. და ვალესკი, თ.ს. (2008). ორგანიზაციული კულტურა და ორგანიზაციული კლიმატი. თავი 6. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში, ლიდერობა და სკოლის რეფორმა</p> <p>რობინსი პ., ს., და ჯაჯი, ტ. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.</p>
2	ლიდერობა და დელეგირება	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის ლიდერობა?</li> <li>როგორ განიხილება ლიდერობა სხვადასხვა თეორიაში?</li> <li>დელეგირება და დროის მართვა</li> </ul>	<p>ნორთჰაუზი, პ.გ. (2008). ლიდერობა. თავი 1-5.</p> <p>ოუენსი, რ.ჯ. და ვალესკი, თ.ს. (2008). ლიდერობა. თავი 8. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში, ლიდერობა და სკოლის რეფორმა</p>
3	ჯგუფი და გუნდი. გუნდური მუშაობა	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის გუნდი? რითი განსხვავდება გუნდი ჯგუფისგან?</li> <li>როგორია ქმედითი გუნდის მახასიათებლები?</li> <li>როგორია გუნდის განვითარების ფაზები?</li> </ul>	<p>ნორთჰაუზი, პ.გ. (2008). გუნდის ლიდერობა. თავი 11.</p>
4	კონფლიქტის მართვა	<ul style="list-style-type: none"> <li>თანამედროვე შეხედულებები კონფლიქტის შესახებ</li> <li>რა სახის კონფლიქტები გვხვდება?</li> <li>კონფლიქტის პროცესი, ქცევითი სტრატეგიები კონფლიქტურ სიტუაციაში, კონფლიქტის მართვა</li> </ul>	<p>რობინსი პ., ს., და ჯაჯი, ტ. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.</p> <p>ოუენსი, რ.ჯ. და ვალესკი, თ.ს. (2008). კონფლიქტი ორგანიზაციებში. თავი 10. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში, ლიდერობა და სკოლის რეფორმა</p> <p>გორტონი, რ., ალსტონი, ჯ.ა. და სნოუდონი, პ.ა. (2008). კონფლიქტის მენეჯმენტი. თავი 5. ლიდერობა და ადმინისტრირება სკოლაში.</p>
5	მოტივირება და კომუნიკაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის მოტივაცია?</li> <li>მოტივაციის თეორიები</li> <li>როგორ ვმართოთ თანამშრომლების მოტივაცია</li> <li>კომუნიკაციის მნიშვნელობა და ფუნქციები</li> </ul>	<p>რობინსი პ., ს., და ჯაჯი, ტ. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი.</p> <p>ოუენსი, რ.ჯ. და ვალესკი, თ.ს. (2008). მოტივაცია. თავი 11. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში, ლიდერობა და სკოლის რეფორმა</p>

## შეფასების წესი:

სტუდენტის მაქსიმალური შეფასება ყველა კომპონენტში არის 100 ქულა

#	კომპონენტის დასახელება	კომპონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
1	შუალედური ტესტი 1	ტესტი შეიცავს 10 დახურულ კითხვას და ერთ სიტუაციურ დავალებას; თითოეული კითხვა ფასდება 2 ქულით ხოლო სიტუაციური დავალება 20 ქულით	40	ტესტი ჩატარდება მე-3 სესიაზე, ლექციის ბოლოს
2	შემაჯამებელი ტესტი 2	ტესტი შეიცავს 10 დახურულ კითხვას და ორ სიტუაციურ დავალებას; თითოეული კითხვა ფასდება 2 ქულით, ხოლო თითო სიტუაციური დავალება 20 ქულით	60	ტესტი ჩატარდება მე-5 სესიაზე, ლექციის ბოლოს

## ლიტერატურა:

### ძირითადი ლიტერატურა:

ნორთჰაუზი, პ. გ. (2008). ლიდერობა. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

ოუენსი, რ. ჯ., & ვალესკი, თ. ს. (2001). ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში, ლიდერობა და სკოლის რეფორმა. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

პრობინსი, ს., & ჯაჯი, ტ. ა. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

ჰოფსტედე, გ. პ. (2011). კულტურები და ორგანიზაციები. თბილისი : ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

ჰოფსტედე, გ., & ჰოფსტედე, გ. ი. (2011). კულტურები და ორგანიზაციები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა.

### დამატებითი ლიტერატურა:

Alderfer, C. (1969). Organizational Behavior and Human Performance.

Bass, B. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. . New York: Free press.

D. Modaff, J. B. (2011). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings*.

Douglas McGregor, D. a. (1997/1998). The human side of enterprise . *Hill Annual Editions, Management*, Article 31, page 204-208.

Fleishman, E. A., Mumford, m., Zaccaro, S. J., Levin, K., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*.

Galton, F. (1869). Hereditary genius: an inquiry into its law and consequences.

Kurt Lewin, R. L. (1958). study "Leadership and Group Life". University of Iowa. Retrieved from <http://www.gordontraining.com/free-workplace-articles/productivity-profitability/>

McClelland, D. (1955). Studies in Motivation.

Michael H. Mescon, M. A. (1988). *Management*.

Merton, R.K. (1938). Social structure and anomie. *American Sociological Review* 3 (5), page 672-682

Schein, E. (2004). *Schein's organizational culture model*. Retrieved from wikipedia.org: [http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)

Steel, P., & J.König, C. (2006). *Integrating Theories of Motivation*.

Stogdill, R. (1948). Personal Factors associated with leadership: A survey of literature. *Journal of Psychology*, page 35–71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Shein E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership: A dynamic view. San Fransisco. CA.: Jossey-Bass Inc.

# სილაბუსი

**მოდულის დასახელება:**  
**ლექტორი:**  
**საკონტაქტო საათები:**  
**სესიების რაოდენობა**  
**მოდულის მიზნები:**

**ადამიანური რესურსების მართვა**  
 ნათია ზედგინიძე; [natia.zedginidze@gmail.com](mailto:natia.zedginidze@gmail.com)

17.5

7

კურსის მონაწილეები შეძლებენ შეიმუშაონ და დანერგონ ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის სისტემა, რომელიც ეფუძნება საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მართვის თანამედროვე კონცეფციებსა და შრომით ურთიერთობებს.

**მოდულის შედეგები:**

მოდულის გავლის შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- იმსჯელონ ორგანიზაციაში არსებულ ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შესახებ
- განაზოგადებენ სამუშაოს ანალიზი და შეიმუშაონ სამუშაოს აღწერები ცალკეული პოზიციების მიხედვით
- განსაზღვრონ პერსონალის რეკრუტირების კრიტერიუმები და განაზოგადებენ პერსონალის შერჩევა, დაქირავება
- შეიმუშაონ ორგანიზაციის შინაგანაწესი და იმსჯელონ შრომით ურთიერთობებზე
- შეიმუშაონ და პრაქტიკაში დანერგონ პერსონალის სამუშაოს შეფასების სისტემა
- იმსჯელონ პერსონალის მოტივაციის დონეზე ორგანიზაციაში და დაგეგმონ მოტივაციის განვითარების სისტემა
- შეიმუშაონ და დანერგონ პერსონალის განვითარების გეგმა
- შექმნან პერსონალის შრომის ანაზღაურების/კომპენსაციისა და დაჯილდოვების ეფექტური სისტემა

**კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:**

#	სესიის თემა	ძირითადი კითხვები	ძირითადი ლიტერატურა
1.	შესავალი არმ სისტემებში	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რას გულისმობს არმ?</li> <li>• როგორ ვითარდებოდა დისციპლინა და ზოგადად არმ მიდგომები?</li> <li>• რა კომპონენტებისგან შედგება არმ სისტემა და როგორია მათ შორის ურთიერთკავშირი?</li> </ul>	
2.	სამუშაოს დიზაინი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რაში მდგომარეობს სამუშაოს დიზაინის არსი და მიზანი ორგანიზაციაში?</li> <li>• რა განსხვავებაა სამუშაოს ანალიზსა და სამუშაო აღწერას შორის?</li> <li>• რა მეთოდების გამოყენებით შეგვიძლია</li> </ul>	კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი. (2015). დამხმარე მასალა ტრენინგისთვის ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი, კონსულტაციებისა და ტრენინგის

		<p>ჩავატაროთ სამუშაოს ანალიზი? (რომელი მეთოდები დაგვეხმარება სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მოძიებაზე?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>რა დანიშნულება აქვს სამუშაოს აღწერას?</li> <li>რატომ გვჭირდება იგი ორგანიზაციაში?</li> <li>როგორ დავახარისხოთ ანალიზის შედეგად მოძიებული ინფორმაცია?</li> <li>როგორ შევადგინოთ კარგი სამუშაოს აღწერა?</li> </ul>	ცენტრი (გვ: 1,2, 29-34)
3.	პერსონალის რეკრუტირება და შერჩევა	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ მოვაშაადოთ ვაკანტური პოზიციის განაცხადი?</li> <li>როგორ მოვახდინოთ კადრების კანდიდატურების რეკრუტირება/სელექცია?</li> <li>როგორ დავგვეგმოთ, მოვეშაადოთ და ჩავატაროთ ეფექტური ინტერვიუ?</li> </ul>	კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი. (2015). დამხმარე მასალა ტრენინგისთვის ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი, კონსულტაციებისა და ტრენინგის ცენტრი (გვ.34-41)
4.	შრომითი ურთიერთობები	<ul style="list-style-type: none"> <li>რას წარმოადგენს შინაგანაწესი: არსი, მნიშვნელობა და სტრუქტურა</li> <li>შრომითი ურთიერთობები - რეგულაცია შრომითი კოდექსის მიხედვით</li> </ul>	”საქართველოს შრომის კოდექსი”
5.	სამუშაოს შეფასება	<ul style="list-style-type: none"> <li>რატომ გვჭირდება პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასება ორგანიზაციაში? (შეფასების არსი და მიზანი)</li> <li>შეფასების რომელი მეთოდები შეგვიძლია გამოვიყენოთ ორგანიზაციული საჭიროებიდან/სპეციფიკიდან გამომდინარე?: სკალარული, რანჟირება, MBO (მიზნებზე დაფუძნებული მართვა)</li> <li>როგორ მოვეშაადოთ, ჩავატაროთ შეფასების ინტერვიუ თანამშრომელთან, შემდგომში მოტივაციის გაზრდის მიზნით</li> </ul>	<p>Dessler, G. 12th Edition, Pearson Education, “Human Resource Management”, Chapter #9 – “Performance Management and Appraisal;</p> <p>Mabey, C., Salaman, G.&amp; Storey, J. (1998). Human Resource Management: A strategic Introduction. 2nd edition. Wiley-Blackwell. (Chapter 4: Performance Management Strategies)</p>
6.	პერსონალის მოტივაცია და განვითარება	<ul style="list-style-type: none"> <li>ფრუსტრაციის მოდელი</li> <li>შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიები</li> <li>მოტივაციის შეფასების სისტემა</li> </ul>	Mabey, C., Salaman, G.& Storey, J. (1998). Human Resource Management: A strategic Introduction. 2nd edition. Wiley-Blackwell (Chapter 5: Training and Development Strategies)
7.	კომპენსაცია და დაჯილდოება	<ul style="list-style-type: none"> <li>კომპენსაციის ფორმები</li> <li>როგორ დავგვეგმოთ კომპენსაცია და დაჯილდოება ?</li> </ul>	<p>Dessler, G. 12th Edition, Pearson Education, “Human Resource Management”, Chapter # 11 – “Establishing Strategic Pay Plans”</p> <p>Dessler, G.12th Edition, Pearson Education, “Human Resource Management”, Chapter # 12 – “Pay for Performance and Financial Incentives”;</p>

## შეფასების წესი

სტუდენტის მაქსიმალური შეფასება ყველა კომპონენტში არის 100 ქულა

#	კომპონენტის დასახელება	კომპონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
1	ჯგუფური დავალება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• აუდიტორიაში ჯგუფებში ქეისის ამოხსნა და შემდომ პრეზენტაცია სესიაზე.</li> </ul>	10 ქულა	რამოდენიმე სესიაზე
2	ინდივიდუალური ტესტი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ყოველი სესიის მიხედვით გავლილი მასალის ტესტირება დახურული ტიპის კითხვებით.</li> <li>• თითოეული ტესტი შეიცავს 10 დახურული ტიპის კითხვას ან/და ჭეშმარიტა/მცდარია ტიპის შეკითხვებს</li> <li>• თითოეული ტესტი ფასდება 10 ქულით</li> </ul>	50 ქულა	ყოველ მომდევნო სესიაზე
3	ფინალური პროექტი/პრეზენტაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ჯგუფს გადაეცემა ორი Harvard Business Case სემესტრის შუა პერიოდში</li> <li>• თითოეული მონაწილე ინდივიდუალურად გადაწყვეტს რომელ ქეისზე იმუშაოს</li> <li>• მსმენელმა უნდა წარმოადგინოს დაწერილი თეზისი ქეისში დასმულ პრობლემის ამოხსნასთან დაკავშირებით;</li> </ul>	40 ქულა	მე-7 სესიაზე

## ლიტერატურა:

### ძირითადი რესურსები:

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. 12<sup>th</sup> Edition. Pearson Education

Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J (1998). *Human Resource Management: A strategic Introduction*. 2nd edition. Wiley-Blackwell

საქართველოს შრომის კოდექსი

კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი. (2015). დამხმარე მასალა ტრენინგისთვის ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი, კონსულტაციებისა და ტრენინგის ცენტრი

### დამატებითი ლიტერატურა:

ბერიძე, რ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი

ქორთუა, ი. (2009). ადამიანური რესურსებისა და ინფორმაციის მართვა. თბილისი

CBGL (2011). ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვა

Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Retrieved 05 09, 2015, from [http://www.bms.lk/download/GDM\\_Tutorials/e-books/Armstrong's\\_Handbook.pdf](http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Armstrong's_Handbook.pdf)

HR Council for the Volunteer and Non Profit Sector. (2009). *Human Resource Management Standards*. Retrieved 05 09, 2015, from [http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR\\_Standards\\_Web.pdf](http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRC-HR_Standards_Web.pdf)

International Swedish Institutional for Public Administration, "Introduction to HRM. Retrieved 30. 07. 2015 from: [http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme\\_resources/lse/lse\\_pdf/subject\\_guides/mn3075\\_ch1-4.pdf](http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/mn3075_ch1-4.pdf)

<http://www.absolutehrsolutions.com/hrpolicies.html>

# სილაბუსი

მოდულის დასახელება:	არამომგებიანი ორგანიზაციების პროექტების ეფექტური მართვა
ლექტორები:	თამარ ცირეკიძე, ბესარიონ სულაბერიძე
საკონტაქტო საათები:	40 საათი
სესიების რაოდენობა:	16
მოდულის მიზნები:	მონაწილეები შეძლებენ მიზანზე ორიენტირებული განვითარების პროექტების დაგეგმვას, განხორციელების პროცესის მართვას, მონიტორინგისა და ხარისხის შეფასების ეფექტური სისტემების დანერგვას
მოდულის შედეგები:	მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ: <ul style="list-style-type: none"><li>• პროექტის დაგეგმვას თანმიმდევრული ეტაპების მიხედვით;</li><li>• პროექტის დაგეგმვისა და ანალიზის სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებას;</li><li>• ალტერნატივების ანალიზის და რისკების შეფასების მნიშვნელობის დასაბუთებას; პრობლემის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესებში;</li><li>• პროცესების კლასიფიკაციას;</li><li>• პროცესის დიზაინის შექმნასა და ოპტიმიზაციას;</li><li>• მარტივი სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებას ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვისა და შეფასებისათვის;</li><li>• ხარისხის მართვისა და მუდმივი განვითარების სტრატეგიის დაგეგმვასა და განხორციელებას.</li></ul>

**კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:**

#	სესიის თემა	ძირითადი კითხვები
1	<b>განვითარების კონცეფცია</b> ა) განვითარება ბ) პროექტების მართვის ისტორია გ) პროექტების სახეები დ) განვითარების პროექტები და პროგრამა	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის განვითარება</li> <li>რა არის მართვა</li> <li>რა განსხვავებაა პროექტების ფუნქციონალურ და ინსტიტუციურ მართვას შორის</li> <li>რა სახის პროექტები არსებობს და რა განსხვავებაა მათ შორის</li> </ul>
2	<b>პროექტის ციკლის მართვა - შესავალი ნაწილი</b> ა) განვითარების პროექტის მართვის ისტორია გზა ბ) ლოგიკური ჩარჩოს აგებულება და დანიშნულება გ) ლოგიკური ჩარჩოს მიდგომის მლიერი და სუსტი მხარეები სავარჯიშო - ქეისის განხილვა დ) სიტუაციის ანალიზი: დაინტერესებულ პირთა ანალიზი	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა გზა გაიარა განვითარების პროექტებმა - ლოგიკური ჩარჩოდან პროექტის ციკლის მართვამდე</li> <li>მიზანზე ორიენტირებული პროექტის განმარტება</li> <li>რა ნაწილებისგან შედგება ლოგიკური ჩარჩო</li> <li>რამდენი სახის ლოგიკაა ლოგიკურ ჩარჩოში</li> <li>რა არის ლოგიკური ჩარჩოს მლიერი და სუსტი მხარეები</li> <li>ვინ შეიძლება ჩათვალოს დაინტერესებულ პირებად</li> <li>რას გვიჩვენებს ინტერესი-ზეგავლენას მატრიცა</li> </ul>
3	<b>პროექტის დიზაინი და ბიუჯეტირება</b> ა) პრობლემების ანალიზი ბ) მიზნების ანალიზი	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის პრობლემა</li> <li>რა შემთხვევაში შეიძლება ითქვას, რომ არსებობს პრობლემური სიტუაცია</li> <li>რას ნიშნავს მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზი</li> <li>როგორ შეიძლება გაკეთდეს პრობლემების ანალიზი</li> <li>როგორ ავაგოთ პრობლემების ხე</li> </ul>
4	<b>პროექტის დიზაინი და ბიუჯეტირება</b> ა) სტრატეგიული ალტერნატივები და პროექტის სტრატეგია ბ) მიზნების იდენტიფიკაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>რას ნიშნავს სტრატეგიული ალტერნატივა</li> <li>რა მეთოდები შეიძლება იქნეს გამოყენებული სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზის დროს</li> <li>როგორ გადავიყვანოთ პრობლემები მიზნებში</li> </ul>
5	<b>პროექტის დიზაინი და ბიუჯეტირება</b> ა) პროექტის რისკი/დაშვებები ბ) ინდიკატორი და გადამოწმების წყაროები	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის წინაპირობა</li> <li>რა არის რისკი/დაშვება</li> <li>როგორ გავაკეთოთ რისკების კლასიფიკაცია - რისკის ალბათობის და სიმძიმის განსაზღვრა</li> <li>რას ნიშნავს ინდიკატორი</li> <li>რა სახის ინდიკატორები არსებობს</li> <li>რა განსხვავებაა პირდაპირ და ირიბ ინდიკატორებს შორის</li> <li>რას ნიშნავს გადამოწმების წყარო</li> </ul>
6	<b>პროექტის ოპერაციების მართვა</b> ა) ოპერაციების დაგეგმვა. PERT მეთოდის მნიშვნელობა და გამოყენება ბ) განტის ცხრილი	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა სახის ოპერაციები არსებობს</li> <li>როგორ დავგეგმოთ ოპერაციები</li> <li>როგორ გამოვიყენოთ ოპერაციების დაგეგმვის მეთოდები</li> </ul>
7	<b>პროექტის დიზაინი და ბიუჯეტირება</b> ა) პროექტის განხორციელების ოპერაციული გეგმა ბ) რესურსების ალოკაცია გ) პროექტის ბიუჯეტის შედგენა	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა ძირითადი ნაწილებისგან უნდა შედგებოდეს ოპერაციების გეგმა</li> <li>როგორ განსაზღვროთ საჭირო რესურსები</li> <li>როგორ განსაზღვროთ სხვადასხვა სახის საჭირო რესურსისთვის ერთეული ბიუჯეტში</li> </ul>
8	<b>პროექტის მონიტორინგი და შეფასება</b> ა) მონიტორინგი და მონიტორინგის განხორციელება ბ) შეფასება და შეფასების კრიტერიუმები	<ul style="list-style-type: none"> <li>რას ნიშნავს მონიტორინგი</li> <li>რა განსხვავებაა მონიტორინგსა და შეფასებას შორის</li> <li>რა უნდა გავითვალისწინოთ მონიტორინგის მატრიცის გაკეთებისას</li> <li>რა ნიშნავს მენეჯერის კითხვა</li> <li>რა კრიტერიუმებით შეიძლება შეფასდეს პროექტი</li> </ul>
10	<b>ოპერაციების მართვა - შესავალი</b> ა) პროცესი ბ) ოპერაციების მართვა გ) სამუშაოს შესრულების 3 დონე: ორგანიზაციული, პროცესები და სამუშაო პოზიცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>რას ეწოდება პროცესი</li> <li>რა არის შენატანი, პროცესი, შედეგი, მომწოდებელი, მომხმარებელი</li> <li>რას ნიშნავს ოპერაციების მართვა</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>რას წარმოადგენს შესრულების 9 ცვლადი</li> <li>რა კითხვები უნდა დასვას შესრულების 9 ცვლადის შემთხვევაში</li> </ul>
11	სამუშაოს შესრულების ოპერაციული დონე	<ul style="list-style-type: none"> <li>პროცესის მიზნის დასახვა</li> <li>არის თუ არა პროცესის შესრულება მართული</li> <li>როგორ მოვახდინოთ რესურსების ალოკაცია პროცესებში</li> <li>პროცესების ნაბიჯებს შორის განვსაზღვროთ კავშირო</li> </ul>
12	პროცესის ოპტიმიზაცია ა) პროცესის დიზაინი და ანალიზი ბ) პროცესის განხორციელება გ) დროის განსაზღვრა	<ul style="list-style-type: none"> <li>რას უნდა მივაქციოთ ყურადღება პროცესი დიზაინისა და ანალიზის დროს</li> </ul>
13	პროცესის ოპტიმიზაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ გამოვიყენოთ პროცესის აღწერისთვის "პროცესების რუკა"</li> </ul>
14	ხარისხის მართვის სისტემები ა) ხარისხი: მენეჯმენტის ფილოსოფია დაბალი ხარისხის ფასი	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის ხარისხი - მომხმარებლის თვალით</li> </ul>
15	ხარისხის მართვის სისტემები გ) ხარისხის გაუმჯობესება TQM - ის გამოყენებით	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ შეუძლია TQM - ის პროგრამას გაუმჯობესოს ბენეფიტარკინგის ხარისხი, პროდუქტის და სერვისის დიზაინი;</li> <li>როგორ გამოვიყენოთ ხარისხის მართვის სხვადასხვა მეთოდები</li> </ul>
16	ხარისხის მართვის სისტემები სტატისტიკური მეთოდები	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ გამოვიყენოთ ელემენტარული სტატისტიკური მეთოდები ხარისხის ობიექტური შეფასებისთვის</li> </ul>

## შეფასების წესი

სტუდენტის მაქსიმალური შეფასება ყველა კომპონენტში არის 100 ქულა

#	კომპონენტის დასახელება	კომპონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
1	პროექტი	მონაწილეებმა უნდა მოამზადონ პროექტი წინასწარ შეთანხმებული ქეისის მიხედვით. პროექტი ფასდება კომპლექსური რუბრიკით, რომელიც მოცემულია დანართში	40	8 სესიის ბოლოს
	ინდივიდუალური დავალება	ერთი მირითადი პროცესის მიზანი, დასაბუთება, რატომ სჭირდებათ ამ პროცესის აღწერა, პროცესის ვიზუალიზაცია "პროცესის რუკის" საშუალებით, პროცესის ოპტიმიზაციის შესაძლებლობების განსაზღვრა	40	13-ე სესიის მერე
	წერილობითი გამოცდა	3 ესსე და ორი გამოთვლითი ამოცანა სტატისტიკიდან	20	მოდულის ბოლოში

**დანართი: პროექტის შეფასების კრიტერიუმები**

	კრიტერიუმები	წონა	ქულა	კრიტერიუმის შეფასების რუბრიკა
1	დაინტერესებულ პირთა და პრობლემის ანალიზი იძლევა სრულ სურათს არსებულ ვითარებაზე	1	5	<p>5 ქულა - კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია - არ არის ხარვეზები;</p> <p>3-4 ქულა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია, არის მცირე ხარვეზები;</p> <p>1-2 ქულა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია, ამავე დროს არის მნიშვნელოვანი ხარვეზები;</p> <p>0 ქულა: არ აკმაყოფილებს კრიტერიუმის მოთხოვნებს.</p>
2	მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი მიზნებსა და ამოცანებს შორის მკაფიო და ცალსახაა	1	5	
3	კავშირი მიზნებსა და დაშვებებს შორის პასუხობს ზიგზაგ ლოგიკას	1	5	
4	ინდიკატორები იძლევა საშუალებას პროექტის შედეგების შეფაზეზაზე ყველა დონეზე	1	5	
5	საოპერაციო გეგმა ნათლად განსაზღვრავს სამუშაოებს, ვადებს და პასუხისმგებლობას	1	5	
6	ბიუჯეტში გათვალისწინებულია პირდაპირი და არაპირდაპირი ხარჯები დაგეგმილი სამუშაოებისთვის და ამავედროულად ხარჯთეფექტურია	1	5	
7	მონიტორინგის სისტემა იძლევა საშუალებას დროულად და სრულად შეგროვდეს მონაცემები პროექტის პროგრესის შეფასებისათვის	1	5	
8	პრეზენტაცია პასუხობს ხარისხიანი პრეზენტაციის მოთხოვნებს	1	5	

# სილაბუსი

მოდულის დასახელება:

არამომგებიანი ორგანიზაციის ფინანსები (რა უნდა იცოდეს არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერმა ფინანსების მართვის შესახებ?)

ლექტორი:

იულია შენდრიკოვა

საკონტაქტო საათები:

25

სესიების რაოდენობა:

10

მოდულის მიზნები:

მონაწილეები შეძლებენ არამომგებიანი ორგანიზაციის მენეჯერის კომპეტენციის ფარგლებში ეფექტურად დაგეგმონ და მართონ ორგანიზაციის ფინანსური რესურსები; გამოიყენონ ფინანსური კონტროლის მექანიზმები და მოახდინონ ფინანსური ანგარიშგების ინტერპრეტირება.

მოდულის შედეგები:

მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- კრიტიკულად წაიკითხონ ფინანსური ანგარიშები ( ფინანსური მდგომარეობის ანგარიში; საქმიანობების ანგარიში; ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიში) და გააკეთონ ანალიზი;
- განსაზღვრონ ფინანსური კონტროლის მექანიზმები და პროცედურები და გამოიყენონ ეს ინსტრუმენტები პრაქტიკაში
- იმსჯელონ მმართველობითი აღრიცხვის პრინციპების არსზე და მათი პრაქტიკაში დანერგვის გზებზე
- შეადგინონ და შეაფასონ ბიუჯეტი
- განმარტონ ფინანსური კოეფიციენტების მნიშვნელობა და არსებულ კოეფიციენტებზე დაყრდნობით მოახდინონ ორგანიზაციის შეფასება

**კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:**

#	სესიის თემა	ძირითადი კითხვები	ძირითადი ლიტერატურა
1	ფინანსური მენეჯმენტი: ა) შესავალი ბ) ძირითადი ცნებები	ა) ფინანსური მენეჯმენტის განმარტება; როლი; ფუნქციები ბ) ძირითადი ცნებები: 1. აქტივები (განმარტება; აღიარება; შეფასება; კლასიფიკაცია) 2. ვალდებულებები (განმარტება; აღიარება; შეფასება; კლასიფიკაცია) 3. ფონდები ( განმარტება; კლასიფიკაცია) 3. შემოსავლები (განმარტება; აღიარება; კლასიფიკაცია) 4. ხარჯები (განმარტება; აღიარება; კლასიფიკაცია)	დადგენილება # 10 არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ბუღალტრული აღრიცხვის დროებითი სტანდარტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშთა გეგმის სტრუქტურის დამტკიცების შესახებ
2	ფინანსური აღრიცხვა: ა) შესავალი ბ) ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციური პრინციპები გ) სამეურნეო ოპერაციების ანალიზი და აღრიცხვა ვ) ფინანსური პროცედურები და შიდა კონტროლი	ა) ფინანსური აღრიცხვის შინაარსი და როლი ბ) ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციური პრინციპები: 1. ორმაგი აღრიცხვის პრინციპები 2. აღრიცხვის მეთოდები; 3. შეფასების მეთოდები; 4. სააღრიცხვო პოლიტიკა გ) ოპერაციების აღრიცხვა ვ) ფინანსური პროცედურების განხილვა	ა. ხორავა. (2011). ბუღალტრული აღრიცხვა; ა. ხორავა. (2014) . არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ფინანსური აღრიცხვა და ანგარიშგება. გზამკვლევი
3	ფინანსური ანგარიშგება	1. ფინანსური მდგომარეობის ანგარიში (ე.წ ბალანსი) 2. საქმიანობების ანგარიში (ე.წ მოგება-ზარალი) 3. ფულადი ნაკადების მოძრაობის ანგარიში 4. ფონდებში ცვლილებების ამსახველი ანგარიში	დადგენილება#10 არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ბუღალტრული აღრიცხვის დროებითი სტანდარტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშთა გეგმის სტრუქტურის დამტკიცების შესახებ
4	მმართველობითი აღრიცხვა	1. მმართველობითი აღრიცხვის შინაარსი და როლი 2. ხარჯების კლასიფიკაცია 3. ზედნადები ხარჯების განაწილება 4. CVP ანალიზი 5. წაუგებლობის წერტილი	Atkinson, A.; Kaplan, R.S ; Matsumara, E. M. & Young, S. M. (2009). მმართველობითი აღრიცხვა ( მე-5 გამოცემა). გვ.3-7; 15-19; Flood, H. & Phelps, R.W (2003). Understanding Indirect costs
5	მმართველობითი აღრიცხვა	1. მმართველობითი აღრიცხვის შინაარსი და როლი 2. ხარჯების კლასიფიკაცია 3. ზედნადები ხარჯების განაწილება 4. CVP ანალიზი 5. წაუგებლობის წერტილი	
6	ბიუჯეტირება	1. ბიუჯეტი და ბიუჯეტის დანიშნულება 2. საბიუჯეტო სისტემების ტიპები 3. ბიუჯეტის შედგენა: 3.1 საოპერაციო ბიუჯეტი 3.2 ფულის ბიუჯეტი 3.3 კაპიტალური დაზანდ. ბიუჯეტი 4. გადახრის ანალიზი	Zietlow, J. (2007). Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices
7	ბიუჯეტირება	1. ბიუჯეტი და ბიუჯეტის დანიშნულება 2. საბიუჯეტო სისტემების ტიპები 3. ბიუჯეტის შედგენა: 3.1 საოპერაციო ბიუჯეტი 3.2 ფულის ბიუჯეტი 3.3 კაპიტალური დაზანდ. ბიუჯეტი 4. გადახრის ანალიზი	

8	ფინანსური ანალიზი	ძირითადი ფინანსური კოეფიციენტები	
9	საგადასახადო სამართალი	ძირითადი გადასახადების სახეები	საქართველოს საგადასახადო კოდექსი
10	საგადასახადო სამართალი	ადმინისტრირება	საქართველოს საგადასახადო კოდექსი

## შეფასების წესი

სტუდენტის მაქსიმალური შეფასება ყველა კომონენტში არის 100 ქულა

#	კომონენტის დასახელება	კომონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
1	ძირითადი ფინანსური ცნებები	ტესტი აუდიტორიაში	სულ 5ქ.	მეორე სესიის დასაწყისში
2	ფინანსური ანგარიშგება	ტესტი აუდიტორიაში და ამოცანა (საშინაო დავალება)	სულ 35ქ: ტესტი 5ქ; ამოცანა 30ქ;	მე-3 სესიის დასაწყისში ტესტი; მე-4 სესიის დასაწყისისათვის ამოცანა
3	ფინანსური კონტროლი	ამოცანა (საშინაო დავალება)	სულ 10 ქ	მე-3 სესიის დასაწყისში
4	ბიუჯეტი და ბიუჯეტის ტიპები	ტესტი აუდიტორიაში და ამოცანა (საშინაო დავალება)	სულ 25 ქ: ტესტი 5ქ; ამოცანა 20ქ	მე-7 სესიის დასაწყისში ტესტი; მე-8 სესიის დასაწყისისათვის ამოცანა
5	ფინანსური კოეფიციენტები	5 ამოცანა , თითო 3 ქულიანი (საშინაო)	სულ 15 ქ	მე-8 სესიის დასაწყისისათვის
6	საგადასახადო სამართალი	ტესტი აუდიტორიაში	სულ 10ქ.	მე-10 სესიის ბოლოს

## ლიტერატურა:

### ძირითადი ლიტერატურა:

ხორავა, ა. (2014) არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ფინანსური აღრიცხვა და ანგარიშგება.

გზამკვლევი. თბილისი: სი ეს აი

ხორავა, ა.; კვატაშიძე, ნ.; სრესელი, .ნ; გოგრიჭიანი, ზ.; (2011) ბუღალტრული აღრიცხვა

დადგენილება #10 არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ბუღალტრული აღრიცხვის დროებითი

სტანდარტისა და ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშთა გეგმის სტრუქტურის დამტკიცების შესახებ

ძამაძია, რ. & ჟორჟოლიანი, რ. (2008) ფინანსური ანგარიშგების საერთაშორისო სტანდარტების გამოყენება

საქართველოს საგადასახადო კოდექსი

### დამატებითი ლიტერატურა:

ACCA . Paper 2.4 Financial Management (2003)

Atkinson, A.; Kaplan, R.S ; Matsumara, E. M. & Young, S. M. (2009). მმართველობითი აღრიცხვა ( მე-5 გამოცემა).

Higgins Robert. C .(2003). Analysis for Financial Management ( 7th Editin)

Horngren,C. (2005). Cost Accounting. 12th edition

Mango. (2002). Financial Management for Non-Governmental Organizations. Course Handbook

Revsine L, Collins D.W, Johnson W.B ( 2005) Financial Reporting and Analysis (3rd Edition)

Zietlow, J. (2007). Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices

Flood, H & Phelps, R.W. (2003). Understanding Indirect costs

ფასს. წიგნი 1. სრუქტურული საფუძვლები

ფინანსთა მინისტრის ბრძანება #996 გადასახადების ადმინისტრირების შესახებ

შემოსავლების სამსახურის განმარტება სსკ-ის მე-9 მუხლზე (ეკონომიკური საქმიანობა)

ჭილაძე, ი. (2010). მმართველობითი აღრიცხვა. სახელმძღვანელო

ჭილაძე, ი. (2011). ფინანსური ანალიზის სახელმძღვანელო

Charity watch. (2011). "100% to Program" Claims Confuse Donors <https://www.charitywatch.org/charitywatch-articles/-34-100-to-program-34-claims-confuse-donors/18>

# სილაბუსი

მოდულის დასახელება: **სოციალური მარკეტინგი და ფონდების მოძიება**

ლექტორი: **ბუბა ცირეკიძე, ალექსანდრე მაყაშვილი**

საკონტაქტო საათები: **30 საათი**  
 სესიების რაოდენობა: **12 სესია**  
 მოდულის მიზნები: **მონაწილეები შეძლებენ შესაბამისი სტრატეგიების განსაზღვრასა და დანერგვას სამიზნე ჯგუფებთან და საზოგადოებასთან ეფექტური ურთიერთობისათვის, საჭიროებებზე მორგებული მომსახურების უზრუნველყოფისათვის, რესურსების მობილიზაციისა და ფონდების მოძიებისათვის.**

მოდულის შედეგები: **მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:**

- დაგეგმონ სოციალური და არამომგებიანი საწარმოს/ორგანიზაციის მარკეტინგული საქმიანობის სტრატეგია, შეაფასონ აღნიშნული სტრატეგიის ეფექტიანობა და განახორციელონ იმპლემენტაციის კოორდინაცია
- დაგეგმონ ფონდების მოძიების კამპანია, შეაფასონ აღნიშნული კამპანიის ეფექტიანობა და განახორციელონ მისი იმპლემენტაციის კოორდინაცია

## კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:

#	სესიის თემა	ძირითადი კითხვები	ძირითადი ლიტერატურა
1	არამომგებიანი ორგანიზაციებისა და სოციალური მარკეტინგის საფუძვლები	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის არამომგებიანი ორგანიზაციის მარკეტინგი?</li> <li>• როგორია არამომგებიანი ორგანიზაციის მარკეტინგულ საქმიანობის მიზნები?</li> <li>• რა არის სოციალური მარკეტინგი?</li> <li>• რა მიზნები აქვს სოციალურ მარკეტინგს?</li> <li>• როგორია სოციალური მარკეტინგის გაცვლის მოდელი?</li> <li>• რა არის არამომგებიანი და სოციალური მარკეტინგის პროდუქტი?</li> <li>• რა არის სოციალური პროდუქტის ფასი?</li> <li>• როგორია არამომგებიანი ორგანიზაციის და სოციალური მარკეტინგის სპეციფიკა?</li> </ul>	<p>Kotler, P &amp; Andearsen, A.R. (1995). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (5th Edition). Chapter I- The Growth and Development of Nonprofit Marketing (pp. 1-28)</p> <p>Kotler, P &amp; Andearsen, A.R. (1995). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (5th Edition). Chapter XIV- Social Marketing (pp. 387-403)</p>
2	მიზნობრივი ჯგუფების იდენტიფიკაცია	<ul style="list-style-type: none"> <li>• მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფის პრინციპები:</li> <li>• რატომ არის საჭირო მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფა?</li> <li>• რამდენ მიზნობრივი ჯგუფად უნდა დაიყოს საზოგადოება?</li> <li>• რა პარამეტრების საფუძველზეა შესაძლებელი მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფა?</li> <li>• რა მახასიათებლები უნდა ჰქონდეს</li> </ul>	<p>Kotler, P &amp; Andearsen, A.R. (1995). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (5th Edition). Chapter V - P. 149-184</p>

		<p>მიზნობრივი ჯგუფების გამოყოფა, რათა ის ჩაითვალოს საინტერესოდ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>როგორი მიდგომები არსებობს მიზნობრივი ჯგუფებთან კომუნიკაციისას? <ul style="list-style-type: none"> <li>მასმარკეტინგი</li> <li>დიფერენცირებადი მარკეტინგი</li> <li>ტარგეტირებული მარკეტინგი</li> <li>ნიშური მარკეტინგი</li> </ul> </li> </ul>	
3	<b>კვლევა და გარემოს ანალიზი</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორია მარკეტინგული კვლევები: <ul style="list-style-type: none"> <li>მეორადი</li> <li>პირველადი</li> <li>თვისობრივი</li> <li>რაოდენობრივი</li> </ul> </li> <li>რის ანალიზს ვახდენთ <ul style="list-style-type: none"> <li>საზოგადოების ის შრეები ვისაც ვემსახურებით.</li> <li>კონკურენცია</li> <li>გარემოს ანალიზი: სოციალური, პოლიტიკური, ტექნიკური, ეკონომიკური და მაკროგარემო</li> </ul> </li> </ul>	<p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი V (გვ.127-148)</p>
4	<b>შეთავაზების გავითარება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ ჩამოვყალიბოთ შეთავაზება</li> <li>რა არის პროდუქტების მიქსი</li> <li>რა არის საბაზისო პროდუქტი</li> <li>რა არის პროდუქტი დამატებითი მახასიათებლებით</li> <li>როგორია პროდუქტის შექმნის პროცესი</li> <li>რა არის სერვისის და როგორი თავისებურებები აქვს მას</li> </ul>	<p>Lovelock, C. &amp; Wirtz, J. (2002) Services Marketing (People, Technology, strategy). Chapter IV (pp. 95-122)</p>
5	<b>დამატებითი სერვისების ღირებულება/ფასწარმოქმნა</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ შევუსაბამოთ ფასწარმოქმნა ორგანიზაციის მიზანს</li> <li>როგორ შევუსაბამოთ ფასწარმოქმნას ამიხნე აუდიტორიის მითხოვანს</li> <li>რა არის კონკურენციაზე დაფუძნებული ფასწარმოქმნა</li> <li>როგორ მოქმედებს უფასოს ეფექტი</li> <li>რა როლს თამაშობს ფასი ხარისხის აღქმაში</li> </ul>	<p>Ariely, D. (2008). Predictably Irrational. Chapter V - The power of Free (pp. 103-119)</p> <p>Ariely, D. (2008). Predictably Irrational. Chapter XI - The power of Price (pp. 225-251)</p> <p>Lovelock, C. &amp; Wirtz, J. (2002) Services Marketing (People, Technology, strategy). Chapter VI, Pricing and revenue Management. (pp. 151-180)</p>
6	<b>მიწოდება/განაწილება</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ ვმართოთ მიწოდება/განაწილების არხები</li> <li>რისი მოძრაობა ხდება მიწოდებისა და განაწილების არხების მეშვეობით</li> <li>როგორი ძირითადი მიწოდება/განაწილების სტრატეგიები არსებობს</li> </ul>	<p>Lovelock, C. &amp; Wirtz, J. (2002) Services Marketing (People, Technology, strategy). Chapter VII, Distributing Services. (pp.181-207)</p>
7	<b>ინტეგრირებული კომუნიკაციები</b> <i>ბრენდი და მისი პოზიციონირება</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>რა არის ბრენდი?</li> <li>რა არის ჩვენი ბრენდის სოციალური როლი?</li> <li>როგორია კომუნიკაციის ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნები</li> <li>როგორ შევიმუშაოთ კომუნიკაციის სტრატეგია</li> </ul>	<p>Kylander, N. &amp; Stone, C. (2012). The Role of Brand in the Nonprofit Sector. Stanford Social Innovation</p> <p>Егорова Е.В. (2002). Энциклопедия маркетинга - Единый стратегический дизайн брендов</p>
8	<b>ინტეგრირებული კომუნიკაციები</b> <i>საზოგადოებასთან ურთიერთობა</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ ვითარდებოდა საზოგადოებასთან ურთიერთობის სფერო</li> <li>რატომ არის მნიშვნელოვანი საზოგადოებასთან ურთიერთობის გრძელვადიანი სტრატეგია</li> <li>საზოგადოებასთან ურთიერთობების სფეროები</li> <li>რა არის იმიჯი</li> <li>როგორ ვიურთიერთოთ მედიასთან</li> <li>რატომ არის მნიშვნელოვანი სოციალური მედია</li> <li>როგორ ვიმუშაოთ მიზნობრივ ჯგუფებთან</li> <li>რა აუცილებელი თვისებებია უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის სპეციალისტს</li> </ul>	<p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი I - რა არის საზოგადოებასთან ურთიერთობა, (გვ. 2-22)</p> <p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი VI – პროგრამული დაგეგმვა, (გვ. 151-167)</p> <p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის</p>

			<p>სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი X - კონფლიქტის მართვა: საკითხების, რისკისა და კრიზისული სიტუაციებისთვის თავის გართმევა, (გვ. 245-272)</p> <p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი XI - მულტიკულტურულ და არაერთგვაროვან აუდიტორიამდე მიღწევა, (გვ. 275-295)</p>
9	<p><b>ინტეგრირებული კომუნიკაციები</b></p> <p>გზავნილი/შეტყობინება</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორ შემუშავდებოდნენ გზავნილის მიზნობრივი ჯგუფებისთვის</li> <li>• როგორი მიდგომები უნდა გავითვალისწინოთ გზავნილის შემუშავებისას</li> </ul>	<p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი VII - კომუნიკაცია, (გვ. 271-190)</p>
10	<p><b>ინტეგრირებული კომუნიკაციები</b></p> <p>საზოგადოებრივი აზრი და დარწმუნება</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორია მედიაზე დამოკიდებულების, ჩარჩოში მოქცევისა და კონფლიქტის თეორიები</li> <li>• როგორი მეთოდებით იმართება საზოგადოებრივი აზრი</li> <li>• როგორია პირდაპირი და ირიბი პიზიციონირების ტექნოლოგიები</li> <li>• რა არის აუდიო PR</li> </ul>	<p>კემერონი, გ. და უოლკოკსი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა. თავი IX – საზოგადოებრივი აზრი და დარწმუნება, (გვ. 214-240)</p>
11	<p><b>ინტეგრირებული კომუნიკაციები</b></p> <p>რეკლამა</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორი ძირითადი მიმართულებებია რეკლამაში</li> <li>• როგორ ხდებოდა კონტენტის განვითარება რეკლამაში</li> <li>• რეკლამის აღმზრდელითი როლი - სოციალური რეკლამა</li> <li>• რეკლამის ოთხი განსხვავებული ფილოსოფია</li> <li>• როდის დაიწყო ბრძოლა უფლებებისთვის და ქალთა ემანსიპაცია</li> <li>• როგორ იმოქმედა ტექნოლოგიების განვითარებამ რეკლამაზე</li> <li>• როგორ ხდება სოციალური საკითხების წამოწევა კომერციული რეკლამის საშუალებით - ბენეტონის რევილუცია რეკლამაში</li> <li>• რატომ არის მნიშვნელოვანი რეკლამის დაგეგმარება და მისი ეფექტიანობის გაზომვა</li> </ul>	<p>ფერაძე, ი. (2010) მარკეტინგული კომუნიკაციები, რეკლამა თავი IV-რეკლამის აღმზრდელითი როლი ამერიკაში, გვ.59-36</p> <p>თავი V-პირველი მსოფლიო ომი და 20-იანი წლები, გვ.74-78</p> <p>თავი VII-მეორე მსოფლიო ომი, გვ.96-97</p> <p>თავი VIII-ახალი რეკლამის 4 განსხვავებული ფილოსოფია, გვ.115-148</p> <p>თავი IX- 1960-1975 წლები, გვ.152-156</p> <p>თავი X – ჯეკ ტრაუტი და პოზიციონირება, გვ.180-182</p> <p>თავი X – ტედ ტერნერი და ახალი ამბების მსოფლიო სამსახური CNN, გვ. 182-185</p> <p>თავი XIII – 1990-იანი წლები - ახალი ქალის სახე რეკლამაში, ნაციონალურ უმცირესობათა მარკეტინგი, , გვ. 237-245</p> <p>თავი XIV – XXI საუკუნე , გვ. 265-273</p> <p>თავი XV – მსოფლიო რეკლამის მიმოხილვა, გვ. 278-285</p> <p>თავი XVI – რეკლამის ისტორია საქართველოში, გვ. 294-303</p>



12	<b>ფონდების მოძიება</b> <i>ძირითადი მიმართულებები</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>როგორ ხასიათდება დაფინანსების მიმღები არაკომერციული ორგანიზაციები</li> <li>როგორი დამახასიათებელი თვისებები ქმნის სამოქალაქო სექტორის ორგანიზაციების</li> <li>რა არის ორგანიზაციის ფინანსური მდგრადობა</li> <li>რომელი ძირითადი მიმართულებებია ფანდრაიზინგის საქმიანობაში</li> <li>როგორ ჩამოვყალიბოთ პროდუქტი/პროექტი/იდეა</li> <li>თანადგომის როგორი სახეები არსებობს</li> <li>რატომ არის მნიშვნელოვანი დაფინანსების დივერსიფიკაცია</li> <li>რა პირობები უნდა დავაკმაყოფილოთ ფონდების მოძიებისას</li> <li>რა მეთოდებით მოვიძიოთ დაფინანსება</li> <li>როგორია კონტრიბუტორის ხარჯი და სარგებელი</li> <li>როგორ შევავსოთ კამპანიის ეფექტიანობა</li> <li>რომელი ძირითადი სტადიები უნდა გავიაროთ სტრატეგიის შემუშავებისას</li> </ul>	<p>Kotler, P &amp; Andearsen, A.R. (1995). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (5th Edition). Chapter VIII-Fund Raising. (pp. 239-270)</p> <p>დათუაშვილი, ე. (2010). საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ფინანსური მდგრადობის მექანიზმები - ორგანიზაციული მდგრადობა (გვ.13-21)</p> <p>ცირეკიძე, თ. (2010). საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ფინანსური მდგრადობის მექანიზმები - ქველმოქმედება საქართველოში, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გამოცდილება (გვ. 45-62)</p> <p>გლუზოვიჩი, დ. სახელმწიფო დაფინანსების ინოვაციური მექანიზმები საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის. (გვ 63-83)</p>
----	--	--	---

### შეფასების წესი:

სტუდენტის მაქსიმალური შეფასება ყველა კომპონენტში არის 100 ქულა

#	კომპონენტის დასახელება	კომპონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
1	<b>ტესტი: არამომგებიანი ორგანიზაციისა და სოციალური მარკეტინგის საფუძვლები</b>	10 კითხვიანი ტესტი, თითოეული კითხვა ვასდება 2 ქულით	20	პირველი სესიის შემდეგ, მეორე სესიის დასაწყისში
2	<b>პროექტი (მარკეტინგი)</b>	პროექტი ვასდება კომპლექსური რუბრიკის მიხედვით, რომელიც მოცემულია დანართში. პროექტი მომზადებული უნდა იყოს Power Point-ის ფორმატში	50	სესიების შემდეგ
3	<b>პროექტი (ფონდების მოძიება)</b>	პროექტი ვასდება კომპლექსური რუბრიკის მიხედვით, რომელიც მოცემულია დანართში. პროექტი მომზადებული უნდა იყოს Power Point-ის ფორმატში	20	სესიების შემდეგ

### ლიტერატურა:

#### ძირითადი ლიტერატურა:

Kotler, P & Andearsen, A.R. (1995). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (5th Edition).

კემერონი, გ. და უოლკოკი, დ. (2011). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგია და ტაქტიკა.

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2002) *Services Marketing* (People, Technology, strategy).

Kylander, N. & Stone, C. (2012). The Role of Brand in the Nonprofit Sector. *Stanford Social Innovation*

Егорова Е.В. (2002). Энциклопедия маркетинга - Единый стратегический дизайн брендов

Kotler, P & Andearsen, A.R. (1995). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (5th Edition). Chapter VIII-Fund Raising. (pp. 239-270)

დათუაშვილი, ე. (2010). საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ფინანსური მდგრადობის მექანიზმები - ორგანიზაციული მდგრადობა (გვ.13-21)

ცირეკიმე, თ. (2010). საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ფინანსური მდგრადობის მექანიზმები - ქველმოქმედება საქართველოში, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გამოცდილება (გვ. 45-62)  
 გლუბოვიჩი, დ. სახელმწიფო დაფინანსების ინოვაციური მექანიზმები საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის.

**დამატებითი ლიტერატურა:**

Laermer, R. & Prichinello, M. (2003). *Full Frontal PR*. Retrieved from:  
 Maitlan, L. (1999). *Perfect PR*. London: International Thomson Business Press  
 Cutlip, S.M. & Center A.H. (1971) *Effective Public Relations*  
 Гринберг Т.Э. (2005) *Политические технологии: ПР и реклама*.  
<http://www.twirpx.com/file/399897/>  
 PR-технологии создания корпоративного имиджа  
[http://www.advesti.ru/publish/pr/180405\\_prtech](http://www.advesti.ru/publish/pr/180405_prtech)  
 Факторы успеха в PR <http://www.advesti.ru/publish/pr/140309fak/>  
 Kulesa, J. *Plugging In New PR Technologies* <http://aboutpublicrelations.net/uckulesa1.htm>  
 How to Find Harmony with Power Bloggers <http://aboutpublicrelations.net/ucdisilvestro4.htm>  
 How to Get Better Media Coverage <http://aboutpublicrelations.net/ucturner1.htm>  
 How To Get the Media Interested in You <http://aboutpublicrelations.net/ucmfriedman3.htm>  
 What is a 3-D Public Relations Campaign? <http://aboutpublicrelations.net/ucmfriedman17.htm>  
 მარონი, ჯ (2006). *საზოგადოებასთან ურთიერთობის სახელმძღვანელო* (სხვადასხვა საინტერესო წიგნები აწინაშულ თემაზე)  
<http://www.twirpx.com/file/296378/>  
 ღნგი, ი. (2004). *მედა და არჩევნები*. თბილისი: რეგთაიმი <http://www.nplg.gov.ge/civil/wignebi-avtorebi/Wm2.htm>  
 საქართველოს გაეროს ასოციაცია. (2011). *აღმასრულებელ ხელისუფლების ურთიერთობა საზოგადოებასთან*. თბილისი: საქართველოს გაეროს ასოციაცია  
<http://www.prguide.ge/pdf/PR%20in%20Government.%20UNAG.pdf>  
 ბიგვაა, ნ. (2015). სოციალური მედა, - <http://sharing4you.posterous.com/86819333>  
 მაირესი, დ (2002). *სოციალური ფაქიჯოგია*. თბილისი: ფაქიჯა  
 Kroupa, J. & Ledvinová, J. (2014). *Resource Mobilization Handbook*

**დანართი: პროექტის შეფასების კრიტერიუმები**

მარკეტინგი				
	კრიტერიუმები	წონა	ქულა	კრიტერიუმების შეფასების რუბრიკა
1	სიტუაციური და SWOT ანალიზი	2	5	5 ქულა - კრიტერიუმში დაკმაყოფილებულია - არ არის ხარვეზები; 3-4 ქულა კრიტერიუმში დაკმაყოფილებულია, არის მცირე ხარვეზები; 1-2 ქულა კრიტერიუმში დაკმაყოფილებულია, ამავე დროს არის მნიშვნელოვანი ხარვეზები; 0 ქულა: არ აკმაყოფილებს კრიტერიუმის მოთხოვნებს.
2	გაანალიზებული, გათვალისწინებული და არგუმენტირებულია მარკეტინგ მიქსის კომპონენტები	1	5	
3	გაანალიზებული, განსაზღვრული და დასაბუთებულია ბრენდის სოციალური როლი	1	5	
4	გააზრებული და იდენტიფიცირებულია მიზნობრივი ჯგუფები	2	5	
5	განსაზღვრული და არგუმენტირებულია მესიჯი	1	5	

6	შერჩეულია საკომუნიკაციო არხები მიზნობრივი ჯგუფების სპეციფიკაციის გათვალისწინებით	2	5	
7	პრეზენტაცია პასუხობს ხარისხიანი პრეზენტაციის მოთხოვნებს - ანალიზი, არგუმენტაცია, ვიზუალი (PPT)	1	5	

ფონდების მოძიება				
	კრიტერიუმები	წონა	ქულა	კრიტერიუმების შეფასების რუბრიკა
1	შერჩეული და დასაბუთებულია დამფინანსებას ზომა: დიდს. მცირეს თუ შერეულს	1	5	5 ქულა - კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია - არ არის ხარვეზები; 3-4 ქულა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია, არის მცირე ხარვეზები; 1-2 ქულა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია, ამავე დროს არის მნიშვნელოვანი ხარვეზები; 0 ქულა: არ აკმაყოფილებს კრიტერიუმის მოთხოვნებს.
2	შერჩეული და დასაბუთებულია ფონდების მოძიების საშუალებები - რატომ არის ეს საშუალებები უფრო ეფექტური	1	5	
3	გაანალიზებული და დასაბუთებულია დამფინანსებელთ მოტივები	0.5	5	
4	განსაზღვრული და გაანალიზებულია დამფინანსებელთა სარგო	0.5	5	
5	განსაზღვრული და დასაბუთებულია ფონდების მოძიებისკენ მიმართული საქმიანობები/ღონისძიებები დასაბუთებულ რატომ თვლით, რომ ანიშნული საქმიანობები/ღონისძიებები ეფექტური იქნება თქვენს მიერ შერჩეული დამფინანსებლების მოსაზიდად.	0.5	5	
6	პრეზენტაცია პასუხობს ხარისხიანი პრეზენტაციის მოთხოვნებს - ანალიზი, არგუმენტაცია, ვიზუალი (PPT)	0.5	5	

# სილაბუსი

**მოდულების დასახელება:** ადვოკატირება საზოგადოებრივი ცვლილებისათვის  
**ლექტორი:** ბუბა ცირეკიძე, ალექსანდრე მაყაშვილი

**საკონტაქტო საათები:** 7,5 საათი  
**სესიების რაოდენობა:** 3 სესია  
**მოდულის მიზნები:** მონაწილეები შეძლებენ დაგეგმონ ადვოკატირების კამპანია, შეაფასონ აღნიშნული კამპანიის ეფექტიანობა და განახორციელონ მისი იმპლემენტაციის კოორდინაცია

**მოდულის შედეგები:** მოდულის დასრულების შემდეგ მონაწილეები შეძლებენ:

- პრობლემისა და ადვოკატირების კამპანიის მიზნის ფორმულირებას
- სამოქმედო არეალისა და მოკავშირეთა ანალიზის განხორციელებას;
- ტაქტიკური სვლების განსაზღვრას და სამოქმედო გეგმის შემუშავებას

## კურსის განრიგი/თემები სესიების მიხედვით:

#	სესიის თემა	ძირითადი კითხვები	ძირითადი ლიტერატურა
1	პრობლემა და კამპანიის მიზანი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• რა არის ადვოკატირება?</li> <li>• როგორ შევადგინოთ ადვოკატირების გეგმა?</li> <li>• რატომ არის მნიშვნელოვანი პრობლემის გასაზღვრა?</li> <li>• როგორია ჩვენი ხედვა და კამპანიის მიზანი?</li> </ul>	<p>The Lobbying Strategy Handbook, Ten Common Elements of Successful Advocacy Campaigns, Pat Libby, p. 127-146</p> <p>კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრის წლიური გამოცემა, (2013.) ადვოკატირება - კომუნიკაცია, კონსოლიდაცია, შედეგი, ბუბა ცირეკიძე, გვ. 28-36</p>
2	სამოქმედო არეალისა და მოკავშირეთა ანალიზი	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორია ჩვენი სამოქმედო არეალი და როგორ გავანალიზოთ სამოქმედო რუკა?</li> <li>• ვინ არიან ჩვენი მოკავშირეები თუ მოწინააღმდეგეები და როგორ ვიმუშაოთ მათთან?</li> </ul>	<p>შემთხვევების ანალიზი:          „ეს შენ გეხება“          “მომხმარებელი აკონტროლებს სასუსრათო პროდუქციას”          “ხუდონ ჰესის ელექტროსადგურის მშენებლობა ზემო სვანეთში”          “ჭიათურის გარემოსდაცვითი საკითხების ადვოკატირება”</p>
3	ტაქტიკური სვლების განსაზღვრა და სამოქმედო გეგმის შემუშავება	<ul style="list-style-type: none"> <li>• როგორ გავანალიზოთ და ვმართოთ რისკები?</li> <li>• რატომ არის მნიშვნელოვანი ტაქტიკური სვლების განსაზღვრა?</li> <li>• რატომ არის მნიშვნელოვანი ადვოკატირების კამპანიის შუალედური და საბოლოო წარმატების კრიტერიუმების განსაზღვრა?</li> </ul>	<p>შემთხვევების ანალიზი:          „ეს შენ გეხება“          “მომხმარებელი აკონტროლებს სასუსრათო პროდუქციას”          “ხუდონ ჰესის ელექტროსადგურის მშენებლობა ზემო სვანეთში”          “ჭიათურის გარემოსდაცვითი საკითხების ადვოკატირება”</p>

## შეფასების წესი:

სტუდენტის მაქსიმალური შეფასება ყველა კომონენტში არის 100 ქულა

#	კომონენტის დასახელება	კომონენტის აღწერა	მაქს. ქულა	შეფასების პერიოდულობა
	ადვოკატირების კამპანიის გეგმა (პროექტი)	პროექტი ფასდება კომპლექსური რუბრიკის მიხედვით, რომელიც მოცემულია დანართში. პროექტი მომზადებული უნდა იყოს Power Point-ის ფორმატში	100	სესიების შემდეგ

## ლტერატურა:

### ძირითადი ლტერატურა:

The Lobbying Strategy Handbook, Ten Common Elements of Successful Advocacy Campaigns, Pat Libby, p. 127-146

### დმატებითი ლტერატურა

Making a Plan to win, How to run an Advocacy Campaign

ადვოკატირების სახელმძღვანელო „როგორ დავგეგმოთ და ვაწარმოოთ ადვოკატირების კამპანია გარემოსდაცვითი და სოციალური სამართლიანობისთვის“, მწვანე ალტერნატივა

### დნართ: პროექტის შეფასების კრიტერიუმები

	კრიტერიუმები	წონა	ქულა	კრიტერიუმის შეფასების რუბრიკა
1	განალიზებული და გასაზღვრულია ადვოკატირების საკითხი (პრობლემა)	4	5	5 ქულა - კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია - არ არის ხარვეზები; 3-4 ქულა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია, არის მცირე ხარვეზები; 1-2 ქულა კრიტერიუმი დაკმაყოფილებულია, ამავე დროს არის მნიშვნელოვანი ხარვეზები; 0 ქულა: არ აკმაყოფილებს კრიტერიუმის მოთხოვნებს.
2	ჩამოყალიბებული და არგუმენტირებულია ხედვა, მიზნები და ამოცანები	4	5	
3	განხორციელებულია აქტორების მეპინგი	4	5	
4	განალიზებული, განსაზღვრული და დასაბუთებულია ყოველი აქტორი მათი მნიშვნელობისა და დაინტერესების მიხედვით	2	5	
5	განხორციელებულია მოკავშირეთა სპექტრის ანალიზი	2	5	
6	შემუშავებული და არგუმენტირებულია ტაქტიკური სვლები და სამოქმედო გეგმა	2	5	
7	პრეზენტაცია პასუხობს ხარისხიანი პრეზენტაციის მოთხოვნებს - ანალიზი, არგუმენტაცია, ვიზუალი (PPT)	2	5	



**კონსულტაციისა და ტრენინგის ცენტრი**

#5 ოთარ ჩხეიძის ქ. თბილისი, საქართველო  
ტელ: (995 32)2206775; 2206774 [www.ctc.org.ge](http://www.ctc.org.ge)  
[ctc@ctc.org.ge](mailto:ctc@ctc.org.ge)