


**კერძო კომპანიების და არასამათავრობო  
ორგანიზაციების ქცევითი ფაქტორების  
კვლევა, რომლებიც აფერხებს ან ხელს  
უწყობს მათ თანამშრომლობას  
საქართველოში**

**BISC PARTNERS**

---

**Axis Towers,  
აქსის თაუერსი, ჭავჭავაძის  
გამზირი 37m  
0162, თბილისი, საქართველო**



## სარჩევი

კვლევის მიმოხილვა.....	2
ქცევითი მოდელები – ტიპები.....	9
შესავალი.....	12
მეთოდოლოგია.....	13
რეკომენდაციები დაინტერესებული მხარეებისთვის.....	15
საერთო ღირებულებები.....	15
ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებლები.....	16
პარგნიორობაში ჩართვის მაღალი პოტენციალის მქონე პირები.....	17

წინამდებარე კვლევა ჩაატარეს ქცევის ანალიზის, სტრატეგიისა და კომუნიკაციების გუნდის (BISC Partners) ქცევის მეცნიერების ექსპერტებმა თინათინ სტამბოლიშვილმა და ქეთევან გომელაურმა, გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელის (UN Global Compact) პროექტის ფარგლებში, რომელიც აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) სამოქალაქო სამოგალოების ჩართულობის პროგრამის მხარდაჭერით ხორციელდება.

პუბლიკაციის მომზადება შესაძლებელი გახდა ამერიკელი ხალხის ფინანსური დახმარებით, რომელიც აშშ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) მეშვეობით იქნა გაწეული.

პუბლიკაციის შინაარსზე პასუხისმგებელი არიან გექსგის ავტორები და ის არ გამოხატავს USAID-ის, ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ან აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის (EWMI) თვალსაზრისს.

### **კვლევის განმახორციელებელი გუნდი:**

თინათინ სტამბოლიშვილი, BISC Partners-ის აღმასრულებელი დირექტორი და ინტეგრირებული კომუნიკაციების მიმართულების ხელმძღვანელი

ქეთევან გომელაური, BISC Partners-ის ქცევის მეცნიერების მიმართულების ხელმძღვანელი

ანი ლაცაბიძე, BISC Partners-ის ქცევის მეცნიერების მიმართულების უმცროსი სპეციალისტი

მარიამ ბუკულაშვილი, BISC Partners-ის მკვლევარი

თათია მაისურაძე, BISC Partners-ის მკვლევარი

კვლევის განმახორციელებელი გუნდი მადლობას უხდის გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელის წევრებს - სალომე ბურაბიშვილს, ქეთევან ბოჭორიშვილს, რაგი ბაუგაშვილს და თამთა ლომთაძეს, მათი მხარდაჭერისა და კვლევის განხორციელებაში შეტანილი წვლილისთვის, ასევე არასამთავრობო ორგანიზაციების და ბიზნესკომპანიების წარმომადგენლებს, იმ ღირებული ინფორმაციისა და მოსაზრებებისთვის, რომლებიც მათ ჩაღრმავებული ინტერვიუების დროს გაგვიზიარეს:

არასამთავრობო ორგანიზაციები: საქართველოს ფერმერთა ასოციაცია, საერთაშორისო გამჭვირვალობა საქართველო, ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, საქართველოს ახალგაზრდა იურისტთა ასოციაცია, ქალთა საინფორმაციო ცენტრი, საფარი, ათინათი, ინოვაციებისა და რეფორმების ცენტრი, Czech Caritas, World Vision, Care Caucasus, კახეთის რეგიონული განვითარების ფონდი, ელკანა, Mac Georgia, დემოკრატიის ლაბორატორია (DemLab).

ბიზნესკომპანიები: საქართველოს ბანკი, თიბისი ბანკი, M2, კოკა-კოლა, ლიბერთი ბანკი, თეგეგა, ვისოლი, APM Terminals, საქართველოს რკინიგზა, ეფეს საქართველო, BP, ჰაიდელბერგ ცემენტი, პოლივიმი, პალიგრა მედია, ბათუმი ჰილტონი, კრისტალი, Element Construction, აჭარა ჯგუფი, ალდაგი.

## კვლევის შეჯამება

წინამდებარე კვლევის დოკუმენტში მიმოვიხილავთ კვლევის შედეგებს, რომლის ფარგლებშიც შევისწავლეთ ის ქცევითი ბარიერები და გამოწვევები, რომლებიც აფერხებენ კერძო კომპანიებსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობას საქართველოში და განვსაზღვრეთ ასეთი თანამშრომლობის გაღრმავების შესაძლებლობები.

კვლევა ჩატარდა გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელისა (UN Global Compact) და აშშ-ის საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) სამოქალაქო საზოგადოების ჩართულობის პროგრამის ფარგლებში. პროგრამის მიზანია, გააძლიეროს სამოქალაქო სექტორის ორგანიზაციები, დაეხმაროს მათ შესაძლებლობების განვითარებაში, ლეგიტიმაციისა და ნდობის გაზრდაში, რათა მათ ეფექტიანად წარმოადგინონ მოქალაქეთა ინტერესები. პროგრამის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია ბიზნესსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობის პროექტების წახალისება კორპორატიული პასუხისმგებლობის განვითარების გზით.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო 10 წლის განმავლობაში საკმაოდ ცოდნა დაგროვდა სექტორთაშორისი თანამშრომლობის შესახებ, კერძო კომპანიებმა და არასამთავრობო ორგანიზაციებმა ურთიერთხელსაყრელი პარტნიორობა ვერ დაამყარეს. განსაკუთრებით ეძნელებათ თანამშრომლობა ქველმოქმედების სფეროს მიღმა, რადგან ასეთ პარტნიორობას, როგორც ღირებულ ინვესტიციას, სკეპტიკურად უყურებენ. ისინი თავ-თავიანთ კომპეტენციებს საკუთარ ექსკლუზივად აღიქვამენ, მიაჩნიათ, რომ მიზნები განსხვავებული აქვთ და არცერთ მათგანს არ სურს, ორმხრივად სასარგებლო თანამშრომლობის გზას დაადგეს. თუმცა, არის გამონაკლისებიც. ჩვენ გვსურდა, გაგვეგო, რა ძირეული მიზეზები განაპირობებს ასეთი სურვილის არქონას; როგორ უწყობს ხელს რამდენიმე არსებული პარტნიორობის გამოცდილება კორპორატიული პასუხისმგებლობის განვითარებას და რა წინასწარი განწყობების გამო ერიდებიან არასამთავრობო ორგანიზაციები და კერძო კომპანიები ერთმანეთთან თანამშრომლობას. კერძო და არასამთავრობო სექტორების თანამშრომლობის ხელშემშლელი და ხელშემწყობი ფაქტორების ცოდნა შეუცვლელი ინსტრუმენტია, რაც დაეხმარება დაინტერესებულ მხარეებს, შეიმუშაონ უკეთესი სტრატეგიები და უფრო ზუსტად განსაზღვრონ, რომელი ინსტრუმენტები და სქემები გამოიყენონ თანამშრომლობის გაღრმავებისთვის.

იმ ფაქტორების გასააზრებლად, თუ რა უწყობს ან უშლის ხელს თანამშრომლობას არასამთავრობო ორგანიზაციებსა და ბიზნესს შორის, აუცილებელი პირობაა საკითხების ორგანიზაციის პერსპექტივიდან გააზრება. ამოსავალ წერტილად უნდა ავიღოთ ორგანიზაციის ფსიქოლოგია/ხასიათი, მისი საჭიროებები, სურვილები, მიზნები და ამბიციები. ორგანიზაციები არ ამყარებენ პარტნიორობას პარტნიორობისთვის. პარტნიორობას ისინი უყურებენ როგორც საკუთარი კორპორატიული და კომერციული მიზნების მიღწევის საშუალებას. თანამშრომლობის დამყარების ამ მოტივაციებს, კვლევის წინამდებარე დოკუმენტში ორგანიზაციის „ღირებულებით მიზანს“<sup>1</sup> (jobs-to-be-done) ვუწოდებთ. ეს არის, რის გამოც ორგანიზაციები პარტნიორობას ამყარებენ და ეს არის ის საზომი, რომლითაც ისინი აფასებენ ერთმანეთთან პარტნიორობის ხარისხს და მისი შედეგებით კმაყოფილების დონეს. ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის ეს ხედვა ჩვენ

<sup>1</sup> ეს კონცეფცია პირველად ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორმა კლეიტონ კრისტენსენმა შეიმუშავა და მიზნად ისახავს მომხმარებელთა ქცევის შესწავლას. <https://www.christenseninstitute.org/jobs-to-be-done/>

საწყის წერტილად ავიღეთ და შევეცადეთ, შეგვესწავლა, „რა არის არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ბიზნესის ცხოვრებაში ის ღირებულებითი მიზნები, რომლებიც საჭიროა, რომ მათ თანამშრომლობის გზით მიაღწიონ?“ და „როგორ გემოქმედებს თანამშრომლობის ‘ხელშემშლელი’ და ‘ხელშემწყობი’ ფაქტორები ამ ამოცანების მიღწევაზე?“

ჩვენ განვსაზღვრეთ სამი ტიპის ღირებულებითი მიზნები, რომელთა მიღწევასაც ორგანიზაციები თანამშრომლობის გზით ცდილობენ: **ფუნქციონალური, ემოციური და სოციალური. ფუნქციონალური ღირებულებითი მიზნები**, რომელთა მიღწევაც ბიზნესკომპანიებს სურთ, არის: სოციალური პროექტების მართვა არასამთავრობო ორგანიზაციების დახმარებით და საოპერაციო უპირატესობის მიღწევა; ბენეფიციარებთან/მომხმარებლებთან წვდომა კომერციული მიზნებისთვის; ფულის დაზოგვა არასამთავრობო სექტორის დახმარებით იქ, სადაც კომპეტენცია აკლიათ; და სხვა. **ემოციურ ღირებულებით მიზნებს** შორისაა: დაფასება შესრულებული სამუშაოსთვის საზოგადოების მხრიდან; ნდობა პარტნიორი ორგანიზაციის მიმართ; სიმშვიდის განცდა, რომ მზად არიან კრიზისებთან გასამკლავებლად, და სხვა.; თანამშრომლობა საშუალებაა **სოციალური ღირებულებითი მიზნების** მისაღწევად, რაც ბიზნესკომპანიებისთვის გულისხმობს: რეპუტაციის გაუმჯობესებას; სურვილს, საკუთარი პროექტებით სარგებელი მოუგანოს საზოგადოებას; უფრო კარგი კომპანია გახდნენ საკუთარი თანამშრომლებისა და მომხმარებლებისთვის და სხვა. **არასამთავრობო ორგანიზაციების** შემთხვევაში, **ფუნქციონალური ღირებულებითი მიზნებია**: დაფინანსების დივერსიფიკაცია, რომ საერთაშორისო ღონისძიების მიღმა ჰქონდეთ რესურსების აქტივობების განსახორციელებლად; ბიზნესკომპანიების მუშაობის თვისობრივად განსხვავებულ დონეზე აყვანა; სურვილი, დაეხმარონ მცირე და საშუალო ბიზნესს ურთიერთობების დამყარებაში დიდ და ძლიერ აქტორებთან, სხვა. რაც შეეხება **ემოციურ ღირებულებით მიზნებს**, არასამთავრობო ორგანიზაციებს სურთ, იყვნენ თავისუფალნი თავიანთ ქმედებებში და არ თვლიდნენ თავს დავალებულად ვინმეს წინაშე (ანუ, პირფერობის თავიდან აცილება); დაანახონ ბიზნესს, როგორ ცვლის ადამიანების ცხოვრებას არასამთავრობო სექტორის მუშაობა – მათ მიაჩნიათ, რომ ეს შექმნის მოტივაციას; მოძებნონ თანხვედრი ღირებულებების მქონე კერძო ორგანიზაციები და დაუკავშირდნენ მათ, და სხვა. **სოციალურ ღირებულებით მიზნებში**, რომელთა მიღწევაც პარტნიორობის გზით არის შესაძლებელი, შედის: ბიზნესკომპანიების იმ ცვლილებების თანამონაწილედ ქცევა, რომლებსაც არასამთავრობო სექტორი ახორციელებს; ცოდნა იმისა, ვისთან იმუშაონ, რომ რეპუტაცია არ შეელახოთ; კერძო სექტორში სამოქალაქო პასუხისმგებლობის გრძნობის გაჩენა, სხვა. ორგანიზაციის ამ შიდა საჭიროებების ცოდნამ, უკეთ დაგვანახა, როგორ შეგვეფასებინა არასამთავრობო სექტორისა და ბიზნესის თანამშრომლობის პოტენციური ამ ორგანიზაციული საჭიროებების შესასრულებლად.

ქვეყნის ჩარჩოს გამოყენებით ჩვენ შევადგინეთ იმ ქცევითი ფაქტორების რუკა, რომლებიც განაპირობებს ორგანიზაციის ფსიქოლოგიას/ხასიათს. ეს ჩარჩო ქვემოთ არის წარმოდგენილი.

**ქცევითი ფაქტორების პირველი ჯგუფი არის პრობლემები (PAINS).** პრობლემები ყველა ის ფრუსტრაცია და ბარიერია, რომლებსაც იწვევს არსებული ქცევა – თანამშრომლობისგან თავის შეკავება, რაც არასამთავრობო ორგანიზაციებს ღირებულებითი მიზნების მიღწევაში უშლის ხელს.

**დავასახელებთ სამ ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემას:**

- დაფინანსების დივერსიფიკაციის საჭიროება – არამდგრადი გარემო – არასამთავრობო ორგანიზაციები საუბრობენ არასტაბილურ გარემოზე, რაც მათ უბიძგებს, იფიქრონ

დაფინანსების დივერსიფიკაციაზე მაშინ, როდესაც მათი ამროვნება ღონორების მიერ დაფინანსებული პროექტებს არ სცდება. მიუხედავად იმისა, რომ ესმით, რამდენად სარისკოა ამ კონკურენტულ გარემოში მხოლოდ ღონორზე დამოკიდებულება, ისინი მაინც ასე აგრძელებენ არსებობას, რადგან პარტნიორობის განცდა ღონორთან აქვთ და არა კერძო სექტორთან.

- ზეგავლენა შეზღუდულია დაინტერესებულ მხარეთა ფართო სპექტრის ჩართვის გარეშე – არასამთავრობო სექტორის საქმიანობის არასათანადოდ შეფასებას კიდევ ერთი პრობლემა იწვევს – ზეგავლენა შეზღუდულია დაინტერესებულ მხარეთა ფართო სპექტრის ჩართვის გარეშე. ამ პრობლემის დასაძლევად საჭიროა ბენეფიციარებთან სხვადასხვა ღონებზე ურთიერთობა და ბევრი დაინტერესებული მხარის მობილიზება უკეთესი შედეგების მისაღწევად.
- ბიზნესი და სამოგალოება ვერ ხედავენ იმ სარგებელს, რასაც არასამთავრობო სექტორი ქმნის – არასამთავრობო ორგანიზაციების ბუნებიდან გამომდინარე, ერთი ადამიანის ცხოვრების უკეთესობისკენ შეცვლაც კი წარმატებად აღიქმება; მაგრამ ბიზნესსექტორი და სამოგალოება ამ შედეგს ვერ ხედავენ და/ან არასათანადოდ აფასებენ, რაც არასამთავრობო ორგანიზაციების პრობლემაა, რადგან ის სიკეთე, რომელიც მას მოაქვს, ნაკლებ ეფექტიანად მიიჩნევა.

#### **ბიზნესსექტორის პრობლემები ძირითადად შემდეგ საკითხებს უკავშირდება:**

- ცოლისა და კომპეტენციების ნაკლებობა, თუ როგორ მართოს სოციალური საკითხები და დააკმაყოფილოს მზარდი მოთხოვნა სოციალურ კამპანიებზე.
- ბიზნესსექტორი საუბრობს მომხმარებლებსა და თანამშრომლებთან წარმოქმნილ პრობლემებზე, რადგან ბიზნესმა არ იცის, როგორ მოაგვაროს ადამიანის და შრომით უფლებებთან დაკავშირებული საკითხები. გარდა ამისა, სამოქალაქო ღონებზე სანდო პარტნიორის არყოლა ბიზნესს უქმნის საფრთხეს, აღმოჩნდეს პრობლემების წინაშე ისეთ „ახალ თემებთან“ დაკავშირებით, როგორებიცაა გენდერი და შეზღუდული შესაძლებლობები, მწვანე ეკონომიკა და გარემოს დაცვა (რამიც ბიზნესსექტორს კომპეტენცია არა აქვს).
- კიდევ ერთი პრობლემა, რომელიც ბიზნესსექტორს ხელს უშლის, მიაღწიოს ღირებულებით მიზანს – ფუნქციური იქნება ის, ემოციური თუ სოციალური, არის სამოგალოების დაბალი ინფორმირებულობა იმ სიკეთის შესახებ, რასაც ბიზნესი ქმნის. მისი განცხადებით, ბიზნესი ვერ განვითარდება, თუ მომხმარებელი არ არის ინფორმირებული.
- ბიზნესსექტორი საუბრობს კანონებსა და რეგულაციებზე, რომლებიც მასზე ხშირად ახდენს ზეგავლენას; მაგრამ, მას საკუთარი ინტერესების დაცვა არ შეუძლია, რადგან არა აქვს წვდომა პოლიტიკურ აქტორებთან და არა აქვს ადვოკატირების უნარ-ჩვევები, რადგან ეს უკანასკნელი არასამთავრობო სექტორის ექსკლუზიური კომპეტენციაა.

არასამთავრობო სექტორსა და ბიზნესს შორის პარტნიორობასთან დაკავშირებული პრობლემების საპირისპიროა **სარგებელი (GAINS)**, რასაც ბიზნესის და არასამთავრობო სექტორის ლიდერები ვერ აცნობიერებენ და რაც ერთმანეთთან თანამშრომლობას მოაქვს.

- ბიზნესი აღნიშნავს პროდუქტიულობის მრდას არასამათავრობო სექტორთან კონკრეტულ კომპეტენციებში თანამშრომლობის შედეგად (მაგ., შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე ადამიანების საკითხები, მწვანე ეკონომიკის პოლიტია და სხვა).
- ბიზნესი საუბრობს რესურსების უკეთ ოპტიმიზაციაზე, როდესაც ის არასამათავრობო ორგანიზაციებს ანდობს სოციალური პროექტების მართვას.
- ბიზნესი ზოგავს ფულსა და ადამიანურ რესურსებს ასეთი თანამშრომლობის გზით.
- გარდა ამისა, ის ბევრ „თავის ტკივილს“ იცილებს, რადგან არასამათავრობო სექტორმა იცის, როგორ იურთიერთოს ადგილობრივ მოსახლეობასთან, გაიგოს მათი საჭიროებები და თავიდან აიცილოს შესაძლო გამოწვევები.
- ბიზნესი განიხილავს არასამათავრობო ორგანიზაციების ჩართვას კონკრეტულ სფეროებში, რათა უკეთ მოარგოს პროდუქტები შესაბამის მომხმარებლებს (მაგალითად, ფინანსური შეთავაზებები მარტოხელა დელებისთვის).
- კიდევ ერთი სარგებელი, რომელსაც ბიზნესი არასამათავრობო ორგანიზაციებთან ურთიერთობაში ხედავს, არის კომპეტენციის ნაკლებობის შევსება მდგრადი განვითარების სფეროში, რაზეც მზარდი მოთხოვნაა.
- სამოგალოების კეთილდღეობის გაუმჯობესება და კომპანიის საქმიანობის სიკეთეების ფართო პოპულარიზაცია (მომხმარებლები, თანამშრომლები, სამოგალოებრივი იმიჯი) ბიზნესსექტორს პარტნიორობის პროექტების მეშვეობით აქვს ასევე წარმოდგენილი.

#### არასამათავრობო სექტორის სარგებელში შედის:

- მომავალი პერსპექტივები და შესაძლებლობები, რომლებსაც გარე ფაქტორები და დაინტერესებული მხარეების დამოკიდებულებები განაპირობებს და უბიძგებს არასამათავრობო ორგანიზაციებს, იფიქრონ ახალ იდეებზე და მიდგომებზე პარტნიორობის პროექტების მიმართ, მათ შორის ბიზნესსექტორთან. გარე ფაქტორები მრავალფეროვანია, მათ შორისაა ღონორი ორგანიზაციების მოთხოვნა, იფიქრონ დაფინანსების სხვა წყაროებზე, რადგან ღონორული დაფინანსება, შესაძლოა, მომავალში შემცირდეს და არასამათავრობო ორგანიზაციებს დაფინანსების დივერსიფიკაციაზე დაფიქრება სჭირდებათ.
- არასამათავრობო ორგანიზაციები საუბრობენ საოპერაციო შესაძლებლობების და მდგრადობის მრდაზე ბიზნესთან თანამშრომლობის შედეგად. ღონორულ დაფინანსებასთან შედარებით კერძო კომპანიებისგან კორპორაციული პასუხისმგებლობის ფარგლებში მიღებული თანხების გამოყენებაში მათ მეტი მოქნილობა აქვთ. არსებულმა პარტნიორობებმა აჩვენა არასამათავრობო სექტორს, რომ ბიზნესი ეფექტიანი პარტნიორია არაფულადი კონტრიბუციის თვალსაზრისით, მაგალითად, ღონისძიებების ჩასაგარებლად სიერცის უზრუნველყოფის, წვდომასა და განთავსებაში მხარდაჭერის აღმოჩენის და სხვა გზით.
- არასამათავრობო ორგანიზაციები საუბრობენ სპეციფიკურ თემატურ სფეროებში სხვადასხვა სიდიდისა და ფორმაგის თანამშრომლობაზე, რომელმაც დაამტკიცა ეფექტიანობა და გააჩინა ნდობა არასამათავრობო ორგანიზაციებსა და ბიზნესსექტორს შორის.
- მეტიც, არასამათავრობო ორგანიზაციებმა ახსენეს ბიზნესთან თანამშრომლობაზე ორიენტირებული მიდგომები, რომლებიც უკვე ინტეგრირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიაში, ასევე, სხვა შიდა ინიციატივები, რომლებიც ბიზნესის მონაწილეობას ითვალისწინებს.

ქცევითი ფაქტორების მესამე ჯგუფი მოიცავს ჩვევებს და არსებულ მიდგომებს/აღქმებს, რომლებიც აფერხებს ორგანიზაციებს პარტნიორობის დამყარებისგან. ამ ჩვევებს ჩვენ **კომფორტს (COMFORTS)** ვუწოდებთ. კომფორტის გააზრება არსებითია, რადგან ამით აიხსნება ის სირთულეები, რომლებიც არასამთავრობო ორგანიზაციებს და ბიზნესსექტორს პარტნიორობასთან დაკავშირებით ახლებურად მოქცევაში აქვთ. ჩვენმა კვლევამ გააჩვენა, რომ რაღაც საკითხებთან მიმართებით არასამთავრობო ორგანიზაციები და ბიზნესსექტორი იდენტურად იქცევიან. მაგალითად, ორივემ აღიარა, რომ აქამდე თავში ამრადაც არ მოსვლიათ ერთმანეთთან თანამშრომლობა. არასამთავრობო სექტორის შემთხვევაში ამის მიზეზი ან ნეგატიური ემოციური მოლოდინებია, რის გამოც მათ თანამშრომლობის მცდელობაც კი არ ჰქონიათ, ანდა პროფესიული პრეფერენცია, მიმართონ მათთვის ჩვეულ გზას – გრანტებს, ვიდრე სცადონ ბიზნესსექტორის იმ სიკეთის ჩვენება, რასაც ის არასამთავრობო სექტორის მიერ შემოთავაზებული აქტივობებით მიიღებს. საქმიანობის ეს დადგენილი რეჟიმი და ჩვევები მძლავრი ქცევითი ფაქტორებია. მიუხედავად იმისა, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები ბევრ ფრუსტრაციას განიცდიან საგრანტო კონკურსის შედეგების მოლოდინში, ისინი მაინც საქმიანობის დადგენილ რეჟიმს მისდევენ.

ამიგომ, მათ ურჩევნიათ, დამოკიდებული დარჩნენ გრადიციულ, შესრულებაზე ორიენტირებულ პროექტებზე, რადგან არა აქვთ იმის „ფუფუნება“, რომ წარმოსახვითი სოციალური პროექტებით გადაიგვირონ. გარდა ამისა, ბიზნესკომპანიებს სულაც არ მიაჩნიათ არასამთავრობო ორგანიზაციები პარტნიორებად და ფიქრობენ, რომ საერთოდ არ სჭირდებათ ისინი, რადგან მათ თავად აქვთ საკმარისი კომპეტენცია განსაზღვრონ, რა არის საჭირო და შესაბამისად, სრული კონტროლი ჰქონდეთ საკუთარ პროექტებსა და ინიციატივებზე.

ორივე სექტორის მეორე საერთო მახასიათებელია ერთმანეთთან პარტნიორობის გამოცდილების ნაკლებობა, რაც მეორე მხრიდან უნიციატივობით აიხსნება. არასამთავრობო სექტორთან პარტნიორობის დამყარების მცდელობის არარსებობას ბიზნესი მწირი ბიუჯეტით ან მდგარდი განვითარების პოლიტიკის არქონით ხსნის. ეს არის ბიზნესსექტორის ერთ-ერთი **კომფორტი**, რომლის ეკვივალენტი არასამთავრობო ორგანიზაციების შემთხვევაში არის მათი მოსაზრება ბიზნესსექტორის პოტენციალის შესახებ, რომ ის არ არის საკმარისად განვითარებული, მათ შორის კორპორატიული კულტურის თვალსაზრისით, რომ საკუთარი წვლილის შეგანა სურდეს.

არასამთავრობო ორგანიზაციები თავს არიღებენ საქართველოს ბიზნესსექტორთან თანამშრომლობას, რადგან, მათი თქმით, სხვა ბევრი მექანიზმია ხელმისაწვდომი, საიდანაც დაფინანსების მიღება შეიძლება თავიანთი სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად. საერთაშორისო, სახელმწიფო და საერთაშორისო კერძო ფონდები არასამთავრობო ორგანიზაციების მხარდაჭერებად მიიჩნევიან; თუმცა, საერთაშორისო დაინტერესებულ მხარეებისგან (სათაო ოფისი, აქციონერები, სხვა) გარკვეული შიში იგრძნობა ადგილობრივი აქტორების კომპეტენციისა და ნდობის მიმართ, რის გამოც ბიზნესი თავს იკავებს არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობისგან.

**ფაქტორების ბოლო ჯგუფია შფოთვა (ANXIETIES)**. ეს არის ბარიერები და მოსალოდნელი დისკომფორტი, რაც არასამთავრობო ორგანიზაციების და ბიზნესსექტორის პარტნიორობას უკავშირდება. ბიზნესსექტორი ამტკიცებს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები არ იცნობენ ბიზნესის მოთხოვნებს. ეს იწვევს კიდევ ერთ შფოთვას, როგორცაა დამატებითი დროის და რესურსების გამოყოფის შიში არასამთავრობო სექტორთან პარტნიორობის შემთხვევაში. სხვაგვარად თუ ვიგყვით, კერძო კომპანიებს სურთ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან



პარტნიორობა, მაგრამ მთავარი წინაღობა დროის სიმცირეა, რის გამოც ისინი არ თანამშრომლობენ, რადგან აცხადებენ, რომ ბიზნესი უფრო „სწრაფია“ ვიდრე არასამთავრობო ორგანიზაცია. ბიზნესსექტორი საუბრობს არასამთავრობო სექტორის არასაკმარის უნარებზე, მართოს პროექტები და მუშაობის სტილზე, რითიც ეჭვქვეშ აყენებს არასამთავრობო ორგანიზაციის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხს.

არასამთავრობო ორგანიზაციის რეპუტაცია კიდევ ერთი სერიოზული ბარიერია, რაც თანამშრომლობას აფერხებს. ბიზნესი ღიდ სიფრთხილეს იჩენს პარტნიორების შერჩევასა და საკმარისია, პარტნიორობის განხილვისას სადმე რაიმე ნეგატიური ინფორმაცია გამოჩნდეს, რომ თანამშრომლობის იმპულსი ქრება.

ბიზნესსექტორის სხვა მთავარ შფოთვებს შორისაა:

- აშკარად კონფლიქტურ საკითხებთან დაკავშირებით პოლიტიკური პრობლემების შიში – ბიზნესკომპანიები საუბრობენ არასამთავრობო სექტორის პოლიტიკებზე; ამრიგად, აპოლიტიკურობა მათთვის ძალიან მნიშვნელოვანი ასპექტია პარტნიორად არასამთავრობო ორგანიზაციის შერჩევასა.
- სამოგალობაში არასწორი აღქმის შიში – ბიზნესი აღიარებს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები კარგი ლობისტები შეიძლება იყვნენ, მაგრამ მათ უნდა გაათვითნობიერონ, რა სურს ბიზნესს; არასამთავრობო ორგანიზაციებს სურთ ბიზნესთან თანამშრომლობა, მაგრამ, ამავე დროს, ისინი არასწორ აღქმას ქმნიან სამოგალობაში, რაც ბიზნესის თვალთახედვით არასწორი და უსამართლოა.
- არასაკმარისი მარკეტინგული მხარდაჭერის შიში – ბიზნესსექტორი საუბრობს არასამთავრობო ორგანიზაციების მხრიდან მარკეტინგის მნიშვნელობის დაკნინებაზე. მათი აზრით, არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის მეორეხარისხოვანია, რომ ბიზნესი პროექტის მარკეტინგზე ბრუნავს, რაც პოტენციურ თანამშრომლობას მიმზიდველობას უკარგავს.
- „აგრესიული“ არასამთავრობო ორგანიზაციების და მათგან მომდინარე რეპუტაციის შელახვის ან ნეგატიური საჯაროობის შიში – არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რომლებსაც ბიზნესი „აგრესიულ“ ორგანიზაციებად მიიჩნევს, არ განიხილება პარტნიორად მათი არაკოლეგიალური ბუნების გამო. სანამ ასეთი არასამთავრობო ორგანიზაციები არ შეცვლიან თავიანთ სტრატეგიას, ბიზნესმა შეიძლება იურთიერთოს აგრესიულ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან მათი პროფესიონალიზმის გამო და მხოლოდ იმ პირობით, თუ ეს თანამშრომლობა შიდა/დახურული, ხოლო პროექტი არასაჯარო იქნება.

მაშინ, როდესაც ბიზნესი პოლიტიკებულ არასამთავრობო სექტორზე საუბრობს, არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის ერთ-ერთი დისკომფორტი ბიზნესსექტორის პოლიტიკური გავლენაა, რომელმაც შესაძლოა საფრთხე შეუქმნას პარტნიორობას. **არასამთავრობო ორგანიზაციების შფოთვა** უკავშირდება საქართველოს ბიზნესსექტორის მოქმედების თავისუფლებას;

შესაბამისად, ისინი უარს ამბობენ ბიზნესკომპანიების მიერ დაფინანსების შესაძლებლობებზე, განიხილავენ რა მას საფრთხედ მათი დამოუკიდებლობისთვის (განსაკუთრებით რეგიონული არასამთავრობო ორგანიზაციების შემთხვევაში). მეტიც, უფლებადამცველი არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის კიდევ უფრო შეუძლებელი ჩანს ბიზნესისგან დაფინანსების მიღება, რადგან ეს პოლიტიკური განაცხადი იქნებოდა ბიზნესკომპანიების მხრიდან.

**არასამთავრობო ორგანიზაციების შფოთვა** ასევე უკავშირდება მცდელობებს, დაამყარონ პარტნიორობა ბიზნესკომპანიებთან. ყველა ეს იმედგაცრუება და ბარიერი, რაც ამ გზაზე ხვდებათ, აფერხებს არასამთავრობო ორგანიზაციებს, მიაღწიონ ღირებულებით მიზნებს. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია:

- უნარების, დროისა და რესურსების ნაკლებობა, ითანამშრომლონ ბიზნესკომპანიებთან – არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რომლებიც ბიზნესთან ურთიერთობას ცდილობენ, ესმით, რომ ისინი სხვადასხვა „ენაზე“ ლაპარაკობენ; შესაბამისად, მათ იციან, რომ სპეციფიკური უნარები სჭირდებათ, მაგრამ ამ უნარების შექმნა დროსა და რესურსებს მოითხოვს.
- ბიზნესის ნაკლები მგრძობელობა სათანამშრომლო თემების მიმართ და არასამთავრობო სექტორის საქმიანობის სფეროების „საფრთხოვლა“ თემებად მიჩნევა – არასამთავრობო ორგანიზაციები საუბრობენ ბიზნესის შიშზე, ითანამშრომლონ არასამთავრობო სექტორთან გარკვეულ თემებზე, განსაკუთრებით ისეთ ინიციატივებზე, რომლებიც ადამიანის უფლებებს ეხება, რადგან მათ მომხმარებლებისთვის დამაფრთხოებელ თემებად მიიჩნევენ.
- თანხვედრი ღირებულებების პრობლემა – არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რომლებსაც გამოუცლიათ ბიზნეს პარტნიორობის გადაჭარბებული ფოკუსი რეკლამირებაზე, ეს გამოცდილება დამთრგუნველი, არაგულსხმიერი და (თანამშრომლობისთვის) დამაბიანებელი მიაჩნიათ.
- მიუხედავად იმისა, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები ბიზნესკომპანიებს მნიშვნელოვან მოთამაშეებად თვლიან დაფინანსების დივერსიფიკაციისთვის, ბიზნესთან პარტნიორობის დამყარება მათ მაინც უჭირთ: ერთი მხრივ, საოპერაციო გამოწვევების გამო, რისი მიზეზიც ადამიანური რესურსების ნაკლებობაა; მეორე მხრივ, მათ, ემოციურად, პარტნიორობა ისევ დონორ ორგანიზაციასთან ურჩევნიათ, ვიდრე კერძო სექტორთან.
- რეპუტაცია მნიშვნელოვანია არასამთავრობო ორგანიზაციების შემთხვევაშიც. კომპანია, რომელთანაც თანამშრომლობას განიხილავენ, უნდა აკმაყოფილებდეს მაღალ ეთიკურ და მორალურ სტანდარტებს, რათა საფრთხე არ შეექმნას არასამთავრობო ორგანიზაციის რეპუტაციას.

## ქცევითი მოდელები – ტიპები

როდესაც ქცევის ჩარჩოს გამოყენებით არასამთავრობო ორგანიზაციების და ბიზნესკომპანიების ფსიქოლოგის/ხასიათის მამოძრავებელი ფაქტორების რუკას ვაღგენდით, შევამუშავეთ რამდენიმე ქცევითი მოდელი, რათა განგვესაზღვრა ის სამიზნე ჯგუფი, რომელსაც პარტნიორობისკენ ვუბიძგებდით.

## ტიპები - ბიზნესკომპანიები

### გექნოკრატები

ამ კატეგორიაში ძირითადად, ინდუსტრიული ან სამრეწველო საწარმოები შედის. ამ კომპანიებს ყველაზე მეტად ეხება ახალი და გამკაცრებული გარემოსდაცვითი რეგულაციები. შესაბამისად, მათთვის გარემოსდაცვითი სტანდარტების შესაბამისად რეორგანიზება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე „ახალი და ძვირადღირებული“ პარტნიორული კომპანიების განხორციელება. თუმცა, ზოგჯერ მაგ სჭირდებათ მიღწევების ჩვენება როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ. მათი სპეციალიზაციიდან გამომდინარე, გექნიკურ საკითხებში სხვა პარტნიორების - არასამთავრობო ორგანიზაციების დახმარების საჭიროება, პრაქტიკულად, არ ღვას, რადგან მათი წარმოდგენით, თავადაც საუკეთესო ექსპერტები არიან. რაც შეეხება ახალი, კვალიფიციური თანამშრომლების მოძიებას, ისინი ძირითადად დაბალკვალიფიციურ და დაბალანამდღურებად მუშახელს საჭიროებენ და სოციალურ პროექტებში მონაწილეობის მოტივაცია არა აქვთ.

### ადგილობრივები

კერძო კომპანიები, რომლებიც ლოკალური მასშტაბისაა მომხმარებლების, მეწილეების და ასევე, თანამშრომლების თვალსაზრისით. ისინი მიიჩნევენ, რომ გარემოსდაცვითი, სოციალური და კორპორატიული პოლიტიკა (ESG) ფუფუნებაა, რომელიც მხოლოდ მარკეტინგული მიზნებით ხორციელდება. მიუხედავად იმისა, რომ ცდილობენ მდგრადი განვითარების მიღწევას და ზოგი მათგანი საკმაოდ წარმატებულია ამ თვალსაზრისით, მათ არა აქვთ კონკრეტული ESG პოლიტიკა და ყველა ასეთ აქტივობას წმინდა საოპერაციო საქმიანობად მიიჩნევენ. თანამშრომლობა მართრთულად წარმოუდგენიათ, რადგან არ აქვთ ინფორმაცია არასამთავრობო სექტორის და მასთან თანამშრომლობის სიკეთეების შესახებ. თუმცა, ბევრი ფიქრობს საქველმოქმედო საქმიანობაზე, ხოლო ზოგი მათგანი საკმაოდ აქტიურადაც კი ახორციელებს მას, ძირითადად რეკლამირებისთვის.

### ძველი სკოლა

ესენი არიან ადგილობრივი კომპანიები, რომლებიც საერთაშორისო ასპარეზზე გასვლას ცდილობენ კაპიტალის მოზიდვის ან საქართველოს ფარგლებს გარეთ გაფართოების მიზნით. ESG პოლიტიკა სტრატეგიულ ღონეზე მათთვის სიახლეს წარმოადგენს, მაგრამ მდგრადი განვითარების მისაღწევად საკმაოდ სერიოზული სტრატეგიები აქვთ შემუშავებული. ეს კომპანიები იწყებენ გაცნობიერებას, რომ ეს ყველაფერი ESG-ის ნაწილია და ახლა ცდილობენ საკუთარი მიღწევების და თანამშრომლობის პროექტების პოპულარიზაციას და მათი როგორც მდგრადი განვითარების ღღის წესრიგში შეტანილი წვლილის აღქმის გაძლიერებას.

### ინვესტორზე ორიენტირებული

ამ კატეგორიაში ძლიერი და უნარიანი კომპანიები შედის. ისინი როლური მოდელები არიან პარტნიორულ პროექტებსა და ასეთი პროექტების მართვაში. ისინი აძლიერებენ საქართველოს არასამთავრობო სექტორს. ამ კომპანიებს კარგად ესმით თანამშრომლობის სარგებელი მომხმარებელთა სეგმენტებთან წვდომის, საჯარო იმიჯის გაუმჯობესების და სოციალური კეთილდღეობის გაუმჯობესებაში მათი წვლილის თვალსაზრისით. ისინი საკუთარი სოციალური კაპიტალის გაზრდას ცდილობენ თანამშრომლობის მსხვილი პროექტების განხორციელებით

ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებთან. აქვთ საკმარისი ფინანსური და ინტელექტუალური რესურსები, რომ გამოიწვიონ და განახორციელონ სოციალური ცვლილებები ქვეყნის მასშტაბით და უფრო გაამრავლეს მოქმედებენ. ამ კომპანიათა უმეტესობა საერთაშორისო ასპარეზზე ოპერირებს – აქციები აქვთ განთავსებული ფასიანი ქაღალდების ბირჟაზე.

ამ კატეგორიის ქვესეგმენტს წარმოადგენს კომპანიები, რომელთა ბიზნეს მოდელი მწვანე ეკონომიკას ეფუძნება – გადამუშაება, სხვ. ამ კატეგორიაში პარტნიორობა ბუნებრივი მოთხოვნილებას, რადგან უშუალოდ ამ კომპანიების კომერციული მიზნებს ემსახურება.

## **ტიპები – არასამთავრობო ორგანიზაციები**

### **უფლებადამცველები**

ამ კატეგორიაში შედიან ორგანიზაციები, რომლებიც ბუნებით უფლებადამცველები არიან, და ის ორგანიზაციები, რომლებსაც, მათი საქმიანობიდან გამომდინარე, საზოგადოება, მათ შორის ბიზნესსექტორი, უფლებადამცველ ორგანიზაციებად აღიქვამს. ისინი ბიზნესსექტორს ბენეფიციარად მიიჩნევენ და არა პარტნიორად; თვლიან, რომ ქართულ რეალობაში ბიზნესის მხრიდან არასამთავრობო ორგანიზაციების ფინანსური დახმარება პოლიტიკურ განაცხადს უტოლდება. ასევე, ისინი ეჭვის ქვეშ აყენებენ ბიზნესსექტორის თავისუფლებას პოლიტიკური გავლენისაგან და ამიტომ, ბიზნესსექტორთან პარტნიორობას მათი საქმიანობის შეზღუდვად განიხილავენ.

### **საერთაშორისო მოთამაშეები**

ესენი საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებია, რომლებიც სხვადასხვა განვითარებად ქვეყნებში მუშაობენ. მათი მთავარი ფოკუსი სოციალური პრობლემებია. მიუხედავად იმისა, რომ ისინი აღიარებენ მზარდ კონკურენციას სათაო ოფისიდან დაფინანსების მიღებაში, ფონდების დივერსიფიკაციის მიზნით ბიზნესსექტორთან თანამშრომლობა მაინც არ დგას მათ დღის წესრიგში. ყველაზე მეტად მათ ბიზნესსექტორის მარკეტინგული მოთხოვნების დაკმაყოფილება აფრთხობთ. იმ სამიზნე ჯგუფებიდან გამომდინარე, ვისთანაც ისინი მუშაობენ, მარკეტინგი და საზოგადოებასთან ურთიერთობა მათთვის ძალიან არასტანდარტული და ზედმეტად საჯარო რამ არის. ისინი მშვიდად არიან და არ ღელავენ, რადგან ისევ სათაო ოფისის იმედი აქვთ.

### **პროფესიონალები**

ეს არის ორგანიზაციები, რომლებსაც კონკრეტული ნიშა უკავია. მათი საქმიანობა შემოიფარგლება კონკრეტული სფეროებით – ქალებისა და უმცირესობების უფლებების დაცვიდან დაწყებული საჯარო მმართველობის რეფორმით დამთავრებული. მათ მიიჩნევენ შესაბამისი სფეროების პროფესიონალებად – ექსპერტებადაც და სფეროს დამცველებადაც, თუმცა დამცველი უფრო ზომიერია თავის ქმედებებში, ვიდრე აქტივისტი. მათ ბიზნესსექტორთან მუშაობის გამოცდილება აქვთ, რაც ძირითადად გარემოებებით იყო განპირობებული ანდა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნით. ეს გამოცდილება გრძელვადიან პარტნიორობაში არ გადაზრდილა და ბიზნესსექტორთან თანამშრომლობა არ გამხდარა დაფინანსების დივერსიფიკაციის სტრატეგიის ნაწილი. ისინი ბიზნესსექტორს აღიქვამენ, როგორც შესაძლო თანამონაწილეს სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში; თუმცა, ადამიანური და დროითი რესურსების, ასევე სათანადო უნარების

ნაკლებობის გამო, ასეთი თანამშრომლობა შორეული მომავლის პერსპექტივად აღიქმება. მეორე მხრივ, მათი უნარებისა და მუშაობის ხასიათის თვალსაზრისით, მათ შეუძლიათ პარტნიორობების ჩამოყალიბება.

### **რეგიონული მოთამაშეები**

ეს ორგანიზაციები რეგიონის დონეზე იქმნება და ფუნქციონირებს. ბიზნესსექტორთან პარტნიორობას მათ ერთი საერთო ბარიერი უშლის ხელს – მსხვილ კომპანიებთან წვდომა. ისინი უაზრობად მიიჩნევენ მსხვილი კომპანიების რეგიონულ ოფისებში მისვლას, რადგან კორპორატიული გადაწყვეტილებები ცენტრალურ დონეზე მიიღება, რასაც დიდ დროს მოაქვს და წარმოქმნილი საჭიროებების დროულად დაკმაყოფილება ვერ ხერხდება. რეგიონის დონეზე მოქმედ ბიზნესკომპანიებს საკუთარი დამოუკიდებლობის საფრთხელ მიიჩნევენ, რადგან აცხადებენ, რომ არ უნდათ ვინმეს წინაშე იყვნენ დავალებული. ამ კომპანიებს ასევე არა აქვთ საკუთარი მოთხოვნების წარდგენის ან ბიზნესის საქმეებთან თანხვედრის უნარები.

### **ჭკვიანი მოთამაშეები**

ეს არის ორგანიზაციები, რომელთათვისაც, იმ სფეროს გათვალისწინებით, სადაც ოპერირებენ, ბიზნესსექტორთან თანამშრომლობა გადამწყვეტია და ასევე, ორგანიზაციები, რომლებმაც უკვე შეიმუშავეს ეფექტიანი და ეფექტური მიდგომები ბიზნესთან ურთიერთობისთვის. იმ ორგანიზაციებმა, რომელთათვისაც ბიზნესთან თანამშრომლობა არსებითია, დიდი გზა გაიარეს, რომ ნდობა მოეპოვებინათ და თანამშრომლობა დაემყარებინათ. დღეს ისინი ის მოთამაშეები არიან, რომელთა იმედიც ბიზნესსექტორს აქვს და ეს თანამშრომლობა სულ უფრო ფართოვდება. მათ შეძლეს იმ მიდგომების ინტეგრირება, რომლებიც ეფექტიანი და ეფექტური აღმოჩნდა პროექტებში კერძო კომპანიების მოსაზიდად. მეტიც, ბიზნესსექტორთან თანამშრომლობა, მათ შორის დაფინანსების დივერსიფიკაციის კუთხით, მათი სტრატეგიის ნაწილია.

### **რეკომენდაციები დაინტერესებული მხარეებისთვის**

პროდუქტიული პარტნიორობის წახალისება, იქნება ეს არასამათავრობო ორგანიზაციების ინიციატივით თუ კერძო სექტორის, უპირველესი რიგის ამოცანაა იმ ფაქტორების მართვა, რომლებიც ეხმარება ორგანიზაციებს, მიაღწიონ თავიანთ სოციალურ, ფუნქციონალურ და ემოციურ ღირებულებით მიზნებს; რაც უფრო მეტად დაკმაყოფილება ეს საჭიროებები, მით უფრო პროდუქტიული იქნება პარტნიორობა.

პარტნიორობა წარმატებული რომ იყოს, მნიშვნელოვანია, დაინტერესებულმა მხარეებმა იცოდნენ მთავარი ღირებულებითი მიზნები, რომელთა მიღწევაც ორგანიზაციებს სჭირდებათ. პარტნიორობის ხელშეწყობის სტრატეგიებზე მუშაობისას დაინტერესებულ მხარეებს ეს ხშირად გამოორჩებათ ხოლმე: სურვილი, დამოგონ ფული და დრო; იგრძნონ დაფასება შესრულებული სამუშაოსთვის; სურვილი, იყვნენ თავისუფლები თავიანთ ქმედებებში და არ იყვნენ დავალებული ვინმეს წინაშე; სურვილი გაიუმჯობესონ ან დაიცვან რეპუტაცია; აღმოაჩინონ ორგანიზაციები, რომლებთანაც ღირებულებითი თანხვედრა აქვთ და დაუკავშირდნენ მათ. დაინტერესებულმა მხარეებმა უნდა შეიმუშაონ გონივრული ინტერვენციები, რომლებიც დააკომპენსირებს ამ საჭიროებების დაკმაყოფილების პრაქტიკის არარსებობას. ამ ანგარიშის ბოლო, რეკომენდაციების ნაწილში ჩვენ ქცევის შესაცვლელ რამდენიმე ინტერვენციას შემოგთავაზებთ.

ეფექტიანი სტრატეგიების შესამუშავებლად უმნიშვნელოვანესია, ერთი მხრივ, იმ ფესვადგმული, არაცნობიერი მამოძრავებლების გამოვლენა და მეორე მხრივ, იმ ფაქტორების ცოდნა, რომლებიც ხელს უწყობს ან უშლის ორგანიზაციებს იმოქმედოს ამ მამოძრავებლებით. გვჯერა, რომ ეს დოკუმენტი მოგწონთ. თუ გსურთ ასეთი გონივრული ინტერვენციების განხორციელება, მზად ვართ, დაგეხმაროთ. BISC Partners დაგეხმარებათ, შეიმუშაოთ ინტერვენციები ქცევითი მახასიათებლების გათვალისწინებით, რათა გაიზარდოს ზეგავლენა და მიღწეული იქნეს ქცევის მდგრადი ცვლილება.

## შესავალი

სამოქალაქო სექტორის გაძლიერება, მისი მდგრადობის უზრუნველყოფა და მისდამი სამოგადოების ნდობის გაძლიერება, მნიშვნელოვანი წინაპირობაა დემოკრატიის კონსოლიდირებისთვის საქართველოში. ამ თვალსაზრისით, კერძო სექტორთან თანამშრომლობის გაღრმავება და თანამშრომლობის ახალი გზების მოძიება, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, როგორც სამოქალაქო სექტორის, ასევე დემოკრატიული ინსტიტუტების მდგრადობის უზრუნველსაყოფად. 2020 წელს ჩატარებული კვლევის<sup>[1]</sup> თანახმად, კერძო სექტორიდან რესპონდენტთა 40%-მა სურვილი გამოხატა, ითანამშრომლოს არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, რაც ორჯერ აღემატება 2019 წლის შესაბამის მაჩვენებელს. თუმცა, თანამშრომლობის პროექტების რაოდენობა კვლავ მცირეა. იმავე კვლევის თანახმად, სხვადასხვა სფეროში, მათ შორის ქველმოქმედებაში, ბიზნესკომპანიებს ურჩევნიათ თავად მართონ პროცესები, ვიდრე სხვა ორგანიზაციასთან ერთად. ამკარაა, რომ კერძო და არასამთავრობო სექტორის პოზიციები ჯერ არ გადაკვეთილა, მათ არა აქვთ მკაფიო წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ და სად იკვეთება მათი ინტერესები, რომ იპოვონ ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის შეხების წერტილები. ბოლო დროს რამდენიმე არასამთავრობო ორგანიზაციამ წარმატებით სცადა ბიზნესწრეების და არასამთავრობო ორგანიზაციების ცნობიერების ამ კუთხით ამაღლება. საერთაშორისო ორგანიზაციების მხარდაჭერით ხორციელდება პროგრამები ისეთი სფეროების გამოსავლენად, რომლებიც ამ მიზნის მიღწევას შეუწყობს ხელს. ზემოხსენებული კვლევა აჩვენებს გარკვეულ წინსვლას ცნობიერების ამაღლების და დამოკიდებულებების გაუმჯობესების თვალსაზრისით, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის, რადგან რეალურად, პარტნიორობის პროექტები იშვიათად ხორციელდება. ამავე დროს, უნდა აღინიშნოს, რომ კერძო კომპანიები სულ უფრო ცდილობენ კორპორატიული პასუხისმგებლობის დანერგვას და მდგრადი განვითარების პოლიტიკის ინტეგრირებას სტრატეგიულ მართვაში და ამ მიმართულებით ძალისხმევას აძლიერებენ<sup>[2]</sup>. ეს პოზიტიური ტენდენცია გავითვალისწინეთ კვლევის შედეგების გაანალიზებისას, რადგან კერძო კომპანიებს არასამთავრობო სექტორთან თანამშრომლობის ბიძგი შეიძლება კონკრეტულმა დღის წესრიგმა მისცეს. BISC Partners-ის მიერ კვლევის შედეგების ინტერპრეტირება სიღრმისეული ქცევითი ანალიზის და სამაგიდო კვლევის საფუძველზე განხორციელდა, რათა მომხდარიყო ახალი მიგნებების არსებულ გამოცდილებასა და ტენდენციებში ჰარმონიული ინტეგრირება. ეს BISC Partners-ს დაეხმარა, მოეძებნა საუკეთესო გადაწყვეტები კერძო კომპანიების და არასამთავრობო სექტორის დასაახლოებლად და ახალი სოციალური ნორმის კულტივირების პროცესის დასაწყებად.

## მეთოდოლოგია

ქცევის მეცნიერების და ქცევითი ინსაითების მეთოდოლოგიის არსი მდგომარეობს ე.წ. განზრახვის განუხორციელებლობის<sup>[3]</sup> [Intention Action Gap] გადალახვაში, როდესაც არსებობს გარკვეული დონის ინფორმირებულობა, ინსტიტუციური წინაპირობები და დადებითი დამოკიდებულება (სურვილი), მაგრამ ქმედების დონეზე მისი განხორციელება არ ხდება. „სურვილისა და ქმედების“ არარსებობა სხვადასხვაგვარად გამოიხატება სხვადასხვა გამოწვევის დროს, მაგრამ ყველა მათგანი ერთი პარადიგმით აიხსნება, რომ ადამიანის აზროვნების და გადაწყვეტილების მიღების მექანიზმში ხშირად ირაციონალურ სისტემას ემყარება. უმეტეს შემთხვევაში მიზეზებიც მარტივია, როგორებიცაა დაფიქვება, სიზარმაცე, სხვა პრიორიტეტები, პროცესის სირთულე ან დაუცველობის განცდა თუ ირაციონალური შიში და სხვა; უფრო სიღრმისეულ დონეზე კი სოციალური მიუღებლობა, სოციალური ნორმების არარსებობა და ა.შ. BISC Partners-ის მიერ გამოყენებული ქცევის ინსაითების მეთოდოლოგია გთავაზობთ ირაციონალური სისტემების იდენტიფიცირების მეცნიერულად დადასტურებულ გზას და გადაწყვეტებს/რეკომენდაციებს, რომლებიც უბიძგებს ადამიანებსა და ორგანიზაციებს, გადადგან სასურველი ნაბიჯები.

შემოთავაზებული პროექტის ფარგლებში, BISC Partners-მა გამოიყენა ქცევითი ინსაითების მეთოდოლოგია (BISC მეთოდოლოგია) კვლევის ჩატარების, გადაწყვეტების/რეკომენდაციების შემუშავების და აღნიშნული რეკომენდაციების მიმღებლობის დადასტურებისთვის, რაც უზრუნველყოფს მთავარ დაინტერესებულ მხარეებს შედეგებზე ორიენტირებული და გაზომვადი ცვლილების სტრატეგიით. როგორც წესი, BISC-ის მეთოდოლოგია 4 ფაზისგან შედგება: 1. ქცევის ანალიზი; 2. ინტერვენციის შემუშავება; 3. გადაწყვეტის ტესტირება; და 4. ცვლილების სტრატეგია.

შეზღუდული დროის და რესურსების გათვალისწინებით, პირველი და მეორე ფაზა სრულად განხორციელდა, ხოლო მესამე ფაზა ნაწილობრივ. ამან შესაძლებლობა მოგვცა, დაგვეჩვენა მთლიანი სურათი (ურთიერთობები, დამოკიდებულებები, რა არის არსებული სოციალური ნორმა, ევრისტიკა, რომელიც მას საფუძვლად უდევს, სხვა), ასევე შეგვემუშავებინა ინტერვენციის იდეები სამომავლო რეპლიკაციისთვის და გვეჩვენა, რამდენად იმედისმომცემი შეიძლება ყოფილიყო ეს იდეები. BISC-ის მეთოდოლოგია წარმოადგენს ქცევის ცვლილების რამდენიმე აღიარებული მოდელის კომბინაციას, კერძოდ,  $b=mat$ <sup>[4]</sup>, COM-B<sup>[5]</sup>, და BASIC<sup>[6]</sup> მოდელების.

კვლევის სამიზნე სეგმენტი ბიზნესის და არასამთავრობო სექტორის წარმომადგენლები იყვნენ, წინასწარ განსაზღვრული სავარაუდო მახასიათებლებით; ისინი შემდეგნაირად დაფიქრდნენ: მსხვილი ბიზნესკომპანიები, აფილიაციები (უცხოური კაპიტალის მონაწილეობა) და საშუალო ზომის კომპანიები; არასამთავრობო სექტორის შემთხვევაში კი: დიდი ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები, და რეგიონული არასამთავრობო ორგანიზაციები.

**ქცევის ანალიზი** - ქცევის ანალიზის მიზანია ერთი ან მეტი ქმედების/ქცევის გამოვლენა, რომლის ძირეულ მიზეზებზე მუშაობა მნიშვნელოვან შედეგს მოიტანს (მთავარი ქცევები). ამ მთავარი ქცევების კონტექსტში გარდება ქცევის ანალიზი, რომელიც ემყარება სასურველი ან მიღწევადი ქცევის მამოძრავებელი ფაქტორების კვლევას. ქცევის ანალიზი (კვლევა) გვაძლევს ქმედების პრედიქტორებს, რომელსაც ემყარება ცვლილების კონცეფცია. კვლევა გარდება ჩაღრმავებული ინტერვიუების გამოყენებით, ე.წ. მომხმარებლის კვლევა (user testing) ანუ, მომხმარებლის კვლევის მეთოდოლოგია, რომლითაც შეისწავლება გამოყენების მოდელები რეალური მომხმარებლის მაგალითზე (გამოყენებალობის ტესტირება) და ვლინდება

ნაკლოვანებები ან პოზიტიური ასპექტები. ჩაღრმავებული ინტერვიუების მთავარი მიზანი არსებული ან წარსული გამოცდილების შესწავლაა და არა მომავალი სურვილების გამოვლენა, რადგან, როგორც ზემოთ აღინიშნა, გაცხადებულ დამოკიდებულებებსა თუ სურვილებს ნაკლებ სავარაუდოა, რეალური ქმედებები/შედეგები მოყვას. მომავალი ქცევის მოდელის პროგნოზირება შესაძლებელია იმ ქვეცნობიერი ბარიერების თუ ემოციური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების გამოვლენით, რომლებსაც „ქცევის რუკა“<sup>[7]</sup> ემყარება, როგორებიცაა: ა) კოგნიტური პრიორიტეტები, ბ) შინაგანი მიღრეკილებები, 3) მენტალური მოდელები და 3) გადაწყვეტილების მიღების სირთულეები. ჩაღრმავებული ინტერვიუებისთვის შერჩეული იქნა 6-6 ადამიანი თითოეული სეგმენტიდან<sup>[8]</sup> ეგრეთ წოდებული აქტიური/პასიური მოხმარების (ერთმანეთის საპირისპირო მოხმარებლები) პრინციპით - რესპონდენტები, რომლებსაც ჰქონდათ თანამშრომლობის გამოცდილება და დადებითი დამოკიდებულება და რესპონდენტები, რომლებსაც არ ჰქონიათ თანამშრომლობის გამოცდილება და არც მომავალი თანამშრომლობის გეგმები აქვთ.

ზემოთ აღწერილ პროცესზე დაყრდნობით, შემუშავდა ქცევის რუკა, რაც წარმოადგენს ქცევის მამოძრავებლების და კონტექსტის ანალიზის დოკუმენტს. ზემოაღნიშნული მეთოდოლოგიის მეშვეობით, აღწერილ მოდელებზე დაკვირვების და მათი შესწავლის გზით, განისაზღვრა ის ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებს სასურველ ქცევას (მოტივაციები) ან პირიქით, ბარიერები. გარდა ამისა, ქცევის რუკამ მოგვცა ნათელი სურათი იმისა, თუ როგორია სოციალური და ფიზიკური კონტექსტი და რას შეიძლება დაეფუძნოს ცვლილების თეორია.

## არასამთავრობო ორგანიზაციების და კერძო კომპანიების, პარტნიორობასთან დაკავშირებული ქცევები

იმისთვის, რომ წავახალისოთ პარტნიორობა კერძო კომპანიებსა და არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის, სიღრმისეულად უნდა გაეფიქროთ მათი მოქმედების საწყისები. თუკი აღმოვაჩენთ, რა ქცევითი ფაქტორები უწყობს ხელს ან აფერხებს თანამშრომლობას, შეგვიძლია წინასწარ განვსაზღვროთ, როგორ შევქმნათ წარმატებული პარტნიორობის კულტურა, მიუხედავად იმისა, თუ ვისგან მოდის ინიციატივა. სწორედ ამ ფაქტორების გამოვლენა შევძელით ქცევითი ანალიზით - არასამთავრობო და კერძო ორგანიზაციების ქცევითი სტიმულები და დაბრკოლებები. გამოიკვეთა ასევე ახალი წყება ქცევების, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ პარტნიორობის წასახალისებლად. ანგარიში ყველა დაინტერესებულ მხარეს სთავაზობს პარტნიორობის ჩარჩოს და ასევე მიდგომას, თუ როგორ უნდა მოხდეს პოტენციალის მქონე ქცევების ინტეგრირება ორგანიზაციების საქმიანობის განვითარებისა და გაუმჯობესებისთვის.

### წარმატებული პარტნიორობის საფუძველი

თანამშრომლობის წასახალისებლად უნდა ვიხელმძღვანელოთ კერძო კომპანიებისა და არასამთავრობო ორგანიზაციების საჭიროებებით, მათი კომერციული ან სხვა სახის მამოძრავებლებით. დოკუმენტში იხილავთ საჭიროებათა სიღრმისეულ ანალიზს, კერძოდ: ორგანიზაციების მისწრაფებები, პარტნიორობით მისაღწევი მიზნები და ფასეულობები. აქტივობების რეკომენდებული სია ეყრდნობა სწორედ ამ მამოძრავებლებს.

### ფიქრი უნდა დავიწყოთ შიგნიდან გარეთ (inside-out)



თითოეული ორგანიზაცია განსხვავებული ხასიათისაა იმის მიხედვით, თუ რა სახის მოტივაცია ან საჭიროების რეალიზება უნდა მოხდეს პარტნიორობის საშუალებით, რა არის მთავარი ღირებულებითი მიზანი (jobs-to-be-done). თუკი დიდ სურათს შევხედავთ, გადაწყვეტილება პარტნიორობაზე მთლიანად დამოკიდებულია ღირებულებით მიზნებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ – ღირებულებითი მიზნების გაანალიზება გვაძლევს პასუხს კითხვაზე – რატომ შეიძლება ჩაერთოს ესა თუ ის ორგანიზაცია პარტნიორულ პროექტში.

ეს მიზნები შეიძლება იყოს მხოლოდ ფუნქციონალური, თუმცა ხშირად ასევე – სოციალური და ემოციურიც. როგორც ვნახავთ, ეს მოიცავს ისეთ საჭიროებებს როგორცაა – ალიარების მოპოვება, საოპერაციო საკითხების გაუმჯობესება, უკეთესი შედეგის მიღწევა და ა.შ.

**ღირებულებითი მიზნების რეალიზება კერძო კომპანიების და არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის არის მთავარი საზომი პარტნიორობის გამოცდილების შეფასებისას.**

ქვემოთ ჩანს, რომ თუკი ამ მიზნების მიღწევა სრულყოფილად არ ხდება თანამშრომლობის შედეგად, მაგალითად – არ ხდება სათანადოდ ალიარება ან ვითქვამთ, მათი დამოუკიდებლობა იბღუდება, ორგანიზაციის მესვეურებში ეს იმედგაცრუებას და უკმაყოფილებას იწვევს. შესაბამისად, თანამშრომლობის წასახალისებლად ნიშანსვეფი ყოველთვის არის ღირებულებითი მიზნების მიღწევის პოტენციალი.

სიღრმისეული ინტერვიუებით შევძელით დაგვედგინა ძირითადი ღირებულებულებითი მიზნები, რისკენაც მიიღწვიან ორგანიზაციები პარტნიორობის პროექტებში. ანალიზის შედეგად რამდენიმე კატეგორია გამოიკვეთა.

**ფუნქციონალური მიზნები**

კორპორატიული მიზნები, რომლებსაც ორგანიზაციები ცდილობენ მიაღწიონ თავიანთი ქმედებებით, ოპერაციებით, მუშაობით და ძალისხმევით, რაც ხშირ შემთხვევაში სისწრაფით და ეფექტიანობით იზომება. მაგალითად, რამდენად სწრაფად შეიძლიათ მიაღწიონ მრდასა და განვითარებას? თუკი პარტნიორობა უკეთეს შედეგს მოიგანს ამა თუ იმ მიმართულებით, პროექტის განხორციელების შანსი ძალიან მაღალია. თუ ორგანიზაციები ამკამინდელი პრაქტიკითა და ქმედებით ვერ მიაღწევენ თავიანთ მიზნებს სწრაფად და საკმარისი თავდაჯერებულობით, დაინტერესებულ მხარეებს აქვთ შესაძლებლობა, უბიძგონ მათ პარტნიორობისკენ.

ფუნქციონალური მიზნები	
კერძო კომპანიები	არასამთავრობო ორგანიზაციები
დაიმოგოს დრო, თანხა და რესურსები	ჰქონდეთ მეტი რესურსი, არ იყვნენ დამოკიდებული მხოლოდ დონორებზე

უკეთ მართონ პროექტები არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩართულობით/დახმარებით	გახადონ ბიზნესი მათი პროგრამების ბენეფიციარი და მოიცვან უფრო ფართო აუდიტორია, გავიდნენ მდგრად შედეგზე
მიწვდნენ არასამთავრობოების ბენეფიციარებს კომერციული მიზნებისთვის	გახადონ კერძო კომპანიების საქმიანობა ხარისხობრივად უკეთესი
მიიღონ მეტი ცოდნა არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან	დაეხმარონ მცირე და საშუალო მეწარმეებს მათზე ღილ და ძლიერ მოთამაშებთან ურთიერთობაში
დაზოგონ ფული იქ, სადაც ნაკლები კომპეტენცია აქვთ არასამთავრობო ორგანიზაციების დახმარებით	
ყველას ქონდეს საშუალება იფიქროს აკეთოს თავისი საქმე და გამოიყენოს თავისი კომპეტენციები რეალურ შედეგზე გადასასვლელად.	

### ემოციური მიზნები

ემოციური მიზნები უკავშირდება ორგანიზაციების ზედა ღირებულებით შრეს – კერძოდ ის, რაც არასამთავრობო და ბიზნეს ორგანიზაციებს სურთ განიცადონ თავიანთი ფუნქციური მიზნების განხორციელებისას. მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლობა შეიძლება დაეხმაროს მათ ფუნქციონალური მიზნების მიღწევაში, ემოციური მიზნების მიღწევაც ისეთივე მნიშვნელოვანია. ყველა ემოციური მიზანი არის ძირითადი სურვილების გამოვლინება, რომელთა ასრულებაც ყველა ორგანიზაციას სურს, მაგალითად: აღიარება, დამოუკიდებლობის განცდა, კონტროლის ზონის შექმნა და ა.შ. შესაბამისად, მათ სათანადო ყურადღება უნდა დაეთმოს.

ემოციური მიზნები	
კერძო კომპანიები	არასამთავრობო ორგანიზაციები
დარწმუნებულობის შეგრძნება, რომ პარტნიორობის პროექტს რეალური შედეგი აქვს და არ არის „პროექტი პროექტისთვის“	დამოუკიდებლობის მიღწევა ქმედებებში, არ იგრძნოს თავი „დავალებულად“
სიმშვიდის შეგრძნება, რომ კრიზისის მომზადებული შეხვედრები	აღმოაჩინონ კერძო კომპანიები, რომლებთანაც ღირებულებულითი თანხვედრაა

მადლიერებისა და აღიარების შეგრძნება გაწეული საქმიანობისთვის	მომავლისთვის მზადყოფნა: არასამთავრობო სექტორის მომავალი არის ბიზნესთან თანამშრომლობა (20 წლის პერსპექტივა)
სრული ნდობა ჰქონდეთ პარტნიორ ორგანიზაციებთან	
კრიზისის თავიდან აცილების ან შემცირების სურვილი	

### სოციალური მიზნები

სოციალური მიზნები უკავშირდება ორგანიზაციის სოციალურ კავშირებს, არსებულ წარმოდგენებს ან დამოკიდებულებებს და მათ სურვილებს, თუ რა ფორმით და რა მასშტაბით იყენენ წარმოჩენილნი საზოგადოებაში.

სოციალური მიზნები	
კერძო კომპანიები	არასამთავრობო ორგანიზაციები
გვინდა საზოგადოებას კარგად ესმოდეს, თუ რას ვაკეთებთ პოზიტიურს	გვინდა მეტ ადამიანს მივწოდებთ კერძო კომპანიების მომხმარებლების საშუალებით
გვინდა უკეთესი კომპანიები გავხდეთ თანამშრომლებისთვის	გვინდა ერთად ვიმუშავოთ, რომ გავაუმჯობესოთ ადამიანების კეთილდღეობა
არასამთავრობოებთან თანამშრომლობით გვინდა გავაძლიეროთ საზოგადოება	გვინდა ბიზნესში გავზარდოთ სამოქალაქო პასუხისმგებლობის გრძნობა
გვინდა გავიუმჯობესოთ რეპუტაცია	გვინდა კარგი პარტნიორი, რომელსაც ვენდობით
გვინდა ჩვენმა პროექტებმა საზოგადოებაზეც დადებითი გავლენა მოახდინოს	გვინდა გავხადოთ ბიზნეს იმ ცვლილებების მოზიარე, რომელსაც ჩვენ ვქმნით.

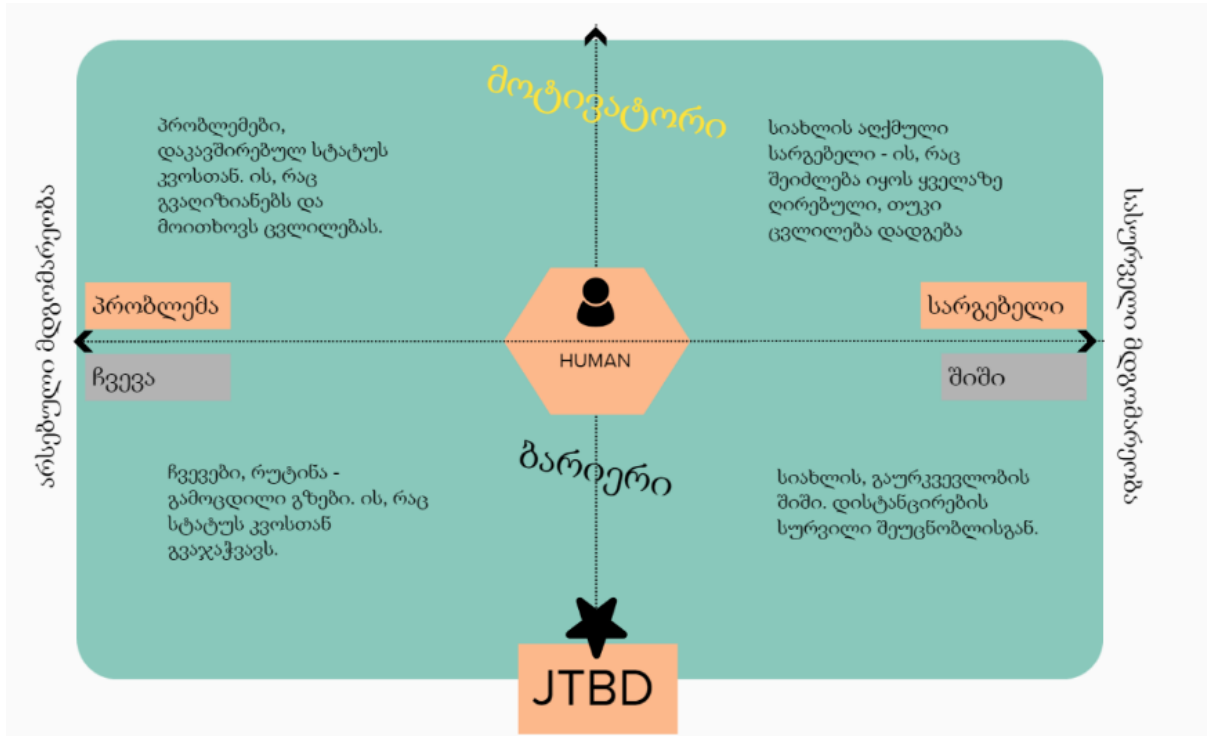
თუკი გვინდა, რომ პარტნიორობის პროექტები ჩვეულ მოვლენად იქცეს კერძო და არასამთავრობო სექტორისთვის, ყოველთვის უნდა გავითვალისწინოთ ღირებულებითი მიზნები და მათი განხორციელების შესაძლებლობა.

**ქცევის დიზაინისას აქცენტი უნდა გავაკეთოთ არა მხოლოდ თავად ქცევაზე, როგორც გამოსავალზე, არამედ იმაზე, თუ რა მამოძრავებლები დგას სასურველი ქცევის უკან. მამოძრავებლები შეიძლება იყოს შემაფერხებელი ან მამოგივირებელი.**

ამ ნაწილში მიმოვიხილავთ, თუ რა შემაფერხებელი ან მამოგივირებელი მამოძრავებლები არსებობს პარტნიორობის კონტექსტში და როგორ უკავშირდება ეს ღირებულებით მიზნებს. ქვემოთ მოყვანილი ციკაგები მხოლოდ ამონარიდებია სიღრმისეული ინტერვიუებიდან და მოყვანილია იმ მიგნებების სადემონსტრაციოდ, რაც მრავალჯერ განმეორდა სხვადასხვა რესპოდენტთან და ასახავს ზოგად განწყობებსა და შეხედულებებს. შეგვხვდა ასევე ცალკეული თვალსაზრისები, რომლებიც რადიკალურად განსხვავდება და ამოვარდნილია საერთო სურათიდან და შესაბამისად, არ მოხვდა ამ ანგარიშში.

## ქცევის ცვლილების პრედიქტორები: პრობლემები - არსებული გამოწვევები/სირთულეები

პრობლემები, რაც წარმოადგენს არსებულ მდგომარეობასთან ან ქცევასთან დაკავშირებულ სისუსტეებს, რაც იწვევს განცდას, რომ ცვლილება აუცილებელია.



არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის პრობლემები უკავშირდება არასტაბილურ და კონკურენტულ გარემოს, ასევე მათი მუშაობის დაუფასებლობას, რაც იწვევს იმედგაცრუებას და აისახება საქმიანობის არაეფექტურობაში.

### პრობლემა #1: ფონდების დივერსიფიკაცია - არასტაბილური გარემო

ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად დასახელდა ფონდების დივერსიფიკაციისა და გარემოს არასტაბილურობის საკითხი.

“კონკურენტუნარიანი გარემოა, არც ისე მარტივია მხოლოდ დონორებზე იყო დამოკიდებული, თუმცა დღეს ვართ დონორებზე დამოკიდებული არასამთავრობო ორგანიზაცია.”

“დონორთან პარტნიორული თანამშრომლობის განცდა მაქვს, კერძო სექტორთან - არა.”

“გლობალ კომპაქტი სულ ცდილობს ხელი შეუწყოს თანამშრომლობას, ჩვენც ვართ ჩართულები, მაგრამ არავინ არ ინტერესდება.”

“ჩვენ თვითონ დონორი ვართ - 50/50-ზე მოდის ცენტრალური ოფისიდან<sup>2</sup>. ეს ზოგადად საქართველოს მაგალითზე - სხვა ქვეყნები კონკურენტის გვიწვევენ. ეს დაფინანსება სტაბილურობასთან ერთად იკარგება”

“პროექტებს ვერგებით და არ არის მხარდაჭერილი ის ხაზი, ჩვენ რაზეც ვმუშაობთ. პროექტიდან პროექტზე ვართ.”

<sup>2</sup> ორგანიზაციის სახელწოდება გამომხილად არ სახელდება

## **პრობლემა #2: დაინტერესებული მხარეების ვიწრო წრის ჩართულობა**

წვდომა დაინტერესებული მხარეების მხოლოდ ვიწრო წრესთან ხელს უშლის მიწვდენ იმ ჯგუფებს, ვისაც პროექტის მხარდაჭერა შეუძლია. ამის გამო ორგანიზაციებს ურთულდებათ აღმოაჩინონ მათი მოტივატორები და მისწრაფებები და შესაბამისად, გავლენის მასშტაბი მცირდება.

### **2.1. დაინტერესებულ მხარეებთან უფრო ფართო სპექტრთან წვდომის საჭიროება**

„მე ვიცი, რომ მდგრადი ცვლილებებისთვის მნიშვნელოვანია უფრო და უფრო მეტი პოტენციური ბენეფიციარს მივწვდეთ, მაგრამ ჩვენ ამისთვის გვაქვს შეზღუდული რესურსები.“

### **2.2. დაინტერესებულ მხარეთა უფრო ფართო სპექტრის მობილიზაციის სურვილი**

„ჩვენ შეზღუდულნი ვართ პროექტებში – ლიმიტირებული სტეიკჰოლდერებით. მე ვიცი, რომ ჩვენ გვჭირდება მეტი (სტეიკჰოლდერი), მაგრამ მათ ჩართულობასა და დარწმუნებას კიდევ დამატებითი დრო სჭირდება“.

„როდესაც არ გვაქვს ახლო კონტაქტი, რთულია ამაზე საუბარი, როცა არ იცი მათი ინტერესები“.

### **2.3. სამოგალოების უფრო მრავალფეროვანი ჯგუფების ჩართულობის საჭიროება**

„ჩვენ მაინც სპეციფიური ორგანიზაცია ვართ – ინიციატივა მაინც იყო ღონორიდან ან საჯაროდან, რომ რაღაც შეცვლილიყო და მოტივატორი იყო ის, რომ ამათ ვემსახურებით. თუმცა მაინც დავეუკავშირდით კერძო სექტორს (კერძოს გარეშე არ გამოვა რო არ ჩავართო და მისი აზრი გავიგო) – მის სერვისს ვაკეთებ და უნდა გავიგო აზრი. ჩვენი გიჟის პროექტებისთვის ესაა.“

„ადეოკატირება არასამთავრობო ორგანიზაციების ერთ-ერთი მთავარი მიზანია. ჩვენ ძალიან დიდ ძალისხმევას ვდებთ ამაში. რეალური გავლენის მოხდენას და ცვლილებას დრო სჭირდება. თუმცა, ჩვენ გვჯერა, რომ პროცესში სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის და ჯგუფის ჩართვის შესაძლებლობა, ძალისხმევას უფრო დამატებებს გახდის“.

„არასამთავრობო ორგანიზაციების ადეოკატირება, როგორც წესი, ასოცირდება სოციალურად დაუცველ ჯგუფებთან. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს სხვადასხვა საკითხი, რომლებიც გავლენას ახდენს ჩვენს ცხოვრებაზე და მათ შესახებ ცნობიერების ამაღლება სამოგალოებაში არანაკლებ მნიშვნელოვანია. თუმცა, ჩვენ მაინც მივეყვებით ღონორთა დაფინანსებული პროექტის მიერ ნაკარნახევ გზას“.

## **პრობლემა #3: ბიზნესისთვის და ფართო სამოგალოებისთვის უცნობია, თუ რა სარგებელი მოაქვს არასამთავრობო სექტორს**

ფართო სამოგალოება კარგად ვერ აფასებს იმ სარგებელს, რასაც ქმნის არასამთავრობო ორგანიზაციები.

„ჩვენ არამომგებიანი ორგანიზაცია ვართ და ვცდილობთ ცვლილება მოვახდინოთ ერთი ადამიანის ცხოვრებაში და ეს უკვე ჩვენთვის წარმატებაა. თუმცა ამას ბიზნესი ან ფართო სამოგალოება ნაკლებად აფასებს, ჩემი აზრით.“

“სამოქალაქო სექტორი არ არის აღმქული და დანახული როგორც მათი ინტერესების გამაერთიანებელი, ეგეთი ხედვა არ აქვთ.”

“შეიძლება ჩემთვის რაღაც იყოს მნიშვნელოვანი, მაგრამ ეს არავის აინტერესებდეს და არ გამოჰყვეს ჩემს იდეას.”

“სიგუაცია, მას შემდეგ, რაც გრანტის მჭამელებს გვეძახდნენ, გაუმჯობესდა, თუმცა სკეპტიციზმისა და ჩვენი საქმის დაუფასებლობის პრობლემა კვლავ გამოწვევად რჩება.”

#### **პრობლემა #4: არასათანადო საკანონმდებლო გარემო პარტნიორობის წასახალისებლად**

პარტნიორობის ხელშესაწყობად არასათანადო საკანონმდებლო გარემო, ასევე დასახელდა ერთ-ერთ გამოწვევად.

“კანონმდებლობა რომ არ ვარგა ესეც ბარიერია.”

„არ გვაქვს წესიერი კანონმდებლობა, რომ არ იბეგრებოდეს და უღირდეს კომპანიას თანამშრომლობა“

„თუმცა, არასამთავრობო და კერძო სექტორებს შორის თანამშრომლობის სისტემა არ არის სათანადოდ ორგანიზებული“

**კერძო კომპანიებისთვის პრობლემები** ძირითადად უკვაშირდება სოციალური დანიშნულების კამპანიებზე მზარდ მოთხოვნას, სოციალური საკითხების მართვის დაბალ კომპეტენციას და დაუფასებლობის შეგრძნებას:

#### **პრობლემა #1: სოციალური დანიშნულების კამპანიებზე მოთხოვნის ზრდა და პერფორმანს (მხოლოდ გაყიდვაზე ორიენტირებულ) კამპანიებზე დაბალი რეაგირება**

სოციალური მიზნების კამპანიებზე მოთხოვნა განუზომლად იზრდება. ეს კი მოითხოვს პარტნიორობას შესაბამის ორგანიზაციებთან.

„ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ დააორგანიზებს სრულყოფილ სოციალურ კამპანიას პარტნიორის გარეშე“.

„მე ვერც კი წარმომიდგენია დიდი CSR პროექტი პარტნიორი ორგანიზაციის გარეშე“.

“ზოგადად, როცა საზოგადოებაში წინ ვწევთ გარემოს დაცვის თემებს, დახმარება გვჭირდება (მაგალითად, არასამთავრობო სექტორისგან).”

„თუ გინდა, რომ მათ მოწონდე, მნიშვნელოვანია სოციალური კამპანიები“.

#### **პრობლემა #2: “ახალი” თემები და მათგან გამომდინარე რისკები**

პრობლემის ამ კატეგორიაში მოხვდა საკითხები, რომელშიც კერძო კომპანიებს ნაკლები კომპეტენცია აქვთ, მაგალითად, ადამიანის უფლებები, გენდერული თანასწორობა, მწვანე ეკონომიკა, გარემოსდაცვა და ა.შ. და საზოგადოების მხრიდან ამ თემების მიმართ მზარდი მგრძობიანობა.

“ახალ კომპანიას თუ უცხო რეგიონში (სადაც საქმიანობას აწარმოებს) არ ჰყავს სანდო არასამთავრობო ორგანიზაცია, ეს ყველაფერი გამოიწვევს ქაოსს.”

„საჭიროების შემთხვევაში, კერძო კომპანია მუშაობს არასამთავრობო ორგანიზაციასთან, რომ განახორციელოს პროექტები. რეალურად, CSR პროექტები მიგვაქვს იქ, სადაც პრობლემის მოლოდინი გვაქვს, მაგალითად თემთან ურთიერთობაში“.

„ახალი თემები ჩნდება და ჩვენ არ ვიცით როგორ გავუმკლავდეთ მათ... ქალები, შშმ პირები, გარემოს დაცვა, მწვანე ეკონომიკა“.

### **პრობლემა #3: მომხმარებლები სათანადოდ ვერ აფასებს ჩვენს დადებით გავლენას საზოგადოებაზე.**

ბიზნესის მხრიდან დაუფასებლობის პრობლემა მწვავედ სახელდება, რაც პირდაპირ უკავშირდება მათ ღირებულებით მიზნებსაც.

“ჩემი სამსახურის მიზანია, ვიზრუნო გარემოზე და მივაწოდო ინფორმაცია იმ სარგებლის შესახებ, რასაც კომპანია ქმნის. ამას მუდმივად ვაკეთებთ, რადგან რეალურად წარმოჩენა არის პრობლემა – ვერ აფასებენ.”

“საზოგადოებაში ასამაღლებელია ცნობიერების დონე – დავიწყეთ ერთ-ერთი პროექტის განხორციელება და არ აღმოჩნდა ეფექტური.”

“სწორედ ამიგომ, ჩვენ ვცდილობთ, ფართო საზოგადოებაში ავამაღლოთ ცნობიერება და სწორედ ამიგომ, ვიღებთ ყველა საჭირო ინფორმაციას, მათ შორის საერთაშორისო გამოცდილებას, რომელიც უკვე არსებობს ამ მიმართულებით.”

### **თვით-რეფლექცია:**

„ახლა, როცა ამაზე ვფიქრობ, შეიძლება საჭირო გახდეს არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩართვა საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის.“

### **პრობლემა #4: პრობლემები მომხმარებლებთან და თანამშრომლებთან, რაც შეიძლება წარმოიშვას სოციალური საკითხების, ადამიანთა და შრომითი უფლებების არასწორი მართვის გამო.**

„საკანონმდებლო რეგულაციები, განსაკუთრებით სოციალურ საკითხებზე, ადამიანის უფლებებსა თუ შრომით უფლებებზე, ძალიან დიდ გავლენას ახდენს და ცვლის ჩვენი მუშაობის სპეციფიკას. ამას ყოველთვის დროულად არ ვარეგულირებთ და უნდა გამოვასწოროთ; თუმცა ამას რესურსები სჭირდება“.

„კერძო კომპანიებმა ცოცხალი იყნა ადამიანის უფლებების შესახებ და არასამთავრობო ორგანიზაციებმა მათ უნდა ასწავლონ“.

“ვაცნობიერებთ სოციალური საკითხების მიმართულებით კომპეტენციის გაზიარების საჭიროებას.”

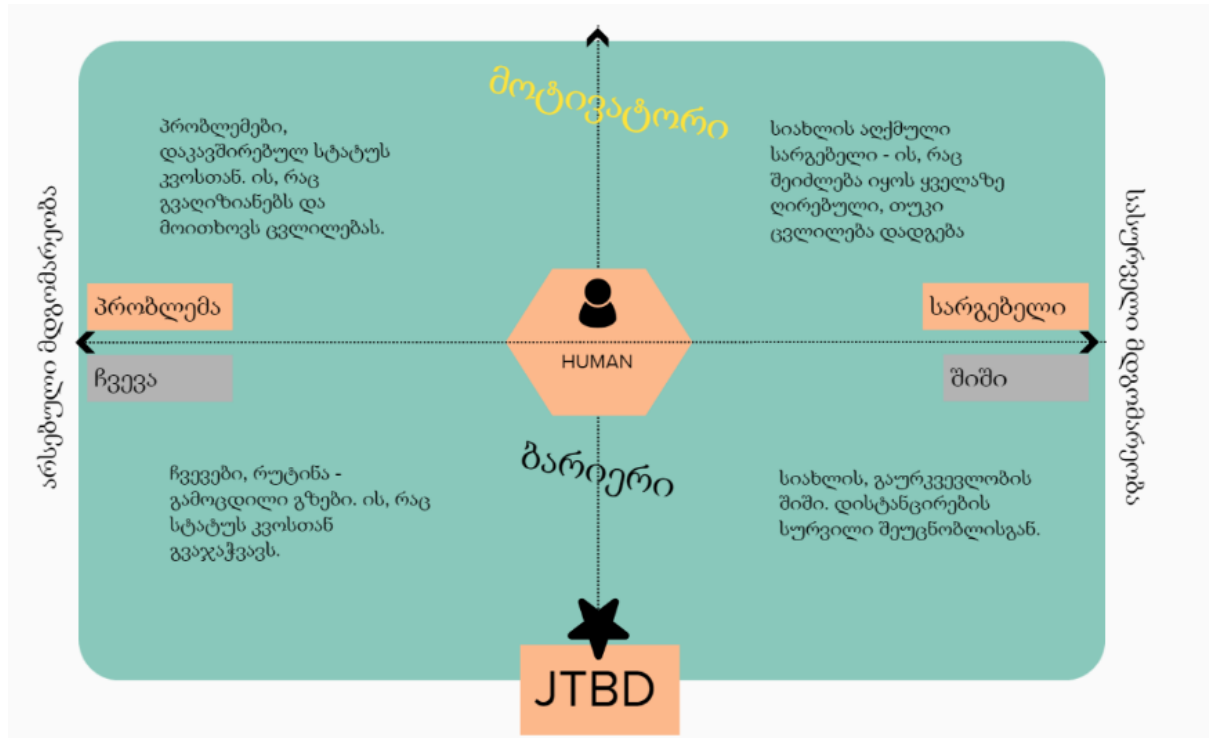
### **პრობლემა #5: პრობლემური კანონმდებლობის და რეგულაციების ლობირება რთულია – დაბალი წვდომა პოლიტიკურ მოთამაშებებთან.**

წვდომა და გავლენა ძლიერ პოლიტიკურ მოთამაშებებზე ბიზნესისთვის ერთ-ერთ სირთულედ სახელდება, როდესაც მათი საქმიანობაზე გავლენას ახდენს დაწესებული კანონები და რეგულაციები.

„კანონები და რეგულაციები ხშირად რთულ მდგომარეობაში გვაყენებს. თუ ბიზნესი არ არის ძალიან მჭიდროდ დაკავშირებული და არ აქვს წვდომა პოლიტიკურ დაინტერესებულ მხარეებთან, ბევრს სჭირდება მხარდაჭერა საკუთარი ინტერესების დასაცავად, მაგალითად ადვოკატირებაში მხარდაჭერა“.



## ქცევის ცვლილების პრედიქტორები: სარგებელი - ცვლილებისგან მოსალოდნელი მიღწევები



მისწრაფებათა რეალიზაცია, ცვლილებისგან გამომდინარე შესაძლო მოგება, ზრდისა და გაუმჯობესების მოტივაცია. რა ღირებულება შეიძლება მოიგანოს ცვლილებამ სასურველი ქცევისკენ?

დამატებითი ღირებულება, რაც შეიძლება მოიგანოს პარტნიორობამ, ბიზნესის აღქმაში არის კომპეტენციის ზრდა და სოციალური პროექტების მართვის ოპტიმიზება, ისევე, როგორც საქმიანობის უკეთ წარმოჩენა საზოგადოებაში და იმიჯის გაუმჯობესება. ამ ყველაფერთან ერთად, კერძო კომპანიები მიეღვიან ასევე, გადაწყვიტონ სოციალური და პოლიტიკური პრობლემები არასამთავრობო სექტორთან თანაშრომლობით.

### კერძო კომპანიების სარგებელი:

#### სარგებელი #1: კომპეტენციის ზრდა, განსაკუთრებით ადამიანის უფლებების ნაწილში

„ჩვენ არ გვყავს მდგრადი განვითარების სპეციალისტები ჩვენს კომპანიაში.“

„მდგრადი განვითარება საქართველოში არის ისეთი საკითხი, რომელიც საჭიროებს ინსტიტუციურ განვითარებას.“

„არასამთავრობო ორგანიზაციები ფლობენ იმ ცოდნას, რასაც ჩვენ არ ვფლობთ.“

„ტრენინგს არასამთავრობო ორგანიზაციები ატარებენ, რადგან ჩვენ სათანადო ცოდნა არ გავაჩნია.“

„სიამოვნებით ვითანამშრომლებდი არასამთავრობო ორგანიზაციასთან ქალთა შრომითი უფლებების საკითხებზე (საკანონმდებლო ცვლილების მიმართულებით).“

## **სარგებელი #2: სოციალური პროექტების მართვის ოპტიმიზება**

„არასამთავრობო ორგანიზაციის ჩართვის საჭიროება მაშინვე გაჩნდა, რადგან ჩვენი ვერ გავაკეთებდით ამ ყველაფერს.“

„თანხა და დრო დაზოგეთ, რადგან ჩვენი თანამშრომლები ვერ გაწვდებოდნენ ყველაფერს.“

„ზოგჯერ არასამთავრობო ორგანიზაციები ჩვენ გვჭირდება მათი კომპეტენციისთვის. ეს ჩვენი საქმე არ არის, ჩვენ ამაზე დიდ რესურსს დავხარჯავდით და პროექტი მხოლოდ პროექტისთვის შეიძლებოდა ყოფილიყო“.

## **სარგებელი #3: სოციალური და პოლიტიკური პრობლემების გადაწყვეტა ერთობლივი ძალისხმევით**

„ჩვენ გვჭირდება არასამთავრობო ორგანიზაციების მონაწილეობა ერთმანეთის პოზიციების განმტკიცებისა და ხელისუფლების წინაშე წარდგენის პროცესში“.

„როდესაც ბიზნესი სამ სხვადასხვა რეგიონში შედის, მან უნდა იცოდეს რა სურს ამ სამი რეგიონის მოსახლეობას (არასამთავრობო ორგანიზაციამ იცის რა სჭირდება მოსახლეობას ამ რეგიონებში)“.

„არასამთავრობო ორგანიზაციასთან თანამშრომლობის უპირატესობა კონტაქტებია“.

„დაგვეხმარნენ რეგულაციის ლობირებაში - მიწის კანონმდებლობასთან დაკავშირებით და გარემოს დაცვასთან დაკავშირებით.“

## **სარგებელი #4: მომხმარებელთა ახალ სეგმენტთან წვდომა**

„ბენეფიციარების მოსაძებნად ჩვენ დრო არ გვაქვს, ამიტომ ვითანამშრომლობთ არასამთავრობო და სხვა ორგანიზაციებთან.“

„მოსახლეობამ უნდა დაინახოს ჩვენი საქმიანობის პოზიტიური გავლენა ქალაქზე - არასამთავრობო ორგანიზაციების დახმარება ამ მხრივ კარგი იქნებოდა.“

„პაგარა არასამთავრობო ორგანიზაციის არსებობა ბორღში დაგვეხმარება ცნობადობის გამრღამი და ასევე იმაში, რომ მივწვდეთ ხალხს, რომელსაც მათ გარეშე ვერ მივწვდებოდით.“

„ეთნიკური უმცირესობები - კლიენტები ახალციხე და სამცხე-ჯავახეთი - კახეთისკენაც გვყავს კლიენტები და ამ მხრივ ძალიან მომგებიანი ჩვენთვის თანამშრომლობა.“

## **სარგებელი #5: საოპერაციო სარგებელი სოციალური და თემთან დაკავშირებული პროექტების მართვაში**

„არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ურთიერთობის გარეშე გაცილებით რთულია სათემო პროექტების მართვა“.

“ისინი თავის ტკივილს გვარიდებენ, მათ იციან როგორ შევიდნენ ადგილობრივ მოსახლეობასთან კომუნიკაციაში.”

## **სარგებელი #6: სამოგადოებრივ საქმეში წვლილის შეგანა და თან იმიჯის გაუმჯობესება უფრო ფართო ფენებში**

„სათემო მხარდაჭერა მოიცავს არასამთავრობო სექტორის ჩართვას და გაძლიერებას. მათი მეშვეობით ჩვენ შეგვიძლია დავეხმაროთ ადგილობრივ ქალებს“.

“ბევრს სწავლობ არასამთავრობოებისგან. მაგალითად, როგორ და რა ფორმითაა უპრიანი ჩართო შშმ პირები.”

“დიდი თანხის დახაჯვაც არ არის საჭირო - შეიძლება მისაღებ ბიუჯეტში ძალიან დიდი სარგებელი მოუტანო სამოგადოებას.”

**არასამთავრობო სექტორის მიერ აღქმული სარგებელი უკავშირდება საოპერაციო საკითხებს და ფინანსურ მდგრადობას, ასევე აქტიუალური საკითხების გამოყენების შესაძლებლობას.**

## **სარგებელი #1: ბიზნესთან თანამშრომლობით იზრდება საოპერაციო წარმატობა და საქმიანობა უფრო მდგრადი ხდება**

„მე აღვიქვამ კერძო სექტორს, როგორც სამომავლოდ უფრო ფართო აუდიტორიაზე გასვლის საშუალებას.“

„ერთ-ერთი საკითხია ღონისძიება და სექტორების დივერსიფიკაცია, ამ სტრატეგიაში კერძო სექტორიც არის ჩართული.“

“ამ გამოცდილებამ გვაჩვენა რომ ფინანსური ბიზნესი შეიძლება ბარტყრითაც შემოვიდეს, სივცრით შემოვიდეს და ასე დავიწყეთ აქტიური კოლაბორაცია.“

“ბიზნესს რესურსების თვალსაზრისით აქვს მეტი თავისუფლება და მეტი შესაძლებლობა, CSR-ის ფარგლებში რასაც გასცემს შეგიძლია უფრო მარტივად განკარგო ვიდრე NGO სექტორის შემთხვევაში, ამ მხრივ კომფორტულია.“

„სოფლის მეურნეობის მიმართულებით ჩვენ არ გვაქვს ბიზნესის კეთების შესაძლებლობა, ამიგომ ჩავრთეთ ორგანიზაცია, რომელიც ამას უზრუნველყოფს.“

“ზოგადად, ვცდილობთ ნაკლებად ვიყოთ დამოკიდებული ღონორებზე და შევქმნათ ჩვენი მდგრადობის ელემენტები და შევქმნათ ისეთი პროექტები, რაც საკუთარი შემოსავლის მიღებაში დაგვეხმარება. გვაქვს 9 გამართული ფასიანი სერვისი, რომელსაც ვაწვდით ფერმერებს.”

„ჩვენ განვიხილავთ კერძო სექტორს, როგორც ჩვენი პროექტების პოტენციურ კონტრიბუტორს და ვცდილობთ მაქსიმალურად ვითანამშრომლოთ კერძო სექტორთან.”

“ფინანსური რესურსების გარდა ძალიან კარგი წვდომა აქვს ბიზნეს სექტორს მოსახლეობასთან და უკვე ალბათ 100-მდე კომპანიასთან გვითანამშრომლია ფინანსურად თუ არაფინანსურად.”

## **სარგებელი #2: აქტუალური საკითხები ახალ შესაძლებლობებს და პროექტებს აჩენს**

“ბოლო პერიოდში (3-4 წლის მანძილზე) ღონორი ორგანიზაციები გვეუბნებიან რომ დაფინანსების სხვა წყაროებზეც ვიფიქროთ, რადგან ხვალ ღონორი შეიძლება აღარ გვყავდეს და უნდა ვიფიქროთ კერძო სექტორზე.”

“ბევრი ისეთი საკითხია, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოთ ბიზნესთან პარტნიორობის დასაწყებად – დავეხმაროთ მათ მოქალაქეთა მობილიზებაში, ან რამე კანონის ადვოკატირებაში.”

„ჩვენ გვაქვს კრიტერიუმები, რომლებიც აუცილებლად მოიცავს ფინანსურ მონაწილეობას, რადგან მათ გარეშე პროექტის წარმატება შეუძლებელია.”

“ჩვენ გვყავდა ევროპელი ღონორები, რომელთაც დაგოვეს საქართველო. ახლა დავიწყებთ ტენდერებში მონაწილეობას.”

“უცხო ადამიანების დაძახილზე ფერმერები არ მოლიან ამიგომ სანდოობის კუთხით ჩვენ ვეხმარებით.”

## **სარგებელი #3: შიდა ინიციატივებიდან გამომდინარე თანამშრომლობა ამყარებს საქმიანობას – საჭიროებების თანხვედრა**

“კვლევა გვეხმარება რომ გვექონდეს კავშირი ბენეფიციარებთან და მარტო ჩვენი სურვილების ნუსხა არ გვექონდეს (ბიზნესის მოთხოვნები უნდა შევისწავლოთ).”

“გვაქვს კვლევების და ანალიტიკის დეპარტამენტი, რომელიც საჭიროებების კვლევებს ატარებს ფერმერებში კვარტალურად. ეს კი სასურველი პროექტია ბიზნესისთვის და იყენებენ.”

„უკვე შეძენილი გამოცდილებიდან გამომდინარე, ჩვენ შევადგინეთ ბიზნესის საჭიროებათა რუკა – რომელი სფერო იყო საინტერესო კონკრეტული კერძო ორგანიზაციისთვის და ახლა შესაბამისად ვიმოქმედებთ, მაგალითად, ვიცით, რომ განათლების სფერო უფრო ბანკის მიერ შეიძლება იყოს დაფინანსებული და ასე შემდეგ...”

“როცა იღვა ჩნდება, მაშინვე ვიწყებთ ფიქრს ვის მივმართოთ და ამის ძირითადი მოტივარტორი ფაქტორებია: 1 ფაქტორი: როდესაც იღვის განსახორციელებლად რესურსი არ გვაქვს – რესურსების მოძიების მოტივი. 2 ფაქტორი: რეგიონში როცა ვატარებთ ვცდილობთ, რომ

ჩავართოთ ადგილობრივი ბიზნესი, რომ კორპორატიული პასუხისმგებლობა გავუმარტოთ კომპანიებს.“

“ჩვენ გვაქვს გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმა, 5 წლიანი, რომელიც ყოველი წლის ბოლოს გადახედვას და კორექტირებას ექვემდებარება. ამ გეგმის ნაწილი არის ასევე ფონდების დივერსიფიკაცია.”

“ფონდების დივერსიფიკაცია - performance reviews რომ ხდება და ვწერთ მიზნებს, ერთ-ერთი აუცილებლად არის თანხის მოძიება კერძო კომპანიებიდან.”

“ადამიანური ურთიერთობები ყველაზე მთავარია. დაველაპარაკე და გავაგებინე. ადამიანები მუშაობენ კერძო სექტორშიც და არასამთავრობოშიც, შესაბამისად ეს ყველაზე მთავარია.”

“გამოწვევები იყო ძალიან ბევრი, მაგრამ როცა კერძო სექტორს ელაპარაკები, მესიჯ ბოქსებით უნდა მიხვიდე, რომ მათ სარგებელი დაანახო.”

“როცა კერძო სექტორთან მომზადებული გეგმით მიდიხარ, მერე იწყება თანამშრომლობა.”

“სექტორებმა ერთმანეთის საჭიროება უნდა იგრძნონ.”

“როგორც ჩვენ გვჭირდება კერძო სექტორი, მათაც ისევე ვჭირდებით ჩვენ.”

“თუ მათ ჰყავთ საკუთარი აუდიტორია, მაშინ ჩვენც გვყავს ჩვენი.”

## ქცევის ცვლილების პრედიქტორები: კომფორტი - არსებული რუტინა

არსებული რუტინა, ე.წ. “გატკეპნილი გზა”, რითაც ვმოქმედებთ. ეს გზა არის გამოცდილი და უსაფრთხო, შესაბამისად მისი ცვლილება ყოველთვის რთულია. რას ეფუძნება ეს უსაფრთხოების განცდა?

არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის ჩვევების ძირითადი წყება ასოცირდება ბიზნესთან ურთიერთობის წარსულ უარყოფით გამოცდილებასთან და საქმიანობის გრადიციულ მიდგომებთან - გრანტების მოძიება. ჩვევები, ქცევის ცვლილების ერთ-ერთი ყველაზე რთულად დასაძლვეი ბარიერია.

### კომფორტი #1: ფონდების მოძიება დონორებისგან მარტივი და გამოცდილი გზა

#### 1.1. ბიზნეს სექტორთან მუშაობის გრადიცია არ არსებობს

“როცა დილემა დგება გვირჩევნია საერთაშორისო ორგანიზაციების გრანტებზე ფოკუსირება, ვიდრე კერძო სექტორისთვის სერვისების შემუშავება და შეთავაზება.”

“ნაცნობ გამოცდილებაზე კონცენტრირება ჯობს ვიდრე მათ დაანახო თავიანთი სარგებელი იმ საქმიანობაში შენ რასაც სთავაზობ. გრანტებზე უკვე მორგებულები ვართ, ნაცნობი გამოცდილებაა.”

“ისეთ საკითხებზე ვმუშაობთ, რომ ჩვენ გვაქვს საკმარისი ინფორმაცია და რესურსი.”

“მე არ ვცდილობ მათთან თანამშრომლობას და დაკავშირებას.”

“არ მიფიქრია კერძო სექტორთან თანამშრომლობაზე, რადგან არ მაქვს იმედი.”

## **1.2. სტრატეგიული დაგეგმვა და ფონდების დივერსიფიკაცია არ კეთდება რუტინულად**

„(სტრატეგიის) გეგმაში არ არის ნახსენები კერძო სექტორი, თუმცა ჩვენ დავწერეთ – არ გვინდა, რომ მხოლოდ დონორზე ვიყოთ დამოკიდებულები.”

„ორგანიზაციას აქვს სტრატეგია, რომლის ნაწილია ფონდების დივერსიფიკაცია, თუმცა ამ მიმართულებით ჯერ არ გვიმუშავია.”

“ვალა სტრატეგიას 2024 წლამდე აქვს. ვადის ამოწურვამდე დავიწყებთ ახლის შექმნას ახლა ასეთი დივერსიფიკაცია არ არის კერძო სექტორთან თანამშრომლობა.”

## **1.3. ბიზნესზე ძალისხევის დახარჯვა ფუჭია (ჯერ არ არიან ამისთვის მზად, ფონდებიც არასაკმარისი აქვთ)**

„ამჟამად არის რამდენიმე ბიზნესი, რომელიც შეძლებს სახსრების გამოყოფას. ძირითადად არ აქვთ ეს თანხები.”

“ბიზნეს ორგანიზაციები არ არიან განვითარებული იმ დონემდე, რომ მათ სურთ წვლილი შეიგანონ.”

„არ გვიღირს ასეთი ბიუჯეტით თანამშრომლობა. ჩვენ ვცდილობთ მივალწიოთ ჩვენს მიზნებს ან საკუთარი ძალებით, ან საერთაშორისო დონორების დახმარებით.”

## **კომფორტი #2: პროექტზე სრული კონტროლის ქონა**

### **2.1. ბიზნესის დამოკიდებულება არასამთავრობოების მიმართ აღქმულია როგორც მხოლოდ ანგარებიანი**

„არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობა ვალდებულებაა და არა კეთილი ნება და ამას ვერ იგებენ, ეს უნდა გაითავისონ.”

“საქართველოში მხოლოდ ცნობადობის გამო აფინანსებენ, პაგარა არასამთავრობოებს არ აფინანსებენ.”

“ჰგონიათ, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციების სპეციალისტების დრო და რესურსი ფული არ ღირს.”

„ასეთი გაგება არსებობს, რომ ბიზნესს რაც სჭირდება იმას არ აკეთებენ არასამთავრობო ორგანიზაციები.“

## **2.2. არ ღირს ბიზნესზე ძალისხმების დახარჯვა**

„მე არ მინდა ფული კერძო სექტორისგან.“

„სტრატეგიას და სამოქმედო გეგმას 3 წელიწადში ერთხელ ვაახლებთ, ფონდების დივერსიფიკაცია სტრატეგიის ნაწილია, მაგრამ ის არ მოიცავს ქართულ ბიზნესს.“

„ჩვენ ჯერ არ განვიხილავთ ბიზნეს კომპანიებს კონგრებუტორებად.“

**კერძო კომპანიებისთვის არსებული რუტინა, ჩვევა უკავშირდება ტრადიციულ პერფორმანს (მხოლოდ გაყიდვაზე ორიენტირებულ) ინიციატივებს, ასევე მიდგომას, რომ თუკი პროექტის განხორციელება მთლიანად შენს ხელშია, საქმე უფრო სწრაფად და ეფექტურად კეთდება.**

### **კომფორტი #1: პროექტის განხორციელებაზე სრული კონტროლი**

#### **1.1. ბიზნესმა იცის ყველაზე კარგად, რა სჭირდება**

„ჩვენ არ ვაგარებთ კონსულტაციებს არასამთავრობო ორგანიზაციებთან იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ვაკეთოთ ბიზნესი – ჩვენ უკეთ ვიცით.“

„ჩვენ უფრო მეტი რესურსი გვაქვს, რომ საიმიჯო კამპანია ვაწარმოოთ და არც გვაქვს ხოლმე იმედი, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია დაგვეხმარება.“

„არასამთავრობო ორგანიზაციების ჩართვა კომპეტენციის საკითხში არ გვჭირდება, რადგან საერთაშორისო კომპანია ვართ და თუ რამე მოხდა ისე, რომ რამის გაკეთება ვერ შევძელით, შეგვიძლია გავაუქლოთ და მოგვარდება ეს პრობლემა.“

„კომპეტენციის კუთხით არასამთავრობო ორგანიზაციებთან არანაირი შეხება არ მაქვს.“

„არ მგონია, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებს ჩვენზე მეტი კომპეტენცია ჰქონდეთ.“

### **კომფორტი #2: პროექტის განხორციელება სწრაფად, სხვა მხარის ჩართვა დროს მოითხოვს (პარტნიორის მოძებნა, ა.შ.)**

#### **2.1. არასამთავრობო ორგანიზაციები არ გამოხატავენ ინიციატივას**

„არასამთავრობო ორგანიზაციები უნდა იყვნენ აქტიურები და შესთავაზონ იდეები კომპანიებს და შემდეგ შეიძლება შედგეს თანამშრომლობა.“

„ჩვენ ღია ვართ თანამშრომლობისთვის, თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები მოვლენ ინიციატივით.“

„თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები უფრო აქტიურები იქნებიან, თანამშრომლობა შეიძლება უფრო მომგებიანი იყოს.“

„ორგანიზაციები უნდა იყვნენ დაინტერესებული, რომ ცოდნა მოგვაწოდონ ჩვენ, ოღონდ თან არ უნდა დაავიწყდეთ ბიზნესის მოთხოვნები.“

„მე მათ (არასამთავრობო ორგანიზაციებს) ვერ ვპოულობ, თუნდაც მჭირდებოდეს ისინი, დრო არ მაქვს მათ მოსაძებნად“.

## **2.2. პარტნიორის მოძიებისას მთავარია მაღალი ცნობადობა ან საკითხის აქტუალობა**

„ბიზნესი იყენებს არასამთავრობო ორგანიზაციებს ნამუსის მოსაწმენდად, კრიზისის დროს ჩვენც ამას გავაკეთებდით.“

„თუ გლობალურად იცვლება პრიორიტეტული მიმართულებები, მაშინ პარალელურად გადავხედავთ ხოლმე ჩვენს პროგრამებს და შემდეგი ფაზისთვის ახალი სტრატეგია გვექნება.“

„ძირითადად არასამთავრობო ორგანიზაციები მოგვმართავენ ხოლმე და თუ იმ წლის პრიორიტეტში კვალიფიცირდება მათი მიმართულება, მაშინ ვაგრძელებთ მათთან თანამშრომლობას.“

„სოციალური განვითარების კუთხით, არასამთავრობო ან სათემო ორგანიზაციების განვითარება არაა გეგმებში გათვალისწინებული. ჩვენ გვაქვს მიმართულებები და ამ მიმართულებების მიხედვით ვირჩევთ ორგანიზაციებს სათანამშრომლოდ.“

## **კომფორტი #3: სტრატეგიული დაგეგმვის გრადიციული მიდგომები**

### **3.1. არასამთავრობო სექტორთან თანამშრომლობის გრადიციის არარასებობა**

„არ ვიცი, როგორი ურთიერთობა შეიძლება იყოს კერძო კომპანიასა და არასამთავრობო ორგანიზაციას შორის“.

„არასამთავრობო ორგანიზაციებთან მუშაობის გამოცდილება არ გვაქვს.“

### **3.2. არასამთავრობო ორგანიზაცია არ მოიაზრება პარტნიორად**

„როდესაც მხოლოდ მე ვაკეთებ, უკეთ ვმართავ დროს და რესურსს.“

„მე უკეთ ვიცი რა მჭირდება და ეს არ ესმით არასამთავრობო ორგანიზაციებს.“

„არ არის საჭიროება, რომ ჩავრთოთ არასამთავრობო ორგანიზაციები.“

„არასამთავრობო სექტორი არასდროს მიმიღავდა. უცხო ხილია ჩვენთვის.“

## **კომფორტი #4: უპირატესობა პერფორმანს პროექტებზე**

### **4.1. მდგრადი განვითარების პროექტებისთვის თანხების ნაკლებობა**



„ჩვენ არ გვაქვს დიდი ბიუჯეტი CSR-სთვის“.

„ჩვენს კომპანიაში არ არსებობს მდგრადობის პოლიტიკა“.

„ჩვენ არ გვაქვს ოფიციალურად დამტკიცებული მდგრადი განვითარების პოლიტიკა, ამ მიმართულებით აქტიური მუშაობა იშვიათად მიმდინარეობს.“

#### 4.2. სოციალური პროექტები ფუფუნებაა და არ გვაქვს ამის “თავი”

„რაც უნდა სასიკეთო მიზნები ჰქონდეს კომპანიის მფლობელებს, საბოლოოდ მაინც კომერციული ინტერესია წამყვანი.“

“ბიზნესში იმდენი ღრავია, არასამთავრობო სექტორთან კვეთა არ გქვონია. სულ სხვა სამყაროა.”

“ზოგადი ნიუსლეტერები მოდის, რომლის წაკითხვის რესურსი არ მაქვს. მოკლე ნიუსლეტერის სახით წარმოდგენილი უნდა იყოს არასამთავრობოს მიერ, რომელ ბიზნესს რაში სჭირდება მათთან თანამშრომლობა.”

### ქცევის ცვლილების პრედიქტორები: შფოთვა - სიახლესთან დაკავშირებული გაურკვევლობა

ახალი გზა ან მეთოდი გამოუცდელია და ამიგომ რთულია განსახორციელებლად. ეს ფრთხილი ან ნეგატიური დამოკიდებულება შეიძლება იყოს გაუცნობიერებელი, ან რეალურ პრობლემებს ასახავდეს, თუმცა ყველა შემთხვევაში წარმოადგენს ბაიერის ცვლილებისთვის.

#### არასამთავრობო ორგანიზაციების შფოთვა (anxieties)

##### შფოთვა #1: არ ვიცი, ბიზნესს როგორ ველაპარაკოთ

ერთ-ერთი დაბრკოლება ბიზნესთან ურთიერთობის არის მათთან კომუნიკაციის უნარების ნაკლებობა ან არქონა. არასამთავრობო ორგანიზაციების საქმიანობის სტრუქტურა ისეა აგებული, რომ ბიზნესთან ურთიერთობას და ფონდების მოძიების ალტერნატიული გზების ცდას, განსხვავებული კომპეტენცია სჭირდება. ამის დრო და რესურსი კი არ აქვთ.

„ბიზნესი და ჩვენი ტიპის ორგანიზაციები სხვადასხვა ენაზე ვსაუბრობთ.“

„ახალი არასამთავრობო ორგანიზაცია რომ ვიყო, ძალიან გამიჭირდებოდა ბიზნესებთან მისვლა და მათი ნდობის მოპოვება“.

„სანამ რამეს შევთავაზებთ უნდა მოვიფიქროთ მათზე ინფორმაცია. NGO-ებს ჰგონიათ, რომ მათ აქვთ ბევრი ფული, რომ ისინი ანგარიშვალდებულები არიან და კარგ საქმეებში ფული უნდა გადაიხადონ - ეს ასე არ არის. მათ აქვთ თავისი ინტერესი, ჩვენ გვაქვს ჩვენი ინტერესი, ინტერესები უნდა ემთხვეოდეს და იმ კომპანიებს ვისაც გოგონების უფლებები არ აინტერესებთ (არასამთავრობო ქალების უფლებებზე მუშაობს) ეს არ უნდა შევთავაზოთ. და წინასწარ უნდა ვიცოდეთ ეს ყველაფერი, მოკვლეული უნდა გვქონდეს.“

„ბიზნესთან მთავარი განმსაზღვრელია სურვილი და დრო ჩვენი მხრიდან. არ მგონია რამე მინდოდეს, ვცადო და არ გამოვიდეს ურთიერთობა. უბრალოდ დრო გჭირდება, რომ სწორი პირი შეარჩიო და ამაზე დრო არ დაკარგო.“

„არასამთავრობო სექტორი ზედმეტად ორიენტირებულია ერთ მიმართულებაზე, არ იყენებს დამატებით რესურსებს, რაც შეიძლება ბიზნესიდან მიიღოს და შესაბამისად, ბიზნესი, თუ მოთხოვნა არ არის, ძალიან მცირე რესურსს ხარჯავს სოციალურ პროექტებზე.“

“NGO სექტორს ვერ წარმოუდგენია როგორ ეკონტაქტოს ბიზნესს, და ბიზნესმაც არ იცის რას ვაკეთებთ ჩვენ. თუ იარსებებს სივრცე, სადაც შეიძლება ამ ორმა სექტორმა ერთმანეთი გაიცნოს: გაიგონ NGO-ები რას აკეთებენ და ჩვენ გავიგოთ ბიზნესს რა აინტერესებს და რა გეგმები აქვს. დიალოგი, პლაგფორმა, შეხვედრების ციკლი, კვარტალური შეხვედრები, სადაც ახალბედა NGO-საც შეეძლება მოხვდეს, გადაწყვეტილების მიმღები უნდა იყოს ბიზნეს სექტორიდან, იდეების მოყოლის საშუალება გვექონდეს გაადვილებდა პროცესს და მეტ კავშირებს დაეინახავდით.“

„რაც უნდა გაააგზავნო უნდა იყოს ძალიან მკაფიო, მოკლე. არასამთავრობო ორგანიზაციებს ეს ბოგჯერ ეშლება (დოკუმენტის ზომა), რადგან დონორებს მოსწონთ, ბიზნესებს არ მოსწონთ, უნდა იყოს მოკლე, უპასუხოს ყველა კითხვას და კონკრეტულად უნდა შეიცავდეს იმას, რასაც მათგან ითხოვენ.“

„დღესდღეობით თანამშრომლობის ძირითადი წარმატებული მაგალითები არის დაფუძნებული პირად კონტაქტებზე.“

## **შფოთვა #2: ბიზნესის არასენსიტიურობა თანამშრომლობისთვის საინტერესო თემების მიმართ**

არასამთავრობო ორგანიზაციების წარმოდგენით, კერძო კომპანიებს კარგად არ ესმით ის საკითხები, რამეც სექტორი მუშაობს და შესაბამისად, ჩართულობაც დაბალია.

„კერძო კომპანიამ უნდა იცოდეს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია არის სრულყოფილი პარტნიორი და მას ზემოდან არ უნდა უყურებდეს.“

„ყველაფერმა კარგად ჩაიარა, თუმცა მე დისკომფორტი მქონდა – ამ შემთხვევაში ბიზნესი იყო ორიენტირებული მხოლოდ რეკლამაზე. მე ქველმოქმედების გაკეთების გულწრფელი სურვილი მქონდა და მათ თავიანთი რეკლამისთვის გამოიყენეს. კი დავეხმარეთ ამ ოჯახებს, მაგრამ ჩემთვის დისკომფორტთან იყო დაკავშირებული.“

„იმდენი მოთხოვნაა PR-ის კუთხით, რომ ჩვენთვის პრაგმატულად და ეთიკურად მიუღებელია.“

„ბანკმა ფულს მოგცემთ და ჩვენი ლოგოიანი მათსური ჩაიცვითო. იმ კონკრეტულ სიტუაციაში ეს სრულიად უადგილო იყო.“

„უფრო ესმით ვიღაცის დახმარება (მესამე მხარეს), ანუ – ქველმოქმედება – რაც პრიმიტიული ხელვაა.“

„ხშირად აკეთებენ სექსისგურ კამპანიებს და ვერ ხვდებიან.“

### **შფოთვა #3: საოპერაციო პრობლემები – კერძო სექტორთან ურთიერთობის აწყობას დამატებითი აღამიანური და ფულადი რესურსი სჭირდება**

არასამთავრობო ორგანიზაციების ამრით, მათ არ აქვთ სათანადო რესურსი და ცოდნა, რომ რესტრუქტურზიზაცია მოახდინონ და აქცენტი გააკეთონ ფონდების დივერსიფიკაციაზე. ერთ-ერთ მიზეზად ცოდნის და კომპეტენციის ნაკლებობა სახელდება.

„არც დრო გვექონდა რომ დავმსხდარიყავით და გაგვევლო ეს საკითხები. არადა შემოთავაზებებიც გვექონდა გლობალური ქსელიდან. გრანტების ცვენაა გაზაფხულზე და ამაზე ვიყავით გადართული.“

„ისე უნდა მიაწოდო, რომ ისიც დააინტერესო და დაანახო რა სიკეთეს მოუტანს. მას უნდა ჰქონდეს ისე შემობრუნების და შეფუთვის ნიჭი, რომ ისიც დააინტერესო. ამას რესურსები სჭირდება და დრო და რესურსი ჭირს.“

„შიდა ამბავი ისაა, რომ მენეჯმენტი და რესურსები ვერ დავლაგდით, ამიგომ, თანმიმდევრულობის პრობლემაა.“

“ორგანიზაციაში ექსპერტის აყვანა ჯდება ძვირი, რომელიც ჩართულობის განხრით იმუშავებდა (კერძო სექტორზე) – ფანდრაიზერი ყავთ და კერძო არა.“

„ორგანიზაციის გადმორთვა – სტრუქტურული – ჯერ არ ვართ მზად.“

„თუ გვექნება სტრატეგიული დაგეგმარება, გვექნება აუცილებლად ფონდების დივერსიფიკაციის საკითხი, მაგრამ ფინანსები არ გვაქვს ჩვენი სტრატეგიული დაგეგმარების ვორქშოპისთვის.“

### **კერძო კომპანიების შფოთვა**

#### **შფოთვა #1: არასამთავრობოებს არ ესმით ბიზნესის საჭიროებები**

„მათ თვითონაც იციან, რა სჭირდებათ, მაგრამ რა სარგებელს გთავაზობენ, წარმოდგენა არ აქვთ და არ შეუძლიათ კომუნიკაცია.“

„ისინი არ ეძებენ კონკრეტულ კომპანიას, არ ამოწმებენ სტრატეგიას, არ იციან კომპანიის რესურსები და მათ უნდა იბრუნონ მასზე.“

„არასამთავრობო ორგანიზაციებში ძირითადად არის მცდარი წარმოდგენა ბიზნესის შესახებ, მათთვის ბიზნესი მხოლოდ ფულია და მეტი არაფერი.“

#### **შფოთვა #2: არასამთავრობოების დაბალი ცნობადობა და მათ მიმართ ნდობის ნაკლებობა**

„ძალიან მნიშვნელოვანია ნდობა არასამთავრობო ორგანიზაციების მიმართ.“

„არასამთავრობოზე თუ მაქვს გაგებული ნეგატიური ინფორმაცია, მაშინვე მასხენდება და ბარიერი ხდება.“

„ნებისმიერ ორგანიზაციასთან როცა ვიწყებ თანამშრომლობას, კოლეგებს ვეკითხები რომელია სანდო ორგანიზაცია, ინტერნეტში დასერჩილს არ ვენდობი.“

### **შფოთვა #3: არასამთავრობოების მწირი რესურსები და ცნობადობის პრობლემები**

„არასამთავრობო ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს კარგი რესურსი ან იმიჯი“.

„არასამთავრობო ორგანიზაციას სჭირდება კარგი იმიჯი.“

„ჩემთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორი რეპუტაციის ორგანიზაცია იდგება პროექტში ჩემს გვერდით. (თუკი საჯაროდ ჩანს).“

„არასამთავრობო ორგანიზაციებს სჭირდებათ პოზიტიური საკომუნიკაციო კამპანია“.

### **შფოთვა #4: გაკეთდება თუ არა რეალურად საქმე**

„ბიზნესმა ზუსტად უნდა იცოდეს, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია თავის დავალებას გაართმევს თავს.“

„რეპუტაციის მნიშვნელობა – მე არ დავზიანდები და ის რეალურად შეასრულებს საქმეს.“

### **შფოთვა #5: არასაკმარისი მარკეტინგული მხარდაჭერის მოლოდინი**

„არასამთავრობოების მხრიდან არ უნდა იყოს შემაფერხებელი ფაქტორები, რაც ბიზნესს შეაფერხებს პროექტის მარკეტინგულ მხარდაჭერაში.“

„ხშირად არასამთავრობოსთვის მეორეხარისხოვანია ის, რომ ბიზნესი მზუნავს ამ პროექტის მარკეტინგზე.“

### **შფოთვა #6: კონფლიქტური საკითხების ხილვადობით გამოწვეული პოლიტიკური პრობლემების საფრთხე**

„აპოლიტიკურობა ძალიან მნიშვნელოვანი პუნქტია არასამთავრობო ორგანიზაციების შერჩევის დროს.“

„ძალიან პოლიტიზირებულია არასამთავრობო სექტორი.“

„ლობისგობა შეუძლია არასამთავრობოს, მაგრამ მან უნდა გაითავისოს ბიზნესს რა სურს – თან გინდა თანამშრომლობა და თან სამოგალოებაში არასწორ ალქმას აჩენ, ეს არასწორია.“

„ჩვენთვის რთულია და ხშირად მიუღებელი, კონფლიქტურ თემებზე წარმოვჩნდეთ. არ გვინდა ვიყოთ სხვადასხვა მტკივნეულ თემასთან ასოცირებული – რელიგია, ეთნიკურობა, ორიენტაცია და ა.შ.“

## **შფოთვა #7: არასამთავრობოს ჩართვა დამატებით დროს და რესურსს მოითხოვს**

„სურვილი აქვს ბიზნესს, მაგრამ ამ სფეროში დროის ნაკლებობაა მთავარი ბარიერი, რის გამოც არასამთავრობოებთან ვერ ვთანამშრომლობთ.“

„არ გვექონდა არც დრო და არც საშუალება, რომ პროექტი გაგვეკეთებინა არასამთავრობო ორგანიზაციასთან“.

„ბიზნესი უფრო სწრაფია, ვიდრე არასამთავრობო ორგანიზაციები.“

## **შფოთვა #8: აგრესიული არასამთავრობოებიდან მომდინარე საფრთხე**

„რადიკალურ არასამთავრობოებს ვერ განვიხილავთ პარტნიორობად, არაკოლეგიალური დამოკიდებულების გამო.“

„არასამთავრობოები ხშირად არიან ხოლმე აგრესიულები.“

„არიან აგრესიული ენჯეოები, რომლებმაც პოლიტიკა უნდა შეცვალონ. შეიძლება ვეთანხმებოდეთ, მაგრამ ბიზნესი ფრთხილია.“

„აგრესიულ ენჯეოესთან ურთიერთობა შეიძლება ავიგანო (პროფესიონალიზმის გამო), თუ მხოლოდ შიდა კომუნიკაციაში ვართ ერთმანეთთან და პროექტი გარეთ არ გადის.“

„არასამთავრობო ორგანიზაციას შეუძლია გამოწუროს რესურსი კერძო კომპანიიდან, რომ თავად მიიღოს შედეგი (მაგ. შპს პირები, ქალები, შრომითი უფლებები) – უნდა ითანამშრომლოს და არა ეჩხუბოს მუდმივად.“

## რეკომენდაციები დაინტერესებული მხარეებისთვის

ჩაგარებულმა ქვეყის კვლევამ ღირებული ცოდნა მოგვცა არასამთავრობო ორგანიზაციების და ბიზნესკომპანიების დაღებითი და უარყოფითი ქვეყის შესახებ, რომელიც პარტნიორობას უკავშირდება. კვლევაზე დაყრდნობით იდენტიფიცირებული იქნა არასამთავრობო ორგანიზაციების და ბიზნესკომპანიების საერთო ღირებულებითი მიზნები და ასევე პრედიქტორები სასურველი შედეგის - პარტნიორულ პროექტებში ჩართვის მისაღებად. ქვეყის ღიბინში ჩვენ ამ შესაძლებლობებს ცვლილებისთვის ხელსაყრელ შეხების წერტილებს ვუწოდებთ, ანუ წერტილებს, სადაც ინტერვენციის ყველაზე ღიდი პოტენციალი არსებობს. ღოკუმენტის ამ ნაწილში შემოგთავაზებთ რეკომენდაციებს და სასარგებლო ინფორმაციას, რომელთა გამოყენებაც დაინტერესებულ მხარეებს ღლეიდანვე შეეძლებათ, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებს და ბიზნესკომპანიებს ორმხრივად სასარგებლო პარტნიორობისკენ უბიძგონ.

### საერთო ღირებულებები

ღირებულებების ღონებე, ბიზნესსაც და არასამთავრობო სექტორსაც შემდეგი რამ აქვთ საერთო:

- **გავლენა საზოგადოებაზე** - დაინტერესებული მხარეების უფრო ფართო სპექტრის ჩართულობის შედეგად, ორგანიზაცია უკეთ იაზრებს იმათ მოტივაციებს, გავლენებსა და ქვეყებს, ვისაც ამ გავლენის გაძლიერებაში წვლილის შეტანა შეუძლია. ეს ეხმარება მას მიიღოს ისეთი ცოდნა, რაზეც ადრე არასდროს უფიქრია.
- **აჩვენოს შედეგი საზოგადოებას** - ორივე სექტორს აქვს იმ სოციალურ ჯგუფებთან წვდომის პრობლემა, რომელთა ინფორმირებაა საჭირო იმ სარგებლის შესახებ, რასაც ორივე სექტორი ქმნის.
- **ადეოკაგირება უკეთესი საზოგადოებისთვის** - ბიზნესკომპანიებს სურთ, რომ კარგი კომპანიები იყვნენ თანამშრომლებისთვის და მომხმარებლებისთვის, დაიცვან ბიზნესი საგარეო რისკებისგან, რომლებიც რეგულაციებს ან ადამიანის უფლებებს უკავშირდება, არასამთავრობო სექტორს კი ამ საქმეში წვლილის შეტანა შეუძლია ბიზნესის სხვადასხვა აქტორთან დაკავშირების გზით, ასევე, შესაბამისი პოლიტიკის ღობირებით.
- მაშინ, როდესაც არასამთავრობო სექტორი სტაბილურობის უზრუნველსაყოფად დაფინანსების დივერსიფიკაციას ცდილობს, ბიზნესს სურს საოპერაციო ღონებე ფულის და ღროის ღამოგვას სხვადასხვა სოციალური და სათემო პროექტების მართვაში.

### ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებლები

ქვემოთ წარმოდგენილია ჩვენ მიერ გათვალისწინებული ყველაზე მნიშვნელოვანი მამოძრავებლები (რომლებსაც ყველაზე მაღალი პოტენცია აქვთ გამოსავლისთვის, რაღგან ისინი ურთიერთდაკავშირებულია), რომლებზეც საჭიროა მუშაობა:

	არასამთავრობო სექტორი	ბიზნესი

<b>ბარიერები</b>	ბიზნესის საჭიროებების შესახებ ინფორმირებულობის დაბალი დონე	არასამთავრობო სექტორის საქმიანობის და მოცვის შესახებ ინფორმირებულობის დაბალი დონე
	წარდგენის/რეკლამირების უნარ-ჩვევების არქონა	ბიუჯეტის და/ან მდგრადი განვითარების პოლიტიკის არქონა/ნაკლებობა
	საქმიანობის დადგენილი რეჟიმით გაგრძელება - ღონორებისგან დაფინანსების მოზიდვა	შესრულების კამპანიებზე მეტად ორიენტირება, რასაც გაყიდვების მოკლევადიანი შედეგები მოაქვს
	ფონდების მოძიების (ღონორებს მიღმა) უნარების და რესურსების არასებობა	არასამთავრობო სექტორთან ურთიერთობა საჭიროებს მეტ ღროსა და რესურსებს
	ბიზნესის მოტივაციების მიმართ უნდობლობა	პოლიტიკური თუ სხვა საკამათო საკითხების ზედმეტი საჯაროობის რისკი („საფრთხოებელა“ თემები და „აგრესიული“ არასამთავრობო ორგანიზაციები)
<b>მოტივატორები</b>	დაფინანსების წყაროების ღივერსიფიკაციის საჭიროება	სათემო ან სოციალური პროექტების არასამთავრობო სექტორთან ერთად მართვის საოპერაციო სარგებელი
	ბიზნესის პროგრამის ბენეფიციარად ქცევა უფრო ღილი და მდგრადი შედეგის მისაღებად	უფრო ფართო აუდიტორიასთან წვდომის საჭიროება, მათ შორის სპეციალური საჭიროებების მქონე სპეციფიკურ აუდიტორიასთან
	ბიზნესკომპანიების	მზადყოფნა კრიზისთან გასამკლავებლად (აღამიანის და შრომითი უფლებები, სხვა)
	საქმიანობის თვისებრივად ახალ დონეზე აყვანა	მიზანზე ორიენტირებული მარკეტინგული კამპანიების გაზრდის საჭიროება
	მცირე და საშუალო მეწარმეების დახმარება მათზე ღილ და ძლიერ მოთამაშებთან ურთიერთობის დამყარებაში	კანონებისა და რეგულაციების აღდგენის საჭიროება სხვადასხვა მოთამაშესთან

	ბიზნესთან თანამშრომლობის შედეგად საოპერაციო შესაძლებლობის და მდგრადობის გაძლიერება	რესურსების სოციალური მართვის დროს ოპტიმიზაცია პროექტების
--	--	--

### პარგნიორობაში ჩართვის მაღალი პოტენციალის მქონე ორგანიზაციის ტიპები

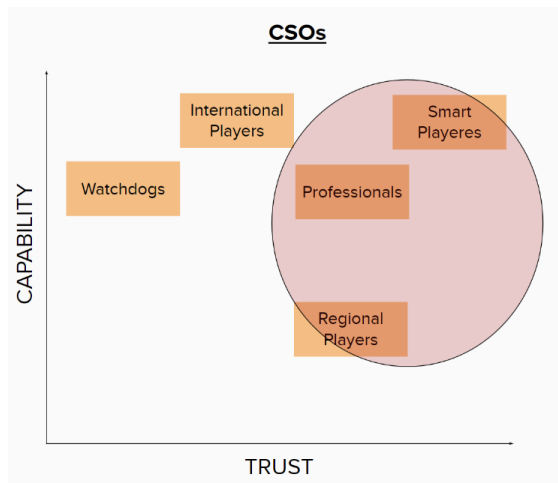
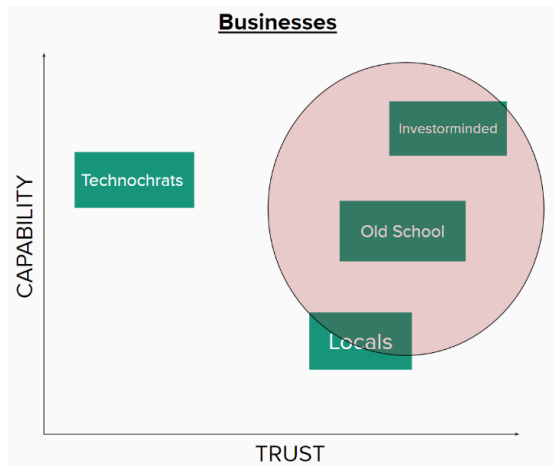
ქვეყნის მეცნიერების თვალსაზრისით, იმედისმომცემი ქვეყნის მოღვაწეები ყველაზე ეფექტიანია ინტერვენციისთვის. ჩვენ ასეთი იმედისმომცემი მოთამაშეები კერძო ბიზნესსა და არასამთავრობო სექტორში გამოვალინეთ მათი შესაძლებლობისა და საკითხისადმი ნდობის საფუძველზე.

კერძო ბიზნესის შემთხვევაში ნდობა გულისხმობს, თუ რამდენად სჯერა კომპანიას, რომ სოციალური საკითხები ურთიერთკავშირშია მის კომერციულ წარმატებასთან და როგორ ხელავს ან ესმის მას ეს კავშირები. როგორია უკეთესი ორგანიზაციის მშენებლობის მისეული მისია და ხელვა და სჯერა თუ არა, რომ მისი რეპუტაცია შეიძლება გაიზარდოს სოციალურ საკითხებზე მუშაობით და რომ არასამთავრობო სექტორის ჩართულობით შეიძლება შედეგები გაიუმჯობესოს.

ბიზნესკომპანიის შესაძლებლობა კი უკავშირდება მისი მდგრადი განვითარების პოლიტიკას, მის შინაგან პასუხისმგებლობას სოციალური საკითხების მიმართ და გარე და შიდა ბუნებრივი მოტივაციების არსებობას არასამთავრობო სექტორთან თანამშრომლობისთვის.

არასამთავრობო ორგანიზაციების შემთხვევაში ნდობა შეფასდა შემდეგი საკითხებით: სჯერა თუ არა არასამთავრობო ორგანიზაციას, რომ პარგნიორობა საჭიროა? მიაჩნია თუ არა ბიზნესი მნიშვნელოვან აქტორად მის საქმიანობაში? სჯერა თუ არა, რომ პარგნიორობა დაეხმარება მას შედეგის მიღწევას ან გაძლიერებაში? შესაძლებლობა კი გულისხმობს ორგანიზაციის კომპეტენციას, დაამყაროს პარგნიორობა, მის უნარს, ითანამშრომლოს ბიზნესთან და მის ზოგად ცოდნას ბიზნესის საჭიროებებისა და სურვილების შესახებ.





[1] COVID-19-ის გაელენა კორპორაციულ პასუხისმგებლობაზე საქართველოში, გლობალური შეთანხმების საქართველოს ქსელი, 2020 წ.

[2] კორპორაციული პასუხისმგებლობის კვლევა 2019, სილა

[3] Hassan, L. M., Shiu, E., & Shaw, D. (2016). Who says there is an intention –behaviour gap? Assessing the empirical evidence of an intention–behaviour gap in ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 219–236.

[4]

[https://www.researchgate.net/publication/220962627\\_A\\_behavior\\_model\\_for\\_persuasive\\_design](https://www.researchgate.net/publication/220962627_A_behavior_model_for_persuasive_design)

[5] Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). The behaviour change wheel: A guide to designing interventions

[6]

<https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/tools-and-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit-9ea76a8f-en.htm>

[7] ABCD model – part of BASIC framework of behavior change developed by OECD

[8] <https://www.nngroup.com/articles/guerrilla-hci/>; <https://dl.acm.org/doi/10.1145/169059.169166>

