

ლექცია 5. კონსულტირების პროცესის ორგანიზაცია

როგორც წესი, სხვადასხვა ქვეყანაში გამოიყენება კონსალტინგის ე.წ. ხუთფაზიანი მოდელი, რომელიც მოიცავს შემდეგ მთავარ ფაზებს: შესვლა, დიაგნოსტიკა, ქმედების დაგეგმვა, განხორციელება და დასრულება.

1. შესვლა	<ul style="list-style-type: none">* პირველი კონტაქტები კლიენტთან* პირველადი პრობლემების დასმა* კლიენტისთვის წინადადებების შეთავაზება* კონტრაქტის (ხელშეკრულების) დადება
2. დიაგნოსტიკა	<ul style="list-style-type: none">* ფაქტების მოპოვება* ფაქტების ანალიზი და სინთეზი* პრობლემების კვლევა
3. ქმედების დაგეგმვა	<ul style="list-style-type: none">* გადაწყვეტილებათა შემუშავება* ალტერნატივების განხილვა* კლიენტისათვის წინადადებების შემუშავება* წინადადებათა რეალიზაციის გზების დასახვა
4. განხორციელება	<ul style="list-style-type: none">* დახმარების გაწევა განხორციელებაში* წინადადებათა საბოლოო ვარიანტის შემუშავება* სწავლების ორგანიზაცია
5. დასრულება	<ul style="list-style-type: none">* შეფასება* კონსულტირების შედეგების საბოლოო შეჯამება* წერილობითი გაფორმება.

სქემა 1. კონსულტირების პროცესის ფაზები

კონსულტირების პროცესის აღნიშნული ფაზები ერთმანეთისაგან განსხვავდება.

შესვლა. ამ ფაზით კონსულტანტი იწყებს მუშაობას კლიენტთან. ფაზა გულისხმობს მათ პირველ კონტაქტებს, დისკუსიებს იმის თაობაზე თუ რისი შეცვლა უნდა კლიენტს თავის ორგანიზაციაში და როგორ შეუძლია კლიენტს დახმარება აღმოუჩინოს მას, მათი როლების განსაზღვრა; მზადება პირველადი ანალიზის საფუძველზე გამოვლენილი პრობლემის გადაწყვეტისათვის; მოლაპარაკებები და შეთანხმება ხელშეკრულების დადებაზე. ეს მოსამზადებელი და დაგეგმვის ფაზაა.

დიაგნოსტიკა. მისი ამოცანაა პრობლემის სრული და ღრმა დიაგნოზი, რომელიც ეყრდნობა ფაქტების დეტალური ანალიზის შედეგებს. ამ ფაზაში კონსულტანტი და კლიენტი თანამშრომლობენ გადაწყვეტილების შემუშავების გზების განსაზღვრის საკითხებში. მათი ამოცანაა, განსაზღვრონ რა ხასიათისაა პრობლემა, რომელიც დგას საწარმოში: ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული, ინფორმაციული თუ ფსიქოლოგიური? რომელი პრობლემაა ყველაზე მნიშვნელოვანი? ამ ფაზის შედეგების სინთეზისა და ანალიზის საფუძველზე კეთდება დასკვნა იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა წარიმართოს პრობლემის გადაწყვეტაზე გამიზნული მუშაობა. შესაძლოა, რამდენიმე ვარიანტის განხილვა;

ქმედებების დაგეგმვა. მესამე ფაზა მიზნად ისახავს პრობლემის გადაწყვეტის გზის პოვნას. იგი მოიცავს სხვადასხვა გადაწყვეტილებებზე მუშაობას, მათ შეფასებასა და კლიენტისთვის წინადადებების მიწოდებას. ქმედებების დაგეგმვის მნიშვნელოვანი მხარეა ცვლილებების განხორციელების სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავება, კერძოდ, მოსალოდნელი პრობლემების გადაწყვეტა და არასასურველი ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა.

განხორციელება. კონსულტირების მეოთხე ფაზა მოიცავს კლიენტისა და კონსულტანტის მიერ დამუშავებულ ღონისძიებათა გამოყენების მიზანშეწონილობის შემოწმებას. ამ ეტაპზე შეიძლება წარმოიშვას ახალი

გაუთვალისწინებელი პრობლემები და სირთულეები, არასწორი დასკვნები ან შეცდომები დაგეგმვაში. ადგილი შესაძლებელია, რომ დიაგნოსტიკის შედეგები არ ემთხვეოდეს გეგმით გათვალისწინებულ მონაცემებს, პირველ რიგში ეს ეხება წინააღმდეგობებს. ამიტომ შესაძლოა, რომ ღონისძიებათა განხორციელების თავდაპირველი გეგმა მოითხოვდეს კორექტირებას.

დასასრული. კონსულტირების მეხუთე და ბოლო ფაზა მოიცავს:

- კლიენტისა და საკონსულტაციო ორგანიზაციის მიერ დასრულებული სამუშაოსა და მიღწეული შედეგების შეფასებას (ამ ეტაპზე წარდგენილია და მიღებულია საბოლოო მოხსენებები, განსაზღვრულია ურთიერთვალდებულებები).

- თუ რომელიმე მხარე დაინტერესდება თანამშრომლობის გაგრძელებით, შეიძლება მიღებულ იქნეს თანხმობა მომავალ კონტრაქტზე.

ამის შემდეგ კონსულტანტი ტოვებს ორგანიზაციას და კონტრაქტი ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე საკონსულტაციო დახმარების გაწევის შესახებ მთავრდება.

5.1. ორგანიზაციის დიაგნოსტიკა

დიაგნოსტიკის პროცესში ორგანიზაციის პრობლემებისა და მათი წარმოშობის მიზეზების დადგენა ხდება. დიაგნოსტიკის შედეგად კლიენტი ღებულობს: ექსპერტულ დასკვნებს და ანგარიშს, რომელიც მოიცავს ანალიზის შედეგებს, წინადადებებს კომპანიის საქმიანობის სრულყოფასა და/ ან კრიზისული სიტუაციის დაძლევაზე.

დიაგნოსტიკის დროს ვლინდება კომპანიის სტრატეგიული პოზიციები, რისთვისაც კონსულტანტები ატარებენ ბაზრის სტრუქტურის, კომპანიის კონკურენტული პოზიციის და მის პროდუქციაზე ბაზრის კონიუნქტურის ანალიზს. ასევე აკეთებენ კომპანია-ანალოგებთან შედარებას და სწავლობენ წამყვანი მენეჯერების აზრს კომპანიის განვითარების ალტერნატივებზე. დიდი ადგილი ეთმობა არსებული სტრატეგიის შეფასებას, კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საშიშროებების დადგენას.

ჩატარების ხანგრძლივობის მიხედვით განასხვავებენ წინასწარ და მიმდინარე დიაგნოსტიკას; ობიექტის დიაგნოსტიკის დიაპაზონით და მოცულობის მიხედვით - ზოგად და სპეციალურ დიაგნოსტიკას.

წინასწარი დიაგნოსტიკა, როგორც წესი, ტარდება საკონსულტაციო ხელშეკრულების დადებამდე. მისი მიზანია პრობლემების გამოვლენა, ორგანიზაციის "ვიწრო ადგილების", წარმოების ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა და მომავალი მუშაობის პროგრამის შედგენა.

მიმდინარე დიაგნოსტიკა გრძელდება მთელი საკონსულტაციო პერიოდის განმავლობაში, რომელიც მიმართულია ამა თუ იმ პრობლემის გადაწყვეტაზე. იგი, როგორც წესი, მოიცავს ორგანიზაციისა და მართვის პრობლემებს.

კონსულტანტების საქმიანობის პირველი ეტაპია წინასწარი დიაგნოსტიკა, სადაც ისინი არკვევენ მართვის გადასაწყვეტ პრობლემებს. დიაგნოსტიკა ტარდება ორგანიზაცია - კლიენტის ხელმძღვანელობასთან მჭიდრო კავშირში, ე.ი. იმ პირებთან, ვისაც საბოლოოდ მოუწევს კონსულტანტების გეგმების განხორციელება.

დიაგნოსტიკის ყველა ეტაპზე კონსულტანტი კომპლექსურად უნდა სწავლობდეს საკითხს, ე.ი. მან უნდა შეისწავლოს ორგანიზაციის (კომპანიის,საწარმოს) ფუნქციონირების ყველა მხარე: მისი გარემო (ზემდგომი ორგანიზაციები, მომიჯნავე კომპანიები და ა.შ.), მართვა, მიზნები და გეგმები, პროგნოზები, რესურსები, ფინანსები, ბაზარი, რისკი, კონკურენცია, კადრები და სხვ. ეს პროცესი ასახულია სქ. 2-ში.

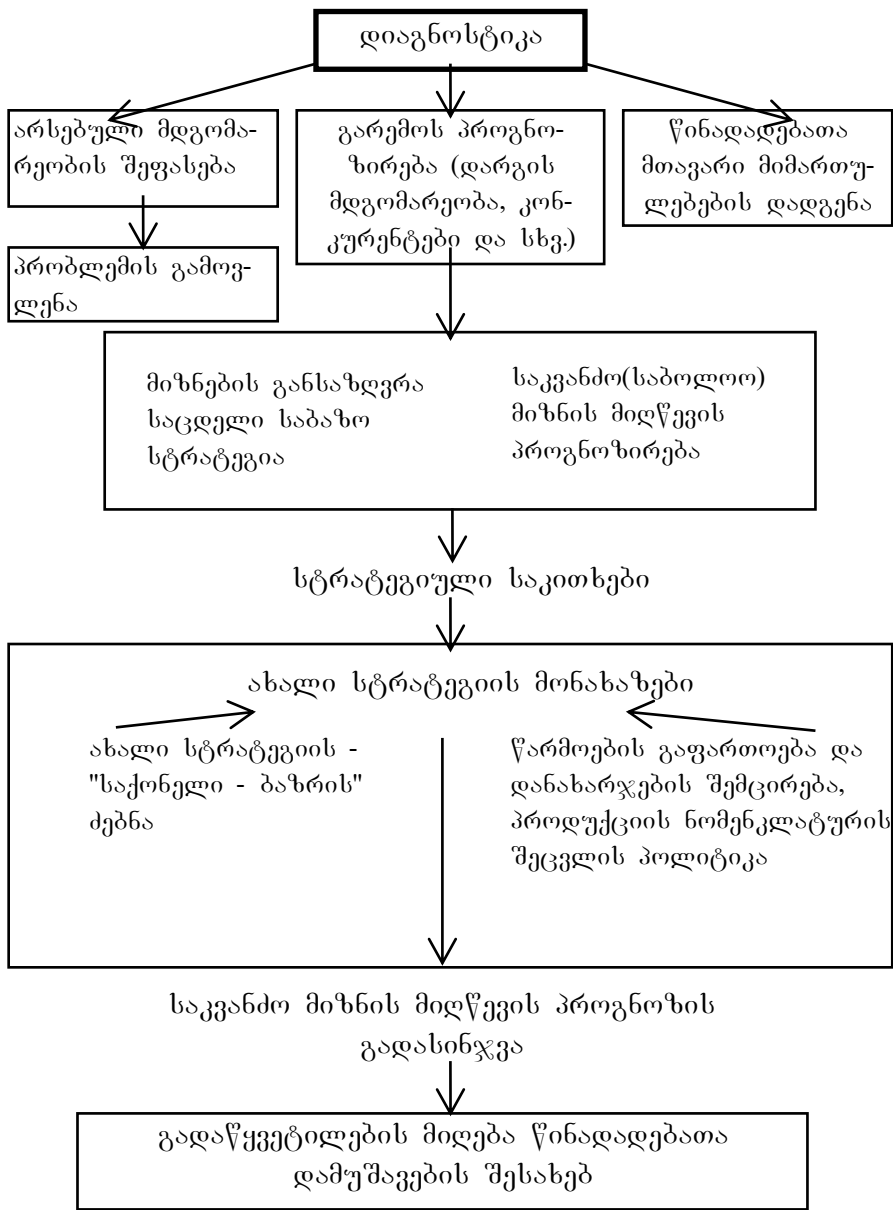
დიაგნოსტიკის ფაზის მნიშვნელოვანი ბლოკია ფაქტების სინთეზი და ანალიზი. დიაგნოსტიკური ანალიზის დროს კონსულტანტებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ საწარმოს საქმიანობის ძირითად სფეროებს შორის

პროპორციებს: წარმოება, მომარაგება, წარმოების მომზადება, გასაღება და ა.შ., ასევე მნიშვნელოვანია შემოსვლისა და გასვლის მთავარი ელემენტების შესწავლა (საბრუნავი საშუალებები, ფინანსები და ა. შ.), ეფექტიანობის მაჩვენებლებს (შრომის ნაყოფიერება, რენტაბელობა, ფონდტევადობა და სხვა ფაქტორები დინამიკაში) შორის.

ანალიზის პროცესში გროვდება სხვადასხვა სახის მასალა, რომლის საფუძველზეც მუშავდება არსებული პრობლემების გადაწყვეტის ჰიპოთეზები.

არსებული მდგომარეობის ანალიზის დროს ყოველმხრივ შეისწავლება საწარმოს პოტენციალი, მისი ტექნიკური შესაძლებლობები და განისაზღვრება რესურსები. ამ ეტაპზე ადგენენ საწარმოს ძლიერი და სუსტი მხარეების კატალოგს, რომელიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს თუ რა მიზნებს მიაღწევს საწარმო გარე ფაქტორების გავლენის გათვალისწინებით.

პრობლემების სინთეზი და დიაგნოსტიკის შედეგების გაფორმება - ეს შემოქმედებითი პროცესია, ამიტომ აქ სტანდარტული ფორმა არ არსებობს. შეიძლება მხოლოდ ანალიზის სხვადასხვა მეთოდების შემოთავაზება. დიაგნოსტიკაზე ანგარიშის ჩაბარების შემდეგ დამუშავებულ წინადადებებზე იდება ხელშეკრულება.



დიაგნოსტიკის პროცედურის ბლოკ-სქემა 2.

5.2. ორგანიზაციის (ფირმის) გარემოს დიაგნოსტიკა

ფირმის გარემო ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც გავლენას ახდენენ მის ფუნქციონირებაზე. თანამედროვე პირობებში ფირმის გარემოს ახასიათებს დიდი სირთულე, ცვალებადობა და გაურკვეველობა.

სხვადასხვა, მრავალი გარე ფაქტორების გათვალისწინება, მათ შორის მნიშვნელოვანის გამოყოფა, დადგენა და შესაძლო ცვლილებების პროგნოზირება გარე ფაქტორების დიაგნოსტიკის ურთულესი ამოცანაა. ხშირად გარე ფაქტორები განსაზღვრავენ წარმოების (ფირმის, ორგანიზაციის) სტრატეგიასა და ტაქტიკას.

ფირმის (ორგანიზაციის) გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება ეკონომიკური, სამართლებრივი, პოლიტიკური, სოციალურ-კულტურული, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური, ფიზიკო-გეოგრაფიული ფაქტორები.

ფირმის გარემო წარმოადგენს ზემოქმედების პირდაპირი და ირიბი (არაპირდაპირი) ფაქტორების ერთობლიობას.

პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებია:

- სახელმწიფო ორგანოები (მათ შორის ადგილობრივი ორგანოები) და მათ მიერ მიღებული კანონები, რომელთა დაცვა აუცილებელია;

- პარტნიორები და პარტნიორული ურთიერთობები. აქ იგულისხმება როგორც მიმწოდებლები (საქონლის, ნედლეულის, მანქანა-დანადგარების, დამხმარე მასალების, კაპიტალის, შრომითი რესურსების), ასევე მომხმარებლები;

- კონკურენტების მოქმედების ტაქტიკისა და სტრატეგიის შესწავლა და ანალიზი საჭიროა იმ ღონისძიებათა შესამუშავებლად, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის უკვე არსებული მდგომარეობის შენარჩუნებას ან მისი გავლენის ზრდას ბაზარზე;

- ფირმის ხელმძღვანელობის კომპეტენტურობა, მომზადება, განათლება, პროფესიონალიზმი;

ფირმაზე "ძალოვანი ზეწოლის" წყაროები: რეკეტირები, მექრთამეები, არაკანონიერი ფორმირებანი;

- ფირმის იმიჯი, ე.ი. წარმოდგენა ფირმაზე (წარმოებაზე), კომპანიაზე ხალხის ცნობიერებაში.

ფირმაზე (ორგანიზაციაზე) ირიბ ზეგავლენას ახდენენ ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა:

- პოლიტიკური ფაქტორები. პოლიტიკურმა არასტაბილურობამ შეიძლება გამოიწვიოს კაპიტალის გადინება ქვეყნიდან, რაც უარყოფითად იმოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკაზე საერთოდ;

- მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევები, რომლის შესახებ ფირმას უნდა ჰქონდეს სრული ინფორმაცია. სიახლეების დანერგვით გარკვეული ოდენობით იზრდება მოგება. ამ მიღწევათა იგნორირება კი კონკურენტებთან შედარებით ჩამორჩენილობის საშიშროებას ქმნის;

- ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა, მაგალითად, ეკონომიკის ინფლაციური პროცესი ართულებს საწარმოების საქმიანობას;

- ერის სოციოკულტურული ხასიათის ფაქტორები, კერძოდ, კულტურული, მორალური და განათლების დონე, ფასეულობანი და ცხოვრების წესი;

- ცვლილებები მსოფლიო ბაზარზე. ამ ფაქტორს სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება. საკმარისია, გავიხსენოთ იმ ქვეყნების გამოცდილება, სადაც საქონლის იმპორტმა რთულ მდგომარეობაში ჩააყენა კონკრეტული ქვეყნის მეწარმეები და მთავრობა იძულებული გახდა გაეტარებინა პროტექციონისტული პოლიტიკა.

მოცემული ფაქტორების დიაგნოსტიკის მიზანია, რომ ფირმა-კლიენტმა:

1) მიიღოს საბოლოოდ კონსტრუქციული გადაწყვეტილებები, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წარმატებულ მუშაობას ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში;

2) განსაზღვროს ეროვნული და საერთაშორისო პირობების ცვლილებების გავლენა საწარმოს საქმიანობაზე;

3) კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შესწავლის შედეგად დაადგინოს მთავარი კონკურენტები, განისაზღვროს მათი და ფირმა-კლიენტის ბაზრის წილი და საბაზრო სტრატეგია, აგრეთვე პროდუქციის რეალიზაციისა და გასაღების ხელშემწყობი პირობები. ყოველივე ეს ფირმას ძირითადი დაბრკოლებების იდენტიფიკაციისა და მისი გადალახვის გზების დაგეგმვის საშუალებას აძლევს;

4) პოლიტიკური და სამართლებრივი ფაქტორების ანალიზის შედეგად გაარკვიოს თუ რა გავლენას მოახდენს არსებული და შემუშავების სტადიაში მყოფი კანონმდებლობა მოცემული საწარმოს საქმიანობაზე. შესაძლოა თუ არა ამ ნორმატიული აქტებით რისკის მოხსნა;

5) დაადგინოს ინფლაციის დონე და განსაზღვროს, გამოიწვევს თუ არა ეს მომხმარებლების მყიდველობითუნარიანობის დაქვეითებას, როგორ გავლენას მოახდენს ეს სიტუაცია ფირმა-კლიენტის პროდუქციის მოთხოვნაზე, გაიზრდება თუ არა ფასები მომიჯნავე დარგებისა და წარმოებების პროდუქციაზე. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე შეაფასოს თუ რამდენად გამოიწვევს ეს მდგომარეობა ფირმა-კლიენტის დანახარჯებისა და მის პროდუქციაზე ფასების ზრდას, რაც ცხადია გამოიწვევს კლიენტების ნაწილის დაკარგვას;

6) პარტნიორები და პარტნიორული კავშირების შესწავლის შედეგად გაარკვიოს არის თუ არა საჭირო უფრო ეფექტიანი პარტნიორული კავშირების მოძებნა, რათა შემცირდეს დანახარჯები რესურსების შექენასა და შემოტანაზე;

7) მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების შესწავლის საფუძველზე განსაზღვროს ამა თუ იმ სიახლის დანერგვის ეფექტიანობა, მისი გავლენა ფირმის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობისა და ფირმის შემოსავლის ზრდაზე;

8) ქვეყნის (რეგიონის) ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზის შედეგად უნდა დადგინოს თუ როგორ ზეგავლენას ახდენს ფირმა-კლიენტის მუშაობაზე ფასების არსებული დონე, სახელმწიფოს საფინანსო და საგადასახადო პოლიტიკა, მყიდველების შემოსავალი და სხვ.

გარდა ამისა, გარე ფაქტორების მოქმედების სრული დიაგნოსტიკისათვის საჭიროა იმ დარგის განვითარების ტენდენციების (ტრენდის) შესწავლაც, რომელსაც მიეკუთვნება ფირმა-კლიენტი. ეს კი მას მისცემს შესაძლებლობას სწორად დაგეგმოს თუ როგორ უნდა მოხდეს მოცემული ორგანიზაციის ბიზნესის ადაპტირება ძირითადი ტენდენციებისადმი.

გარე ფაქტორების დიაგნოსტიკა დიდ სამსახურს უწევს საწარმოებსა და ორგანიზაციებს მათი სწრაფ რეაგირებაში ცვალებად ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, ტექნოგენურ გარემოს პირობებში, მოქმედების სტრატეგიის სწორად განსაზღვრისა და შემდგომი საქმიანობის შესახებ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების საქმეში.