

## ლექცია 4. მმართველობითი კონსალტინგის პროცესი

არსებობს მმართველობითი კონსულტირების ძირითადი სახეები, ესენია:

**პროექტის კონსულტირება**, რომლის დროს კონსულტანტი დიაგნოსტიკის, საკუთარი გამოცდილებისა და ცოდნის საფუძველზე თვითონ ამუშავებს და წარუდგენს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას რეალური პრობლემის კონკრეტული გადაწყვეტის პროექტს.

**პროცესის კონსულტირება**, როდესაც კონსულტანტი სპეციალური საშუალებებით ატარებს ორგანიზაცია-კლიენტის თანამშრომლებთან ჯგუფურ მუშაობას საჭირო გადაწყვეტილების პოვნის მიზნით (მაგ. პრობლემური თათბირების ან საქმიანი თამაშების სახით).

**კონსულტირება რეფლექსიის მეშვეობით**, რომლის დროს დიაგნოსტიკის საფუძველზე კონსულტანტი ხელმძღვანელს წარუდგენს მის ძირითად საქმიანობას იმ მიზნით, რომ ხელმძღვანელმა შეიგნოს სად უშვებს შეცდომებს და ამის საფუძველზე შემდგომში კორექტივები შეიტანოს თავის ქცევასა და ქმედებაში. რეფლექსია (ლათ. reflexio) ნიშნავს პრაქტიკის (საქმიანობის) გაცნობიერებას.

**კონსულტირება ურთიერთსწავლების გზით** - ამ შემთხვევაში კონსულტანტი სპეციალური პროგრამის მიხედვით აწვობს ორგანიზაციებისა და სამსახურების ხელმძღვანელთა შორის მიღწევებისა და უნარ-ჩვევების უშუალო გაცვლას.

**სასწავლო კონსულტირება** მდგომარეობს იმაში, რომ კონსულტანტი აუდიტორიულ პირობებში მართვის სპეციალისტების წინაშე ახდენს სხვადასხვა არატრივიალური ამოცანების გადაწყვეტის გზებისა და ხერხების დემონსტრირებას

პრაქტიკაში კონსულტანტები ჩვეულებრივად ცდილობენ ამ მეთოდების შეხამებას იმისდა მიხედვით, თუ რა ხასიათისაა ობიექტზე შექმნილი სიტუაცია და რა სახის ამოცანებია გადასაწყვეტი.

კონსულტანტების სამსახური მეტად რთული და საპასუხისმგებლო საქმეა. სპეციალური ცოდნის გარდა კონსულტანტს უნდა გააჩნდეს გარკვეული პიროვნული თვისებებიც. კონსულტანტების როლი და შესასრულებელი ფუნქციები არაერთგვაროვანია. იგი შეიძლება იყოს მრჩეველი, შუამავალი მეცნიერებასა და პრაქტიკულ მუშაკებს შორის, არბიტრი კონფლიქტების წარმოშობის შემთხვევაში, არა აქვს მნიშვნელობა მას აქვს ორგანიზაციული თუ პიროვნებათაშორისი ხასიათი. არიან კონსულტანტ-სტაჟიორებიც. მათი საქმიანობა უკავშირდება გარკვეული პრობლემის გადაწყვეტას. ამგვარად, საკონსულტაციო საქმიანობა უმთავრესად ოპერატიული დახმარებაა იმ საწარმოსა და ორგანიზაციისათვის, სადაც წარმოიქმნა მწვავე პრობლემები, გადასაწყვეტია წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის ახალი მეთოდების დანერგვის საკითხები და სხვა.

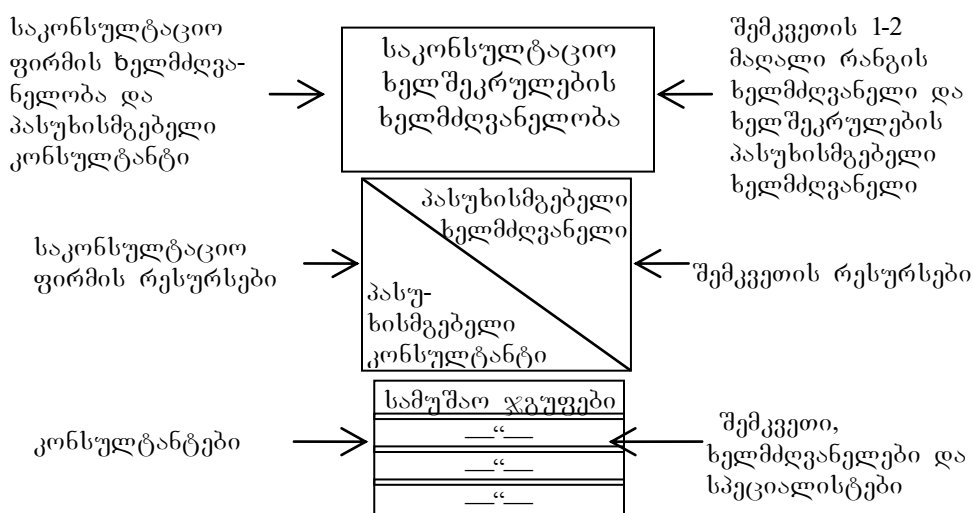
ყველაზე ხშირად კონსულტანტებს უხდებათ მუშაობა შემდეგი მიმართულებებით:

- წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და ასორტიმენტის განახლება, მასზე მოთხოვნის დონის შეფასება, მოთხოვნის პროგნოზირება და მზა პროდუქციის შეცვლა;

- მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარება, წარმოების რეკონსტრუქციის, მოდერნიზაციის, მექანიზაცია-ავტომატიზაციის, ტექნიკური გადაიარაღებისა და რემონტის ჩათვლით;
  - ახალი ტექნოლოგიების დამუშავება და ათვისება;
  - ახალი სახეობის მასალების ათვისება და გადამუშავება, მათი ეფექტიანი მოხმარება, ნარჩენებისა და მეორადი ნედლეულის გამოყენება;
  - პროდუქციის გასაღების ორგანიზაცია, გასაღების ახალ ბაზრებზე გასვლა;
  - მატერიალურ-ტექნიკური რესურსებით უზრუნველყოფის ორგანიზაციის გაუმჯობესება;
  - სარევიზიო-საბუღალტრო და ფინანსური ანალიზი, საფინანსო-საკრედიტო ოპერაციების სრულყოფა;
  - ფანდრაიზინგის (ინვესტიციების მოძიება), საინვესტიციო საქმიანობის სწორი წარმართვა, ინვესტირების პროცესის ჩატარება;
  - ერთობლივი საწარმოებისა და შერეული ფორმების შექმნა;
  - წარმოების მართვის სტრუქტურების შემუშავება, ფუნქციების განსაზღვრა, კადრების შერჩევა, მათი შრომის ორგანიზაციის სრულყოფა;
  - მმართველობითი საქმიანობის ავტომატიზაცია და თანამედროვე ავტომატიზირებული სისტემების გამოყენება.
- საკონსულტაციო სამუშაო მთავრდება პრობლემების ფორმულირებითა და მათი გადაწყვეტის ღონისძიებათა შემუშავებით.

#### 4.1 კლიენტისა და კონსულტანტის თანამშრომლობის სქემები

მსოფლიოში ცნობილია უმთავრესად ორგანიზაცია -კლიენტისა და კონსულტანტის თანამშრომლობის შემდეგი სქემა



როგორც წესი, საკონსულტაციო სამუშაოები ორგანიზაციის გარკვეული სიტუაციების გადაწყვეტის მიზნით ტარდება (მიზნობრივი კონსულტირება). რიგ შემთხვევაში კონსულტირების ობიექტია - მთელი ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება.

კონსულტირება იწყება ორგანიზაცია-კლიენტის საქმიანობის ანალიზით ან მიზნობრივი კონსულტირების შემთხვევაში შექმნილი სიტუაციის ანალიზით. გამოიყენება ანალიზის მრავალი მეთოდი, ესენია: მომუშავეთა გამოკითხვა, თათბირების ჩატარება შექმნილი სიტუაციისა და მისი გამომწვევი მიზეზების გარჩევით; ანკეტირება; საანგარიშო დოკუმენტაციის სტატისტიკური დამუშავება; პირადი დაკვირვებების, შერჩევითი გამოკვლევების ჩატარება; ფოტოგრაფიის მეთოდებისა და ქრონომეტრაჟის გამოყენება; სათამაშო იმიტაციური მოდელების კონსტრუირება სწორი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით. თანამედროვე ეტაპზე იყენებენ აგრეთვე მთელ რიგ მეცნიერულად დასაბუთებულ მეთოდებს: პრობლემების გადაწყვეტის უნივერსალურ მეთოდიკას (კეპნერ-ტრეგოს მეთოდი), პროცედურების ანალიზს, ჯგუფურ მუშაობას, ექსპერტულ შეფასებებს და ა.შ.

ნებისმიერი სახის კონსალტინგის დროს საწარმოს მდგომარეობის დიაგნოსტიკა არის ამოსავალი წერტილი. სწორი დიაგნოსტიკის ჩატარებისათვის საჭიროა ღრმა ანალიტიკური სამუშაოების შესრულება.

ანალიზის ჩატარება კონსულტირების პირველი ეტაპია. ანალიზის პროცესში ვლინდება შესასწავლი პრობლემის არსი, მისი გადაწყვეტის გზები. რიგ შემთხვევებში ანალიზის ჩატარება კონსულტირების ძირითად შინაარსს წარმოადგენს, ვინაიდან ანალიზი პრობლემის მოგვარების გზების დადგენის საშუალებას იძლევა, რომელსაც შემდეგ ორგანიზაცია-კლიენტი დამოუკიდებლად თვითონვე წყვეტს.

ანალიზის პროცესი, როგორც წესი, იყოფა სტადიებად. დიაგნოსტიკური ანალიზი ემსახურება შესასწავლი ორგანიზაციის საქმიანობის ან არსებული სიტუაციის შეფასებას. დიაგნოსტიკური ანალიზის შედეგებიდან გამომდინარე ტარდება დეტალური, ღრმა ანალიზი, რომელიც ადგენს მოვლენათა მიზეზობრივ დამოკიდებულებას, რის საფუძველზე მუშავდება ალტერნატიული გადაწყვეტილებები, რომელთაგან უნდა შეირჩეს ყველაზე ხელსაყრელი ვარიანტი. ვარიანტების შერჩევის დროს იყენებენ სხვადასხვა მეთოდებს (ვარიანტების შედარებითი ეფექტიანობის განსაზღვრის მეთოდი, ფორმალიზებული მეთოდები, ასევე ე.წ. გონებრივი შეტევა). ამ შემთხვევაში ეყრდნობიან კონსულტანტის პოზიციას, ატარებენ გადაწყვეტილებების ვარიანტების გარჩევას ორგანიზაცია-კლიენტის სპეციალისტებთან ერთად.

მმართველობითი კონსალტინგი მთავრდება დოკუმენტების შედგენით პროექტების, პროგრამების, ანალიზის, ანგარიშებისა და სხვა საქმიანი ქაღალდების სახით, ე.ი. იმ ფორმით, რომელიც გათვალისწინებულია ხელშეკრულებაში.

იმ შემთხვევაში, თუ ხელშეკრულებაში არ არის განსაზღვრული ჩატარებული კონსულტირების დასრულების ფორმა, დგება ორმხრივი აქტი-ანგარიში, რომელსაც ორივე მხარე აწერს ხელს.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც მიმართავენ სხვა ქვეყნებიდან მოწვეულ კონსულტანტებს, რასაც აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი მხარეები. რა თქმა უნდა დიდად სასარგებლოა პროფესიონალი უცხოელი სპეციალისტის ცოდნა და გამოცდილება, კონსალტინგის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება, მაგრამ ამასთან ერთად ფაქტია, რომ ისინი ნაკლებად შეძლებენ ადგილობრივი რეზერვების სრულად გამოვლენას, ქვეყნის ისტორიულად ჩამოყალიბებულ მეურნეობრიობის ტრადიციების, კულტურული განვითარების თავისებურებებისა და სხვათა სრულიად გათვალისწინებას.

ამიტომ განვითარებული ქვეყნების მდიდარი გამოცდილებების საფუძველზე შემუშავებული ღონისძიებებისა და რეკომენდაციების პირდაპირ გადმოღება და

დანერგვა ისეთივე მაღალ ეფექტს, რომელიც მიიღება სხვა ქვეყანაში, საქართველოში ვერ მოგვცემს. სწორედ ამ შემთხვევაშია საჭირო სათანადოდ მომზადებული ჩვენი სპეციალისტები, რომლების გარეშე უცხოელი კონსულტანტები, როგორც აღინიშნა, სწორ გადაწყვეტილებას ვერ მიიღებენ. მხოლოდ კარგად ორგანიზებულ მმართველობით კონსულტირებას, რომელიც უნდა განხორციელდეს უცხოელ და ადგილობრივ სპეციალისტებთან ერთად (თუ საუბარია უცხოელი კონსულტანტების მოწვევაზე), შეუძლია დაგვეხმაროს არსებული პრობლემების გადაწყვეტაში.

როგორც გამოცდილება უჩვენებს, მმართველობითი კონსულტირების ეფექტიანი ორგანიზაცია და ჩატარება დამოკიდებულია შემდეგი წინაპირობების შექმნაზე:

- მმართველობითი კონსალტინგის ეფექტიანობის, შესაძლებლობებისა და შედეგების ფართო პოპულარიზაცია;

- საჭირო ინფორმაციის მოპოვება იმ მიზნით, რომ დადგინდეს რომელ სფეროში და რა პრობლემების გადაწყვეტისას უნდა მიენიჭოს უპირატესობა მმართველობით კონსულტირებას;

- კონსულტანტების, რომლებიც ჩაატარებენ კონსალტინგს, პროფესიული და თანამდებობრივი დონის ჩვენება საბუთებში;

- მმართველობითი კონსალტინგის ტექნოლოგიის დამუშავება და იმ მეთოდებისა და მეთოდისების ადაპტაცია, რომელსაც იყენებენ განვითარებული ქვეყნების საკონსულტაციო ფირმები;

ეროვნული ეკონომიკის მსოფლიო ეკონომიკაში ინტეგრაციის პირობებში საწარმოების ხელმძღვანელებისთვის დიდ მნიშვნელობას იძენს ბიზნესთან დაკავშირებული პრობლემები. დღეს საქართველოში საწარმოებისა და ორგანიზაციების ხელმძღვანელები რეალობაში აწყდებიან ისეთ პროცესებს, როგორცაა საწარმოს აქციონირება, რესტრუქტურისაცია ანუ საწარმოების განმსხვილება და შერწყმა, ერთობლივი სტრატეგიული ალიანსების შექმნა, ფასების ზრდა, უცხოური ინვესტიციები, უცხოური და სამამულო კაპიტალების გადახლართვა, და სხვა. ამასთან ერთად დიდ მნიშვნელობას იძენს საწარმოო კავშირებისა და სახელშეკრულებო ურთიერთობების ორგანიზაცია და მართვა; სამამულო და საზღვარგარეთის ორგანიზაციებისა და ფირმების საწარმოო კოოპერირება; ხელმძღვანელი და აღმასრულებელი კადრების შერჩევა, ატესტაცია, მომზადება და გადამზადება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუშაობისათვის.

ამ პირობებში გამოცდილი პროფესიონალი კონსულტანტის რჩევები ბიზნესის სწორი წარმართვის სფეროში მეტად აქტუალურია.

დღეს გამოცდილი კონსულტანტები იყენებენ მსოფლიოში არსებულ პოზიტიურ გამოცდილებას, რაზედაც მათ შექმნეს მონაცემთა ბანკები და დაგროვილი აქვთ რეალური გამოცდილება. მათი საქმიანობა უმთავრესად ოპერატიული დახმარებაა იმ საწარმოსა და ორგანიზაციისათვის, სადაც წარმოიქმნა მწვავე პრობლემები, გადასაწყვეტია წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის ახალი მეთოდების დანერგვის საკითხები, სტრატეგიის შემუშავება, ანტიკრიზისული მართვა, ივესტირება, რეინჟინირინგი და სხვა.