

თავი 3. ღიაგნოსტიკის მეთოდები

ხელმძღვანელთა უმრავლესობა დაინტერესებულია იმ კონსულტანტების მომსახურებით, რომლებიც ფლობენ ღიაგნოსტიკის მეთოდებს. ამ მეთოდების საშუალებით ისინი აგროვებენ ხელმძღვანელებისათვის მნიშვნელოვან ინფორმაციას, ამუშავებენ და აძლევენ მას ხელმძღვანელისათვის საჭირო ფორმას. არსებობს მრავალნაირი მეთოდი, რომელთაც გამოიყენებენ საკონსულტაციო საქმიანობაში. კონსულტანტები უმთავრესად მიმართავენ ისეთ მეთოდებს, რომლებსაც ხელმძღვანელები ყოველდღიურ ცხოვრებაში აწყდებიან (საუბარი პერსონალთან, "ინტერვიუ", საბუთების შესწავლა, მონაწილეობა თათბირებსა და კრებებში, სტატისტიკური მასალების გაცნობა). უკანასკნელ წლებში კონსულტანტები გადავიდნენ უფრო რთული მეთოდების გამოყენებაზეც, როგორცაა: ანკეტა, ექსპერტული შეფასება, ანალიზის სხვა მეთოდები და საქმიანი თამაშები. აღნიშნულ მეთოდებს იყენებენ კონსულტირების სხვადასხვა ეტაპზე. ღიაგნოსტიკის მეთოდები პირობითად შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად:

- 1) ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები;
- 2) ინფორმაციის გადამუშავებისა და ანალიზის მეთოდები;
- 3) პრობლემების პრიორიტეტების განსაზღვრის მეთოდები.

3.1. ინფორმაციის შეგროვების მეთოდები

ინტერვიუ. ეს მეთოდი ყველაზე უნივერსალურია ინფორმაციის მოპოვებისა და შეგროვებისათვის. არსებობს ორი ტიპის ინტერვიუ: თავისუფალი და ფორმალური.

თავისუფალი ინტერვიუსათვის დამახასიათებელია ის, რომ კონსულტანტი საუბრის მიმართულებაზე არ ახდენს დიდ გავლენას, იგი მხოლოდ მოგჯერ აძლევს რესპონდენტს მიმართულების მიმცემ შეკითხვებს.

ფორმალური ინტერვიუს ჩატარებისას კონსულტანტის როლი უფრო დიდია და რესპონდენტი პასუხობს მხოლოდ მის შეკითხვებზე.

თავისუფალი ინტერვიუს ღირსებაა მეტად გულახდილი და ჭეშმარიტი ინფორმაციის მიღება თვით რესპონდენტზე. მაგრამ მას გააჩნია ნაკლიც, იგი მხოლოდ დროის დიდ დანახარჯებს და დიდია კონსულტანტის დაძაბული

გონებრივი შრომა. ზოგადი დიაგნოსტიკის დროს უმეტესად გამოიყენება თავისუფალი ინტერვიუ, განსაკუთრებით მუშაობის პირველ ეტაპზე.

თავისუფალი ინტერვიუს ჩატარების წინ კონსულტანტი ადგენს გარკვეულ გეგმას, სადაც განსაზღვრავს, თუ რომელი ფაქტი სჭირდება მას, ვისგან უნდა მიიღოს ინფორმაცია და სად და როგორ ჩაატაროს ინტერვიუ. საერთო დიაგნოსტიკის პროცესში საჭირო ფაქტების მოპოვება ნიშნავს უპირველესად იმას, რომ შესასწავლი ობიექტი უნდა დაიყოს სისტემებად და ქვესისტემებად. ინტერვიუს ეფექტიანობა მეტწილად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სწორია ასეთი დაყოფის სქემა.

დიაგნოსტიკის ჩატარებისას იყენებენ წარმოების ქვესისტემებად დაყოფის სხვადასხვა ვარიანტს. 3.1 სქემაში წარმოდგენილია ერთ-ერთი შესაძლო ვარიანტი.

სქემა 3.1

ორგანიზაციის ზოგადი დახასიათება, მიღებული მისი ქვესისტემებად დაყოფის შედეგად.

ყურადღების ობიექტი ზოგადი დიაგნოსტიკის ჩატარებისას	დახასიათება
1. საერთო მონაცემები	აღვილმდებარეობა, საქმიანობა, წარსული
2. ორგანიზაციის რესურსები	მატერიალური, ენერგეტიკული,
3. ორგანიზაციის მიზნები	ფინანსური, ადამიანური
4. ურთიერთობები სხვა ორგანიზაციებთან	სტრატეგია, ტექნიკა, დაგეგმვა მომარაგება, გასაღება
5. წარმოება	პოტენციალი, ეფექტიანობა, ტექნიკა და ტექნოლოგია, გარემოს დაცვა
6. მართვა და კადრები	ლოკუმენტაცია, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები, უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები

თავისუფალი ინტერვიუს ჩატარებისას მიზანშეწონილია ძირითადი დებულებები:

პირველი, ინტერვიუს საერთო სქემა (საწარმოს ქვესისტემებად დაყოფა) რესპონდენტს უნდა ეცნობოს ინტერვიუმდე 2-3 დღით ადრე. საერთო დიაგნოსტიკის ჩატარების შემთხვევაში კონსულტანტი უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელს სთხოვს

მოემზადოს ორგანიზაციის ყველა ასპექტის დახასიათების მისაცემად ამჟამად და
გაკეთოს ექსკურსი წარსულში (5-20 წლის წინ რესპონდენტის სტაჟის მიხედვით)
და განსაზღვროს მომავალი;

მეორე, რადგან თავისუფალ ინტერვიუს სჭირდება დიდი დრო, საჭიროა
არანაკლებ 2-3 საათის რეზერვირება. ამ დროის განმავლობაში რესპონდენტი-
ხელმძღვანელი და კონსულტანტი უნდა იყვნენ დაზღვეულები გარეშე
ფაქტორებისაგან (სატელეფონო ზარები, მომსვლელები);

მესამე, კონსულტანტმა უნდა იბრუნოს, რათა უშუალო, სანდომიანი
კომუნიკაციები შექმნას, ე.ი. ყოველთვის უნდა ახსოვდეს კონსულტანტის საქმიანობის
შთავარი პრინციპები (კლიენტის ინტერესების დაცვა, კონფიდენციალობა და სხვა).
როგორც გამოცდილება ცხადყოფს, ხელმძღვანელი თავს თავისუფლად გრძნობს
თავის სამუშაო მაგიდასთან. აქ მას ხელთ აქვს საჭირო ინფორმაცია, რომელსაც
აუცილებლად იყენებს ფაქტების დასამტკიცებლად.

თავისუფალი ინტერვიუს დროს არ არის რეკომენდებული წერილობითი
შენიშვნების გაკეთება, თუკი ეს აუცილებელია, საჭიროა რესპონდენტის თანხმობა.
არავითარ შემთხვევაში არ შეიძლება მანეჯერის, მით უფრო ვიდეო-
მანეჯერის გამოყენება. ეს დიდ ზიანს აყენებს ინფორმაციის სისრულესა და
უწყობას.

ინტერვიუს პროცესში კონსულტანტს შეუძლია გააჩეროს რესპონდენტი
მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მან თემას გადაუხვია, მაგრამ ეს უნდა გაკეთდეს
დელიკატურად, რომ არ დარჩეს შთაბეჭდილება, თითქოს ინფორმაცია არ იყო
შეზღვევნილი. მიუღებელია აგრეთვე კრიტიკული შენიშვნები ხელმძღვანელის
შინაგარეთით და მასთან კამათი.

სასურველია, გადაკვრით (ქარაგმულად) თქმა სრულყოფის შესაძლებლო-
ბებზე (მაგალითად, სხვა შემკვეთების გამოცდილების მოგანა). დამხმარე მასალად
კონსულტანტი იყენებს სქემას 3.1. იგივე მასალა და პროცედურაა საჭირო საშუალო
და მარეული რგოლის ხელმძღვანელების ინტერვიუს დროსაც.

როგორც წესი, ორგანიზაციის იერარქიიდან გამომდინარე, ინტერვიუს
ტარებენ რამდენიმე ეტაპად, რის შედეგადაც კონსულტანტი ღებულობს სულ
უფრო მეტ ინფორმაციას, რაც საბოლოოდ მას ორგანიზაციის ყველაზე
შეზღვევნიანი პრობლემების შესწავლის საშუალებას აძლევს.

ინტერვიუს ჩატარების შემდეგ კონსულტანტი აკეთებს შენიშვნებს, გამოყოფს ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტებს, შეფასებებს, აზრებს და აკეთებს სათანადო დასკვნებს.

დოკუმენტაციის ანალიზი. ეს მეთოდი მოიცავს მართვის სრულყოფილ ნორმატიული მასალების (ორგანიზაციული სქემა, თანამდებობრივი ინსტრუქციები და სხვ.), სხვადასხვა საბუღალტრო და საგეგმო დოკუმენტაციის და განვითარების პროექტების ანალიზს.

დოკუმენტების ანალიზი რეკომენდებულია ინტერვიუს მიღებამდე. კონსულტანტს საშუალებას აძლევს უკეთესად გაუგოს ხელმძღვანელს, შეამციროს მისდამი შეკითხვების მიცემის რაოდენობა და შეაფასოს იგი როგორც პიროვნება (ინტერვიუს დროს შეადგინოს მისი ფსიქოლოგიური პორტრეტი).

საკონსულტაციო საქმიანობის ორგანიზაციის თვალსაზრისით საბუთების ანალიზისას შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ვიწრო სპეციალიზაციის მუშაკების შრომა (ეკონომიკური ანალიზი და სხვა), რომლებიც ნაკლებად არიან დატვირთულნი გამოცდილ სპეციალისტებთან შედარებით.

ვასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ზოგიერთ დოკუმენტში არასწორად არის ასახული სინამდვილე (მაგ., მანქანა-დანადგარების გაცდენები, წარმოების ორგანიზაციული სქემა და სხვა). ხშირ შემთხვევაში ერთსა და იმავე მოვლენაზე არსებობს განსხვავებული ინფორმაციები. ობიექტური მონაცემების მისაღებად საჭიროა დოკუმენტაციის ანალიზის პარალელურად გამოყენებულ იქნეს ანალიზის სხვა მეთოდიც.

დაკვირვება. ამ მეთოდის მეშვეობით ღებულობენ მონაცემებს, რომლებზეც არ არის დაფიქსირებული საბუთებში. კონსულტანტი ესწრება თათბირებს, თვალყურს ადევნებს, თუ როგორ იძლევა ხელმძღვანელი განკარგულებულ აკვირდება როგორ ღებულობს მდივანი მომსვლელებს და სხვ. კონსულტანტი ატარებს დაკვირვებას ინტერვიუს ადების დროსაც კი, მონაწილეობს მოვლენებში, უკვირდება საქმის მსვლელობას, ორგანიზებას უკეთებს ჯგუფურ მუშაობას და სხვ. ამგვარად, დაკვირვების მეთოდი გამოიყენება არა იზოლირებულად, არამედ ინფორმაციის შეგროვების დროს.

დაკვირვების მეთოდის დახმარებით მმართველობითი კონსულტაციებისას მიიღება ინფორმაცია მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის, შრომის პირობების, მუშაობის მეთოდების, ხელმძღვანელსა და ხელქვეითთა შორის ურთიერთობების შესახებ და სხვ. თუ დაკვირვება უმთავრესად გამიზნულია საკადრო პრობლემების შესასწავლად (ურთიერთობები, არაფორმალური ორგანიზაცია, ქცევის მოტივები,

მაშინ კონსულტანტი იყენებს გარკვეულ სოციომეტრიკულ, ფსიქომეტრიკულ და სხვა მსგავს მიდგომებს.

მომუშავეთა ქცევაზე დაკვირვების შედეგები სასურველია დაჯგუფდეს შემდეგნაირად: გამოცდილება, დაკმაყოფილების დონე (რა მოსწონს, რა არა), მუშაობის პროცესის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაკუთრებული ინტერესები და მოტივაცია, გულახდილობა, სხვა მუშაკებთან დამოკიდებულება, თანამშრომლობის სურვილი, მართვის სტილი (ავტოკრატი, დემოკრატი), შემოქმედებითი აზროვნების დონე, ინოვაციური პოტენციალი და სხვ. მსგავსი საკადრო ინფორმაციის არსებობა წინაშეწინააღმდეგარად ზრდის კონსულტანტის მუშაობის ეფექტიანობას ორგანიზაციაში.

დაკვირვების ჩატარება სარწმუნო ინფორმაციის მიღების მიზნით დიფერენციალური პროცესია. უმრავლესობა ყურადღების ქვეშ ყოფნისას თავისუფლად უნდა გრძნობს თავს. მათი ქცევა იცვლება, ერთნი გაუბედავები ხდებიან, მეორენი - ნერვულ-ინტენსიური მუშაობის რიტმზე გადადიან. იმისათვის, რომ შერბილდეს მათი ქცევა, კონსულტანტმა დაწვრილებით უნდა აუხსნას ორგანიზაციის მუშაკებს თავისი მიზნები, დაიმსახუროს მათი ნდობა და დაუმტკიცოს, რომ მისი საშუალებების შედეგად მათი მდგომარეობა არ გაუარესდება. საჭიროა შეიქმნას თანამშრომლობის ატმოსფერო და მუშაკების ქცევა შესასწავლ ობიექტზე დარჩეს შეუცვლელი.

ანკეტირება. ეს მეთოდი ითვალისწინებს კონკრეტული ფაქტების გამოვლენას მრავალი პირის მეშვეობით ან იყენებენ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციის მუშაკები დიდი მანძილით არიან დაშორებული ერთმანეთისაგან.

ანკეტის შედგენა კონსულტანტისაგან ითხოვს სპეციალურ ცოდნას, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ანკეტაში გამოიყენება სოციომეტრიული და ფსიქომეტრიული მეთოდები. ანკეტის შედგენისას დასაზუსტებელია თუ რა სახის ინფორმაციაა მოსაპოვებელი და როგორ გამოიყენება იგი შემდგომში. ყურადღება უნდა მიექცეს აგრეთვე, პასუხების განზოგადებასა და კლასიფიკაციას.

ანკეტისადმი წაყენებული ძირითადი მოთხოვნებია:

- იგი უნდა იყოს მარტივი (კონკრეტული, მოკლე შეკითხვებით, უკეთესია ითვალისწინებდეს პასუხებს "დიახ", "არა");
- შეკითხვები უნდა იყოს ლოგიკური.

როგორც წესი, ანკეტას ადგენენ ანკეტის საშუალებით შესასწავლი დარგის სპეციალისტი და ანკეტის შემდგენელი მეთოდისტი. ყველა ანკეტა გადის უმჯობეს შემოწმებას. მმართველობით კონსულტირებაში ანკეტის მიზნობა, როგორც წესი, უნდა იყოს 1-5 გვერდი.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი, რომელსაც გადაეცემა ანკეტები, უნდა იყოს საქმის კურსში თუ რატომ, რისთვის და რა მიზნებისათვის სჭირდებათ პასუხები და კიდევ, ვინ პასუხობს იმავე შეკითხვებზე.

როგორც წესი, ანკეტების ეშინიათ, ვარაუდობენ, რომ კრიტიკული სახის ინფორმაცია (შეფასება) შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს შემდგომში ამ ინფორმაციის წყაროს წინააღმდეგ. სამწუხაროდ, ასეთი სიტუაცია დაკავშირებულია კონკრეტულ ორგანიზაციის ფსიქოლოგიურ კლიმატთან და კონსულტანტის შესაძლებლობებზე გავლენა მოახდინოს არსებულ ამრზე უმნიშვნელოა. ანონიმურობის დაცვაც კი ვერ უზრუნველყოფს პასუხების ჭეშმარიტებას, თუკი ფსიქოლოგიური კლიმატი ორგანიზაციაში არახელსაყრელია.

ანკეტების საშუალებით უფრო ღრმა ინფორმაციის შეგროვების წყაროს წარმოადგენს ტესტირება. ტესტებს ჩვეულებრივად ატარებენ უფრო ზოგად ხასიათის ანკეტებზე პასუხების მიღების შემდეგ. ტესტების გამოყენებისათვის საჭიროა ღრმა სპეციალური ცოდნა და ამიგომაც მუშაობაში მონაწილეობენ ფსიქოლოგები და სოციოლოგები, რომლებიც სპეციალიზებული არიან ამ სფეროში ისინი, როგორც წესი, არ ატარებენ დამოუკიდებელ საკონსულტაციო მუშაობას არამედ გამოცდილი კონსულტანტების დაკვეთებს ასრულებენ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ტესტირება არ არის მნიშვნელოვანი და განმსაზღვრელი ფაქტორი საკონსულტაციო საქმიანობაში.

ექსპერტული შეფასებები მიეკუთვნება იმ მეთოდთა ჯგუფს, რომლებმაც მეშვეობით კონკრეტული პირებისაგან (ექსპერტები) შეიძლება მიღებულ იქნეს დამატებითი ინფორმაცია (თუ ამის სხვა წყარო არ არსებობს).

ექსპერტების როლში უნდა გამოდიოდნენ შესასწავლ მოვლენასთან უშუალოდ დაკავშირებული პირები. მაგრამ ამ შემთხვევაში ექსპერტის კვალიფიკაციისა და გამოყენებული მეთოდის ხარისხი, მიუხედავად მიღებული ინფორმაციისა, მანერა სუბიექტურია. ამიგომ მუშაობაში უნდა ჩაებას ექსპერტთა რაც შეიძლება დიდი ჯგუფი.

ექსპერტულ შეფასებებს კონსულტირებაში იყენებენ იმ შემთხვევაში როდესაც სხვა მეთოდები არ იძლევა სიტუაციის შესწავლის საშუალებას, მოცემული სიტუაცია ხშირად მეორდება და კარგად არის ცნობილი ექსპერტებისათვის ამასთან ერთად, კონსულტანტმა სხვა მეთოდებით აუცილებლად უნდა შეამოწმოს ექსპერტული შეფასებების სანდოობა.