

გ. ამყოლაძე, თ. ამყოლაძე, ნ. გიორგიშვილი,
მ. ლომსაძე-კუჭავა

კონკურენტუნარიანობა.
ხარისხისა და პროექტის მენეჯმენტი
დამხმარე სახელმძღვანელო

თბილისი 2008

შპს 338.45(078.8)

გ. ამყოლაძე, თ. ამყოლაძე, ნ. გიორგიშვილი,
მ. ლომსაძე-კუჭავა

კონკურენტუნარიანობა, ხარისხისა და პროექტის მენეჯმენტი

მოცემულ დამხმარე სახელმძღვანელოში აღწერითა და ახსნა განმარტებების ფორმით განხილულია „კონკურენტუნარიანობა, ხარისხისა და პროექტის მენეჯმენტის“ ძირითადი საკითხები, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხის ამაღლებას, განვითარებასა და მნიშვნელობას, არა მარტო ფირმების, ასევე ქვეყნის ეკონომიკისა და საზოგადოებისათვის.

დამხმარე სახელმძღვანელო მომზადებულია სტუდენტებისათვის და მათთვის ვისაც სურვილი აქვს ჩაწვდეს ფირმისა და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობასა და ხარისხის მენეჯმენტს და გამოიყენოს თავისი სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებისა და წარმატების მისაღწევად.

დამხმარე სახელმძღვანელო მომზადებულია ავტორთა ჯგუფის მიერ და თითოეულმა შეასრულა შემდეგი ნაწილები:

გ. ამყოლაძე: თავი 1, თავი 3, თავი 6. (გარდა §12; §14; §3.1; §3.4; §3.6; §6;5).

თ. ამყოლაძე: შესავალი, თავი 2, თავი 5. (გარდა §2.7).

ნ. გიორგიშვილი: §1.4; თავი 4 და საკონტროლო შეკითხვები.

მ. ლომსაძე-კუჭავა: §3.1, თავი 6 და §7.5.

ი. ამყოლაძე: §1.2; §2.7; §3.4; §3.6; §6.5.

რეცენზენტი: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მანქანათმშენებლობისა და ტრანსპორტის ფაკულტეტის ტრანსპორტისა და მენეჯმენტის დეპარტამენტის უფროსი დირექტორი, პროფესორი

გ. ტყეშელაშვილი

სარჩევანი

შესავალი	5
თავი I. ხარისხის როგორც მართვის ობიექტი	7
1.1. ხარისხის განსაზღვრა და მაჩვენებლები	7
1.2. ხარისხის იერარქიულობის მახასიათებლები	13
1.3. ხარისხის და კონკურენტუნარიანობის კავშირი	16
1.4. ხარისხის შეფასება	19
1.5. ხარისხის გაზომვა	29
თავი II. ხარისხის მართვის ფუნქციები და მართვის მეთოდები	34
2.1. ხარისხის მართვის პრინციპები და განსაზღვრებანი	34
2.2. ხარისხის მენეჯმენტის ზოგადი ფუნქციები და პროცესი	38
2.3. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური არსი, ასპექტები და მეთოდები	41
2.4. ხარისხის მენეჯმენტის მიზნები და მეთოდები	43
2.5. ხარისხის მართვის ორგანიზაციის სოციალურ- ფსიქოლოგიური თავისებურებები	44
2.6. ხარისხის მართვის ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური მეთოდები	49
2.7. ხარისხის მენეჯმენტის სტატისტიკური მეთოდები	52
თავი III. ხარისხის მენეჯმენტის სრული სტრატეგია	58
3.1. ხარისხის მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები	58
3.2. ხარისხის სისტემური მენეჯმენტის გაუმჯობესება	60
3.3. ხარისხის სრული მენეჯმენტის სტრატეგია	65
3.4. იაპონური და ეროვნული ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები	67
3.5. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციები და ამოცანები	72
3.6. ბიზნესის ხარისხის განმსაზღვრელ საწარმოთა ფუნქციები	75
3.7. პროდუქციის ხარისხის დაგეგმვა	78

თავი IV. სტანდარტიზაცია და სერთიფიკაცია ხარისხის მენეჯმენტში	85
4.1. ხარისხის სისტემაზე მოთხოვნათა სტანდარტიზაცია	85
4.2. სერთიფიცირება, პროცედურა, წესები	90
4.3. საქართველოს ბიზნეს ობიექტებში ISO სტანდარტების დანერგვის თავისებურებები	95
თავი V. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობა	108
5.1. დანახარჯები ხარისხის მენეჯმენტზე	108
5.2. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების პრინციპები	112
5.3. ხარისხის უზრუნველყოფაზე ღონისძიებების ეკონომიკური ეფექტიანობის ანგარიში	113
თავი VI. კონკურენტუნარიანობა და ხარისხის მენეჯმენტის განვითარების თავისებურებები	121
6.1. კონკურენტუნარიანობის არსი, კრიტერიუმები და შეფასება	121
6.2. კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერის პრობლემები	130
6.3. ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა საწარმოს მენეჯმენტსა და მარკეტინგში	134
6.4. ფირმის (საწარმოს) კონკურენტუნარიანობა	138
6.5. მსოფლიოს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის რეიტინგი	142
თავი VII. პროექტის მენეჯმენტის გამოყენების თავისებურებები ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში	148
7.1. პროექტების სახეები	152
7.2. საქმიანობათა პროექტის ორგანიზაცია	161
7.3. სტრუქტურა	163
7.4. პროექტსა და ორგანიზაციას შორის განსხვავება	165
7.5. ინფორმაცია კომპანიის ტრენინგების შესახებ	166
საკონტროლო შეკითხვები	181
ლიტერატურა	189

შქსაგალი

ეროვნულ და მსოფლიო ბაზრებზე მკაცრდება კონკურენცია. საქონლის მწარმოებელი და მომსახურების გამწვევი ფირმები ცდილობენ როგორმე გაზარდონ, როგორც ფირმის ასევე საქონლის ან მომსახურების კონკურენტუნარიანობა.

ბაზარზე პოზიციების გაძლიერებისათვის ფირმებში უდიდესი როლი ენიჭება მათი საქმიანობის ხარისხის ფაქტორს. საქმიანობის ხარისხი თვითონ წარმოადგენს მართვის მრავალი მიმართულებების საფუძველს, განსაკუთრებით კი მმართველობის ხარისხისა, როგორც ფირმის საქმიანობის ხარისხის ძირითადი გამომხატველი ფუნქცია. ამიტომ ყოველი ფირმა, რომლის საქმიანობაც მიმართულია მომხმარებელზე ანუ ბაზარზე, ახდენს საკუთარი კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებას ხანგრძლივი დროით და ხარისხის მართვის ხარისხის დონე ჩაირთვება ფირმის საერთო მენეჯმენტში.

მოცემული სახელმძღვანელოს მიზანია შეასწავლოს სტუდენტებსა და ხარისხის მენეჯმენტით დაინტერესებულ სხვა პირებს ხარისხის გაგება, როგორც მართვის ობიექტისა, ხარისხის შეფასებისა და კონტროლის მეთოდები, საწარმოებში ხარისხის მართვის სისტემის შექმნის მეთოდები და ხერხები, ხარისხის ეკონომიკური მნიშვნელობა და ხარისხის ამაღლების გავლენა ფირმის იმიჯზე, ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებაზე, მწარმოებლობაზე, მოგებასა და სხვა ასპექტებზე.

საქართველოში უკვე საქმიანობს მრავალი საწარმო, (2008 წლის 1 აგვისტოს მდგომარეობით მათი რაოდენობა შეადგენს 30) რომლებმაც მიიღეს საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის სერთიფიკატები. მის საფუძველზე უკვე ქვეყნიდან საზღვარგარეთ ექსპორტით გადის საკმაო რაოდენობის საქონელი, რაც ამაღლებს ქართული პროდუქციისა და საქართველოს იმიჯს. ეს საამაფოა.

მოცემული სახელმძღვანელოთი შესწავლილი მასალები საშუალებას მისცემს ნებისმიერს შექმნას მის ფირმაში

ხარისხის მენეჯმენტის ჩამოყალიბებული სისტემა და განავითაროს ეს საქმე საწარმოს საერთო მენეჯმენტში დარგის ან ბაზრის მიუხედავად.

ხარისხის არსის ღრმად შეგრძნება, მის გაგებაში ჩაწვდომა მისცემს მათ ცოდნას, ახალ მრავალპროფილურ განათლებას საქონლის ან მომსახურების კონკურენტულ უპირატესობაზე, კონკურენტუნარიანობაზე, ეკონომიკურ მნიშვნელობაზე, სერთიფიცირებაზე, აკრედიტაციაზე, სტანდარტიზაციაზე და სხვა.

ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება ემყარება ხარჯების და რისკების შემცირებას, ადგილობრივი და შემოტანილი მასალების რაციონალურ გამოყენებას, საქმეების მენეჯმენტის ახალი პროგრესული მეთოდების დანერგვას, საერთაშორისო სტანდარტების მქონე საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე გატანას, შესაბამისი ხარისხის დონის მიღწევას, როგორც პროდუქციაზე ასევე მომსახურებაზე.

ხარისხის მენეჯმენტი მრავალმიმართულებიანი საგანია, იგი ემყარება ეკონომიკის, მენეჯმენტის, მარკეტინგის და სხვა დისციპლინებს, რომლებიც შედის მენეჯერების და ეკონომისტ-მენეჯერების სასწავლო გეგმაში.

სახელმძღვანელო მომზადებულია ისეთი ფორმით, რომ სტუდენტი მაგისტრანტი ან სხვა დაინტერესებული ადგილად შეძლებს ჩაწვდეს და გაერკვეს „კონკურენტუნარიანობის, ხარისხისა და პროექტის მენეჯმენტის“ ყველა სფეროში.

თავი I. ხარისხი, რობორც მართვის ობიექტი

§1.1. ხარისხის განსაზღვრა და მაჩვენებლები

ხარისხის განსაზღვრაზე არსებობს მრავალი განმარტება, ეს აიხსნება თვით ხარისხის კატეგორიის მრავალსახეობით. მაგრამ უამრავი აზრთასხვაობა ხარისხზე შეჯამებული აქვს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციას სსო (ISO = international standard organisation) შემდეგი განმარტებით: ხარისხი ესაა პროდუქციის, პროცესის ან სისტემის მახასიათებლების არსებულ ან განზრახულ მოთხოვნებთან შესაბამისობა.

ამ განმარტებამ განიცადა ცვლილება, რაც დაკავშირებული იყო სსო მოთხოვნების ოპტიმიზაციასთან და ჩვენის აზრით ყველაზე თანამედროვედ ითვლება ის განსაზღვრა, რომელიც ჩადებულია სსო (ISO 9000-2000) საერთაშორისო სტანდარტებში:

ხარისხი წარმოადგენს “მოთხოვნებთან ნიშანდობლივი (ჩვეული) მახასიათებლების შესაბამისობის თვისებას.”

ამ განმარტებაში “მოთხოვნებით” გამოიხატება მოლოდინი ან მოთხოვნა, რომელიც დადგენილია, საერთოდ განზრახულია ან წარმოადგენს აუცილებელს; ხოლო მახასიათებლები კი გვიჩვენებს განსხვავებულ თვისებებს. ტერმინი ნიშანდობლივი ან ჩვეული გამოხატავს პირველ რიგში იმ მახასიათებლებს, რომლებიც მუდმივია.

ხარისხის მაჩვენებლები: ეს ის მახასიათებლებია, რომლებიც თავისი არსით განსხვავებული არიან ერთმანეთისგან, მაგრამ მათ დროის განსაზღვრულ პერიოდში უჭირავთ მუდმივი მდგომარეობა. დროის განსაზღვრულ პერიოდად აქ გამოხატულია კომპანიის, პროდუქციის, საქონლის, მომსახურების, საქმიანობისა და სხვა სასიცოცხლო ციკლი ან მისი ეტაპები.

საერთოდ ხარისხის ტერმინი გამოიხატება: „ცუდი“, „კარგი“, „საუკეთესო“ კრებსითი მაჩვენებლების მეშვეობით.

ხარისხის მაჩვენებლები – ობიექტის (კომპანია, პროდუქცია, საქონელი და სხვა) თვისებების მახასიათებელია, რომელიც შეადგენს მის ხარისხს, მისი (ობიექტის) შექმნისა და გამოყენების განსაზღვრული პირობების მიხედვით.

საქონლის ან მომსახურების შესაფასებლად გამოიყენება სხვადასხვა მაჩვენებლები.

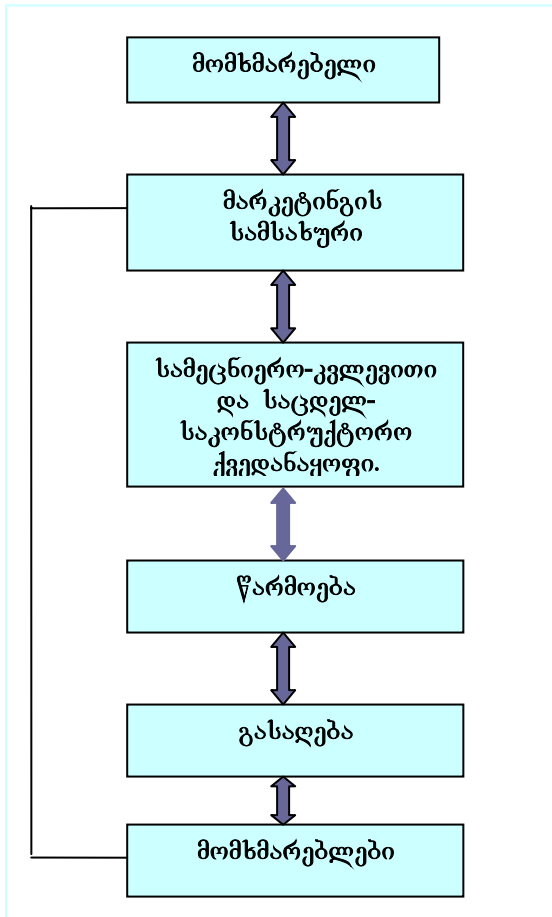
პროდუქცია (საქონელი) წარმოადგენს პროცესის ანუ საქმიანობის ურთიერთდაკავშირებულ და ურთიერთმოქმედი სახეების ერთობლიობის შედეგს, რომლებიც გარდაქმნიან პროცესის შესავალს გამოსავალში. იგი შეიძლება იყოს მატერიალური (ნაკეთობა, ნივთი) ასევე არა მატერიალური (მომსახურება). საწარმოო ხასიათის მომსახურებას უწოდებენ სამუშაოს (მაგ. სარემონტო, გაწყობის, დაყენების და სხვა)

ტექნიკური შეფასების ჩატარებისას “ხარისხის” ტერმინი გამოიყენება შემდეგ სიტუაციებში:

- უპირატესობის გამოვლენის მიზნით ობიექტების შედარებისას (შეფარდებითი ხარისხი).
- რაოდენობრივი სტატისტიკური შეფასების დროს (ხარისხის დონე).
- ზუსტი ტექნიკური შეფასების ჩატარებისას (ხარისხის ზომა).

ხარისხის შექმნის პროცესი მეტად საინტერესო მოვლენაა და ეს პროცესი უფრო ღრმად წვედება ხარისხის ყოვლის-მომცველ თვისებას, რომელიც გამოხატავს მომხმარებლების მიმართ ორიენტირებას და მათი მოთხოვნების თავისდროულად ათავალისწინებას და ხარისხობრივად დაკმაყოფილებას.

ნახ.1. ნაჩვენებია “ხარისხის შექმნის” განზოგადოებული პროცესი:



- ეტაპი 1. მოთხოვნილებების (საჭიროების) გაცნობიერება.
- ეტაპი 2. მოთხოვნილებების ინტერპრეტაცია. ხარისხზე მოთხოვნათა გამორკვევა.
- ეტაპი 3. პროდუქციის ნიმუშში ხარისხზე მოთხოვნების განხორციელება.
- ეტაპი 4. გამოშვებულ პროდუქციაში ხარისხზე მოთხოვნების რეალიზაცია.
- ეტაპი 5. საქონელში ხარისხზე მოთხოვნების რეალიზაცია.
- ეტაპი 6. მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება (მომხმარებლების მიერ ხარისხის შეფასება).

ამგვარად პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლებს მიეკუთვნება:

1. ტექნიკური ეფექტის მაჩვენებლები (დანიშნულება), რომლებიც ახასიათებენ პროდუქციის თვისებებს და განსაზღვრავენ ძირითად ფუნქციებს, რომელთა შესასრულებლად იგი განკუთვნილი. მისი გამოყენების მიმართულებებია:

– ფუნქციონალური და ტექნიკური მაჩვენებლები (მარგი ქმედების კოეფიციენტი, სიმძლავრე, სიჩქარე, ხელსაწყო სიზუსტე).

– კონსტრუქციული მაჩვენებლები (გაბარიტული ზომები, ურთიერთშენაცვლიანობის კოეფიციენტი).

– შემადგენლობისა და სტრუქტურის მაჩვენებლები (კვების პროდუქტებში კალორიების რაოდენობა, ქსოვილში ბუნებრივი ბოჭკოების შემადგენლობა, ნავთობში გოგირდის შემადგენლობა, სისხლში ერთროციტების რაოდენობა და სხვა).

2. საიმედოების მაჩვენებლები:

– შეუფერხებელი მუშაობა ესაა ნაკეთობის თვისება დროის განსაზღვრულ პერიოდში უწყვეტად შეინარჩუნოს შრომისუნარიანობა.

– ხანგრძლიობა ე.ი. ნაკეთობის თვისება ტექნიკური მომსახურებისა და რემონტების დადგენილი სისტემის დროს შეინარჩუნოს შრომისუნარიანობა ზღვრული მდგომარეობის მიღწევამდე.

– სარემონტო ვარგისიანობა ესაა ნაკეთობის თვისება მისი შემგუებლობისა და დაზიანებების მიმართ, ასევე მათი შედეგების მოცილება რემონტებისა და ტექნიკური მომსახურების გზით.

– დაცულობა ესაა ნაკეთობის თვისება შეინარჩუნოს გამართული შრომისუნარიანობა ტრანსპორტირებისა და შენახვის შემდგომ.

3. ეკონომიურობის მაჩვენებლები, რომლებითაც ხასიათდება გამოყენებული რესურსების ეკონომიურობა ნაკეთობის შექმნისა და მოხმარების დროს (ნედლეული, ენერჯია, ტექნო-

ლოგია და სხვა.) თვითღირებულება, შრომატევადობა, რესურს და ენერგოტევადობა, მოხმარების ფასი.

მოხმარების ფასი – ესაა მომხმარებლის ხარჯები ნაკეთობის მომსახურებაზე, ექსპლუატაციასა და რემონტზე მისი გამოყენების მთელი პერიოდის განმავლობაში.

4. სტანდარტიზაციის და უნიფიცირების მაჩვენებლები, რომლებსაც ახასიათებს პროდუქციის დამზადების ორიგინალური შემადგენელი ან სტანდარტული, უნიფიცირებული ელემენტების გამოყენების დონე.

5. ერგონომიკული მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებს “ადამიანი-მანქანა” სისტემას და ითვალისწინებს ადამიანის ჰიგიენურ, ფიზიოლოგიურ და ფსიქოლოგიურ თვისებების კომპლექსს, რომელსაც ავლენს იგი წარმოებასა (მომსახურების გაწევისას) და ყოფაცხოვრებაში ტექნიკასთან ურთიერთობის დროს. – ჰიგიენური (განათებულობა, ტემპერატურა, გამოსხივება, ხმაური, ვიბრაცია.)

– ფიზიოლოგიური (ნაკეთობის კონსტრუქციის) ადამიანის – ძალურ და ჩქაროსნულ შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში.

– ფსიქოლოგიური – ნაკეთობათა შესაბამისობა ადამიანის შესაძლებლობებთან, აღიქვას და გადაამუშავოს ინფორმაცია, ფსიქოლოგიური შეთავსებადობა.

6. ეკოლოგიური მაჩვენებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ ობიექტის ნეგატიური გავლენის დონეს ბუნებრივ მომცველ გარემოზე წარმოების, ექსპლუატაციისა და უტილიზაციის დროს.

7. უსაფრთხოების მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ პროდუქციის თვისებურებებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანისა და სხვა ობიექტების უსაფრთხოებას მისი ექსპლუატაციის დროს (ელექტრო და ხანძარუსაფრთხოება და სხვა).

8. ესთეტიკური მაჩვენებლები, რომლებიც განაპირობებენ ნაკეთობის გარე სახეს: – ნაკეთობის ინფორმაციულ-მხატვრული გამომეტყველება (ორიგინალობა, მოდის შესატყვისი).

– ფორმის რაციონალობა (დანიშნულებაზე ფორმის დამზადების ტექნოლოგიისა და გამოყენებულ მასალებთან შესაბამისობა).

პროდუქციის (საქონლის) ხარისხი განსაზღვრავს არა მარტო მისი ფუნქციონალური მაჩვენებლების ერთობლიობას, ასევე გაყიდვის შემდგომი მომსახურების პირობებს. საგარანტიო მომსახურების ვადის გაზრდით ნაკეთობა მით უფრო მიმზიდველი ხდება მომხმარებლისათვის.

მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლები.

მომსახურების ხარისხის შეფასება ძნელი საქმეა, მისი შეფასება საქონლის ხარისხის მსგავსად რაოდენობრივი მაჩვენებლებით შეუძლებელია, რადგანაც მომსახურებას არ გააჩნია ნივთიერი ფორმა, ამიტომ მისი შეფასება ხდება ექსპერტული შეფასებების საფუძველზე.

მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლებიდან ძირითადად გამოკვეთილია პერსონალის კვალიფიკაცია – პერსონალის ხარისხის მენეჯმენტის საიმედოობა, მატერიალური უზრუნველყოფის მახასიათებლები და ხელმისაწვდომობა. განვიხილოთ თითოეული:

- პერსონალის კვალიფიკაცია. მომსახურება, როგორც წესი, გაეწევათ მომხმარებლებს მომსახურე პერსონალის მიერ, ამიტომ პერსონალის კვალიფიკაცია წარმოადგენს მომსახურების ხარისხის ძირითად მაჩვენებელს და განისაზღვრება შემდეგი მახასიათებლებით:

– კომპეტენცია (პროფესიული განათლების ქონა, მოხერხება და უნარი, რაც აუცილებელია კონკრეტული მომსახურების გასაწევად).

– კომუნიკაბელობა (მომხმარებლებთან ურთიერთობის დამყარების შესაძლებლობა).

– თავაზიანობა (დამაკონტაქტებელი პერსონალის ქცევა).

– კულტურა (ქცევის წესების დაცვის და კონკრეტული მომსახურების ობიექტის შესახებ ინფორმაციის გასაგებად გადაცემის თვისება).

– დახვეწილობა (მომსახურების ობიექტის მიზიდველობის უნარი).

- საიმედოობა – (შესრულების შეძლება, მათ შორის პუნქტუალობა და მომსახურების, ინფორმაციისა და ფაქტიური პროცედურების სიზუსტე).

მატერიალური უზრუნველყოფის მახასიათებლები ე.ი. იმ ფიზიკური გარემოს პარამეტრები, რომელშიც სწარმოებს მომსახურება: შენობა, ტექნიკური აღჭურვილობა, საფირმო ტანსაცმელი, პერსონალის გარეგნობა ხელმისაწვდომობა.

- მომსახურების დრო – (ფირმის მუშაობის საათები, რომლის დროსაც ხდება მომსახურების გაწევა).
- მომსახურების სიჩქარე – (მომსახურების გაწავის ხანგრძლივობა, ფირმის ადგილმდებარეობა, სადაც ხდება მომსახურების გაწევა).

§1.2 ხარისხის იერარქიულობის მახასიათებლები

ხარისხის ცნების შინაარსი და გეგმა შეიძლება განვიხილოთ საქმიანობის კატეგორიების მიხედვითაც, მაგალითად საწარმოო, სერვის-მომსახურების ფირმებისა და სხვა. თითოეულ ორგანიზაციაში ეს იქნება სამრეწველო თუ ჯანმრთელობის დაცვა, ფორმირდება შიგარგანიზაციული ხარისხის იერარქია, რითაც ნათლად იკვეთება ხარისხის კავშირი საქმიანობის ეფექტიანობასთან, ეს კი უშუალოდ ჩადებული სსო (9000-2000) ხარისხის მენეჯმენტში და წარმოდგენს ფირმის მართვის და ორგანიზაციის კოორდინირებულ საქმიანობას ხარისხის მიმართ. ე.ი. ფირმაში ორგანიზებულია მაღალხარისხიანი საქონლის წარმოებასა და მომსახურების გაწევაზე.

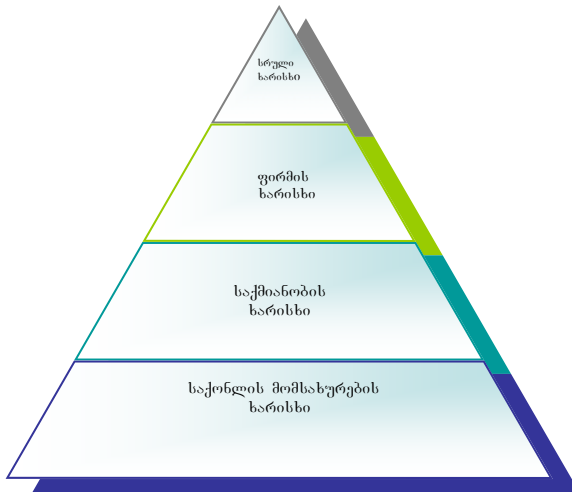
ფირმა, რომელიც აწარმოებს ხარისხიან პროდუქციას, დებულობს უცვლელ კონკურენტულ უპირატესობას და შესაბამისად იკავებს ბაზარზე მნიშვნელოვან ადგილს და ამით

აუმჯობესებს თავის მდგომარეობას და იმიჯს მომხმარებლის მიმართ.

ხარისხის შიგასაფირმო იერარქია წარმოადგენს ე.წ. ხარისხის პირამიდის ფუძეს, რომელიც გამოხატავს ხარისხის გაგლენას საზოგადოებაზე.

თავის მხრივ საზოგადოება – მომხმარებლები თვითონ არიან დაინტერესებული მოცემული პირამიდის თითოეული საფეხურის მაღალ ხარისხზე.

ნახ. 2. მოცემულია ხარისხის პირამიდა და ცხრ.1. მახასიათებლები.



ნახ. 2. ხარისხის პირამიდა

ამგვარად ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციისა და გაწეული მომსახურების ხარისხი გამოხატავს ფირმის საქმიანობის ხარისხს, ეს კი თავის მხრივ ყოველთვის ამაღლებს ფირმის ხარისხსა და იმიჯს, ყველაფერი ეს ყოველი ფირმისაგან ქმნის საყოველთაო ხარისხს, როგორც ხარისხის მწარმოებელი და მომხმარებლების კეთილდღეობის ამაღლების საწინდარს.

ცხრილი 1.

N	იერარქიის საფეხური	მართვის ობიექტი	მართვის ობიექტის კომპონენტები	ხარისხის მენეჯმენტის ბაზისური კომპონენტები	საზოგადოებრივი აღიარების ფორმა
1	საქონლის(პროდუქციის) ან მომსახურების ხარისხი	მზა პროდუქცია, მომსახურების გაწევა	ნაკეთობის (ნივთის) ხარისხი, მომსახურების გაწევის ხარისხი.	შესაბამისობის კონტროლი	პროდუქციაზე, საქონელზე, მომსახურებაზე შესაბამისობის სერთიფიკატი
2	საქმიანობის (საწარმოო, მომსახურება) ხარისხი	წარმოება მომსახურება სახეების მიხედვით	ნედლეულის, მასალების ხარისხი: დანადგარების, ტექნოლოგიების, საწარმოო პროცესების, შრომის პირობების, მომუშავეს (კვალიფიკაცია) ხარისხი	ხარისხის სისტემა	ხარისხის სისტემაზე შესაბამისობის სერთიფიკატი
3	ფირმის ორგანიზაციის ხარისხი	ფირმის ორგანიზაცია	მართვის სისტემის ხარისხი, ფირმის აღჭურვილობის ხარისხი, ხელმძღვანელთა ხარისხი, პერსონალის ხარისხი.	ხარისხის სრული მენეჯმენტი TQM	ხარისხზე პრემიები
4	სრული ხარისხი (საზოგადოების ხარისხი)	საზოგადოება	კულტურის ხარისხი, პოლიტიკურ-სამართლებრივი სისტემის ხარისხი, ეკონომიკური სისტემის ხარისხი, ინფორმაციის მეცნიერებისა და ტექნიკის ხარისხი, ცხოვრების ხარისხი.		

§13. ხარისხის და კონკურენტუნარიანობის კავშირი

საბაზრო პირობებში ფირმების ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება და განვითარება ხდება მათი კონკურენტუნარიანობის მიხედვით. კონკურენტულ ბაზარზე ნათლად იკვეთება კონკურენტთა ეკონომიკური მეტოქეობა და იმის გამო, რომ კონკურენცია თვით წარმოადგენს პროცესს, რომელშიც მონაწილეობენ კონკურენტები, რომლებიც ცდილობენ მაქსიმალური მოგების მიღებას და ამისათვის ნერგავენ ინოვაციებს, ახდენენ რესურსების მაღალეფექტიან გამოყენებას, საქონლისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, მათი ყოველი ერთეულის წარმოებას თუ რეალიზაციაზე ან მომსახურების გაწევაზე დანახარჯების შემცირებას და კონკურენტთა შედარებით უფრო ხელსაყრელ ფასებში გაყიდვას.

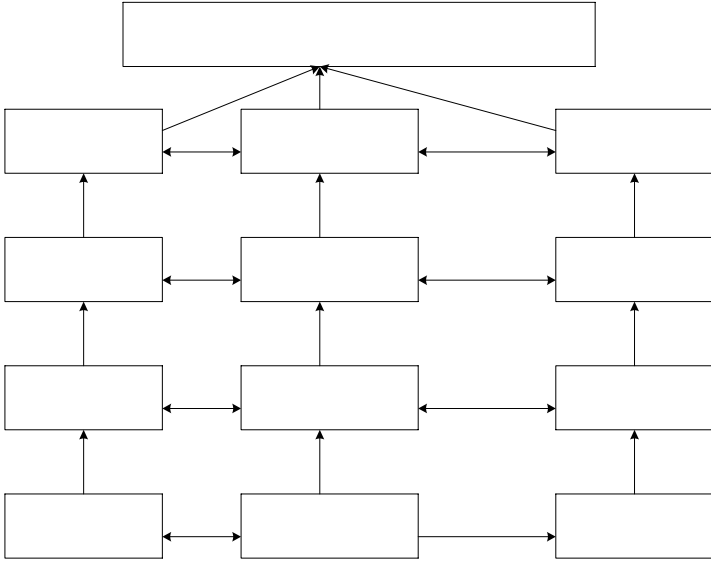
ჩვენის აზრით ფირმის ბაზარზე კონკურენტუნარიანობას წარმოადგენს ფირმის ის თვისებები, რომელთა მეშვეობით იგი გამოკვეთილია კონკურენტებისაგან. ასეთებად ჩვენ მიგვაჩნია ახალი ტექნოლოგიები, რომელიც წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ინოვაციურ გზას და მომხმარებლებისაგან მიღებული ძვირფასი ინფორმაციები წარმოების, საქონლის ან მომსახურების გაუმჯობესების შესახებ.

კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს კონკურენციის უპირატესობას, რომელმაც სამი პირობა უნდა დააკმაყოფილოს, რომ ეს უპირატესობა

1. მომხმარებლებისთვის უნდა იყოს განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი
2. მათ უნდა შეეძლოთ მისი აღქმა
3. ხასიათდებოდეს ხანგრძლივობით

ფირმაში კონკურენტუნარიანობის სტრუქტურის შექმნა საკმაოდ ძვირადღირებული პროცესია და უნდა გააჩნდეს საკმარისი ტექნიკური პოტენციალი, ჰყავდეს პროფესიული ტექნოლოგები და კონსტრუქტორები. ფირმის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია მისი პროდუქციის ან მომსახურების კონკურენტუნარიანობაზე. ნახ.3-ზე გამოსახულია პროდუქციის

კონკურენტუნარიანობის მიღწევის სქემა (სტრუქტურა), რომელიც გვიჩვენებს თუ რა ღრმა კავშირია და დამოკიდებულება პროდუქციის კონკურენტუნარიანობისა ხარისხთან და სხვა ფაქტორებთან



ნახ. 3. კონკურენტუნარიანობის მიღწევის სტრუქტურა

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მისი ხარისხობრივი და ღირებულებითი თავისებურებების ერთობლიობას, რომლებსაც შეუძლიათ დააკმაყოფილონ მომხმარებლები.

საქონლის კონკურენტუნარიანობაა მისი შესაძლებლობა იყოს რეალიზებული, ხოლო მომსახურება-გაწეული.

უფრო მაღალი კონკურენტუნარიანობით ხასიათდება ის პროდუქტი, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებლის ჯამურ დანახარჯებთან შედარებით უფრო მაღალ სასარგებლო ეფექტს.

ფირმის კონკურენტუნარიანობა ასევე ხასიათდება იმ კონკურენტული უპირატესობების არსებობით, რომლებიც გამოიყენება მომხმარებლისათვის კონკურენტულ ბრძოლაში. ზემოთ ნათქვამთან დამატებით არსებობს სხვა კონკურენტული უპირატესობის ჯგუფები: ა). დაბალი ხარჯები ბ.) პროდუქტის დიფერენციაცია ანუ თვითღირებულების შედარებით დაბალი დონე და პროდუქციისათვის გამორჩეული უნიკალური თვისებების მიცემა.

ბაზარზე კონკურენტულ გარემოში საქმიანობისას გამოიკვეთება, კონკურენტული უპირატესობის, როგორც ავლნიშნეთ რამდენიმე ჯგუფი, მაგრამ, თუ რომელი გამოიყენება კონკურენტებთან ურთიერთობისას დამოკიდებულია კონკურენციის მეთოდებზე. ისინი განისაზღვრება როგორც: ფირმის სტრატეგია, საბაზრო კონიუქტურა, დარგის (ბაზრის) სიმწიფე, ღირებულებითი, ხარისხობრივი და სხვა.

მაგალითად, თუ მომხმარებელი მგრძობიარეა ფასების ცვლილებაზე (ელასტიური მოთხოვნა) და ღირებულებითი ფაქტორი განსაზღვრავს მის მომხმარებლურ შერჩევას, მაშინ ბაზარზე მოქმედებენ კონკურენციის ღირებულებითი მეთოდები. ამ უპირატესობის დროს, როცა დაბალია სამეურნეო საქმიანობის თვითღირებულება ვიდრე კონკურენტისა, ფირმას აძლევს საშუალებას მოთხოვნის დონეზე დაიჭიროს ფასები და მიიღოს უფრო მაღალი, ვიდრე საშუალო საბაზრო მოგება.

იმ შემთხვევაში თუ ბაზარზე მოქმედებს კონკურენციის არა ღირებულებითი მეთოდები არამედ, ინოვაციური ან პროდუქტზე უნიკალური თვისებების მიცემა, რაც არ გააჩნიათ კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციას, ამ დროს კონკურენტული უპირატესობების ფორმირება ხდება ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ხარისხის უფრო მაღალი შედეგების გზით.

კონკურენტუნარიანობის მთავარ ფაქტორებს წარმოადგენს – პროდუქციის ტექნიკური დონის შესაბამისობა მეცნიერებისა და ტექნიკის უკანასკნელ მიღწევებთან (პროდუქციის ინოვაციურობა).

– მომხმარებლების მოთხოვნებთან პროდუქციის ხარისხის შესაბამისობა,

– პროდუქციის (მომსახურები) ხარისხის ფასთან შესაბამისობა,

ამგვარად ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ხარისხი წარმოადგენს ფირმის კონკურენტუნარიანობის ერთერთ ფაქტორს.

ჩვენის აზრით ხარისხის დახასიათება შეიძლება: მომხმარებლის და მწარმოებლის მხრიდან.

მომხმარებლის აზრით, ხარისხი ესაა პროდუქციის (საქონლის, მომსახურება) თვისებების და მახასიათებლების ერთობლიობა, რომლებიც ანიჭებენ მათი თვისებას დააკმაყოფილონ განზრახული მოთხოვნები მათ დანიშნულების შესაბამისად. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ: ეს პროდუქციის ის თვისებებია (საქონელი, მომსახურება) რომელთა წყალობით მომხმარებელი პროდუქციის შექმნით კმაყოფილი რჩება.

მომხმარებლის აზრით, პროდუქციის ხარისხი გამოხატავს მის სარგებლიანობას მოცემული მომხმარებლებისათვის (პროდუქციის სამომხმარებლო თვისება).

მწარმოებლის აზრით ხარისხი ესაა ობიექტის მახასიათებლების შესაბამისობა დადგენილ მოთხოვნებთან.

ხარისხზე მოთხოვნები შეიძლება ჩამოყალიბებული იქნას სხვადასხვა დონეებზე:

– მომხმარებელი

– მწარმოებელი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები ხარისხს განიხილავს მომხმარებლის პოზიციიდან.

§14. ხარისხის შეფასება

პროდუქციის ხარისხის ანალიზისას ხდება ხარისხის მაჩვენებლების რაოდენობრივი შეფასება. მაჩვენებელთა მნიშ-

ვნელობათა განსაზღვრისათვის გამოიყენება ორი მიმართულების მეთოდები:

1. ინფორმაციის მიღების ხერხების მიხედვით: საზომი, სარეგისტრაციო, ორგანოლექტიკური, საანგარიშო.
2. ინფორმაციის მიღების წყაროების მიხედვით: ტრადიციული, ექსპერტული, სოციოლოგიური.

საზომი მეთოდები დამყარებულია იმ ინფორმაციაზე, რომელიც მიიღება საზომი მოწყობილობის მეშვეობით (გამოიყენება რეალური ობიექტის არსებობისას).

სარეგისტრაციო მეთოდი იყენებს ინფორმაციას, რომელიც მიიღება განსაზღვრული ხდომილების რიცხვის რეგისტრაციის მეშვეობით (მაგ. საანგარიშო პერიოდში წუნდებულის რაოდენობა, ნაკეთობაში მაკომპლექტებული ნაწილების რაოდენობა და სხვა.) ეს მეთოდი ძირითადად გამოიყენება ხარისხის ეკონომიურობის, ტექნოლოგიურობის, სტანდარტიზაციისა და უნიფიცირების შეფასებისას.

ორგანოლექტიკური მეთოდი ემყარება იმ ინფორმაციას, რომელიც მიიღება ადამიანის გრძნობის ორგანოების გამოყენების მეშვეობით: ხედვა, გემო, სმენა, ყნოსვა, შეხება. ეს მეთოდი ძირითადად გამოიყენება ფართო მოხმარების საგნების და კვების პროდუქტის ხარისხის შესაფასებლად (ღვინის, არაყის, პარფიუმერიის და სხვა.) ასევე პროდუქციის ეკონომიურობისა და ელასტიურობის განსაზღვრისათვის.

საანგარიშო მეთოდი იყენებს პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის მაჩვენებლების თეორიულ და ექსპერიმენტულ დამოკიდებულებას მისი პარამეტრების მიმართ. ახალი პროდუქციის თუ მომსახურების ნიმუშების პროექტირების დროს საცდელი ნიმუშის შექმნამდე, სხვადასხვა ფუნქციონალური მახასიათებლების განსაზღვრისათვის.

ტრადიციულ მეთოდში ხარისხის მაჩვენებლებზე ინფორმაციის ფორმირება ხდება პროდუქციის (მომსახურების) გამოცდის პროცესში, რაც მაქსიმალურადაა რეალურთან მიახლოებული. ექსპერტულ მეთოდში ხარისხის შეფასება ხორციელ-

დება იმ გადაწყვეტილების საფუძველზე, რომელიც მიღებულია ექსპერტთა ჯგუფის მიერ.

სოციოლოგიური მეთოდი – ესაა პოტენციალური მომხმარებლებისაგან შეკრებილი და გაანალიზებული აზრები ხარისხის შესახებ, რომელიც მიღებული იქნა ინტერვიუების, ანკეტების შევსების, შეკითხვებისა და სხვა მეთოდების მეშვეობით.

ხარისხის შეფასებისას აღრიცხვას ექვემდებარება ხარისხის სამი შემადგენელი: ტექნიკური დონე, დამზადების ხარისხი, ექსპლუატაციის ხარისხი.

ტექნიკურ დონეს გამოკვეთავს პროდუქციის (მომსახურების) ტექნიკური სრულყოფა, რაც პროდუქციის ყველაზე არსებითი თვისებაა, რომლითაც ხასიათდება მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევები პროდუქციის მოცემული სახის განვითარებაზე. ტექნიკური დონე განისაზღვრება შეფასებული პროდუქციისა და ბაზური ნიმუშების ტექნიკური სრულყოფის მაჩვენებლების შედარების გზით.

ბაზური ნიმუშები წარმოადგენს პროდუქციის (მომსახურების) ნიმუშებს, რომლებიც გამოხატავენ სამეცნიერო-ტექნიკურ მიღწევებს მოცემული სახის პროდუქციის განვითარების საქმეში. ბაზურის სახით ამოირჩევა ანალოგების (მსოფლიო, სამამულო) ჯგუფიდან ყველაზე საუკეთესო.

ტექნიკური დონის შესაფასებლად საჭიროა განსაზღვრული ეტაპების გავლა კერძოდ ა).უნდა განისაზღვროს მაჩვენებლების ნომეკლატურა, რომლებიც შესაფასებლადაა საჭირო. ბ). ანალოგების ჯგუფის ფორმირება და მაჩვენებლების მნიშვნელობის დადგენა გ). ანალოგების ჯგუფიდან ბაზური ნიმუშების გამოყოფა დ). შესაფასებელი ნიმუშების ბაზისურთან შეჯერება (შედარება) ე). შეფასების შედეგებზე დასკვნის მომზადება.

პროდუქცია შეიძლება შეესაბამებოდეს შემდეგ შეფასებებს: ტექნიკურ დონეზე მაღალია, შეესაბამება დონეს, ტექნიკურ დონეს ვერ პასუხობს.

ამის შემდეგ ხორციელდება პროდუქციის ტექნიკური დონის შეფასება, რისთვისაც გამოიყენება ხარისხის შემდეგი შემფასებელი მაჩვენებლები.

დანიშნულების, საიმედოობის, ეკონომიურობის, ერგონომიურობის, ეკოლოგიურობის, უსაფრთხოებისა და ესთეტიკურობის მაჩვენებლები.

დამზადების ხარისხი ახასიათებს ტექნოლოგიის მდგარადობისა და დანადგარების ხარისხის დონეს, რომლებიც გამოიყენება ნაკეთობის დასამზადებლად და მის წარმოებაზე ხარჯების სიდიდეს; ფასდება ეკონომიურობისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების მიხედვით.

ხარისხის შეფასების საექსპლუატაციო დონე გამოხატავს ნაკეთობის გამოყენების ტექნიკურ მხარეს: საიმედოობა, რემონტისმდევრობა, პროდუქციის შეუფერხებლობა ასევე ითვალისწინებს მოხმარების ღირებულებას, როგორც ექსპლუატაციის ხარისხის ფაქტორს.

პროდუქციის ტექნიკური დონის შეფასებისათვის გამოიყენება დიფერენცირებული, კომპლექსური ან შერეული მეთოდები.

დიფერენცირებული მეთოდი ესაა ხარისხის ცალკეული მაჩვენებლების გამოყენება იმის გასაგებად, თუ რომლის მიხედვით იქნება მიღწეული საბაზრო ნიმუშის დონე. ამისათვის გამოითვლება ხარისხის ფარდობითი მაჩვენებლები შემდეგი ფორმულის მიხედვით.

$$Q_i = p_i / p_{ib}$$

სადაც Q_i – ხარისხის ფარდობითი i -რი მაჩვენებელია

p_i – შესაფასებელი პროდუქციის ხარისხის i -რი მაჩვენებლის მნიშვნელობა;

p_{ib} – ბაზური ნიმუშის ხარისხის i -მაჩვენებლის მნიშვნელობა. ფარდობითი მაჩვენებლების მიღებული მნიშვნელობა შეიძლება იყოს ერთზე მეტი ან ნაკლები, შესაბამისად ახალი პროდუქცია ცალკეული მაჩვენებლების მიხედვით შეიძლება

იყოს ბაზურ ნიმუშზე კარგი ან ცუდი. თუ ამ გაანგარიშების მიხედვით ერთი მაჩვენებლებით მივიღეთ კარგი ხოლო სხვა მაჩვენებლებით კი ცუდი მნიშვნელობა, მაშინ გამოიყენება კომპლექსური ან შერეული მეთოდები.

კომპლექსურ მეთოდში გამოიანგარიშება ხარისხის განმარტოვებული მაჩვენებელი, რომელიც წარმოადგენს ერთეული მაჩვენებლების ფუნქციას. განმარტოვებული მაჩვენებელი შეიძლება გამოიხატოს: მთავარ მაჩვენებლად, ინტეგრალურ მაჩვენებლად, საშუალო შეწონილ მაჩვენებლად.

მთავარ მაჩვენებელს განსაზღვრავენ აუცილებელი ინფორმაციის არსებობის დროს, შემდეგ დგინდება ხარისხის მაჩვენებლების ფუნქციონალური დამოკიდებულება საწყის მაჩვენებლებთან. (მოცულობა, მწარმოებლობა, ბრუნვა და ა.შ.).

ინტეგრალური მაჩვენებელი გამოიყენება ჯამური სასარგებლო ეფექტის განსაზღვრის შესაძლებლობის დროს პროდუქციის ექსპლუატაციის მოხმარებისა და ჯამური ხარჯების შემცირებით.

ინტეგრალური მაჩვენებელი განისაზღვრება ფორმულის დახმარებით

$$M_{\text{ინგ.}} = I\Theta \times \mathcal{E}_T / [E(\mathcal{E}_V + \mathcal{E}_{\text{ექს.}}) \times \alpha_{\text{დ}}] \quad \text{სადაც,}$$

$I\Theta$ – ჯამური სასარგებლო ეფექტი, რომელიც მიიღება ობიექტის საანგარიშო პერიოდში გამოყენებით.

\mathcal{E}_T წლ. – ობიექტის შექმნაზე წლიური ხარჯები;

$\mathcal{E}_{\text{ექს.}}$ – ობიექტის ექსპლუატაციაზე წლიური ხარჯები;

E – დაყვანის ნორმა;

$\alpha_{\text{დ}}$ – დისკონტირების კოეფიციენტი.

შერეული მეთოდი დამყარებულია, პროდუქციის (მომსახურების) შეფასების ცალკეული და კომპლექსური მაჩვენებლების ერთდროულად გამოყენებაზე. გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა მხოლოდ კომპლექსური მაჩვენებლების მეშვეობით არაა გათვალისწინებული პროდუქციის ყველა არსებითი თვისებები ან ცალკეული მაჩვენებლების მეშვეობით ვერ ვაკეთებთ

სარწმუნო შემაჯამებელ დასკვნებს ე.ი. როცა დიფერენცირებული მეთოდი არ იძლევა დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობას.

შერეულ მეთოდში გაანგარიშება ხორციელდება ურთიერთდაკავშირებული ცალკეული მაჩვენებლების დაჯგუფებით, რითაც ხდება კომპლექსური მაჩვენებლების განსაზღვრა. ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებლები (მაგ.საიმედობის მაჩვენებელი) ჯგუფებად არ ყალიბდება და განისაზღვრება, როგორც ცალკეული. ამის შემდეგ დიფერენცირებული მეთოდით ხდება საბოლოო შეფასების მიღება.

სხვადასხვა პროდუქციის სახეების ერთობლიობის ხარისხის შეფასებისათვის გამოიყენება ხარისხისა და დეფექტურობის ინდექსები.

ხარისხის ინდექსი ესაა კომპლექსური მაჩვენებელი, რომელიც განსაზღვრავს სხვადასხვა სახის პროდუქციების ხარისხს, განისაზღვრება ფორმულა:

$$C_{kom} = EB_i \times C_{komi} / C_{i\text{ baz}}$$

$C_{i\text{ mah}}$ – ხარისხის i -ური ობიექტის კომპლექსური მაჩვენებელი;

$C_{i\text{ baz}}$ – ხარისხის i -ური ობიექტის ბაზური კომპლექსური მაჩვენებელი;

i – სხვადასხვა სახის პროდუქციის რაოდენობა;

B_i – ობიექტის წინააღმდეგობის კოეფიციენტი

$$B_i = P_i / EP_{ii}$$

სადაც P_i – არის i -ური პროდუქციის ღირებულება განსაზღვრულ პერიოდში. დეფექტურობის ინდექსის შეფასება ხდება ფორმულით

$$S_{\text{def}} = EB_i \times Q_i$$

სადაც Q_i – i -რი სახის პროდუქციის ფარდობითი კოეფიციენტი, რომელიც წარმოადგენს პროდუქციის წარმოების ხარისხის მაჩვენებელს $Q = D/D_{\text{გაზ.}}$

სადაც D – მოცემულ პერიოდში წარმოებული პროდუქციის დეფექტურობის კოეფიციენტის მნიშვნელობა.

$D_{\text{ბაზ}}$ – იგივე პერიოდში წარმოებული პროდუქციის დეფექტურობის კოეფიციენტის ბაზური მნიშვნელობა.

ობიექტის ხარისხის განსაზღვრა შეიძლება ასევე ექსპერტული მეთოდით. ეს ხდება მაშინ, როდესაც არ არსებობს უფრო ობიექტური მეთოდებით ხარისხის განსაზღვრის შესაძლებლობა.

ამ დროს, როგორც წესი პროფესიონალებისაგან იქმნება საექსპერტო კომისია და ისინი ობიექტების ერთობლიობისაგან ირჩევენ საუკეთესოს, რისთვისაც იყენებენ ძირითად უპირატესობის, მჯობინობის პრინციპს. ასეთ ექსპერტულ მეთოდს მიეკუთვნება – რანგების მეთოდი, უშუალო შეფასების მეთოდი და შედარების მეთოდი.

რანგების მეთოდის მიხედვით ხორციელდება გამოსაკვლევი ობიექტის რანჟირება მათი ფარდობითი მნიშვნელობასთან დამოკიდებულებით. ყველაზე უპირატეს ობიექტს ეძლევა პირველი რანგი, ნაკლებად უპირატესს ბოლო რანგი, რომელიც გამოსაკვლევი ობიექტების რაოდენობისა თანაბარია.

თითოეულ ობიექტზე შემაჯამებელი რანგები ექსპერტების გამოკითხვის შედეგად განისაზღვრება, როგორც თითოეული ობიექტის რანგების ჯამი. საბოლოოდ პირველი რანგი მიენიჭება ობიექტს, რომელმაც ექსპერტების შეფასებით მიიღო ყველაზე ნაკლები რანგების ჯამი.

უშუალო შეფასების მეთოდი (ქულების მეთოდი) იყენებს გამოსაკვლევი ობიექტების მოწესრიგებას მათ მნიშვნელობაზე დამოკიდებულებით, თითოეულზე ქულების მიწერის გზით.

შეფასებათა სკალის დიაპაზონი შეიძლება შეადგენდეს 0-დან 1-მდე; 5-მდე; 10-მდე; 100-მდე. შეფასებების შედეგების მიხედვით განისაზღვრება თითოეული ობიექტის რანგი და წონადობა.

პირველი რანგი მიეკუთვნება იმ ობიექტს რომელმაც მიიღო მაღალი წონადობა.

საექსპერტო დასკვნაში ქულების მეთოდი საშუალებას იძლევა შეამციროს საექსპერტო შეფასებაზე სუბიექტური ფაქტორების გავლენა.

შეჯერების, შედარების მეთოდი ხორციელდება წყვილ-წყვილად შეჯერებისას. ექსპერტი გასაანალიზებელ ობიექტებს შეაჯერებს წყვილ-წყვილად მათი განსაკუთრებულობის მიხედვით, ადგენს რა განსაკუთრებულობას თითოეულ წყვილში. წყვილ-წყვილად შეჯერება გრძელდება მანამ სანამ არ მოხდება საუკეთესო ობიექტის გამოვლენა.

მომსახურების ხარისხის შეფასებისას ხდება შეჯერება მომხმარებლის მოლოდინსა და გაწეული მომსახურების აღქმას შორის. ამ შემთხვევაში გამოიყენება მომხმარებლის აღქმის შეფასების მეთოდი მომხმარებელი აღიქვამს მომსახურებას, როგორც ხარისხიანს თუკი იგი აკმაყოფილებს მას ანდა გადააჭარბა მის მოლოდინს. რა თქმა უნდა მომხმარებლის მოლოდინი ჩამოყალიბებულია მისი გამოცდილების საფუძველზე ანდა მიღებული აქვს ინფორმაციის სხვადასხვა წყაროებიდან, მათ შორის მოცემული მომსახურების რეკლამის მეშვეობითაც.

სამომხმარებლო აღქმა და შესაბამისად მომსახურების ხარისხი ხასიათდება შემდეგი შესაბამისობებით: სამომხმარებლო მოლოდინსა და კომპანიის ხელმძღვანელობის აღქმას შორის. ხელმძღვანელი ვალდებულია სწორად წარმოადგინოს რა სურთ მომხმარებლებს და რომელი პარამეტრებით აფასებენ მისი კომპანიის მომსახურებას ე.ი. მენეჯერების მიერ სამომხმარებლო მოლოდინის აღქმასა და მათ გარდასახვას მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლებში: ხელმძღვანელობამ მომხმარებლების აზრის გათვალისწინებით კონკრეტულ მუშა სტანდარტებში სწორად უნდა ჩამოაყალიბოს ხარისხის მაჩვენებლები.

მომხმარებლების მიერ მომსახურების ხარისხი განისაზღვრება განსაზღვრული ან მათ მიერ შერჩეული პარამეტრების მეშვეობით. სამომხმარებლო მოლოდინის ჩამოყალიბება ხდება იმ ინფორმაციის მეშვეობით, რომელიც ვრცელდება

ფართო აუდიტორიისათვის (სხვადასხვა რეკლამები). მომსახურების ხარისხი ამ შემთხვევაში დამოკიდებულია მომხმარებელზე მიწოდებული ინფორმაციის უტყუარობაზე (უეჭველობაზე).

მომსახურების ხარისხის განსაზღვრისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნას ჩ. ბერნარდის “ნეიტრალური ზომების” კონცეფცია.

მომსახურების გაწევაზე კონცეფციის არსი გამოიხატება შემდეგში: ადამიანის პიროვნულ აღქმებში არსებობს ე.წ. ნეიტრალური ზონა, რომელშიდაც ნებისმიერი მოქმედებები არ იწვევს საპირისპირო რეაქციას. ასე, თუ მომსახურება აღმოჩნდება საშუალო მისაღებ დონეზე მომხმარებლის საპასუხო რეაქცია რჩება ნეიტრალური. დაკამაყოფილების გრძობა (დადებითი რეაქცია) წარმოიქმნება, როდესაც მომსახურების ხარისხი და დონე მომხმარებლის გონებაში აღმოჩნდება ნეიტრალური ზონის საზღვრებს იქით. რაც უფრო განსაკუთრებულია მომხმარებლისათვის მომსახურების პარამეტრი, მით ვიწროა მისი ნეიტრალური ზონა.

“ნეიტრალური ზონების” კონცეფციის განვითარებას წარმოადგენს ე. კელოტის და ნ. ტერჯენის მომსახურების ელემენტების ეფექტიანობის ტიპოლოგია, რომლის შესაბამისად მომსახურების სხვადასხვა ელემენტებს შეიძლება ჰქონდეთ დადებითი ან უარყოფითი რეაქცია მომხმარებლებისაგან, ხოლო ზოგიერთი არც კი იწვევს საპასუხო რეაქციას.

ხარისხიანი მომსახურების გაწევისათვის აუცილებელია განისაზღვროს: რომელი მისი პარამეტრები ქმნიან დადებით საპასუხო რეაქციას და უშუალოდ ახდენს მომხმარებლის აღქმის ჩამოყალიბებას. ე. კელოტმა და ნ. ტარჯენმა დაამუშავეს მომსახურების ელემენტების შემდეგი კლასიფიკაცია რაც დამოკიდებულებაშია მათ მნიშვნელობაზე სამომხმარებლო აღქმებში.

1. მომსახურების კრიტიკული ელემენტები:

აყალიბებს უმცირეს ნეიტრალურ ზონას, წარმოადგენს ისეთ მთავარ ფაქტორებს, რომლებიც პირდაპირ მოქმედებენ მომხმარებელზე.

იწვევს დადებით ან უარყოფით რეაქციას იმის და დამოკიდებულებით შეესაბამება თუ არა ისინი სამომხმარებლო მოლოდინს. ესაა მომსახურების ის მინიმუმი, რომელიც აუცილებლად უნდა იქნას შესრულებული მხოლოდ იმისათვის, რომ რაღაცით მაინც დაკმაყოფილებული იყოს მომხმარებელი (მაგ. ჯანმრთელობის დაცვის ბიზნესის ობიექტებში, სისუფთავე, ყურადღებიანი მოქცევა, თავაზიანობა, კეთილგანწყობილობა).

2. მომსახურების ნეიტრალური ელემენტები:

ქმნიან მაქსიმალურ ნეიტრალურ ზონას და პრაქტიკულად არ მოქმედებენ მომხმარებლის აღქმაში მომსახურების ხარისხზე (მაგ. პერსონალის უნიფორმის ფერი).

3. მომსახურების მიღების კმაყოფილების ელემენტები:

ისინი იწვევენ დადებით რეაქციას თუ მომხმარებლის მოლოდინი გახდა ამაღლებული, მაგრამ არავითარ (მათ შორის უარყოფითი) რეაქციას არ იწვევენ, თუ მოლოდინი არ იქნა დაკმაყოფილებული. ეს ელემენტები არ ამცირებს მომსახურების ხარისხს, თუ მათ იგი არ ღებულობს მაგრამ, მომხმარებლის გონებაში ყალიბდება დამატებითი უპირატესობანი გაწეული მომსახურებისაგან და ამით მაღლდება მის თვალში მომსახურების ხარისხი.

4. იმედის გამცრუებელი მომსახურების ელემენტები:

თუკი ეს ელემენტები არ სრულდება სწორად და მიზანდასახულად, მაშინ ისინი იწვევენ უარყოფით რეაქციას, მაგრამ მათი შესრულებისას სწორედ მომხმარებლის რეაქციაა ნეიტრალური (მაგ. მოწყობილობების რემონტისათვის საჭირო მასალების ადგილზე დანაწილება, სავადმყოფო პალატაში დამის ნათურის მოხერხებულ ადგილზე დადგმა და სხვა.).

§1.5. ხარისხის ბაზომგზ

ხარისხის ბაზომგზ წარმოდგენს ყველაზე მნიშვნელოვან მეცნიერებატევედ, ტექნოლოგიურად მაღალი დონისა და უახლოესი მოწყობილობით აღჭურვილ საქმეს, რაც ინფორმაციულადაც მოცულობითი ქმედებაა. (ამ და ყველა სხვა შემთხვევებში ობიექტის ქვეშ იგულისხმება ფირმისა და მისი საქმიანობის ხარისხი და შედეგი: საქონელი, მომსახურება, სამუშაო, პროდუქტი, პროდუქცია) ან პროცესის ხარისხის რაოდენობრივი შეფასების დროს ხშირად გამოიყენება დიდი მოცულობის ინფორმაცია, რომელიც მიღებულია ბაზომგზების შემდეგ.

ბაზომგზების მეთოდებისა და ბაზომგზების მოთხოვნილი სიზუსტის და იარაღების ერთიანობის უზრუნველყოფის შესახებ მეცნიერებას წარმოდგენს მეტროლოგია (ბერძნული სიტყვებისაგან „მეტრონ“–ზომა, „ლოგოს“–სიტყვა, სწავლება)

ბაზომგზებს ყოველთვის ექცეოდა დიდი ყურადღება, იგი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა ქვეყნის ეკონომიკის ბაზრის კანონებზე საქმიანობის დროს. სამეურნეო საქმიანობა ხორციელდება ბაზომგზის ინფორმაციის საფუძველზე. საქართველოში ყოველდღიურად რამდენიმე ასეული მილიონი სხვადასხვა ოპერაცია სრულდება. მიღებულია, რომ საკონტროლო – საზომი ოპერაციების ჩატარებაზე ხარჯები შეადგენს საერთოდ წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულების 20%-ს, ზოგ პროდუქციაში მისი სიდიდე უფრო მეტია.

მოქალაქეების ინტერესების დაცვისა და სამეურნეო ობიექტების საქმიანობის რეგულირებისათვის სახელმწიფო ახორციელებს მეტროლოგიურ ზედამხედველობას (ბაზომგზების სწორად ჩატარებასა და საზომი მოწყობილობების სწორად გამოყენებაზე ზედამხედველობა). საქართველოში ყოველთვის მაღალ დონეზე იყო ხარისხის მართვის ორგანიზებული სისტემა და პროდუქციის ხარისხის კონტროლს, სერთიფიცირებასა და საერთაშორისო მოთხოვნების დონეზე სტანდარტების დამუშავებას ხელმძღვანელობს სტანდარტიზა-

ციის, მეტროლოგიისა და სერთიფიკაციის დეპარტამენტი (საქსტანდარტი). დამოუკიდებელი საქართველო ათ წელზე მეტია გადის სამრეწველო და სხვა პროდუქციის სერთიფიკაციის სისტემაზე. ქვეყნის მთავრობა სერთიფიკაციის და სტანდარტიზაციის კანონის შესაბამისად მიიღო დადგენილება საქართველოში პროდუქციის საგაღებულო სერთიფიკაციის ეტაპობრივად შემოღების შესახებ (1994წ. 29 აგვისტო) აქედან მოყოლებული მიმდინარეობდა განუწყვეტელი მუშაობა და როგორც ავღნიშნეთ საქართველოში დღეს საქმიანობს ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტების მქონე 30 კომპანია, იწარმოება შედარებით მნიშვნელოვანი მოცულობის საექსპორტო პროდუქცია.

საქმიანობათა სფეროები, რომლებზედაც ხორციელდება სახელმწიფო მეტროლოგიური ზედამხედველობა:

– ჯანმრთელობის დაცვა, ვეტერინარია, ბუნებრივი გარემოს დაცვა, შრომის უსაფრთხოების დაცვა.

– სახელმწიფოს თავდაცვა.

– საგაჭრო ოპერაციები და ურთიერთანგარიშგებები მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის.

– სახელმწიფო სააღრიცხვო ოპერაციები.

– გეოდეზიური და ჰიდრომეტეოროლოგიური სამუშაოები.

– საბანკო, საგადასახადო, საბაჟო და საფოსტო ოპერაციები.

– პროდუქციის საგაღებულო სერთიფიკაცია.

– ეროვნული და საერთაშორისო რეკორდების რეგისტრაცია.

მეტროლოგიის ძირითად ფუნქციებს მიეკუთვნება: გაზომვების დამუშავება, გაზომვათა მეთოდების დამუშავება, გაზომვების ერთიანობის უზრუნველყოფა, გაზომვების მოსათხოვნი სიზუსტის უზრუნველყოფა.

გაზომვების საშუალებები – ესაა ტექნიკური მოწყობილობები, რომლებიც გამოიყენება გაზომვებისათვის და გააჩნიათ ნორმირებული მეტროლოგიური მახასიათებლები: საზომი

ხელსაწყოები, გასაზომი გარდამსახეები, გასაზომი დანადგარები, გასაზომი სისტემები, ზომები.

1. ზომები – საზომი საშუალებები მოცემული ზომის, სიდიდის (სახაზავები, საწონები და სხვა) ფიზიკური მნიშვნელობის აღდგენა – ასახვისათვის.
2. გასაზომი ხელსაწყო – საზომი ინფორმაციის მიღების საზომი საშუალება, რომელიც ოპერატორის აღსაქმნელად მისაწვდომია. გასაზომი ხელსაწყოები იყოფა საჩვენებელ (ციფრული და ანალოგური) და მარეგისტრირებელი (თვითჩამწერები და საბეჭდი).
3. გასაზომი გარდამსახი – საზომი საშუალება, რომელიც გამოიყენება გასაზომი ინფორმაციის სიგნალის დასამუშავებლად, იმ ფორმაში, რომელიც მოსახერხებელი იქნება გადაცემისათვის, შემდგომი გარდაქმნისათვის, დამუშავებისა ან შესანახად.
4. გასაზომი დანადგარი – ფუნქციონალურად გაერთიანებული საზომი საშუალებებისა და დამხმარე მოწყობილობების ერთობლიობა, რომელიც გამოიყენება გასაზომი ინფორმაციის მისაღებად და ხელმისაწვდომია ოპერატორის უშუალოდ აღქმისათვის.
5. გასაზომი სისტემები – საზომი საშუალებებისა და დამხმარე მოწყობილობების კომპლექსი, რომლებიც შეერთებულია ერთმანეთთან კავშირგაბმულობის არხების მეშვეობით და გამოიყენება საზომი ინფორმაციის სიგნალის დასამუშავებლად იმ ფორმაში, რომელიც ხელმისაწვდომია ავტომატური დამუშავების, გადაცემისა და გამოყენებისათვის მართვის ავტომატურ სისტემებში.
- გაზომვის მეთოდები – საზომი საშუალებებისა და პრინციპების გამოყენების მიდგომების ერთობლიობა. გამოყოფენ უშუალო შეფასების მეთოდსა და ზომასთან შედარების მეთოდს. უშუალო შეფასების მეთოდი ესაა სიდიდის მნიშვნელობის განსაზღვრა პირდაპირი მოქმედების საზომი ხელსაწყოს ჩვენების მიხედვით. ზომასთან შედარების მეთოდი ესაა გასაზომი სიდიდის შედარება იმ

სიდიდესთან, რომელიც კონკრეტულ მომენტში გვაქვს გამოსხატული.

- გაზომვების მიზანი — ფიზიკური სიდიდის საჭირო რაოდენობის მნიშვნელობის განსაზღვრა.
- ფიზიკური სიდიდე — ესაა ფიზიკური ობიექტის ერთერთი თვისება (მაგ. ნაკეთობის მასა) ფიზიკური სიდიდის რაოდენობრივი მნიშვნელობა გამოიხატება ზომის ერთეულებში.

სხვადასხვა ქვეყნებში გამოიყენება საკუთარი ეროვნული ზომის ერთეულები გაზომვების ერთიანობის უზრუნველყოფისათვის 1960წ. ზომისა და წონის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ მიღებული იქნა ერთეულების სისტემა (SI).

ერთეულების საერთაშორისო სისტემა (SI) შედგება 7 ძირითადი ერთეულისაგან, ორი დამატებითი და წარმოებულია აუცილებელი რაოდენობისაგან.

SI სისტემის ძირითადი ერთეულებია:

1. სიგრძის ერთეული – მეტრი.
2. მასის ერთეული – კილოგრამი.
3. დროის ერთეული – სეკუნდი.
4. ელექტრული დენის ძალის ერთეული – ამპერე.
5. თერმოდინამიკური ტემპერატურეს ერთეული – კელვინი.
6. სინათლის ძალის ერთეული – ჩანდელა.
7. ნივთიერების რაოდენობის ერთეული – მოლი.

SI სისტემის დამატებითი ერთეულებია:

1. ბრტყელი კუთხის ერთეული – რადიანი.
2. სივრცითი კუთხის ერთეული – სტერადიანი.

ინფორმაცია, რომელიც მიიღება გაზომვების პროცესში უნდა იყოს უტყუარი, ზუსტი საზომი ინფორმაცია ამადლებს მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხს და ამცირებს არასაწარმოო ხარჯებს.

გაზომვების ხარისხი დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- საზომი ხელსაწყო სიზუსტე.
- ზომის მეთოდი.
- მომცველი გარემოს პირობები.
- გაზომვის ჩამტარებლის კვალიფიკაცია.

გაზომვის ხარისხი განისაზღვრება სისტემური და შემთხვევითი ცდომილებათა ერთობლიობით.

სისტემური ცდომილება რჩება მუდმივად ან იცვლება განსაზღვრული კანონის მიხედვით განმეორებითი გაზომვების დროს. გაზომვების ხარისხი ახასიათებს სიზუსტეს, ასახვას, სისწორეს, მსგავსებას.

სიზუსტე – ესაა გაზომვის ხარისხი, რომელიც გამოხატავს გაზომილი მნიშვნელობის სიახლოვეს ნამდვილ მნიშვნელობასთან.

სისწორე – გაზომვის ხარისხია, რომელიც გამოხატავს სისტემური ცდომილებების სიახლოვეს ნულთან.

მსგავსება – გაზომვის ხარისხია, რომელიც გამოხატავს გაზომვის შედეგების სიახლოვეს ერთმანეთთან, რაც შესრულებულია თანაბარ პირობებში.

ასახვა – რომელიც გამოხატავს, სხვადასხვა პირობებში შესრულებული გაზომვის შედეგების სიახლოვეს ერთმანეთთან.

პროდუქციის (პროცესის) ხარისხის მაჩვენებლების გაზომვები ხორციელდება შემდეგნაირად:

- შესაფასებელი პარამეტრების შერჩევა.
- პარამეტრის შეფასების (დასაშვები ცდომილება) უტყუარობის ხარისხის განსაზღვრა.
- საჭირო სიზუსტის მიღწევისათვის გაზომვების საშუალებათა და მეთოდების შერჩევა.
- გაზომვის საშუალებათა შესაძლებლობების შეფასება, შეასრულონ თავიანთი ფუნქციები მოთხოვნილი სიზუსტით საზომი საშუალებების პერიოდული შემოწმებების გზით.
- გაზომვის შედეგების დამუშავების განხორციელება და ცდომილების სიდიდის შეფასება.

თავი II. ხარისხის მართვის უზრუნველყოფა და მართვის მეთოდები

§ 2.1. ხარისხის მართვის პრინციპები და ბანსაზღვრებანი

ხარისხის მენეჯმენტის მიმართულებებში დამუშავებულია ძირითადი ტერმინების საერთაშორისო სტანდარტები.

პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხი: პროდუქციის მახასიათებლები და თვისებები, რომლებიც ანიჭებენ მათ თვისებებს დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა არსებული ან განზრახული მოთხოვნები.

ხარისხის მენეჯმენტი: ოპერატიული ხასიათი საქმიანობის სახეები და მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ხარისხზე მოთხოვნების შესასრულებლად.

ხარისხის უზრუნველყოფა: ყველა დაგეგმილი და მეთოდურად განსახორციელებელი საქმიანობის სახეები ხარისხის სისტემის ფარგლებში, აუცილებელი პროდუქციის (მომსახურების) შესაქმნელად, რაც შეესაბამება ხარისხის მოთხოვნებს.

ხარისხის გაუმჯობესება: ღონისძიებები წამოწყებული საწარმოთა საქმიანობის შედეგიანობისა და ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

ხარისხით ხელმძღვანელობა: საწარმოს მართვის საერთო ფუნქციის ფარგლებში საქმიანობა, რომელიც საზღვრავს პოლიტიკას ხარისხის, მიზნებისა და ვალდებულებების მიმართულებით ხარისხის სისტემის ფარგლებში, ასევე ახორციელებს მათ ხარისხის დაგეგმვით, მენეჯმენტით, უზრუნველყოფითა და გაუმჯობესებით.

– ფირმის საქმიანობა დამოკიდებულია გარე და შიგა გარემოს სხვადასხვა ელემენტებზე, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნესის ხარისხსა და კონკურენტუნარიანობას.

ბიზნესის ხარისხზე მოქმედი შიგა ელემენტები:

- საწარმოს საერთო მენეჯმენტის სისტემა.
- პერსონალის კვალიფიკაცია.
- ხარისხიან შრომაზე მოტივაციის სისტემა.
- საკომუნიკაციო სისტემის თავისებურებები.
- საწარმო-ტექნიკური ბაზის მდგომარეობა.
- ფინანსური რესურსების არსებობა.

გარე ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- ნორმატულ-სამართლებრივი ბაზა.
- სახელმწიფო სტრუქტურებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მოთხოვნები.
- მომხმარებელთა მოთხოვნები.
- მომწოდებელთა მუშაობის ხარისხი.
- საბაზრო კონკურენცია.

საწარმოზე ჩამოთვლილი ელემენტების გაგენის ანალიზისა და აღრიცხვისათვის გამოიყენება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა. ეს სისტემა წარმოადგენს მმართველური ორგანოებისა და მართვის ობიექტების, მეთოდებისა და საშუალებების ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია მაღალი ხარისხის დონის დადგენაზე, უზრუნველყოფასა და შენარჩუნებაზე.

ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე სისტემების დამუშავება და ფუნქციონირება ხდება შემდეგი პრინციპების საფუძველზე:

1. რაოდენობისა და ხარისხის ერთიანობა: საქმიანობის მასშტაბების გაფართოებისას ხარისხის მაღალი დონის უზრუნველყოფა.
2. ხარისხის ამაღლების უწყვეტობა: ხარისხის მენეჯმენტი წარმოადგენს უწყვეტ პროცესს, რომელიც ხელშემწყობია ერთი მხრივ საწარმოს ადაპტაციისა გარე გარემოს ცვლილებებზე და მეორეს მხრივ ფირმამ მუდმივად უნდა გააუმჯობესოს მდგომარეობა დანახარჯების შემცირების, მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სამუშაოს შედეგებზე დაინტერესების განვითარების გზით.

3. ხარისხზე სისტემური მიდგომა: ხარისხის მენეჯმენტის დროს ორგანიზაცია განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების სისტემა.
4. მომხმარებლებზე ორიენტაცია: საბაზრო პირობებში ხარისხი განისაზღვრება პროდუქციის (მომსახურების) საბოლოო მომხმარებლის პოზიციის მეშვეობით.
5. ხარისხის კონტროლის კომპლექსურობა და უწყვეტობა: ხარისხის ამაღლების დონისძიებების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ხორციელდება ყველა ფუნქციონალური ქვედანაყოფის საქმიანობის უწყვეტი და კომპლექსური კონტროლი (მონიტორინგი).
6. სერთიფიცირებისა და სტანდარტიზაციის კომპლექსურობა საქმიანობის ნორმატიულ მოთხოვნებთან შესაბამისობათა გამოვლენა ხარისხის ფარგლებში.
7. კონტროლის უზრუნველყოფაზე ხარჯების ოპტიმიზაცია: ხარისხის მენეჯმენტის განხორციელებისას არასაწარმოო ხარჯების გამოვლენა და თავიდან აცილება.
8. ხარისხზე საქმიანობის ეკონომიკური სტიმულირება: ეკონომიკური წინაპირობების შექმნა ხარისხის გაუმჯობესებაზე.
 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დამუშავება და ფუნქციონირება ხორციელდება დებულებების გამოყენებით, რომელიც მოცემულია ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტებში, კერძოდ (ISO) სსო სერია 9000.
 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შექმნისა და დანერგვის ძირითადი ეტაპები ისო-ს შესაბამისად 9000 სერიის მიხედვით:
 1. პოლიტიკისა და მიზნების დამუშავება ხარისხის მიმართულებით.
 2. უმაღლესი მმართველობის ვალდებულებების განსაზღვრა:
 - საწარმოებში ხარისხის პოლიტიკის დამუშავება.
 - მიზნების დამუშავება.
 - საწარმოს ყველა თანამშრომლამდე ხარისხზე მიზნებისა და პოლიტიკის დაყვანა.

- ხარისხის სისტემის ამოცანებისა და ფუნქციის განსაზღვრა.
 - ხარისხის მენეჯმენტის ფუნქციონალური და სტრუქტურული საქმეების დამუშავება.
 - აუცილებელი რესურსებით უზრუნველყოფა.
 - ხარისხის სისტემის დანერგვა.
 - ხარისხის მართვის საქმიანობის ანალიზი და კონტროლი.
3. კადრების მომზადება, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება და უწყვეტი სწავლების სისტემის შექმნა.
 4. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დოკუმენტებით (საბუთებით) დამტკიცება. გამოიყენება შემდეგი სახის საბუთები:
 - ა) საბუთები, რითაც ხასიათდება მთლიანად ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა და გამიზნულია შიგა და გარე გამოყენებისათვის – სახელმძღვანელო ხარისხზე. ბ) საბუთები ხარისხზე (მოთხოვნები პროდუქციის ან მეთოდის მიმართ), რომლებიც გამოხატავენ პროდუქციის ხარისხს (ნახაზები, ტექნიკური პირობები, საოპერაციო და საკონტროლო რუკები). მახასიათებელი მეთოდები (მეთოდოლოგიური ინსტრუქციები პროცესების აღწერით); პერსონალის პასუხისმგებლობის განმსაზღვრელი (პასუხისმგებლობის მატრიცა, თანამდებობრივი ინსტრუქციები). გ) ანგარიშები ხარისხზე (ახასიათებენ დადგენილი მოთხოვნების შესრულების დონეს): აუდიტების შედეგები, ტექნიკური კონტროლის ანგარიშები, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ანგარიშები, გაზომვის საშუალებების კონტროლის მასალები.
 5. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის წინასწარი შეფასება.
 6. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის აუდიტი (შემოწმება).
 7. ხელმძღვანელობის მხრიდან კონტროლი და ანალიზი

§ 2.2. ხარისხის მენეჯმენტის ზოგადი ფუნქციები და პროცესი

ხარისხის მენეჯმენტი – ესაა მმართველური საქმიანობა მიმართული დეფექტების აცილებაზე, გამოვლენასა და გაფრთხილებაზე, ასევე ხარისხის გაუმჯობესებაზე, ხარჯების შემცირებაზე.

ხარისხზე მართვის პროცესის სტრუქტურას ახასიათებს დემინგის ციკლი (დემინგის პროგრამა განიხილება შემდგომ თავში). იგი ცნობილია როგორც აბრევიატურა – PDCA – ციკლი – ესაა ხარისხის მართვაზე საქმიანობის განხორციელების ეტაპების ერთობლიობა.

1. Plan – გეგმა: მიზნებისა და პროცესების დამუშავება, რომელიც აუცილებელია მაღალი ხარისხის მიღწევისათვის მომხმარებლების მოთხოვნების შესაბამისად.
2. Do – რეალიზაცია: ხარისხის უზრუნველყოფაზე საქმიანობის ორგანიზაცია, დამუშავებული დონისძიებების დანერგვა.
3. Check – შემოწმება: ხარისხზე მიღწეული შედეგების ანალიზი და კონტროლი.
4. Act – შესწორება: მაკორექტირებელი მოქმედების განხორციელება ხარისხის მუდმივად გაუმჯობესებაზე.

დემინგის ციკლი გამოხატავს ხარისხის მართვის საგნობრივ მიმართულებას და განსაზღვრავს ხარისხის მიხედვით მენეჯერების ფუნქციებს.

ხარისხის მენეჯმენტის ძირითადი მიზანია ფირმის საქმიანობის უწყვეტი გაუმჯობესება, რაც მიმართულია ხარისხის ამაღლებაზე, ხარჯების შემცირებაზე, საკადრო და საწარმოო პოტენციალის გაუმჯობესებაზე.

ხარისხის მართვის პროცესში დამუშავებული ძირითადი ამოცანები განსაზღვრულია დადგენილი მიზნების შესაბამისად, კერძოდ:

- არსებული ანალოგების ხარისხის დონის შეფასება.

- მყიდველთა მოთხოვნების ანალიზი.
- ხარისხზე ეროვნული და საერთაშორისო სტანდარტების შესწავლა.
- ხარისხის დონის დაგეგმვა და გრძელვადიანი პროგნოზირება.
- მასალებისა და საწყისი ნედლეულის ხარისხის კონტროლი.
- წარმოების პროცესში ოპერაციის შემდგომი კონტროლი.
- მიმღები კონტროლი.
- ექსპლუატაციის პირობებში ნაკეთობის ხარისხის კონტროლი.
- მომხმარებლების გამოძახილისა და რეკლამაციების ანალიზი.

ხარისხის უზრუნველყოფაზე გამოვლენილია ამოცანების გადაწყვეტის სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერაციული მიდგომები. ხარისხის მართვის სტრატეგიული მიდგომისას ხდება:

- მუშავდება ხარისხზე ფირმის მისია და პოლიტიკა.
- ყალიბდება გრძელვადიანი მიზნები, რომლებიც განაპირობებენ კომპანიის განვითარების სტრატეგიას.
- განისაზღვრება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაზე მოთხოვნები და მისი ეფექტიანობის პირობები.
- ხორციელდება მიღწეული შედეგების სტრატეგიული კონტროლი და ანალიზი.

საწარმოს მართვის ოპერატიულ და ტექნიკურ დონეებზე სწარმოებს მართვა: რესურსების უზრუნველყოფაზე, ახალი პროდუქციის დამუშავებასა და პროექტირებაზე, პერსონალზე, კლიენტების მომსახურების პროცესზე, საბუთებზე.

ხარისხის მართვა ხორციელდება სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით, რომელთა მეშვეობით ხდება ხარისხის სტიმულირება, ფორმირება და უზრუნველყოფა.

ფაქტორებს, რომელთა მეშვეობით ხდება ხარისხის ჩამოყალიბება მიეკუთვნება:

- საწყისი მასალებისა და მაკომპლექტებელი ნაკეთობების ხარისხი.

- მოწყობილობების ხარისხი.
- ტექნოლოგიური ოპერაციების ხარისხი.
- მომსახურე პერსონალის ხარისხი.

ფაქტორებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ხარისხის შენარჩუნებას მიეკუთვნება:

- შეფუთვა, შესაბამისი (მარკირება) ნიშანდება, შენახვისა და მიწოდების პირობები, პროფილაქტიკა და სწორი ექსპლუატაცია.

ფაქტორებს, რომელთა მეშვეობით ხდება ხარისხის სტიმულირება, მიეკუთვნება:

- მომუშავეთა მორალური და მატერიალური სტიმულირების მეთოდები.
- სამუშაო ადგილებზე შრომის პირობების გაუმჯობესება.

ხარისხის მართვის საშუალებებსა და მეთოდებს მიეკუთვნება ის ხერხები, რომელთა მეშვეობით მართვის ორგანოები ზემოქმედებენ სამეურნეო პროცესზე, რითაც უზრუნველყოფენ და ხელს უწყობენ ხარისხის აუცილებელი დონის მიღწევას.

ხარისხის მართვის საშუალებებს კი მიეკუთვნება:

- მეტროლოგიური საშუალებები.
- ინფორმაციის დამუშავებისა და კავშირის საშუალებები.
- ნორმატიული დოკუმენტები.

ხარისხის მართვის მეთოდები:

- სოციალურ-ფსიქოლოგიური.
- ეკონომიკური.
- ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური.
- ადმინისტრაციულ-მაკონტროლებელი.
- ნორმატიულ-სამართლებრივი.
- სტატისტიკური.

§ 2.3. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური არსი, ასაქმები და მეთოდები

ხარისხის უზრუნველყოფაზე საწარმოს საწარმოო-ტექნოლოგიური, საექსპლუატაციო, საფინანსო-ეკონომიკური, მარკეტინგული, პერსონალისა და მენეჯერული საქმიანობა საბოლოოდ მიმართულია ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე, სამეურნეო საქმიანობის შედეგების მაჩვენებლების გაუმჯობესებისა და არასაწარმოო დანახარჯების შემცირების გზით.

ხარისხის მენეჯმენტი ითვალისწინებს ორი ფუძემდებლური მიზნის მიღწევას:

1. საქონლისა და მომსახურების მიწოდება, რომელთა ხარისხი მთლიანად შეესაბამება მომხმარებელთა მოთხოვნებს.
2. საქონლისა და მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფაზე ხარჯების მინიმიზაცია.

დასმული მიზნების მიღწევისათვის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა ეყრდნობა და იყენებს ხარისხის უზრუნველყოფის ეკონომიკურ მეთოდებს:

- ხარისხის გაუმჯობესებაზე საქმიანობის დაზღვევა.
- მაღალი ხარისხის პროფესიულ შედეგებზე თანამშრომლობის მატერიალური წახალისება.
- სტანდარტებისა და ტექნიკური პირობების მოთხოვნათა შეუსრულებლობისათვის ეკონომიკური სანქციები.

საქმიანობის სადაზღვევო დაცვა ხორციელდება გაგრძელებული გარანტიის დაზღვევის გზით, პასუხისმგებლობის დაზღვევით კვების პროდუქტების, ხანგრძლივად მოსახმარი საქონლის, მომსახურების სფეროებში (ელექტრომომარაგება, ელექტროფიკაცია, სამედიცინო მომსახურება, საყოფაცხოვრებო მომსახურება და სხვა) საქმიანობის დაზღვევა.

როგორც მივუთითეთ, ბაზარზე საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის ამაღლების უზრუნველყოფა ხდება ხარისხის და მომსახურების ხარისხის მუდმივად გაუმჯობესებითა და ფირმების სამეურნეო საქმიანობის რენტაბელობის გაზრდით.

ამასთან ერთად გაუმჯობესებული მახასიათებლების მქონე საქონლის და მომსახურების შექმნა დაკავშირებულია თვითღირებულების ზრდასთან, ეს კი არასასურველია ფართო კონკურენციის პირობებში. ამიტომ ჩვენ გვსურს გამოვყოთ, როგორც განსაკუთრებული ხარისხის მართვის ეკონომიკური ამოცანები.

ხარისხის მართვის ეკონომიკის ძირითად ამოცანებს მიეკუთვნება:

- ხარისხის უზრუნველყოფაზე ხარჯების შეფასება.
- ხარისხის მენეჯმენტზე დანახარჯების ოპტიმიზაცია.
- ხარისხის საქმიანობათა ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრა.

ხარისხის მართვის ეკონომიკა ემყარება შემდეგ ძირითად ფუნქციებს:

– საქონლის (მომსახურების) სამომხმარებლო ღირებულება, ეს წარმოადგენს ნაკეთობის, ნივთის ან მომსახურების ფასს, რომელიც შესაბამისობაშია მათ მიერ შესასრულებელ ფუნქციებთან, თანაც იგი შესატყვისია მომხმარებლის ცნობიერებაში მჯდარ ასოციაციასთან.

– საქონლის, მომსახურების სარგებლიანობა-ესაა იმ ფუნქციონალური მახასიათებლების ერთობლიობა, რომლებიც განსაზღვრავენ მათ შესაძლებლობას დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნილებები საქონლის, მომსახურების დანიშნულებასთან შესაბამისად.

– თავიდან აცილებული ზარალი-ესაა სამეურნეო სუბიექტის (ფირმა, საწარმო) დანახარჯები, რომელთა თავიდან აცილება შესაძლებელი გახდა თავისდროული მენეჯერული ღონისძიებების გატარებით, (მაგ. დანადგარების მუშაობაში მტყუნებები).

– ხელიდან გაშვებული სარგებელი-იურიდიული ან ფიზიკური პირების მიერ მიუღებელი სარგებელი. სხვა პირების მიერ მათი უფლებების დარღვევის შედეგად მიუღებელი შემოსავალი იმ პროდუქტის რეალიზაციით, რომელიც წარმოებული შეიძლება ყოფილიყო იმ დანადგარებით, რომლებიც მწყობრიდან იყო გამოსული და სხვა.

2.4. ხარისხის მენეჯმენტის მიზნები და მეთოდები

ხარისხის მენეჯმენტის ძირითადი მიზნები — კომპანიის საქმიანობის უწყვეტად გაუმჯობესება, რომელიც მიმართულია ხარისხის ამაღლებაზე, ხარჯების შემცირებაზე, საკადრო და საწარმოო პოტენციალის გაუმჯობესებაზე.

განსაზღვრული მიზნების შესაბამისად განსაზღვრულია ძირითადი ამოცანები, რომლებიც დამუშავებულია ხარისხის მართვის პროცესში:

- არსებული ანალოგიების ხარისხის დონის შეფასება.
- მომხმარებელის მოთხოვნილებათა ანალიზი.
- ხარისხზე საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტების შესწავლა.
- ხარისხის დონის გრძელვადიანი დაგეგმვა და პროგნოზირება.
- შიგა სტანდარტების დამუშავება.
- საწყისი ნედლეულისა და მასალების ხარისხის კონტროლი.
- წარმოების პროცესში ოპერაციის შემდგომი კონტროლი.
- მიმღები კონტროლი.
- ექსპლუატაციის პირობებში ნაკეთობათა ხარისხის კონტროლი.
- მომხმარებელთა შენიშვნებისა და გამონათქვამების ანალიზი.

ხარისხის უზრუნველყოფაზე ამოცანების გადასაწყვეტად გამოკვეთილია სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერაციული დონეები.

ხარისხის მართვის სტრატეგიულ დონეზე აუცილებლად ხდება: ხარისხის მიმართულებით ფირმის პოლიტიკისა და მისიის დამუშავება, ყალიბდება გრძელვადიანი მიზნები, რომლითაც გამოიკვეთება კომპანიის განვითარების სტრატეგია, განისაზღვრება მოთხოვნები ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მიმართ და მისი ეფექტიანობის პირობები: ხორციელდება მიღწეული შედეგების ანალიზი და სტრატეგიული კონტროლი.

სხვაგვარია საწარმოს მართვის ტაქტიკური და ოპერატიული დონეების მართვა:

– რესურსების უზრუნველყოფაზე; დანადგარების ხარისხზე, ტექნოლოგიური პროცესების ხარისხსა და მომსახურე პერსონალის ხარისხზე.

ხარისხის მართვის საშუალებებსა და მეთოდებს უწოდებენ იმ ხერხებსა და ტექნოლოგიებს, რომელთა მეშვეობით მართვის ორგანოები ზემოქმედებენ სამეურნეო პროცესზე, უზრუნველყოფენ რა ხარისხის საჭირო დონის მიღწევასა და მხარდაჭერას.

ხარისხის მართვის საშუალებებს მიეკუთვნება:

– მატერიალური კავშირისა და ინფორმაციის საშუალებები.

– ნორმატიული დოკუმენტები.

§2.5. ხარისხის მართვის ორბანიზაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური თავისებურებები

კომპანიის ფუნქციონირების ხარისხი ძირითადად დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე: პერსონალი, განადგარები, ტექნოლოგია, მასალები, კონტროლი, გარემო. აქედან ყველაზე მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანის ფაქტორი. ადამიანების მუშაობის ხარისხი განისაზღვრება მათი კვალიფიკაციურ-ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მახასიათებლების ერთობლიობით.

მომუშავეთა კვალიფიკაცია დამოკიდებულია მიღებული განათლების, მუშაობის სტაჟის, ინტელექტუალური შესაძლებლობის დონეზე.

ფიზიოლოგიური მახასიათებლები განსაზღვრავს მომუშავეის ფიზიკური მდგომარეობის თავისებურებებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს მას ხარისხიანად შეასრულოს თავისი ფუნქციები (წლოვანება, პროფესიული ავადმყოფობა და სხვა).

ფსიქოლოგიური მახასიათებლები მოიცავს მომუშავის დაინტერესებასა და მის ჩართვას მასში.

დემინგის მიხედვით მომუშავეთა საქმიანობის ხარისხის ამაღლებისათვის აუცილებელია:

– ავამაღლოთ მომუშავეთა კვალიფიკაცია, გამოყენებული იქნას მომზადებისა და გადამზადების სისტემა.

– ავამაღლოთ მომუშავეთა დაინტერესება საქმიანობის შედეგების მიმართ, გამოვიყენოთ მოტივაციის ეფექტიანი სისტემა.

პერსონალის სწავლების (მომზადების) სისტემა, რომელიც გამოიყენება საწარმოებში, უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ პრინციპებს:

- საყოველთაობა (კვალიფიკაციის ამაღლება ყველა თანამშრომლის მიერ: ყველა დონის მენეჯერებისა და შემსრულებელთათვის)
- აუცილებლობა (სწავლება წარმოადგენს მომუშავეების სამსახურეობრივ მოვალეობას).
- უწყვეტობა (მომუშავეების მიერ კვალიფიკაციის ამაღლება წარმოადგენს უწყვეტ პროცესს).
- იერარქიული თანმიმდევრობა (სწავლების განხორციელება ხდება იერარქიული სტრუქტურის მიხედვით ზევიდან ქვევით).

მოტივაციის სისტემის მიზანი – ყველა მომუშავის შრომითი აქტიურობისა და მწარმოებლობის ამაღლება, მათი კომპანიის მართვის პროცესში ჩართვა. გამოკვეთავენ მოტივაციის შინაარსობრივ და პროცესულ კონცეფციას.

მოტივაციის შინაარსობრივი კონცეფცია განსაზღვრავს ადამიანების მოტივაციურ ქცევას მათი მოთხოვნილებების ხასიათის შესაბამისად. ამ კონცეფციას ახასიათებს მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია, რომლის მიხედვითაც გამოყოფენ ადამიანის მოთხოვნების განვითარებაში ხუთ დონეს:

1. ყველაზე დაბალი – ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები-ახასიათებს მომუშავეების პირველად მოთხოვნილებებს, საკვები, ტანსაცმელი, საცხოვრებელი.
2. მეორე დონე-სოციალური მოთხოვნილებები-განსაზღვრავენ მომუშავის მოთხოვნილებას ჰქონდეს ურთიერთობა შრომითი კოლექტივის სხვა წევრებთან.
3. მესამე დონე-უსაფრთხოების მოთხოვნილება-ახასიათებს მომუშავის მოთხოვნილებას იყოს დაცული სხვადასხვა ხელყოფებისაგან მისი სიცოცხლე, ქონება, ოჯახი, თავისუფლება, უფლებები.
4. მეოთხე დონე-საზოგადოებრივ აღიარებაზე მოთხოვნილება-ნიშნავს მომუშავის სწრაფვას პროფესიულ ზრდაზე, წინსვლაზე, “კარიერის საფეხურებზე”, ხელმძღვანელების მიერ მისი დამსახურების აღიარება.
5. მეხუთე დონე-(ყველაზე მაღალი) თვითგანვითარებასა და თვითსრულყოფაზე მოთხოვნილება-განსაზღვრავს მომუშავის მოთხოვნილებას ათვისოს ცოდნის ახალი დარგები, ახალი ჩვევები და უნარები.

მოტივაციის შინაარსობრივი კონცეფციის შესაბამისად ეფექტიანი მოტივაციური ხერხების დასამუშავებლად მენეჯერმა უნდა გამოიკვლიოს თუ რა მოთხოვნილებების დონეზე იმყოფება მომუშავე და რა სურს მან მიიღოს თავისი სამუშაოსაგან.

მოტივაციის პროცესული კონცეფცია დამყარებულია მასზედ, რომ ადამიანის ქცევა დაკავშირებულია არა მარტო მის მოთხოვნილებებთან, არამედ მის მიერ სიტუაციის შინაგან შეფასებებთან და მოლოდინთან, რაც დაკავშირებულია ქცევის შერჩეული ტიპის შესაძლებელ შედეგებთან.

მოცემული კონცეფცია საინტერესოა იმით, რომ თითოეული ადამიანი თავისებურად და სხვადასხვაგვარად აფასებს თანაბარი შრომის ერთნაირად დაჯილდოებას (წახალისებას) მათი მოთხოვნილებებისა და წახალისების ფასეულობის მოლოდინთან დაკავშირებით.

პროცესული კონცეფციის შესაბამისად მენეჯერმა აუცილებლად უნდა იცოდეს არამარტო მომუშავეთა ქცევის მოტივები, არამედ ასევე მათ მიერ საკუთარი საქმიანობის თვითშეფასების თავისებურებები.

მომუშავეთა მოტივაციისას შეიძლება გამოყენებული იქნას მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები. მატერიალურის დროს მოტივაცია ეყრდნობა მომუშავეების ეკონომიკური წახალისების გამოყენებას. მათი შრომის ხარისხის გაუმჯობესებაზე –პრემიებისა და ბონუსების გაცემა, სარგოების გაზრდა, სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები დამყარებულია მომუშავეებში პასუხისმგებლური ურთიერთობების გაზრდაზე მიღებული შედეგების ხარისხზე, კომპანიის ერთგულებაზე (შრომითი მოტივაცია-მორალური წახალისება, სტატუსური მოტივაცია – სამსახურში წინ წაწევა).

მაღალხარისხიანი შრომის მოტივაციის ფორმა, რომელიც გამოიყენება საწარმოში, ასევე მომუშავეს მიდგომის ხასიათი თავისი საქმიანობის მიმართ, განისაზღვრება ფირმის კორპორაციული კულტურით.

კორპორაციული კულტურა-ესაა მუშაობის სტილი, ტრადიციები, ფასეულობანი, მრწამსი და შინა გარემოს თავისებურებები, რომლებიც განსაზღვრავენ საწარმოს სტრატეგიულ სახეს.

კორპორაციული კულტურა წარმოადგენს იმ მკვებაგ გარემოს, რომელშიდაც ვითარდება ფირმა. კორპორაციული კულტურის ფორმირებისთვის, რომელიც შრომით კოლექტივს ორიენტირებას უკეთებს მაღალი შედეგების მიღწევაზე, აუცილებელია დაცული იქნას სამი პირობა:

1. ძლიერი ლიდერის არსებობა (ფირმის ხელმძღვანელი), რომელიც ადგენს სახელმძღვანელო პრინციპებს და უმაღლეს ორიენტირებას კომპანიის განვითარების საქმეში.
2. კომპანიის ყველა მომუშავეს წრფელი გრძელვადიანი ერთგულება, დამყარებული ტრადიციების მიმართ.

3. ნამდვილი ზრუნვა იმ ძირითადი ელემენტების კეთილდღეობაზე, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის მუშაობას-მყიდველები, გამყიდველები, აქციონერები.

ფირმის კულტურას განსაზღვრავენ:

საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯმენტის მეთოდები, კომუნიკაციური სისტემა, საკადრო პოლიტიკა, სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი.

ორგანიზაციული სტრუქტურა ახასიათებს ორგანიზაციის ელემენტების მოვალეობასა და ურთიერთობებს. მდგრადი ურთიერთქმედება და ინტეგრაცია (გაერთიანება) ქვედანაყოფებისა კომპანიის განვითარების ერთიანი მიზნების მიღწევისათვის, რათა უზრუნველყოფილი იქნას ხარისხის დარგში სასურველი შედეგის მიღება.

მენეჯმენტის მეთოდები განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან ცენტრალიზაციის დონის (მართვის მაღალ დონეზე მბრძანებლური უფლებამოსილების კონცენტრაცია) უფლებამოსილების დელეგირების ხარისხის, მართვის სტილის მიხედვით. ხარისხის ამოღებისათვის საჭიროა ამოცანების ნაწილი გადაცემული იქნას დაბალი რგოლის მენეჯერებზე, გამოკვლეულ იქნას რიგითი თანამშრომლების აზრი საწარმოში ხარისხის უზრუნველყოფის პრობლემებზე.

კომუნიკაციური სისტემა-განსაზღვრავს ქვედანაყოფების ინფორმაციულ უზრუნველყოფას. მომუშავეთა დაინტერესების ზრდა თავისი საქმიანობის შედეგების შესახებ ხელს უწყობს საწარმოში საქმეების მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციულობას.

მოქნილი საკადრო პოლიტიკა უზრუნველყოფს გამოცდილ და ახალგაზრდა (რომლებსაც შეუძლიათ სწავლა) თანამშრომლების ოპტიმალურ შეფარდებას, ასევე კეთილგანწყობილი ფსიქოლოგიური კლიმატი ქმნის ხარისხიანი შრომისათვის დამატებით სტიმულებს.

ამგვარად, სამუშაოზე დაინტერესების ზრდა და პასუხისმგებლური ურთიერთობების განვითარებას ხელს უწყობს:

– საინტერესო და სხვადასხვაგვარი სამუშაო.

- კვალიფიკაციის მუდმივად ზრდა.
 - საწარმოსთვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა.
 - ხელმძღვანელობისაგან დადებითი შეფასება.
 - სამსახურეობრივ საფეხურზე წინსვლა.
- საწარმოებში ხარისხის უზრუნველყოფის პრობლემების გადაწყვეტისათვის გამოიყენება სპეციალური ქვედანაყოფები — ხარისხის ჯგუფები, რომლებიც აერთიანებენ ყველა ქვედანაყოფის წარმომადგენლებს. მათ ძირითად მიზნებს მიეკუთვნება:
- საკმინდობის გაუმჯობესება და საწარმოს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა.
 - პერსონალის განვითარებისათვის კეთილსასურველი სოციალურ-ფსიქოლოგიური მდგომარეობის შექმნა.
 - ერთობლივად იღებების წამოწევა მუშაობაში დაბალი ხარისხის თავიდან აცილების ღონისძიებების დასამუშავებლად.

§2.6. ხარისხის მართვის ორბანიზაციულ-ტექნოლოგიური მეთოდები

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვისა და სრულყოფისათვის გამოიყენება ხარისხის ანალიზის ტიპური ფუნქციონალური ტექნოლოგიები, კერძოდ:

- ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი.
- FMEA – ანალიზი.

ხარისხის ანალიზის მეთოდების დამახასიათებელი სახეა, ის, რომ მათ საფუძველში დეგს გამოსაკვლევი ობიექტის თუ სისტემის ფუნქციის გაგება, როგორც ხარისხის ძირითადი ფაქტორისა.

ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი – ესაა ნაკეთობის მიერ მისი ფუნქციების შესრულებაზე დანახარჯების ანალიზის ტექნოლოგია. ეს მეთოდი გამოიყენება ათვისებული პროდიქციის წარმოებაზე ხარჯების მინიმიზაციისათვის, ისე

რომ არ გაუარესდეს მისი ხარისხი; ასევე დასამუშავებელი ნაკეთობების თვითღირებულების შემცირებისათვის.

მეთოდის ძირითადი შინაარსია – არაფუნქციონალური ხარჯების გამოვლენა, რაც არაა დაკავშირებული ნაკეთობის დანიშნულებასთან, მათი შემდგომი თავიდან აცილების მიზნით. ამ მეთოდის გამოყენებისას განისაზღვრება ტექნიკური ობიექტის ან სისტემის ელემენტების ფუნქციები, ტარდება იმ ხარჯების ანალიზი, რომელიც გაწეულია გამოვლენილი ფუნქციების რეალიზაციაზე ხარჯების მაქსიმალურად შემცირების მიზნით.

ფუნქციონალურ – ღირებულებითი ანალიზის მეთოდის პრინციპები:

1. მყიდველისთვის ობიექტის ფუნქციის მნიშვნელოვნობის შესაბამისობა მის ფასთან. (ფუნქციონალობისა და გასაყიდი ფასის შესაბამისობა).
2. სისტემური მიდგომების გამოყენება (ნებისმიერი ობიექტი განიხილება არა იზოლირებულად, არამედ ელემენტის სახით (ქვესისტემა) უფრო მაღალი რანგის სისტემაში).
3. ფუნქციონალური მიდგომა (ობიექტი განიხილება, როგორც მის მიერ შესრულებული ფუნქციების ერთობლიობა).
4. კოლექტიური მიდგომა (ამ მეთოდის განხორციელებაში მონაწილეობს სხვადასხვა დარგების სპეციალისტები).

თითოეული ობიექტის დანიშნულება განისაზღვრება მისი ფუნქციების შემადგენლობით. ობიექტის ფუნქციები იყოფა შიგა და გარე ფუნქციებად.

გარე ფუნქციები ახასიათებენ მთლიანად ობიექტს, გამოხატავენ მათ თვისებებს მოხმარების სფეროში (მაგ; საათის ფუნქციაა დროის ჩვენება) და იყოფა შემდეგ ფუნქციებად:

– ძირითადი ფუნქციები, რომლებიც ახასიათებენ ობიექტის დანიშნულებას.

– მეორეხარისხოვანი ფუნქციები, რომლებიც უშუალოდ არ მოქმედებენ ობიექტის გამოყენებაზე, მაგრამ აუმჯობესებენ მის მომხმარებელურ თვისებებს.

შიგა ფუნქციები ათვისებულია ობიექტის შემადგენელი ელემენტის მეშვეობით და გამოხატავენ ურთიერთკავშირსა და ურთიერთდამოკიდებულებას ობიექტის შიგნით და იყოფა:

– ძირითადი ფუნქციები უზრუნველყოფენ ობიექტის შრომისუნარიანობას და ხელს უწყობენ მათი მთავარი ფუნქციების რეალიზაციას.

– მეორეხარისხოვანი ფუნქციები, რომლებიც ხელს უწყობენ ძირითადი ფუნქციების განხორციელებას. ამის გარდა სასარგებლო ფუნქციები განსაზღვრავენ ობიექტის სარგებლობიანობასა და ფუნქციონალობას. ნეიტრალური ფუნქციები არ აუმჯობესებს ნაკეთობის ეფექტიანობას და არ აყენებენ ზიანს.

საზიანო ფუნქციები ახასიათებენ შესაძლებლობას ზიანის მიყენებაზე ობიექტის გამოყენების დროს.

ნაკეთობის უფრო ღრმად ანალიზისათვის გამოიყენება FMEA – ანალიზი, როგორც ფუნქციონალურ-ღირებულებით ანალიზთან ერთად, ისე მის გარდა. ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა შევამციროთ ხარჯები და რისკები დეფექტების წარმოქმნის დროს. იგი გამოიყენება ახალი პროცესის ან პროდუქციის მიმართებაში. FMEA – კონსტრუქციის ანალიზია და აგლენს მომხმარებლის რისკებს, ხოლო ანალიზი პროცესისა კი მწარმოებლის (მიმწოდებლის) რისკებს. ეს მეთოდი მოიცავს ორ ეტაპს: მოდელის აგებისა და გამოკვლევის ეტაპები.

მოდელის კვლევის ეტაპზე განისაზღვრება:

1. პოტენციალური დეფექტები ნებისმიერი ელემენტისათვის, რაც უშუალოდაა დაკავშირებული:

– ფუნქციონალური ელემენტის მტყუნებასთან (რღვევა, მტვრევა და ა.შ.)

– ელემენტის მიერ მისი სასარგებლო ფუნქციების არასწორი შესრულება (სიზუსტისაგან, მწარმოებლობისაგან და ა. შ.).

– ელემენტის საზიანო ფუნქციები.

2. დეფექტების პოტენციალური მიზეზები: ანალიზისთვის შეიძლება გამოყენებული იქნას ისიკავას დიაგრამები, რომლებიც აიგება ობიექტის თითოეული ფუნქციისათვის, რაც დაკავშირებულია დეფექტების წარმოქმნასთან.
3. დეფექტის არსებობისას შესაძლებელი შედეგი ნაკეთობაში მომხმარებლისათვის მწარმოებლობის შემცირება, მომხმარებლის ქონებასა და ჯანმრთელობაზე ზიანის მიყენების შესაძლებლობა.
4. მომხმარებლის რისკის პარამეტრიც – ახასიათებს მომხმარებლისთვის დეფექტების შედეგების წარმოშობის ალბათობას.

§2.7. ხარისხის მენეჯმენტის სტატისტიკური მეთოდები

ხარისხზე საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასებისათვის საჭიროა პერიოდულად ჩავატაროთ კონტროლი. კონტროლს ექვემდებარება:

- ნედლეული და მაკომპლექტებელი ნაკეთობები (შესავალი კონტროლი).
- მზა პროდუქცია (მიმღები კონტროლი).
- ტექნოლოგიური პროცესები.
- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა.

კონტროლი ტარდება პროდუქციის ან მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე.

ხარისხის მენეჯმენტის ISO სერია 9000 საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად საწარმოში ხარისხის კონტროლი შეიძლება განხორციელდეს სტატისტიკური მეთოდების მეშვეობით.

სტატისტიკური მეთოდები საშუალებას იძლევიან თავიდან ავიცილოთ სუბიექტივიზმი გადაწყვეტილების მიღების დროს, დროულად გამოვაგლინოთ პროცესის პარამეტრების ცვლი-

ლების ტენდენციები, შევამციროთ მისი არამდგრადობა და ავარიდოთ დეფექტების წარმოშობა.

ეს მეთოდები ემყარება მათემატიკური სტატისტიკის გამოყენებას ექსპერიმენტულ-თეორიული დამოკიდებულებების ანალიზის დროს.

სტატისტიკური კონტროლის მიზანია ხარისხის შემთხვევითი ცვლილებების თავიდან აცილება, რომელიც გამოწვეულია განსაზღვრული მიზეზებით. იგი ხორციელდება: ტექნოლოგიური პროცესების სტატისტიკური კონტროლით. წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) ხარისხის შესაბამისობის შემოწმება დადგენილ მოთხოვნებთან.

პროცესის სტაბილურობა ხასიათდება სიზუსტისა და მდგრადობის (საიმედობის) მახასიათებლებით.

პროცესის სიზუსტის კონტროლის ობიექტებს მიეკუთვნება ტექნოლოგიური პროცესის ყველა ელემენტი.

- პროდუქცია მისი დამზადების სხვადასხვა სტადიებზე.
- დანადგარები.
- მომსახურე პერსონალის ქმედებები.

წარმოებული პროდუქციის სტატისტიკური კონტროლის ხარისხი ამოცანაა - პარტიის გამოწუნება, რითაც ხდება დეფექტური ეგზემპლარებით იმ დონის ამაღლება, რაც რეგლამენტირდება საწარმოს ნორმალური საქმიანობისათვის ნორმატული დოკუმენტების მეშვეობით.

1. სტატისტიკური მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება ხარისხის მენეჯმენტის განვითარებისათვის. სტატისტიკური ერთობლიობების ანალიზის მეთოდი იხმარება გასაანალიზებელი პარამეტრის ცვლილების შემთხვევითი ხასიათის ინფორმაციის გამოსაკვლევადა, საშუალებას იძლევა დავადგინოთ დამოკიდებულება შესასწავლი ფაქტორებისა შემთხვევითი ფაქტორებისაგან, გამოავლინოს კავშირი შემთხვევით და არაშემთხვევით სიდიდეებს შორის. მათ მიეკუთვნება რეგრესიული, დისპერსიული და ფაქტორული ანალიზი.
2. ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები წარმოადგენს ეკონომიკური, მათემატიკური და კიბერნეტიკული მეთოდების შეხა-

მებას. გამოიყენება სისტემის ოპტიმიზაციისათვის, ე.ი. ისეთი საუკეთესო ვარიანტის საპოვნელად, რომელიც აირჩევა შესაძლებელი ვარიანტების ერთობლიობიდან მიღებული კრიტერიუმის (ოპტიმალურობა) გათვალისწინებით. აქ გაითვალისწინება: იმიტაციური მოდელირება, თამაშების თეორია, ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი და ა.შ.

3. გრაფიკული მეთოდი გამოყენებისას უბრალოა, შეიძლება გამოყენებული იქნას საწარმოს ყველა თანამშრომლის მიერ მათ სამუშაო ადგილებზე. იგი გამოიყენება დამოუკიდებლად ან სხვა მეთოდებთან შეხამებით. მათ მიეკუთვნება კერძოდ “ხარისხის შვიდი ინსტრუმენტი”.

ესაა ხარისხის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები, რომლებიც იაპონელმა სპეციალისტებმა (კ. ისიკავა) შეარჩიეს. შვიდი ყველაზე მარტივი და ეფექტური სტატისტიკური მეთოდებია:

1. საკონტროლო ფურცელი.
2. პარეტოს დიაგრამა.
3. მიზეზობრივ-საგამოძიებო დიაგრამა.
4. ჰისტოგრამები.
5. გაფანტვის დიაგრამა.
6. მონაცემთა განფენა.
7. საკონტროლო რუკა.

აქედან უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ ზოგიერთი:

1. საკონტროლო ფურცელი პროდუქციის დეფექტიანობის შესახებ პირველადი ინფორმაციის შეგროვებისა და მოწესრიგების საშუალებაა. გამოიყენება განსაზღვრული დეფექტის წარმოქმნის სიხშირის გამოვლენისთვის. საკონტროლო ფურცელში შეიტანება: შესასწავლი ობიექტი, საკონტროლო პარამეტრებზე მონაცემების რეგისტრაციის ცხრილი, კონტროლის ადგილი, გაკონტროლების დრო, თანამშრომლის თანამდებობა და გვარი, რომელმაც განახორციელა კონტროლი, დაკვირვების ხანგრძლივობა და საკონტროლო საზომი ხელსაწყო დასახელება.

2. პარეტოს დიაგრამა – ესაა სვეტისებური დიაგრამა, რომელიც გამოიყენება განსახილველი ფაქტორების გამოსახულებათა თვალსაჩინოებისათვის. პარეტოს პრინციპებთან შესა-

ბამისად სისტემაში ელემენტების უმცირეს ნაწილს გააჩნია დიდი მნიშვნელობა 20:80 პროპორციაში. (20% ელემენტებისას გააჩნია 80%-იანი მნიშვნელობა), ამიტომ ხარისხზე პრობლემებს იწვევს არსებული დეფექტების უმნიშვნელო რაოდენობა. პარეტოს დიაგრამის მიზანია გამოავლინოს ის პრობლემები, რომლებიც უფრო ძლიერ გავლენას ახდენენ ხარისხზე (ხარისხის განმსაზღვრელები). პარეტოს დიაგრამის აგება ხდება შემდეგნაირად:

- განისაზღვრება ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ხარისხზე.
- შეფასდება თითოეული ფაქტორის შეფარდებითი მნიშვნელობა.
- აიგება სვეტივები დიაგრამა თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობის გარდნის მიხედვით.
- აიგება კუმულატური მრუდი (დაგროვილი ჯამის მრუდი – თითოეული შემდგომი მნიშვნელობა მიიღება მიმდინარე და წინა მნიშვნელობების შეჯამებით).
- სწარმოებს დიაგრამის ანალიზი, რომლის პროცესში ხდება მნიშვნელოვანი და ნაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორების დაჯგუფება.

3. მიზეზობრივ-საგამოძიებო დიაგრამა ესაა გრაფიკულად მოწესრიგებული ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ანალიზის ობიექტზე. იგი გამოხატავს მიზეზობრივ კავშირს ობიექტის (პროცესის) ხარისხსა და იმ ფაქტორებს შორის, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხს.

მოცემული სქემა შემოთავაზებულია იაპონელი მეცნიერის კ. ისიკავას მიერ. ისიკავას დიაგრამაში თანდათანობითაა დანაწილებული ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ გამოსაკვლევი ობიექტის ხარისხს. შეიძლება გამოყენებული იქნას ფირმის საქმიანობის ხარისხის დამოკიდებულებების სხვადასხვა ფაქტორებზე თვალსაჩინოებისათვის.

ელემენტებს, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხს მიეკუთვნებიან:

- პერსონალი (კვალიფიკაცია, განათლება, მუშაობის გამოცდილება, პროფესიული ხერხები).
- მეთოდი (ტექნოლოგია, მენეჯმენტის მეთოდი).
- მანქანა (დანადგარები, მორალური და ფიზიკური ცვეთის ხარისხი).
- მასალა (ნედლეულისა და მაკომპლექტებლების თვისებები).
- კონტროლი (კონტროლის მეთოდები, კონტროლის პერიოდულობა, კონტროლის საშუალებები).
- გარემო (საწარმოო, ინოვაციური, სამეწარმეო, ინფრასტრუქტურა).

4. ჰისტოგრამა – სვეტისებური დიაგრამა განსაზღვრული პარამეტრის განმეორების სიხშირის გამოსახატავად. საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ პარამეტრების განბნევა და ტექნოლოგიური ამოცანების მდგრადობა.

5. გაფანტვის დიაგრამა – გამოიყენება სხვადასხვა სიდიდეების ერთმანეთზე დამოკიდებულების გასაგებად. გამოვლენა ხდება კორელაციური ანალიზის მეშვეობით.

6. მონაცემთა განფენა (სტრატეფიკაცია). სტატისტიკური მონაცემების ჯგუფებად დანაწილება მათი სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით განფენის მიზნით.

7. საკონტროლო რუქა გამოიყენება სარეგულირებელი პარამეტრის დროში ცვლილებების დაკვირვებისათვის. პროდუქციის ხარისხი დამოკიდებულია ტექნოლოგიური პროცესის სტაბილურობაზე. რუქები საშუალებას იძლევა გაგანალიზოთ დროში ტექნოლოგიური პროცესის მახასიათებლები და გამოვავლინოთ შესაძლებელი გადახრები.

საკონტროლო რუქის მეშვეობით არკვევენ იმყოფება თუ არა სარეგულირებელი პარამეტრის მნიშვნელობა დასაშვების საზღვრებში, რაც საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ გამოყენებული ტექნოლოგიის სტაბილურობის დონე. სარეგულირებელი პარამეტრის მნიშვნელობის გამოსვლა დასაშვების საზღვრებს

გარეთ გვიჩვენებს არამდგრად პროცესს. ტექნოლოგიური პროცესის სტაბილურობის ცვლილების პროგნოზირება შესაძლებელია პარამეტრის მნიშვნელობის დასაშვების საზღვრებიდან გამოსვლამდე შემდეგი ნიშნის მიხედვით:

1. რეგულირების საზღვრების სიახლოვეს ჩნდება სარეგულირებელი პარამეტრის რამდენიმე თანმიმდევრული მნიშვნელობა.
2. მნიშვნელობა იმყოფება ცენტრალური ხაზიდან ერთ მხარეზე. (საშუალო მნიშვნელობა გადაადგილდება ცენტრიდან).
3. საკონტროლო პარამეტრის მნიშვნელობა ძლიერ გაფანტულია.
4. არსებობს პარამეტრის მნიშვნელობის მიახლოების ტენდენცია დასაშვების ერთ საზღვართან.

თავი III. ხარისხის მენეჯმენტის სრული სტრატეგია

§ 3.1. ხარისხის მენეჯმენტის ბანკოთარების ეტაპები

ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფცია ემყარება ხუთ ძირითად ეტაპს, რომლითაც ნათლად სჩანს ხარისხის მენეჯმენტის ევოლუცია.

1. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემური მიდგომის ფორმირება (ტეილორის სისტემა – 1905წ) – პროდუქციის ხარისხი განისაზღვრება, როგორც სტანდარტებთან შესაბამისობა.

ტეილორის სისტემის მიხედვით ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპებია:

– ხარისხზე მოთხოვნა განისაზღვრება დაშვებების ველების სახით (ზედა და ქვედა ზღვარი).

– საწარმოში სპეციალური სპეციალისტების გამოყენება ხარისხის კონტროლისათვის-ინსპექტორები (საქართველოში ტექნიკური გამკონტროლებელი).

– ხარისხიანი შრომის მოტივაცია, ხორციელდება დეფექტებისა და წუნისათვის ჯარიმებით, შეიძლება განთავისუფლებაც.

– მომუშავეთა სწავლება მოიცავს სწავლებას პროფესიულ ცოდნაზე, უნარებსა და ხერხებზე, მათ შორის საკონტროლო-საზომ მოწყობილობებზე მუშაობის უნარები.

– თითოეული ნაკეთობის ხარისხის კონტროლი

2. ხარისხის სტატისტიკური მართვა (1924წ)–პროდუქციის ხარისხი განისაზღვრება სტანდარტებთან შესაბამისობითა და ტექნოლოგიური პროცესების სტაბილურობით. ამ შემთხვევაში ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპებია:

– სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება (საკონტროლო რუქები) ხარისხის მართვის დროს (სტატისტიკური შესასვლელი და სტატისტიკური მიმღები კონტოლი).

– ხარისხზე სტატისტიკური კონტროლის ჩასატარებლად ინჟინერთა გამოყენება.

– დეფექტების გამოვლენის გზით დეფექტების არიდებაზე მუშაობის პრიორიტეტი.

– ხარისხიანად მომუშავე თანამშრომლების მატერიალური სტიმულირება.

– სწავლების სისტემაში აუცილებლად უნდა შედიოდეს სტატისტიკური მეთოდების შესწავლა.

3. ხარისხის ტოტალური (სრული) მართვის კონცეფცია. TQC (1950წ) პროდუქციის, პროცესების, საქმიანობის ხარისხი როგორც საბაზრო მოთხოვნების შესაბამისობა.

– ხარისხის დოკუმენტირებული სისტემების დამუშავება და დანერგვა.

– საწარმოს ყველა ქვედანაყოფის პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების განსაზღვრა ხარისხზე. (არამარტო ხარისხის სამსახური, არამედ მთლიანად საწარმო).

– TQC -ზე სწავლება.

– ხარისხის უზრუნველყოფაზე საქმიანობაში თანამშრომლების მთლიანად ჩართვის ფორმის მოტივაცია.

– სერთიფიცირების გამოყენება, როგორც მესამე მხრისაგან ხარისხის დასტურის ინსტრუმენტი (მყიდველისა და მწარმოებლის გარდა).

4. ხარისხის მართვა ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტების ISO სერია 9000 საფუძველზე (1970-1980წწ). ხარისხი როგორც მომხმარებლებისა და თანამშრომლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები:

– ხარისხის სისტემა-ესაა კომპლექსური სისტემა, რომელიც მიმართულია მუდმივ გაუმჯობესებაზე, ხარჯების მინიმიზაცისა და მიწოდებაზე “ზუსტად დროში” JIT(Just in Time).

– ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებული პრობლემების გადაწყვეტისა და ანალიზის კოლექტიური ფორმების გამოყენება.

– სწავლება ხდება მუდმივ და უწყვეტ პროცესად.

– ხარისხის დასაბუთებისათვის ISO სტანდარტების სერია 9000-ის საფუძველზე სერთიფიკაციის გამოყენება.

5. ხარისხის სრული მენეჯმენტი TQM (1989წ დღემდე) ხარისხი, როგორც საზოგადოების, მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები:

- ხარისხის სისტემის საფუძველს წარმოადგენს საერთაშორისო სტანდარტები ISO სერია 14000 (ეკოლოგიური მენეჯმენტის სტანდარტები).

- საჭიროა არა მარტო კონკრეტული მომხმარებლების გამონათქვამებისა და აზრების აღრიცხვა, არამედ საჭიროა საზოგადოებრივი აზრის შესწავლა.

- მოტივაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების გამოყენება, ხარისხის მართვაში თანამშრომლების ჩართვა, ხარისხის თვითშეფასება.

- მომწოდებლებთან კავშირის გაძლიერება.

- TQM -ის შესწავლა.

- ხარისხის დასაბუთებისათვის სერთიფიცირების განხორციელება სერია 9000 ISO-სთან შესაბამისად.

§3.2. ხარისხის სისტემური მენეჯმენტის გაუმჯობესება

ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე სისტემები ემყარება ე. დემინგის პროგრამებს, რომელმაც შესთავაზა იგი 1950 წ და განავითარა 1992 წლამდე.

თავის მხრივ დემინგის პროგრამა ემყარება შუხარტის იმ ნაშრომებს რომელიც ეხება სტატისტიკურ მართვას და შედის შემდეგი დებულებები:

- ნებისმიერი საქმიანობა შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც ტექნოლოგიური პროცესების ერთობლიობა და ამიტომ შეიძლება იქნას გაუმჯობესებული (პროცესური მიდგომა).

- საწარმო შეიძლება განხილულ იქნას, როგორც სისტემა, რომელიც იმყოფება სტაბილურ ან არასტაბილურ მდგომარეობაში. (სისტემური მიდგომა).

– საწარმოს უმაღლესმა მენეჯმენტმა თავის თავზე უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა საწარმოს საქმიანობაზე.

დემინგის პროგრამაში კი შედის შემდეგი დანაყოფები:

1. “თოთხმეტი პუნქტი”.
2. შვიდი “სასიკვდილი ავადმყოფობა”.
3. “სიძნელები და ფაქტორები”
4. დემინგის ჯაჭვური რეაქცია.

„თოთხმეტი პუნქტი“ ესაა დემინგის პროგრამის ნაწილი, რომელშიც შედის რეკომენდაციები მენეჯერებისათვის, რომლებიც ამუშავებენ და ნერგავენ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემას თავიანთ საწარმოებში.

1. აუცილებელია უწყვეტად გავაუმჯობესოთ ხარისხი საწარმოში (მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი).
2. საწარმოს კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება საწარმოში მიღებული ხარისხის ფილოსოფიის მეშვეობით.
3. არ არსებობს ხარისხის დამოკიდებულება მთლიან კონტროლზე.
4. ბიზნესის სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს მოკლევადიან მოგებაზე (მიუღებელია ხანგრძლივად გამოიყენო კონკურენციის ფასის ფორმები).
5. აუცილებელია მუდმივად ავამაღლოთ ხარისხი და შევამციროთ ხარჯები. (ხარჯების მუდმივად გაუმჯობესებისა და ხარჯების შემცირების პრინციპი).
6. აუცილებელია სამუშაო ადგილებზე გვქონდეს კადრების მომზადების სისტემა.
7. აუცილებელია გამოყენებული იქნას ეფექტიანი მმართველობის სისტემა, რომელიც მიმართული იქნება მომუშავეთა მიერ მწარმოებლური შრომისათვის კეთილსასურველი პირობების შესაქმნელად.
8. აუცილებელია გამოყენებულ იქნას ეფექტიანი კომუნიკაციები ყველა დონეზე (ვერტიკალური და ჰორიზონტალური).
9. აუცილებელია თავიდან ავიცილოთ ქვედანაყოფების განცალკევება განვითარების ერთიანი მიზნების დამყარების

გზით, რომლებიც განსაზღვრულია მთელი საწარმოს განვითარების მიზნებით.

10. აუცილებელია იგნორირება გააკეთოთ ხელმძღვანელობის იმ მოწოდებაზე, რომელიც ეხება ნულოვან წუნს.
11. არაა რეკომენდირებული ავადგომი საქმიანობა ხარისხის მენეჯმენტზე მხოლოდ მტკიცე ნორმების დადგენის გზით.
12. საჭიროა შეიქმნას შრომის სწორი მოტივაციის სისტემა, იმისათვის რომ თანამშრომლები ამაყობდნენ თავიანთი შრომით.
13. საჭიროა საწარმოში დაინერგოს თანამშრომელთა თვით-სრულყოფის სისტემა.
14. რეკომენდირებულია განისაზღვროს საწარმოს ხელმძღვანელობის მოვალეობები ხარისხის მუდმივად გაუმჯობესებაზე.

“შეიდი სასიკვდილო ავადმყოფობა” – ესაა დემინგის პროგრამის ნაწილი, რომელიც მოიცავს იმ ფაქტორებს, რაც აუარესებს ხარისხზე მუშაობას.

1. დაგეგმა — კომპანიები კონკურენციის პირობებში თავისი საქმიანობის განხორციელებისას არ არიან მოქნილნი და ხისტად არიან გეგმებზე დამოკიდებული, ამიტომ ვერ უზრუნველყოფენ ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და მათზე არაა მოთხოვნა.
2. აქცენტი გადატანილია მოკლევადიან მოგებაზე – ხარისხის შექმნაზე საქმიანობას გააჩნია გრძელვადიანი ხასიათი და ხშირად კაპიტალტევადია. საწარმოს ორიენტაციას ინვესტიციების სწრაფად დაბრუნებაზე არანაირად არ უწყობს ხელს ხარისხის გაუმჯობესებას.
3. მომუშავეთა შრომის შეფასება ფორმალური მაჩვენებლებით – მომუშავეთა შრომის ხარისხის შეფასებისათვის აუცილებელია შეირჩეს ის მაჩვენებლები, რომლებიც გამოხატავენ მათ პროფესიულ დონეს.
4. მაღალი დონის მმართველობაში გადაადგილებათა მაღალი დონე – ახალი ხელმძღვანელი ყოველთვის განსაზღვრავს ახალ პოლიტიკას და ახალ სტრატეგიას ფირმის განვითარების

რებაზე. სტრატეგიათა ხშირი ცვლა ხელს არ უწყობს სტაბილურობას და როგორც შედეგი აუარესებს ფირმის ფუნქციონირების ხარისხს.

5. მართვა მხოლოდ რაოდენობრივი მაჩვენებლების საფუძველზე – ფირმის მუშაობის ხარისხი შეიძლება გამოიხატოს არა მარტო რაოდენობრივი სახით (რენტაბელობა, მწარმოებლობა, საბრუნავი სახსრების ბრუნვადობა, მოგება და სხვა) არამედ იმ მაჩვენებლებითაც, რომელთა გამოხატვა არ შეიძლება რაოდენობით. (მაგ. საწარმოში ფსიქოლოგიური კლიმატი, სოციალური გარემო და სხვა).

6. ზემოაღნიშნული სოციალური ხარჯები – არასაწარმოო ხარჯების ზედმეტად გაზრდა აუარესებს ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას, რაც ხელს არ უწყობს ხარისხის ამაღლებას.

7. ზემოაღნიშნული ხარჯები რომელიც გაწეულია წუნდებული პროდუქციის დაბრუნებით – თითოეული ნაკეთობის ხარისხის კონტროლი მნიშვნელოვნად ზრდის საქმიანობის ხარჯებს და როგორც შედეგი ამცირებს მოგებას. მაგრამ წუნდებული პროდუქციის რაოდენობის გაზრდა იმ დონის ზევით, რომელიც მაღალია ნორმატიულ მნიშვნელობაზე, უარყოფითად მოქმედებს საწარმოს ფინანსურ მაჩვენებლებზე.

საკუთარი შრომის საბოლოო შედეგებზე მომუშავეთა დაინტერესების მიზნით დემინგმა შემოგვთავაზა სქემა ე.წ. ჯაჭვური რეაქცია, რადგანაც მისი ყველა თანამშრომლამდე დაყვანის შემდეგ ამოქმედდება შიდა მოტივაციის მექანიზმი ხარისხზე.

“ჯაჭვური რეაქცია დემინგის მიხედვით”-ესაა მოქმედებათა თანმიმდევრობა, რომელიც განსაზღვრავს ურთიერთობას შემსრულებლის შრომის ხარისხსა და საწარმოს ეფექტურობასა და შემსრულებლის საწარმოში სტაბილურ მდგომარეობას შორის.

1. ფირმის ცალკეული მუშაკების მუშაობის ხარისხის ამაღლება.
2. მწარმოებლობის ამაღლება.
3. ხარჯების შემცირება.

4. მოთხოვნის დონეზე ფასის დადგენა.
5. ბაზარზე ფირმის პოზიციების განმტკიცება.
6. ფირმის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესება.
7. ფირმაში მომუშავეთა მდგომარეობის გაუმჯობესება.

დემინგის პროგრამაში ძირითადი ყურადღება დათმობილი აქვს მომუშავეთა ეფექტიანი მუშაობის ორგანიზაციას, რაც ხარისხის მატარებელია. მოცემული პროგრამა მიღებული და გამოყენებული იქნა ცნობილი მეცნიერის ფეიგენბაუმის შრომებში, მაგრამ მათ შორის არსებობს არსებითი მნიშვნელოვანი განსხვავებები: მან გამოკვეთა ხარჯების ის შემადგენელი ნაწილები, რომელთა ოპტიმიზაცია აუცილებელია ხარისხის მართვის დროს: 1. ხარისხის შეფასების ღირებულება. 2. საწარმოო ხარჯების ღირებულება. 3. კარგების ღირებულება.

ფეიგენბაუმის მიხედვით ხარისხის მთლიანი ღირებულება შეესაბამება ჩამოთვლილი ელემენტების ჯამს და ხარისხის გაუმჯობესების მიზანია- მოცემული ხარჯების შემცირება.

ამგვარად ხარისხის მართვის მენეჯმენტი ორიენტირებულია ორი ძირითადი მიზნის მიღწევაზე:

– პროდუქციის (საქონელი, მომსახურება) შესაბამისობა მომხმარებლების მოთხოვნებთან (ხარისხის სასაქონლო ფაქტორი).

– პროდუქციის (მომსახურების) წარმოდგენისას ხარჯების მინიმიზაცია (ხარისხის ტექნოლოგიური ფაქტორი).

ფეიგენბაუმმა შეიმუშავა პრინციპები, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხს:

1. ხარისხი ესაა მომხმარებლის მოთხოვნების შესატყვისი.
2. ხარისხისა და ღირებულების ურთიერთდამოკიდებულება.
3. ხარისხი დამოკიდებულია ყოველი მომუშავის ჩართვაზე ხარისხის გაუმჯობესებაზე.
4. ხარისხი-ფირმის მართვის მიზანი.
5. ხარისხი დამოკიდებულია ფირმის საინოვაციო პოტენციალზე.
6. ხარისხი მოითხოვს განუწყვეტლივ გაუმჯობესებას.
7. ხარისხი დამოკიდებულია მომწოდებლებზე.

§3.3. ხარისხის სრული მენეჯმენტის სტრატეგია

TQM-ის კონცეფცია ესაა ხარისხის საერთაშორისო მენეჯმენტის სტანდარტების ISO სერია 9000-ის საფუძველი. TQM - ესაა ხარისხის კომპლექსური მართვა საწარმოს ყველა ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებში, მართვის ყველა დონეზე, პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე. ISO-ს სტანდარტების შესაბამისად TQM განსაზღვრავს ორგანიზაციის მართვის მეთოდს, რომელიც: 1. დამყარებულია ყველა მომუშავის ეფექტიან საქმიანობაზე. 2. ორიენტირებულია ხარისხზე. 3. ორგანიზაციის ეკონომიკური მიზნების უზრუნველყოფაზე მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილების გზით.

TQM -ის ძირითადი მიზნები:

1. მომხმარებელზე ორიენტაცია. კომპანიის განვითარების სტრატეგიაში გათვალისწინებული უნდა იქნას სამომხმარებლო მიმართულება. საწარმოში ხარისხის მენეჯმენტის დროს მოცემულ შემთხვევაში საჭიროა მომხმარებელთა იმ მოთხოვნების შესწავლა და გათვალისწინება, რომლებზეც მუშაობს საწარმო, ასევე ახორციელებს ახალი ხერხების მუდმივ ძიებასა და დანერგვას, რაც მიმართულია პოტენციალური შემკვეთების მოსაზიდად.
2. ხელმძღვანელობის ვალდებულებები. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დამუშავება იწყება ხარისხის მიმართულებაზე პოლიტიკის ჩამოყალიბებით, რომელიც განსაზღვრავს ამოცანებსა და უმაღლესი მენეჯმენტის პასუხისმგებლობას ხარისხზე. საერთოდ ხელმძღვანელობას ეკუთვნის წამყვანი როლი ბიზნესის იდეოლოგიის შექმნასა და პრაქტიკულად განხორციელებაზე, რომელიც მიმართულია ხარისხზე. ხელმძღვანელის ძირითადი ამოცანაა- შექმნას კეთილგანმწყობი პირობები მომუშავეების ხარისხიანი საქმიანობისათვის.
3. პერსონალის ჩართვა. ვიცით, რომ საწარმოს ძირითადი რესურსი პერსონალია, რაც განსაზღვრავს მისი ფუნქციონ-

ნირების ხარისხს. მენეჯმენტის განხორციელებისათვის აუცილებელია ვიდგაწოთ მისკენ, რომ ცალკეული მომუშავეების მიზნები ეთანხმებოდეს კომპანიის განვითარების მიზნებს. მომუშავეთა საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის გამოიყენება ორი მიდგომა: ა) მომუშავეთა კვალიფიკაციის ამაღლება. ბ) მომუშავეთა დაინტერესება ხარისხიან შრომაზე.

4. პროცესული მიდგომა. კომპანიის საქმიანობა შეიძლება წარმოდგენილი იქნას ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობა, რითაც ხდება სხვადასხვა რესურსების გარდაქმნა საბოლოო პროდუქციის სახეში. არის ბიზნეს-პროცესის ორი სახე: ა) ძირითადი, როცა ხორციელდება ფირმის მიმდინარე საქმიანობა პროდუქციის საწარმოებლად ან მომსახურების გასაწევად. ბ) დამხმარე, როცა ხდება სამეურნეო და მმართველური საქმიანობის მომსახურება. ხარისხის მართვა ხორციელდება მთელ ბიზნეს-პროცესში (პროცესული მიდგომა) და არა ცალკეული ოპერაციების მეშვეობით (ოპერაციული მიდგომა).

5. მენეჯმენტზე სისტემური მიდგომა. სისტემური მიდგომისას ფირმა განიხილება, როგორც ერთი მთლიანი, ურთიერთდაკავშირებული პროცესების სისტემა დამუშავებიდან დაწყებული მომხმარებლისთვის მზა პროდუქციის მიწოდების ჩათვლით. ამ დროს აუცილებელია თუ გაერთიანებული იქნება პროდუქციის დამზადების პროცესები მისი მომხმარებლების მოთხოვნებთან შესაბამისობის კონტროლის პროცესებთან.

6. უწყვეტი გაუმჯობესება. საწარმოს შიგა და მომცველ გარემოში შეიძლება ხდებოდეს ცვლილებები (მაგ. კანონმდებლობის შეცვლა, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა), მაგრამ ხარისხის უზრუნველყოფაზე საქმიანობა არ უნდა იყოს ერთგვარადი. ხარისხის მენეჯმენტი უნდა ემყარებოდეს უწყვეტობის პრინციპს. საჭიროა მუდმივად გროვდებოდეს ინფორმაცია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაზე შეუსაბამობების თავის დროულად გამოვლენის მიზნითა და თავის-

დროულად მაკორექტირებელი მოქმედების ჩასატარებლად შიგა და გარე ხასიათის ცვლილებების გათვალისწინებით.

7. მომწოდებლებთან ურთიერთობები. კომპანიის მუშაობის ხარისხი დამოკიდებულია ნედლეულსა და მაკომპლექტებელი ნაკეთობების ხარისხზე, ასევე მოწოდების თავისდროულად შესრულებაზე (ზუსტად დროში). უცვლელია აიგოს ურთიერთსარგებლიანი ურტიერთობები მომწოდებლებთან, რაც აძლიერებს ფირმის კონკურენტულ პოზიციას.
8. ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაცია. ხარისხზე მართვის საქმიანობა ორიენტირებულია არა მარტო ხარისხის უზრუნველყოფაზე, რომელიც მომხმარებლების მოთხოვნაა, ასევე ხარისხზე ხარჯების შემცირებაზე. ხარისხის გაუმჯობესების ხარჯების მნიშვნელოვანი გაზრდა ილექება ფირმის საფინანსო მაჩვენებლებზე და შესაბამისად მის კონკურენტუნარიანობაზე.

§3.4. იაკონური და ეროვნული ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები

ყველა ქვეყანას ხარისხის მენეჯმენტის მიმართ გააჩნია საკუთარი ეროვნულ-ტრადიციული მიდგომა, რომელიც ემყარება მისი ეროვნული საზოგადოების განვითარებისა და შესაძლებლობების მდგომარეობას. ამიტომაც, თანამედროვე თვალთახედვით განპირობებული დღევანდელი მიდგომა ხარისხის მენეჯმენტის მიმართ განსაკუთრებულ სახელმწიფოებრივ ამოცანას წარმოადგენს, რადგანაც ხარისხის მენეჯმენტი გადაიქცა არა მარტო ცალკეული ფირმების თუ ტრანსეროვნული კომპანიების განსაკუთრებულ ამოცანად, ასევე სახელმწიფოების განსაკუთრებული ყურადღების მქონე საქმედ. ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები მნიშვნელოვნად გამოხატავს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე, რაც თვისობრივადაა ჩადებული ამ ქვეყნის ფირმების მიერ

წარმოებული საქონლის (მომსახურების) ტექნოლოგიებში, ინოვაციურ მიმართულებებსა და ხარისხში.

ჩვენ გვსურს წარმოვაჩინოთ ამ საქმეში დაწინაურებული ქვეყნის: იაპონური ხარისხის მენეჯმენტი და გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში მყოფი ქართული ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები.

I. იაპონური ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები.

ა) მსოფლიოში დაგროვილი მოწინავე და პროგრესული მიმართველური, სამეცნიერო-ტექნიკური, ინოვაციური, ორგანიზაციული გამოცდილების გამოყენებით ხარისხზე პრობლემების გადაწყვეტა.

ბ) ხარისხის მენეჯმენტის განვითარება მომხმარებლებთან ურთიერთობების სისტემის, კლიენტებთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობების, მათი მოთხოვნების გათვალისწინებისა და უპირატესობის მინიჭების საფუძველზე.

გ) ხარისხის უზრუნველყოფაზე მუშაობაში თანამშრომელთა საყოველთაო მონაწილეობაში მისწრაფების განვითარება.

დ) ხარისხის უზრუნველყოფაზე საქმიანობის განხორციელება მუდმივად გაუმჯობესების პრინციპის მიხედვით.

ე) ხარისხის უზრუნველყოფაზე სამუშაოთა ორგანიზაცია უშუალოდ დაბალი რგოლის მენეჯერების მიერ.

ვ) ხარისხის პრობლემებზე ჯგუფური ანალიზისათვის ხარისხის რგოლების გამოყენება და მათი წარმოდგენილი წინადადებების ერთობლივად დამუშავება.

ზ) მაღალი ხარისხის მნიშვნელობის პროპაგანდის დანერგვა და ხარისხზე ცალკეული თანამშრომლის და საერთოდ ფირმის მთლიანად მიღწევების თვალსაჩინო დემონსტრირება.

თ) ხარისხის უზრუნველყოფაზე სახელმწიფო პოლიტიკის არსებობა.

კოსების მიერ დამუშავებულ პროგრამაში “ნული დეფექტი” ხარისხის მენეჯმენტი ხორციელდება დეფექტების

წარმოშობის მაფრთხილებელი დონისძიებების დამუშავებისა და დანერგვის გზით.

“ნული დეფექტი“-ს პროგრამა დემინგის პროგრამის ანალოგიურად ასევე მოიცავს ხარისხის სისტემის დამუშავების 14 ეტაპს.

1. მართვის ორგანიზაცია: დამუშავდება ხარისხზე პოლიტიკა, განისაზღვრება ხელმძღვანელობის ფუნქცია.
2. ხარისხზე მომუშავე მუშა ჯგუფის ჩამოყალიბება: ამ ჯგუფში შეიყვანება საწარმოს ყველა ქვედანაყოფის ხელმძღვანელები. მუშა ჯგუფის მოვალეობას წარმოადგენს: ა) ხარისხზე პროგრამის განხორციელების საერთო გეგმის დამუშავება. ბ). ხარისხზე პროგრამის შესრულების უზრუნველყოფა საწარმოს სხვადასხვა ქვედანაყოფებში.
3. ხარისხის დონის გაზომვა: პრობლემების შესასრულებლად ხარისხის შეფასება.
4. ხარისხზე ხარჯების შეფასება: ხარისხზე დანახარჯების შემადგენელი ელემენტების განსაზღვრა. კროსბის მიხედვით ხარჯებმა ხარისხზე არ უნდა გადააჭარბოს პროდუქციის გასაყიდი ფასის 2-3%-ს.
5. პასუხისმგებლობა ხარისხზე: თანამშრომლების პასუხისმგებლური ურთიერთობის ჩამოყალიბება შესასრულებელ სამუშაოზე.
6. მაკორექტირებელი მოქმედება: გამოვლენილი შეუსაბამობის თავიდან აცილების დონისძიებების დამუშავება.
7. პროგრამა “ნული დეფექტი“-ს დაგეგმვა: ყველა პირობების შექმნა პროგრამის ასამოქმედებლად.
8. გამკონტროლებელთა სწავლება: ხარისხის გამკონტროლებელთა სპეციალისტების მომზადების სისტემების დამუშავება.
9. “ნულ დეფექტების” დღე: მომუშავეთა კრების ჩატარება მათთვის ხარისხზე პროგრამის გასაცნობად, ხარისხზე ერთობლივი საქმიანობის შედეგების გარჩევის მიზნით.
10. მიზნის განსაზღვრა: საწარმოს თითოეული თანამშრომლის, ყოველი ქვედანაყოფისათვის მიზნების ჩამოყალიბება.

11. დეფექტების წარმოქმნის მიზეზების თავიდანააცილება: ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების ურთიერთქმედების სისტემის დამუშავება დაბალი ხარისხის მიზეზების გამოვლენისა და თავიდანააცილების მიზნით.
12. აღიარება: ხარისხზე საქმიანობის შედეგების საჯარო შეფასება, ხელმძღვანელების მიერ მომუშავეთა დამსახურებების აღიარება.
13. რჩევები ხარისხზე: ხარისხის მიხედვით სპეციალისტების თავმოყრა.
14. დაიწყოთ ყველაფერი თავიდან: ხარისხის სისტემის უწყვეტი გაუმჯობესების მიზნით ახალი ღონისძიებების დამუშავება.

II. ეროვნული ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები.

ჩვენს ქვეყანაში, ისე როგორც ყოფილი საბჭოთა კავშირის რესპუბლიკებში ხარისხის სისტემურ მართვაზე გადასვლა განხორციელდა 1955 წ. დამუშავებული და დანერგილი “პროდუქციის უდეფექტო წარმოება და პირველ წარდგენაზე ჩაბარება” პროგრამის შემდეგ. ესაა კოსბის იაპონური პროგრამის “ნულ დეფექტები” ანალოგი. თავის მხრივ ეროვნულ პროგრამის საფუძვლად ჩადებული იყო შემდეგი პრინციპები:

1. უშუალო შემსრულებლის მთლიანი პასუხისმგებლობა გამოშვებული პროდუქციის ხარისხზე ანუ თვითკონტროლის განვითარება.
2. ტექნოლოგიური დისციპლინეს მკაცრი დაცვა.
3. ნაკეთობის ხარისხის მთლიანი კონტროლი მისი მაკონტროლებელი სამსახურისთვის წარდგენა.
4. ტექნიკური კონტროლის განხორციელება არა იმისათვის, რომ გამოვლენილი იქნას წუნი, არამედ მისი გამოვლენის გაფრთხილებისთვის.
5. ხარისხზე მატერიალური და მორალური სტიმულირების გამოყენება ცალკეული თანამშრომლის ან ქვედანაყოფის შრომის ხარისხის რაოდენობრივი შეფასების საფუძველზე.

ამ პროგრამის მსგეველობისას ხარისხობრივი საქმიანობისათვის შემოდებულ იქნა სტიმულირების მეთოდები – საკუთარი დამდით მუშაობა. ასეთ სამუშაოზე დაიშვებოდნენ მუშაკები, რომლებიც ექვს თვეზე მეტხანს დეფექტების გარეშე ამზადებდა ნაწარმს და აბარებდა მას ტექნიკური კონტროლის განყოფილებაში პირველი წარმოდგენისთანავე. ასეთ მუშაკს ეძლეოდა თვითკონტროლზე მოწმობა და ისინი ვინც მუშაობდა პირადი დამდით იგი ღებულობდა დამატებით პრემიას.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის განვითარების ეტაპს წარმოადგენს “კანარსპის” პროგრამის დანერგვა (ხარისხი, საიმედოობა, პირველი ნაკეთობისაგან რესურსი და სხვა). ამ პროგრამაში აქცენტი გადატანილ იქნა წარმოებამდე სტადიაში ხარისხის უზრუნველყოფა-მეცნიერული კვლევა, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, წარმოების ტექნოლოგიური მომზადება. ასეთი მიდგომით მაქსიმალურად მცირდებოდა და მინიმუმამდე დაიყვანებოდა წარმოების პროცესში დეფექტების წარმოშობა.

აღნიშნული პროგრამის განვითარება და დანერგვა დაიწყო 1972 წლიდან და ამ პროგრამას ეწოდა ხარისხის მართვის კომპლექსური სისტემა.

ამ პროგრამის მახასიათებელ თავისებურებებს წარმოადგენს შემდეგი:

1. ხარისხის მართვის მრავალსაფეხურიანი ორგანიზაცია: საწარმო-სამსახური-საამქრო-უბანი-სამუშაო ადგილი.
2. საწარმოს სტანდარტების გამოყენება ხარისხის მართვის ორგანიზაციულ-ტექნიკური ბაზის სახით.
3. ხარისხის მართვაზე ყველა მოქმედებების დაჯგუფება სპეციალური ფუნქციების ზღვრებში.
4. ხარისხის მართვისას ურთიერთდაკავშირებული მეთოდების ერთობლიობის გამოყენება. ამ მეთოდებს მიეკუთვნება: სისტემურობა, მენეჯმენტის პროგრამულ-მიზნობრივი მიმართულება, ხარისხის ამადლების ეკონომიკური, მატერიალური და მორალური სტიმულირება.

პროდუქციის ხარისხის მართვის კომპლექსურ სისტემაში ხარისხის გაუმჯობესების მიღწევა ხდებოდა შემდეგი ღონის- ზიებების დამუშავებითა და გატარებით:

- მსოფლიო ანალოგების შესაბამისი ყველა სახის პრო- დუქციის ათვისება და შექმნა.

- წარმოების საერთო მოცულობაში მაღალხარისხიანი პროდუქციის ხვედრითი წილის ამაღლება.

- მორალურად დაბეჭელებული პროდუქციის წარმოებიდან თავისდროული მოხსნა.

- პროდუქციის გამოშვების განხორციელება სტანდარტე- ბისა და მომხმარებლების მოთხოვნების შესაბამისად.

დამოუკიდებელ საქართველოში ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებას განსაკუთრებული ყურადღება მიექცა მხოლოდ XXI საუკუნის დასაწყისში, რაც განპირობებულია საქართველოს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში შესვლით. საქართველოს საწარმოები, რომელთა საქმიანობა ძირითადად მიმართულია ექსპორტზე ყოველმხრივ ცდილობენ არა მარტო გაითვალის- წინონ, არამედ მკაცრად ექვევნიან ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვების ყველა მიმართულებას, იყენებენ TQM-ის სტანდარტებსა და ამიტომაცაა დღესდღეობით 2008 წლისათვის 30 საწარმოს გააჩნია ISO-9000 ხარისხის სერტიფიკატი.

§ 3.5. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციები და ამოცანები

ხარისხის კომპლექსური მართვა ითვალისწინებს ხარი- სხის გაუმჯობესებას პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპებზე, რომელიც მოიცავს შემდეგ მიმართუ- ლეებს:

1. მარკეტინგი-ბაზრის ყოველმხრივი გამოკვლევა და ახალი სამეწარმეო იდეების ძიება.

2. პროდუქციის დამუშავება-დაპროექტება, ტექნოლოგიური სიახლის პრაქტიკული გამოყენება და ტექნიკური მოთხოვნების დამუშავება.
3. შექმნები და მოწოდებები-მატერიალუბ-ტექნიკური მომარაგების განხორციელება.
4. წარმოება-საწარმო-ტექნოლოგიური პროცესების მართვა მზა პროდუქციის შექმნა.
5. კონტროლი და გამოცდა- მზა პროდუქციის ხარისხზე და სხვა მოთხოვნებზე გამოკვლევა და გამოცდის ჩატარება.
6. შეფუთვები და შენახვა- შეფუთვა ან სპეციალურ ტარაში განთავსება, სასაწყობო შენობებში დალაგება.
7. ტრანსპორტირება – რეალიზაციის ან ექსპლუატაციის განაწილების ადგილზე მიტანა.
8. დაყენება და ექსპლუატაციაში შეყვანა- სამონტაჟო-გაწყობის სამუშაოების ჩატარება და ექსპლუატაციისათვის მომზადება.
9. გაყიდვის შემდგომი საქმიანობა-გაყიდვის შემდგომი სერვისი, მომსახურებაში ტექნიკური დახმარება.
10. გამოყენების შემდგომი უტილიზაცია-პროდუქციის გადამუშავება მისი ექსპლუატაციისათვის ვადის დასრულების შემდეგ.

ამოცანები, რომელთა გადაწყვეტა ხდება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში, გამოხატავენ პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებთან დაკავშირებულ პრობლემებსა და მიმართულებებს, რომელთა დადებითად გადაჭრა ხელს უწყობს ხარისხის მუდმივად გრძელვადიან პერიოდში განხორციელებას. ეტაპების მიხედვით ამოცანებს განეკუთვნება:

მარკეტინგის ეტაპზე – 1. მომხმარებელთა საქონლისა და მომსახურების ხარისხზე მოთხოვნების მოძიება და ანალიზი. მისი შედეგების გათვალისწინებითა და სტანდარტების შესაბამისი პროდუქციის წარმოებისა და ბაზარზე გატანის მარკეტინგული პროცესების მართვა. 2. საქონლისა და მომსახურების ხარისხის დონის შეფასება, რომლებიც წარმოებულია და შემოთავაზებულია კონკურენტების მიერ.

პროდუქციის დამუშავების ეტაპზე: 1. მარკეტინგული კვლევის შედეგების გარდაქმნა პროდუქციის ხარისხის კონკრეტულ მაჩვენებლებში. 2. პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხზე მოთხოვნათა ნორმირება. 3. პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის მაჩვენებლების მნიშვნელობათა ოპტიმიზაცია. 4. დამუშავებული პროდუქციის ტექნიკურ-ტექნოლოგიური და ინოვაციური დონის შეფასება.

შეძენებისა და მოწოდებების ეტაპზე: 1. მაკომპლექტებელი ნაკეთობების, ნედლეულის, მომწოდებლების ხარისხის შესასვლელი კონტროლი. 2. თავისდროული მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების მოწოდებების უზრუნველყოფა. 3. ხარისხის პროდუქციის მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფაზე დანახარჯების შემცირება, მოწოდებების სქემების ოპტიმალური დამუშავება.

წარმოების ეტაპზე: 1. ტექნოლოგიური პროცესების სიზუსტისა და სტაბილურობის უზრუნველყოფა. 2. საწარმოო პროცესების ოპტიმიზაცია და საიმედოდ მართვა. 3. წარმოების პროცესში დეფექტების გამოვლენა და ხარისხის ანალიზი.

კონტროლისა და გამოსვლის ეტაპზე: 1. მზა პროდუქციის ხარისხის ანალიზი (ე.წ. მიმღები კონტროლი) 2. პროდუქციის გამოვლენა, რომლის ხარისხი თავისი სტანდარტებით არ შეესაბამება მოთხოვნილს.

შეფუთვებისა და შენახვის ეტაპზე: მზა პროდუქციის შეფუთვისა და შენახვისას ყველა მოთხოვნების დაცვის ანალიზი.

ტრანსპორტირების ეტაპზე: 1. მზა პროდუქციის მიწოდებისას ხარისხის უზრუნველყოფა. 2. ლოგისტიკური ამოცანებისა და სქემების ოპტიმიზაცია.

დაყენებისა და ექსპლუატაციაში შეყვანის ეტაპზე: 1. მონტაჟისა და გაწყობის პროცესსა და ექსპლუატაციაში შეყვანისას მოთხოვნების დაკმაყოფილება. 2. პროდუქციის ექსპლუატაციისას მომხმარებელთა დანახარჯების ანალიზი.

გაყიდვის შემდგომი საქმიანობის ეტაპზე: 1. მომხმარებელთა რეკლამაციების მიხედვით მტყუნებათა და სხვა

შეუსაბამობათა ანალიზი. 2. საგარანტიო და გარანტიის შემდგომი მომსახურება.

უტილიზაციის ეტაპზე: 1. არაშესაბამისი ხარისხის პროდუქციის ან პროდუქციის ვადის გასვლის შემდგომი გამოყენების შესაძლებლობების შესწავლა. 2. გამოყენების შემდეგ უსაფრთხო უტილიზაციაზე მოთხოვნების დაცვა.

§ 3.6. ბიზნესის ხარისხის განმსაზღვრელი საწარმოთა ფუნქციები

ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტების სერია ISO სერია 9000 შესაბამისად საწარმოებში ხარისხის სისტემამ უნდა უზრუნველყოს შემდეგი პროცესების განხორციელება:

- ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის განსაზღვრა.
- რესურსებზე მართვა.
- პროდუქციის (საქონლის, მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლის სტადიების მიხედვით პროცესების მართვა.
- საქმიანობის გაზომვა და ანალიზი.
- მომწოდებელთა ანალიზი.
- მომხმარებელთა მოთხოვნების აღრიცხვა და ანალიზი.

საწარმოებში მართვის უმაღლეს დონეზე მუშავდება ხარისხზე პოლიტიკა და ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობის სისტემა. ეს თავის მხრივ საწარმოს მენეჯმენტის სისტემის საფუძველია, იგი საზღვრავს განვითარების სტრატეგიულ ორიენტირებს, განსაზღვრავს საწარმოს ცალკეული ქვედანაყოფის ამოცანებსა და ფუნქციებს.

საწარმოში, როდესაც მიღებულია ხარისხზე პოლიტიკა, მისი გათვალისწინებით ხორციელდება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის სტადიების მიხედვით პროცესებისა და რესურსებით მართვა, რომელიც მიმართულია ისეთი პრო-

დუქციის შექმნისაკენ, რომელმაც უნდა დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნები. ეს სისტემა მოიცავს: ხარისხის ამაღლებაზე პროგრამების დამუშავებისათვის ტექნიკური, სანედლეულო, შრომითი, საფინანსო რესურსებზე მოთხოვნების დაგეგმვას, ბაზრის განვითარების ტენდენციების პროგნოზირებას, ხარისხის უზრუნველყოფაზე საქმიანობის ორგანიზაციას, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის უწყვეტად ამაღლებას, პროცესის პარამეტრების შესაბამისობის გამოვლენისათვის ცონტროლს.

საწარმოში ბიზნეს-პროცესების ხარისხის უწყვეტად გაუმჯობესების უზრუნველსაყოფად სწარმოებს სამეურნეო საქმიანობის შედეგების გაზომვები და ანალიზი. ტექნოლოგიური პროცესების პარამეტრების გაზომვას ახორციელებს მეტროლოგიური სამსახური.

საწარმოს საქმიანობის ხარისხი დამოკიდებულია არა მარტო თვით საწარმოს ეფექტიანობაზე, ასევე მომწოდებელთა ხარისხიან მუშაობაზე. ამიტომ მომწოდებელთა ხარისხის ანალიზი განისაზღვრება მოწოდებული ნედლეულისა და მაკომპლექტებელი ნაკეთობების ხარისხით.

ხარისხის სრული მენეჯმენტის TQM სტრატეგიის ბაზაზე დამუშავებულია ხარისხის მართვის ტექნოლოგია JIT (Just in Time-ზუსტად დროში), რომელიც საშუალებას გვაძლევს გმართოთ მომწოდებლების მუშაობის ხარისხი. ამ სისტემაში თითოეული ნედლეულის ან მაკომპლექტებელთა მომწოდებელზე კომპანია გამოყოფს თავის მენეჯერ-მაკონტროლებელს, რომელიც თვალყურს ადევნებს პროდუქციისა და მიწოდების დროის ხარისხსზე.

იმ შემთხვევაში თუ შეუძლებელია კომპანიის მიერ მომწოდებლის ხარისხის კონტროლის განხორციელება, მაშინ მისი საქმიანობის ხარისხის განსაზღვრა შეიძლება ხარისხის სისტემაში, რომელიც სერთიფიცირებულია სსო სერია 9000 სტანდარტების შესაბამისად.

პროდუქციის მახასიათებლებსა და გაწეულ მომსახურებაზე მომხმარებელთა მოსაზრებათა ანალიზი და აღრიცხვა

საშუალებას იძლევა ავამაღლოთ მათი ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა. მომხმარებელთან უკუკავშირის განხორციელებისათვის გამოიყენება სოციოლოგიური მეთოდები: განუსაზღვრელი რაოდენობის მომხმარებელთა ანკეტირება და გამოკითხვები მათი მოსაზრებების გასაგებად პროდუქციასა და მომსახურებაზე, მასზედ თუ რას აძლევენ ისინი უპირატესობას.

საწარმოთა ძირითად ფუნქციებს შორის, რომელთა ფუნქციონირება განსაზღვრავს ბიზნესის ხარისხს, მიეკუთვნება:

1. სტრატეგიული და ოპერატიული მართვა.
2. მარკეტინგი.
3. საქონლის, ანუ ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება.
4. ბიზნეს-პროცესების მატერიალუტ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.
5. პროცესების განხორციელების ტექნოლოგიის მართვა.
6. კადრების მენეჯმენტი.
7. შრომითი რესურსების მართვა და მოტივაციების სისტემის განსაზღვრა.
8. საქონლის ან მომსახურების მიწოდება.
9. ტექნიკური მომსახურება და რემონტი.

აღწერილი პროცესებით ხდება ხარისხის მენეჯმენტის განხორციელება საწარმოებში და იგი აუცილებლად უნდა შეესაბამებოდეს თანამედროვე ხარისხის მართვის საერთაშორისო სტანდარტებს სსო სერია 9000-ის მიხედვით.

საწარმოს ჩამოთვლილი ფუნქციები გამოხატავს მის სტრატეგიასა და ტაქტიკას, პროდუქციის ან მომსახურების მაღალი ხარისხის მიღწევაზე საწარმოს ძალისხმევას.

§ 3.7. პროდუქციის ხარისხის დაზღვევა.

1. ხარისხის დაგეგმვის ძირითადი ამოცანები.

პროდუქციის ხარისხის ამაღლების ღონისძიებები მრავალფეროვანია, მაგრამ მიუხედავად ამისა დაგეგმვის ძირითად ამოცანებს მიეკუთვნება შემდეგი მიმართულებები.

- პროდუქციის გამომშვების უზრუნველყოფა ბაზრის არსებულ და პერსპექტიულ მოთხოვნებთან მისი თვისებების მაქსიმალურად შესაბამისი მნიშვნელობით.
- პროდუქციის ხარისხისა და ტექნიკური დონის ამაღლება ეროვნული და საზღვარგარეთული საუკეთესო ნიმუშების დონეზე.
- პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე ეკონომიკურად ოპტიმალური ამოცანების დამუშავება მომხმარებლის მოთხოვნებისა და რესურსული უზრუნველყოფის საფუძველზე.
- გამოსაშვები პროდუქციის სტრუქტურის გაუმჯობესება.
- სერთიფიცირებული პროდუქციის გამომშვების გაზრდა.
- გამომშვებული პროდუქციის ცალკეული სამომხმარებლო თვისებების გაუმჯობესება (საიმედობა, უსაფრთხოება, ეკონომიურობა და სხვა.).
- მორალურად დაძველებული და არაკონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამომშვების თავისდროული შემცირება ან სრულელებით წარმოებიდან მოხსნა.
- სტანდარტების, ტექნიკური პირობებისა და სხვა ნორმატივ-ტექნიკური დოკუმენტების მოთხოვნების მკაცრი დაცვის უზრუნველყოფა, ძველი სტანდარტების გადახედვა და ახლად დამუშავებულის თავისდროული დანერგვა.
- ხარისხის მოცემული დონის მიღწევაზე კონკრეტული ღონისძიებების დამუშავება და მათი რეალიზაცია.
- წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზრდა და გაუმჯობესებული ხარისხის პროდუქციის გამოყენება.

ხარისხის ამაღლებაზე დაგეგმვა უნდა ხორციელდებოდეს მართვის სხვადასხვა დონესა და ნაკეთობის სიცოცხლის ციკლის ეტაპებზე, მათ შორის დაპროექტება, წარმოება და ექსპლუატაცია.

ხარისხის ამაღლების გეგმები უზრუნველყოფილი უნდა იქნას აუცილებელი მატერიალური, ფინანსური და შრომითი რესურსებით, ხოლო დასაგეგმავე მანქანებლები და ღონისძიებები ეკონომიკურად უნდა იქნას დასაბუთებული.

2. საწარმოებში პროდუქციის ხარისხის ამაღლების დაგეგმვა.

საწარმოების მართვის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს მთელი სამეურნეო საქმიანობის დაგეგმვა და მათ შორის განსაკუთრებულადაა მიჩნეული ხარისხის გაუმჯობესებისა და ამაღლების დაგეგმვა, რომელიც თავის მხრივ დაფუძნებულია შემდეგ ღონისძიებებზე:

- დაზუსტებულად შესწავლილ იქნას პროდუქციაზე მიმდინარე და პერსპექტიული მოთხოვნა.
- ჩატარდეს მომხმარებელთა აზრის ანალიზი პროდუქციის ქცევაზე მისი ექსპლუატაციის პირობებში.
- მოხდეს შემკვეთებთან ხელშეკრულების დამუშავება.

ხარისხის ამაღლების გეგმებმა უნდა გაითვალისწინოს:

- პროდუქციის სერთიფიცირების შედეგები.
- საპატენტო მასალები.
- ლიცენზიები.
- სამეცნიერო-ტექნიკური ინფორმაციის მონაცემები.
- მომხმარებელთა მოთხოვნები.

ცნობილია, რომ მცირე ფირმებს, ასევე ხშირ შემთხვევაში საშუალო ფირმებსაც არა აქვს საშუალება თავის შემადგენლობაში გააჩნდეს სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილება, რაც გააჩნიათ მსხვილ ფირმებს, რომლებიც ახორციელებენ არა მარტო მიმდინარე, ასევე პერსპექტიულ დაგეგმვას თავის პროდუქციაზე ასევე მის პროგნოზირებაზე. ამასთან ინფორმაციის წყაროებად გამოიყენება პროდუქციის ხარისხის

ფაქტიური მაჩვენებლები და ეფექტიანობა, ნორმატულ-ტექნიკური დოკუმენტები, პატენტები, სამეცნიერო შრომები და შეფასებების საექსპერტო მასალები. პროდუქციის სახის, საწარმოთა წინაშე მდგომი ამოცანებისა და დროის პერიოდზე დამოკიდებულებით შეიძლება გამოყენებული იქნას პროგნოზირების შემდეგი მოდელები:

- მოდელირება.
- ექსპერტული შეფასებები.
- მათემატიკური სტატისტიკა.
- ექსპრტაპოლიაცია და სხვა.

პროდუქციის თვითღირებულების, მოგების, წარმოების რენტაბელობის, მომუშავეთა რაოდენობის, მათი ხელფასების, კაპიტალდაბანდებების სიდიდისა და სხვა. დაგეგმილი ცვლილებები, რომლებიც დაკავშირებულია ხარისხის ამაღლებაზე ღონისძიებების გატარებასთან, შეიძლება განმტკიცებული იქნას დასაბუთებული გაანგარიშებების საფუძველზე.

დაგეგმილი დავალებები და ვალდებულებანი აუცილებლად შეთანხმებული უნდა იქნას საწარმოს გეგმის სხვა დანაყოფებთან და უზრუნველყოფილი უნდა იქნას აუცილებელი მასალებით, შრომითი და ფინანსური რესურსებით.

პროდუქციის ხარისხის ამაღლების დაგეგმვის მიმართულებები თავის მხრივ მაინც დამოუკიდებელ ღონისძიებად ითვლება და იყოფა შემდეგ მიმართულებებად:

- შიგასაფირმო (შიგასაწარმო) დაგეგმვა პროდუქციის ხარისხზე.
- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვის დაგეგმვა საწარმოში.
- ხარისხის ამაღლებაზე საკადრო უზრუნველყოფის დაგეგმვა.
- შიგა და გარე წუნისაგან საწარმოს დანაკარგების დაგეგმვა.
- ხარისხის დაგეგმვა ხელშეკრულებებსა და კონტრაქტებში.

ჩვენის მხრივ გვსურს ასეთი შენიშვნა შემოვიტანოთ, მაშინ როდესაც მოქმედებაშია ხარისხის სრული მენეჯმენტი TQM ამ შემთხვევაში წუნის დაგეგმვა ნამდვილად არ უნდა იყოს საჭირო, არამედ უნდა გამოიკვეთოს წუნის გარეშე საქმიანობის დაგეგმვა ანუ ნული დეფექტების სისტემის ამოქმედება.

ხარისხის ამაღლების დაგეგმვის ერთერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს გამოსაშვები ნაკეთობების (სამუშაოების, მომსახურების) გამომშვების დაგეგმარება, ასევე ხარისხის სისტემისა და საწარმოების სერთიფიცირებაზე დაგეგმვა.

3. შიგასაფირმო დაგეგმვის მიმართულებები პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე.

საწარმოში პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე საქმიანობათა დაგეგმვას საერთოდ აუცილებელია დაემატოს შიგა საწარმოო დაგეგმვა. ამასთან შეიძლება გამოყენებული იქნას ხარისხის განზოგადოებულ, ერთეული და კომპლექსური მაჩვენებლები, რომელთა დიფერენცირება ხდება დაგეგმვის თავისებურებების გათვალისწინებით სახეების (პერსპექტიული, მიმდინარე) და დონეების (საწარმო, საამქრო, უბანი, განყოფილება) მიხედვით.

ძირითადი საამქროებისათვის შეიძლება იყოს დასაგეგმავი შემდეგი ამოცანები:

- დამუშავების სიზუსტის მაჩვენებლების ამაღლება.
- ნაწილების გამომშვების გაფართოება.
- ახალი ნაკეთობების წარმოების ათვისება და ა.შ.

საკონსტრუქტორო განყოფილების გეგმებში უნდა შეტანილი იქნას შემდეგი დავალებები:

- პროდუქციის ახალი სახეების დამუშავება.
- იმ პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, რომელიც ექვემდებარება მოდერნიზაციას.
- უნიფიცირების დონის ამაღლება.

- არსებულ და გათვალისწინებულ საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა და სხვა.

ტექნიკური სამსახურებისათვის (მთავარი ენერგეტიკოსი, მექანიკოსი, ტექნოლოგი და სხვა) მიზანმიმართულადაა მიჩნეული ისეთი ღონისძიებების დაგეგმვა, რომლებიც პასუხობენ ამ ქვედანაყოფების პროფილს.

- ახალი ტექნოლოგიური პროცესების დანერგვა.
- წუნის ლიკვიდაცია.
- სხვადასხვა აღჭურვილობითა და ტექნოლოგიებით აღჭურვა.
- დანაკარგების შემცირება ენერგეტიკულ ქსელებში.

ხარისხის ამაღლების მაჩვენებლები უნდა დაკავშირებული იქნას სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის სხვა მაჩვენებლებთან.

4. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვა საწარმოებში.

საწარმოში პროდუქციის ხარისხის მენეჯმენტის დანერგვის ძირითად დოკუმენტს წარმოადგენს ტექნიკური დავალება სისტემის დანერგვასა და დამუშავებაზე.

ტექნიკური დავალება მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

- პროდუქციის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვისა და დამუშავების მიზნები საწარმოში.
- საწარმოს საერთო დახასიათება.
- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის აგების პრინციპები.
- დასამუშავებელ მენეჯმენტის სისტემაზე საწარმოს სტანდარტები.
- ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებები.
- ძირითადი ნორმატიული და მეთოდური წყაროები, საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის მოთხოვნები, რომლებიც წარმოადგენენ ძირითადი მოთხოვნების საფუძველს, რაც წაყენება ხარისხის მენეჯმენტის დასამუშავებელ სისტემას.
- სამუშაოთა ეტაპები და მათი შესრულების ვადები.

ტექნიკური დავალების შემდგომი ეტაპებია მენეჯმენტის სისტემის ტექნიკური და მუშა პროექტების დამუშავება.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ტექნიკური პროექტში დამუშავებულია შემდეგი ნაწილები:

- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ძირითადი ამოცანები.
- სისტემის სტრუქტურულ-ფუნქციონალური სქემა და პრინციპები.
- სისტემის ფუნქციონირების უზრუნველყოფის საშუალებები.
- ხარისხის მენეჯმენტზე საწარმოს სტანდარტები.
- საწარმოს ორგანიზაციულ-ტექნიკური დონის ამაღლებაზე სხვადასხვა რეაგირების ზომები.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მუშა პროექტის დასამუშავებლად აუცილებელია შემდეგი დოკუმენტები:

- საერთაშორისო, სახელმწიფო და საწარმოს (დარგობრივი) სტანდარტები, ტექნიკური პირობები და სხვა ნორმატიული და ტექნიკური დოკუმენტები, რომლებიც გამოიყენება საწარმოში.
- ხარისხის მენეჯმენტის დასამუშავებელ სისტემაზე საწარმოს სტანდარტები და სხვა დებულებები, რომლებიც ეხება ხარისხის მენეჯმენტს მოცემულ საწარმოში.

5. პროდუქციის ხარისხის დაგეგმვა ხელშეკრულებებსა და კონტრაქტებში.

პროდუქციის ხარისხის მოსათხოვნი, არსებული და განსაზღვრული დონე შეიძლება შეთანხმებულად დაგეგმილი (დადგენილი) იქნას მისი მწარმოებლებისა და მომხმარებლების მიერ ხელშეკრულებაში. სხვადასხვა ასპექტები, რითაც ხდება ხარისხის დონის უზრუნველყოფა და კონტროლი, გაითვალისწინება ხელშეკრულებებსა და კონტრაქტებში. ასეთებს მიეკუთვნება:

- საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი.
- საქართველოს კანონი სისხლის სამართლის შესახებ.
- საქართველოს ადმინისტრაციული კანონი.
- კანონები, რომლებიც არეგულირებენ მომხმარებელთა უფლებებს და სხვა ნორმატიული დოკუმენტები.

პროდუქციის ხარისხის მოთხოვნილი დონე ხელშეკრულებებსა და კონტრაქტში შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად:

- სტანდარტების მიხედვით.
- ტექნიკური აღწერით.
- გამყიდველის კატალოგების, ნიმუშებისა და პროექტების მიხედვით.

ისეთი რთული ტექნიკური პროდუქტი და პროდუქციის ხარისხი, რომელზედაც არ არსებობს სტანდარტები (მაგრამ წარდგენილია სპეციალური მოთხოვნები) განისაზღვრება ტექნიკური პირობებით, რაც თან ერთვის ხელშეკრულებას.

იმ პროდუქციაზე, რომელიც მზადდება რამდენიმე საწარმოში, მოთხოვნები ხარისხის დონეზე წაყენება ცალკეული ნაწილის კონკრეტულ დამამზადებელ საწარმოს, რომლის დასახელება ფიქსირდება ხელშეკრულებაში.

საქონლის ხარისხის შემოწმება ყოველთვის დამოკიდებულია მის ხასიათსა და დანიშნულებაზე. მაგ. რთული ტექნიკური პროდუქცია აუცილებელია შევამოწმოთ მუშაობის დროს. ამასთან მომხმარებელს უფლება ეძლევა წარმოადგინოს რეკლამაციები (პრეტენზიები) მწარმოებლის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში.

საქონლის ხარისხის გარანტია, როგორც წესი მითითებულია ხელშეკრულებაში ცალკე მუხლად. ხელშეკრულების მხარეები თანხმდებიან შემდეგ პირობებზე:

- გარანტიის ვადები.
- მხარეთა ვალდებულებები საგარანტიო პერიოდის განმავლობაში.
- პრეტენზიების წარდგენის წესი.
- რეკლამაციის დაკმაყოფილების წესი.
- შემთხვევები, რომელზედაც არ ვრცელდება გარანტია.

თავი IV. სტანდარტიზაცია და სერთიფიკაცია ხარისხის მენეჯმენტში

§4.1. ხარისხის სისტემაზე მოთხოვნათა სტანდარტიზაცია

პროცესის, ობიექტის ან ფირმის მმართველობის ხარისხის განსაზღვრა ხდება სხვადასხვა პროცედურების გატარებით მათი პარამეტრების შესაბამისობის გამოვლენის მიზნით ნორმატიულ მოთხოვნებთან.

ობიექტების (პროცესების) პარამეტრების მოწესრიგებაზე საქმიანობას, რომელიც განხორციელებული მრავალჯერადი და საყოველთაო გამოყენებისათვის დადგენილი მოთხოვნების გამოსაყენებლად, ეწოდება სტანდარტიზაცია.

სტანდარტიზაციის მიზნებს მიეკუთვნება:

1. პროდუქციის, სამუშაოების, მომსახურების უსაფრთხოება მომცველი გარემოსათვის, ადამიანთა ჯანმრთელობის და ქონებისათვის.
2. საქონლის ურთიერთშეცვლადობა, ტექნიკური და ინფორმაციული თავსებადობა.
3. საქონლის, სამუშაოების, მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა მეცნიერების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების პირობების გათვალისწინებით.
4. გაზომვათა ერთიანობა.
5. ყველა სახის რესურსების ეკონომია.
6. სამეურნეო ობიექტების უსაფრთხოება ტექნოგენური და ბუნებრივი კატასტროფების წარმოშობის რისკის გათვალისწინებით.
7. ქვეყნის თავდაცვისუნარიანობა.
8. ვაჭრობაში სხვადასხვა ბარიერების თავიდან აცილება.

სტანდარტიზაცია ვითარდება შემდეგი მეთოდების მეშვეობით: პარამეტრული სტანდარტიზაცია (პარამეტრული რიგების სტანდარტიზაციის პროცესი) მიზანმიმართული ნომენკლატურისა და პარამეტრების რიცხვობრივი მნიშვნელობის

დასაბუთება და ამორჩევა. პროდუქციის პარამეტრიც – მისი თვისებების რაოდენობრივი დახასიათება (გაბარიტული, ენერგეტიკული და სხვა).

პარამეტრების დადგენილი მნიშვნელობების წყებას უწოდებენ პარამეტრულ რიგებს. პარამეტრების შერჩეული მნიშვნელობები ექვემდებარებიან გეომეტრიული პროგრესის განსაზღვრულ კანონს. ეს მეთოდი საშუალებას გვაძლევს შევათანხმოთ სხვადასხვა ნაკეთობების პარამეტრები და უნიფიცირება გაუფუკეთოთ მათ ნომენკლატურას.

უნიფიკაცია – ესაა ცნობები ნაკეთობების, ნაწილების, კვანძების კომპლექსის ეკონომიკურ და ტექნიკურ მინიმუმზე.

უნიფიკაცია – ესაა ხარისხის პარამეტრების ოპტიმიზაცია და გამოსაშვები ნაკეთობების ზომების რაოდენობის შეზღუდვა.

აგრეგირება – პროდუქციის დამზადების მეთოდი ცალკეული სტანდარტული უნიფიცირებული კვანძების მეშვეობით, რომელთა მრავალჯერადად გამოიყენება სხვადასხვა მოდიფიკაციის ნაკეთობების შექმნის დროს.

კომპლექსური სტანდარტიზაცია – ერთიანი მოთხოვნების დამუშავება ისეთ სხვადასხვა ობიექტებზე, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებული არიან პროექტირების პროცესში, წარმოებას და ექსპლუატაციაში. ზრუნველყოფს დამოკიდებულებას სხვადასხვა დარგების საწარმოებს შორის, როდესაც ისინი ერთობლივად აწარმოებენ პროდუქციას.

წინგამსწრები სტანდარტიზაცია – მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების პერსპექტივების გათვალისწინებით სტანდარტიზაციის ობიექტებზე არსებულთან შედარებით ამაღლებული ნორმების დადგენა.

ხარისხის ნორმატიული რეგულირება სწარმოებს: სტანდარტების, ტექნიკური რეგლამენტის, ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის, საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის კლასიფიკატორების საფუძველზე.

სტანდარტი – ესაა დოკუმენტი, რომელშიც მრავალჯერადად გამოყენების მიზნით დგინდება:

- საქონლის (მომსახურების) მახასიათებლები.

- საწარმოო პროცესის მახასიათებლების განხორციელების წესი.

- პროდუქციის რეალიზაციის, ექსპლუატაციის, შენახვის, გადატანისა და უტილიზაციის წესები.

- სამუშაოების შესრულების ან მომსახურების გაწევის წესები. სტანდარტი შეიძლება იყოს წარმოდგენილი დოკუმენტაციისა და ნიმუშების ნატურალურ-ნივთობრივი სახით (ნივთიერებათა, ნაკეთობათა, მასალების ეტალონები).

ხარისხის მენეჯმენტის განხორციელება ხდება საერთაშორისო, ეროვნული, დარგობრივი ასევე საწარმოთა დადგენილი სტანდარტების საფუძველზე.

საერთაშორისო სტანდარტი – ეს ის სტანდარტია, რომელიც მიღებულია საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის მიერ ISO-ს. სახელმწიფოებრივ ორგანიზაციებს არ წარმოედგენს ISO -ს საერთაშორისო სტანდარტიზაციის კომიტეტი, IEC-ს ქვეყნებში ნებაყოფლობითია.

საერთაშორისო-რეგიონული სტანდარტი- ეს სტანდარტი მირებული აქვს საერთაშორისო რეგიონალ ორგანიზაციას. ასეთებს მიეკუთვნებიან და ევროპაში ისინი მიიღება სახელმწიფოთაშორის ორგანიზაციების მიერ

- სტანდარტების ევროპული კომიტეტი (CEN)
- ელექტროტექნიკური სტანდარტიზაციის ევროპული კომიტეტი (CENELEC)
- ტელეკომუნიკაციების სტანდარტების ევროპული ინსტიტუტი (ETSI)

ევროსაბჭოსა და ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში მიღებული სტანდარტების გამოყენება აუცილებელია.

ეროვნული სტანდარტი – ესაა სტანდარტი რომელიც მიღებულია ეროვნული სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის მიერ.

არსებობს დარგობრივი და საწარმოთა სტანდარტები, რომლებიც დადგენილია თვით მათ მიერ და გამოიყენება მხოლოდ მის დამდგენ საწარმოში.

ტექნიკური რეგლამენტი – დოკუმენტი, რომელიც ადგენს მოთხოვნებს აუცილებლად გამოსაყენებლად და შესასრულებლად ისეთ ობიექტებზე სადაც საჭიროა ტექნიკური რეგულირება. ეს გამოიყენება სპეციალიზირებულ მაკონტროლებელ და ზედამხედველობის ორგანოების მიერ. მასში შედის სამშენებლო ნორმები და წესები, სანიტარული ნორმები და წესები, ელექტროსისტემების, დანადგარებისა და ქსელების საექსპლუატაციო ნორმები და წესები. ამის გარდა არსებობს სხვადასხვა კლასიფიკატორები, რომელთა მეშვეობით ხდება კლასიფიკაციის განსაზღვრული ჯგუფების სისტემატიზირებული კრებისით კლასიფიკაცია, რომელიც შეიცავს მათ პირობით ციფრულ კოდებსა და სახელწოდებებს, მაგალითად: საწარმოთა და ორგანიზაციათა კლასიფიკატორი:

- პროდუქციის კრებისითი კლასიფიკატორი.
- ეკონომიკური საქმიანობის , პროდუქციებისა და მომსახურების სახეების კლასიფიკატორი.
- მსოფლიოს ქვეყნების კლასიფიკატორები და სხვა.

სტანდარტიზაციის წესები: ესაა ნორმატიული დოკუმენტი სტანდარტიზაციაზე, რომელშიც შედის:

1. ტიპური ორგანიზაციულ-ტექნიკური ან საერთო ტექნიკური წესები, რომლებიც აუცილებლად გამოიყენება სერთიფიკაციაზე, მეტროლოგიასა და სტანდარტიზაციაზე სამუშაოების ჩატარების დროს.
2. ზემოთ ჩამოთვლილი სამუშაოების შედეგების გაფორმებაზე აუცილებელი მოთხოვნები.

სტანდარტიზაციაზე წესები ძირითადად გამოიყენება ტექნიკური რეგლამენტების, ეროვნული და საერთაშორისო აუცილებელი მოთხოვნების დაცვის კონტროლის განხორციელების დროს.

თანამედროვე ნორმატიული დოკუმენტების მეშვეობით დადგენილია მოთხოვნები არა მარტო ობიექტებზე ან პროცესებზე, ასევე საწარმოების მართვის მენეჯმენტზეც.

საერთაშორისო სტანდარტი სსო – ISO სერია შეიცავს ისეთ დებულებებს, რომლებიც საშუალებას იძლევა დაგამუშაოთ და დაგნერგოთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა საწარმოში.

სსო სტანდარტების სერია 9000 კონცეპტუალური საკითხები მდგომარეობს მასში, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა წარმოიდგინება ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობის სახით, რომლებიც ექვემდებარებიან ანალიზსა და უწყვეტად გაუმჯობესებას ხარისხის დონის ასამაღლებლად.

ხარისხის მენეჯმენტზე საერთაშორისო სტანდარტებს გააჩნიათ უნივერსალური ხასიათი და ემყარება შემდეგ დებულებებს:

1. ხარისხი წარმოადგენს სამართავ ობიექტს.
2. ხარისხის მენეჯმენტის მიზანს წარმოადგენს ისეთი პროდუქციის შექმნა, რომელიც შეესაბამება მომხმარებელთა ყველა მოთხოვნასა და სურვილებს.
3. ხარისხის მენეჯმენტი ესაა საწარმოს მართვის სისტემის ელემენტი.
4. ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში ჩართული უნდა იქნას საწარმოს ყველა მომუშავე.
5. ხარისხის მენეჯმენტი უნდა განხორციელდეს სასიცოცხლო ციკლის ყველა ეტაპსა და საწარმოს მართვის ყველა იერარქიულ საფეხურზე.
6. ხარისხის მენეჯმენტი ხორციელდება ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფების გამართული ურთიერთმოქმედებების მეშვეობით.
7. ხარისხი მენეჯმენტის სისტემა დოკუმენტირებული უნდა იყოს.
8. საწარმოში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა ყოველთვის მიმართული უნდა იქნას მუდმივად განვითარებაზე.

ISO - სსო საერთაშორისო სტანდარტები სერია 9000:2000 (2000 წლის ვერსია) შეიცავს ოთხ ფუძემდებლურ ნორმატულ დოკუმენტს:

1. სსო 9000:2000 “ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა”.
პირითადი დებულებები
2. სსო 9001:2000 “ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა”.
მოთხოვნები.
3. სსო 9004:2000 “ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა”.
საქმიანობის გაუმჯობესებაზე რეკომენდაციები.
4. სსო 10011. “ბუნებრივი გარემოს დაცვისა და ხარისხის
სისტემის შემოწმებაზე სახელმძღვანელო მითითებები”
ხარისხის მართვის სსო –ს სტანდარტები გამოიყენება:
 - ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დამუშავებისას.
 - ხარისხის მენეჯმენტის მოქმედი სისტემის გაუმჯობესებაზე მოქმედების დამუშავებისა და განხორციელების დროს.
 - ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის სერთიფიცირების დროს.

§ 4.2. სერტიფიცირება. პროცედურა, წესები

სერთიფიცირება – ესაა გამოსაკვლევი ობიექტის მახასიათებლების შესაბამისობის დადასტურების პროცედურა დადგენილ მოთხოვნებთან, ხორციელდება მესამე მხარის მიერ, რომელიც არაა დამოკიდებული არც მწარმოებელსა და არც მომხმარებელზე.

სერთიფიცირების ობიექტებს მიეკუთვნება: პროდუქცია, საქონელი, მომსახურება, პერსონალი, ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა, საწარმოს მენეჯმენტი, პროცესები, საწარმოს ხელმძღვანელობა, საწარმოს საქმიანობა და სხვა.

სერთიფიცირების პროცედურებს ახორციელებს როგორც სახელმწიფოს მიერ აკრედიტებული, ასევე სახელმწიფო-თაშორისი კომისიების მიერ დადგენილი ან სახელმწიფო ორგანო ან კერძო სტრუქტურები. ზოგიერთ ქვეყანაში კანონმდებლობითაა გათვალისწინებული საგაყიდველ და ნებაყოფლობითი სერთიფიცირების პროცედურები.

სერთიფიცირების პროცედურა გამოიყენება:

- ბაზარზე არახარისხიანი პროდუქციის შეღწევის აღსაკვეთად.
- მომხმარებლის დასაცავად უხარისხო პროდუქციისაგან.
- რეალიზებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

სერთიფიცირების ორგანოების მიერ დადებითი დასკვნისას განმცხადებელზე გაიცემა შესაბამისობის სერთიფიკატი, რომელიც მოქმედებაშია განსაზღვრული ვადის განმავლობაში (მაგრამ არაუმეტეს 3 წელზე მეტი).

შესაბამისობის სერთიფიკატი – ესაა სახელმწიფო დოკუმენტი - იმ ქვეყნებისათვის სადაც არსებობს სერთიფიცირების სახელმწიფო ორგანო. სხვა დანარჩენ შემთხვევაში სერთიფიკატის გამცემი ადასტურებს სერთიფიცირების ობიექტის პარამეტრების შესაბამისობას დადგენილ მოთხოვნებთან. განმცხადებელ კომპანიას შეუძლია ასევე მიიღოს უფლება დაადოს დამლა თავის პროდუქციას, რაზედაც გაცემულია შესაბამისობის სერთიფიკატი. სერთიფიცირების პროცედურის ჩატარების თანმიმდევრობა:

1. განმცხადებელს შეაქვს განცხადება სერთიფიცირების ორგანოში.
2. სერთიფიცირების ორგანოში ხდება განცხადებების რეგისტრაცია, აქ ღებულობენ გადაწყვეტილებას პროცედურის ჩატარებაზე. განისაზღვრება სერთიფიცირების საქმეები და პირობები.
3. სერტიფიცირების ორგანო თავაზობს განმცხადებელს ამოიჩინოს კვლევითი ლაბორატორია და სერთიფიცირების ორგანო წარმოებაზე ან ხარისხის მენეჯმენტზე აფორმებს ხელშეკრულებას სერტიფიცირების ჩატარებაზე; წარადგენს საჭირო დოკუმენტებსა და ნიმუშებს.
4. სერთიფიცირების ორგანო კვლევითი ლაბორატორია ან მათი დავალებით სხვა კომპეტენტური ორგანიზაცია ახდენს ნიმუშების გამოსაცდელად შერჩევას.
5. კვლევითი ლაბორატორია ატარებს შემოწმებას და სერთიფიცირების ორგანოს წარუდგენს კვლევების ოქმს.

სერთიფიცირების ორგანო კვლევის ოქმების ასევე პროდუქციის ნორმატიულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დოკუმენტის ანალიზის საფუძველზე ღებულობს შესაბამისობის სერთიფიკატის გაცემაზე გადაწყვეტილებას და იძლევა ლიცენზიის შესაბამისობის ნიშნის გამოყენების უფლებაზე.

უარყოფითი შედეგებისას მიიღება გადაწყვეტილება სერთიფიკატის გაცემაზე უარის შესახებ და გადაეცემა განმცხადებელს უარის მიზეზები.

6. წარმოების ან ხარისხის სისტემის სერთიფიცირების ორგანო ახორციელებს წარმოების მდგომარეობის ანალიზს, სერთიფიცირების წარმოებისა ან ხარისხის სისტემისას და მიაწოდებს თავის დასკვნას სერთიფიცირების ორგანოს, რომელიც აფორმებს შესაბამისობის სერთიფიკატს, აკეთებს რეგისტრაციას გადასცემს მას ლიცენზიასთან ერთად შესაბამისობის ნიშნის გამოყენებაზე.

7. პროდუქციის მწარმოებელი, რომელიც დაექვემდებარება აუცილებელ სერთიფიცირებას ადებს თავის ნაწარმს დამღას შესაბამისობის ნიშნით, ხოლო სერთიფიცირების ორგანო კი ახორციელებს სერთიფიცირებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლს.

გამოსაკვლევი ობიექტის პარამეტრების ნორმატიულ მოთხოვნებთან შესაბამისობის მტკიცებულებათა თავმოყრა სერთიფიცირების ჩატარებისას ხორციელდება საქმეების შესრულების მეშვეობით; როგორცაა:

1. კვლევები: ტიპისა, პროდუქციის პარტიისაგან ამოკრეფა თითოეული ნიმუშისა.
 2. წარმოების შემოწმება: წინასწარი, წარმოების სერთიფიცირება.
 3. სერთიფიცირებას დაქვემდებარებული ობიექტის საინსპექციო კონტროლი
- ნიმუშების გამოცდა, რომლებიც შერჩეულია ბაზარზე გასატანად.
 - ნიმუშების გამოცდა, რომლებიც ამორჩეულია წარმოებაში.
 - წარმოების საინსპექციო კონტროლი.

- საინსპექციო კონტროლი ხარისხის სისტემის.

4. შესაბამისობის დეკლარაციის განხილვა.

თითოეული ეს საქმე შედგება რამდენიმე ურთიერთდაკავშირებული მიმართულებებისაგან, რაც სერთიფიცირების პროცესში დებულებს ორიგინალურ სერთიფიცირების სქემებს. დავახასიათოთ თითოეული მათგანი:

სქემა 1. ტიპის (სახის) კვლევა-გამოიყენება წინასწარ მომზადებული და რეალიზაციისათვის გამზადებული შეზღუდული რაოდენობის პროდუქციაზე, რომელიც მიწოდებული უნდა იქნას ცალკეული პარტიების სახით დროის მოკლე პერიოდში. სერთიფიცირების სქემა გამოიყენება ასევე იმპორტით შემოსულ პროდუქციის მიმართ მოკლევადიანი მოწოდების დროს.

სქემა 2. ტიპის (სახის) გამოცდა და რეალიზაციისათვის შერჩეული ნიმუშების შემდგომი საინსპექციო კონტროლი-გამოიყენება იმპორტირებული პროდუქციისათვის გრძელვადიანი კონტრაქტების ან სერიული პროდუქციის მუდმივად მოწოდებისას ცალკეული კონტრაქტების მიხედვით.

სქემა 3. წარმოებაში შერჩეული ნიმუშების საინსპექციო კონტროლი და ტიპის (სახის) კვლევა-გამოიყენება პროდუქციის სერიული წარმოების სტაბილური პროცესებისათვის.

სქემა 4. ტიპის (სახის) კვლევა: იმ ნიმუშების საინსპექციო კონტროლი, რომლებიც შერჩეულია წარმოებისა და რეალიზაციისათვის-გამოიყენება სერიული წარმოების ყოველმხრივი საინსპექციო კონტროლის დროს, თუ პროდუქციის ხარისხზე წაყენებულია გაზრდილი მოთხოვნები.

სქემა 5-6. ტიპის კვლევა: წარმოების ან ხარისხის სისტემის სერთიფიცირება. წარმოებაში ან რეალიზაციისათვის შერჩეული ნიმუშების კვლევა; საინსპექციო კონტროლი წარმოებისა ან ხარისხის სისტემისა-გამოიყენება შემდეგ შემთხვევებში:

- შერჩევის რეალური მოცულობა არასაკმარისია გამოშვებული პროდუქციის ობიექტური შეფასებისათვის.

- ტექნოლოგიური პროცესები მგრძობიარენი არიან გარე ფაქტორების მიმართ.
- გამოშვებული პროდუქციის მახასიათებლების სტაბილურობაზე ამაღლებული მოთხოვნები.
- პროდუქციის ვარგისიანობის ვადებში კვლევების ჩატარების დროზე ნაკლებია.
- პროდუქცია შეიძლება გამოკვლეულ იქნეს მისი მომხმარებელთან დამონტაჟების შემდეგ.

სქემა 7. პარტიიდან ამორჩევის კვლევა.

სქემა 8. თითოეული ნიმუშის კვლევა- გამოიყენება მცირე პარტიების ან ერთეული ნაკეთობის მიმართ (ნაკეთობათა ერთეული წარმოება).

სქემა 9. შესაბამისობაზე დეკლარაციის განხილვა: გამოიყენება უნიკალური პროდუქციის მცირე პარტიის სერთიფიცირებისას, როგორც ეროვნული ასევე საზღვარგარეთის ფირმების მიერ წარმოებული, რომლებსაც გააჩნიათ შეუბღალავი საქმიანი რეპუტაცია ან ერთეული ნაკეთობისათვის შექმნილი საწარმოს ან სხვა ობიექტების აღჭურვისათვის თუ კი წარმოდგენილი ტექნიკური დოკუმენტაციით შეიძლება ვიმსჯელოთ ხარისხისა და პროდუქტის უსაფრთხოებაზე.

სქემა 10. ნიმუშების კვლევა, რომლებიც ამორჩეულია წარმოებაში ან ვაჭრობაში; წარმოდგენილ დოკუმენტებთან შესაბამისობის დეკლარაციის განხილვა. – მოქმედებს მცირე პარტიების გრძელვადიანი წარმოების დროს.

ხარისხის სისტემის სერთიფიცირების პროცედურა გამოიყენება სისტემის პარამეტრების შესაბამისობის დასამტკიცებლად დადგენილ სტანდარტებთან. სისტემის სერთიფიცირების განხორციელება ხდება სსო საერთაშორისო სტანდარტების “ხარისხის სისტემასა და ბუნებრივი გარემოს დაცვის შემოწმებაზე სახელმძღვანელო მითითებების” საფუძველზე (სსო-10011).

ხარისხის სისტემის სერთიფიცირების პროცედურა:

- საწარმოს მიერ სერთიფიცირების ორგანოში განცხადების შეტანა და მისგან ანკეტა-კითხვარის მიღება.
- საწარმოს მიერ სერთიფიცირების ორგანოში შევსებული ანკეტა-კითხვარის და ხარისხზე ხელმძღვანელობის წარდგენა.
- საწარმოს ხარისხის სისტემის სერთიფიცირებაზე მზადყოფნის წინასწარი შეფასება.
- სერთიფიცირებაზე სამუშაო პროგრამის დამუშავება.
- სერთიფიცირების ჩატარება სერთიფიკატის გაცემით (დადებითი დასკვნის შემთხვევაში).
- ხარისხის დასამტკიცებლად საინსპექციო შემოწმების ჩატარება.

§ 4.3 საქართველოს ბიზნეს ობიექტებში ISO სტანდარტების დანერგვის თავისებურებები

საქართველოს ბიზნეს ობიექტებში, მათი სიდიდის თუ საქმიანობის სახის მიუხედავად, ISO სტანდარტების დანერგვით ბიზნესის საწარმოები გაზრდიან შემოსავლებს და სრულად დაკმაყოფილდება მომხმარებლის ნებისმიერი მოთხოვნა პროდუქციის და მომსახურების ხარისხთან მიმართ.

დღევანდელ პირობებში მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში დანერგილი და მოქმედი ISO9000 და ISO14000 ჯგუფის სტანდარტები ცნობილია, როგორც მართვის სისტემის საერთო სტანდარტები, რომელთა გამოყენება შეუძლია ნებისმიერ ორგანიზაციას, მიუხედავად იმისა არის ის ბიზნეს საწარმო, ასოციაცია თუ სახელმწიფო უწყება.

მსოფლიოს სხვადასხვა წევრებში ამ ჯგუფის სტანდარტების დანერგვა და ხელშეწყობა ხდება საერთაშორისო ექსპერტთა კორპუსის, აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მხარდაჭერით. მისი დანერგვის ხელშეწყობი პროექტი ცნობილია თავისი ინოვაციური საქმიანობით, რაც ითვალისწინებს ბიზნეს ობიექტების მხარდაჭერას ეკონომ-

მიკურო საქმიანობების და მეწარმეობის განვითარების მხარდაჭერას. ბიზნეს ობიექტების დახმარება თვითსერთიფიცირების მიმართულებით და ISO სტანდარტების დანერგვა პროექტის საქმიანობის ერთ-ერთი ნაწილია. ISO9000 და ISO14000 ჯგუფის სტანდარტების განხორციელება საქართველოს ბიზნესის ობიექტებში დაიწყო 2006 წლის 17 თებერვალს. ბიზნეს ობიექტების მიმართეველურმა ჯგუფებმა გაითავისეს თუ რა შეუძლია ცოდნას სტანდარტების შესახებ და ასევე თუ რა სარგებელს მოუტანს ISO 9000 და ISO 14000 სტანდარტების დანერგვა ორგანიზაციასა თუ ქვეყანას. ISO სტანდარტების დანერგვის ძირითადი მიზანია საქართველოს ბიზნესისთვის თითოეული ბიზნეს ობიექტის წვლილის შეტანა პროდუქციის ხარისხის დონის ამაღლებაში, ეს კი ნიშნავს, რომ ამის გარდა ISO სტანდარტების დანერგვით იზრდება ხარისხის, ეკოლოგიის, უსაფრთხოების, ეკონომიკის იმედიანობის ეფექტიანობა.

ISO სტანდარტების დანერგვით მოგებულია არა მარტო ბიზნეს ობიექტები, არამედ მთელი საზოგადოება, მომგებიანი იქნება მეწარმე და მისი პროდუქციის მომხმარებელი. გაუმჯობესდება საინვესტიციო კლიმატი – უცხოელი ინვესტორები, რომლებიც ქვეყანაში ISO სტანდარტებს იყენებენ და მათთან თანამშრომლობას გააგრძელებენ ISO სტანდარტების შესაბამისად.

საერთაშორისო სტანდარტიზაცია ელექტროტექნიკური სფეროდან დაიწყო: საერთაშორისო ელექტროტექნიკური კომისია (IEC) 1906 წელს დაარსდა. სხვა სფეროებში საქმიანობა, რომელსაც ეროვნული სტანდარტიზაციის ასოციაციის საერთაშორისო ფედერაცია (ISA) ახორციელებდა 1926 წელს ჩამოყალიბდა. მათ აქცენტს ძირითადად მექანიკურ ინჟინერიაზე გადაიტანეს და მოქმედებდა 1942-1946 წელს, 25 ქვეყნის წარმომადგენლებმა ლონდონში დააარსეს ახალი საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომლის მიზანია საერთაშორისო კოორდინაციის გამარტივება და საერთაშორისო სტანდარტების

გაერთიანება. ISO-მ ოფიციალურად ფუნქციონირება დაიწყო 1947 წლის 23 თებერვალს.

საქართველოსთვის აუცილებელია, რომ მისი საექსპორტო პროდუქცია მოწონებული იქნას მომხმარებლის მიერ, როგორც ეროვნულ ისე საერთაშორისო მასშტაბით. პროდუქცია, რომელიც აკმაყოფილებს სამომხმარებლო ბაზრის სტანდარტებს კონკურენტუნარიანია. ხარისხის დემონსტრირება და მისი საზოგადოებისათვის წარდგენა თავდაპირველად კომპანიაში ხდება. კომპანიას შეუძლია მიიღოს სარგებელი, როგორც თვით კომპანიის შიგნით ასევე მის გარეთ საერთაშორისო მოთხოვნების დაკმაყოფილების გზით, რაც გულისხმობს: ხარჯების დაზოგვას, გაუმჯობესებულ შრომისნაყოფიერებას, თანამშრომელთა დაკმაყოფილებას, გაუმჯობესებულ კონტროლს ბიზნესზე, საჭირო საქმიანობების განსაზღვრას, დეპარტამენტებს შორის ჰარმონიულ მუშაობას და ხარისხიან პროდუქტს, ამასთან მსოფლიო ბაზარზე გასვლას.

თანამედროვე საქართველოში, როგორც მთავრობამ ასევე ბიზნეს ობიექტებმა უნდა აითვისოს სისტემის მნიშვნელობა და მისი პრაქტიკაში დანერგვის აუცილებლობა, რათა გახდეს კონკურენტუნარიანი ქვეყანა და მწარმოებელი ფირმა. იმისათვის, რომ უფრო მეტი ორგანიზაცია მოემზადოს სერთიფიცირებისათვის, საჭიროა მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერა, რაც მთავრობის პრიორიტეტულ ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს, ხოლო მეწარმეებისათვის კი მათი წარმატების საფუძველს. მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში არსებობს ეროვნული სტანდარტები, რომლებიც წლების უკან იქნა შემუშავებული (GOST). ბევრი საწარმო კვლავ ამ სტანდარტებს იყენებს. ახალი სტანდარტების დანერგვა საქართველოში ადვილი არ არის. მიუხედავად იმისა, რომ ეროვნული სტანდარტები მნიშვნელოვანია, ISO სტანდარტები ამარტივებს საერთაშორისო ვაჭრობის პროცესს და ისინი წარმოადგენენ, როგორც ქვეყნის ასევე პროდუქციისა და ფირმის სახეს, იმიჯს.

საქართველოში ბევრი ორგანიზაცია იყენებს საერთაშორისო სტანდარტებს. ბევრ ქვეყანაში მიღებულია ეროვნული სტანდარტების შესატყვისი საერთაშორისო სტანდარტების გამოყენებაც. მაგალითისათვის, აშშ-ში არსებობს ეროვნული სტანდარტების ორგანიზაცია, რომელიც უშვებს სტანდარტს, რომლის ნუმერაციაც ISO სტანდარტების შესაბამისია. ამჟამად საქართველოში მხოლოდ რამოდენიმე ორგანიზაციას გააჩნია ISO9000-ის სერტიფიკატი.

საქართველოში 2006 წლის 17 თებერვალს ჩატარდა სემინარი, რომელიც ითვალისწინებდა ISO სტანდარტების დანერგვის ღონისძიებების გატარებას. სემინარი მოეწყო ISO-ს საერთაშორისო ექსპერტთა კორპუსის აშშ-ს საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მხარდაჭერით. სემინარის მიერ მიღებული რეკომენდაციები გათვალისწინებული იქნა საქართველოს მთავრობის მიერ და მის მიერ გატარებული ღონისძიებების შედეგად 2006 წლის 1 ივლისიდან საქართველო ISO-ს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის წევრ-კორესპოდენტის სტატუსი დაიბრუნა. ამ დღიდან საქართველო ყველა პრიორიტეტით სარგებლობს, რომელიც ქვეყნებს ISO-ს წევრ-კორესპოდენტის სტატუსით ენიჭებათ. სახელმწიფო იღებს საერთაშორისო სტანდარტებს, ტექნიკურ ანგარიშებს, სახელმძღვანელოებს, გამოცემულს ქვეყნის დროებით უფლებამოსილების დაკარგვის პერიოდში. სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციაში ჩვენს ქვეყანას სტანდარტიზაციის ეროვნული ორგანო – საქართველოს სტანდარტების, ტექნიკური რეგლამენტებისა და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო წარმოადგენს.

ამგვარად საქართველომ 2006 წლის 1 ივლისიდან მიიღო უფლებამოსილებები: გაწევრიანდეს დამკვირვებლის სტატუსით ISO-ს კომიტეტებში: შესაბამისობის შეფასება CASCO; მომხმარებელთა უფლებები – COPOLGO; განვითარებადი ქვეყნების მოთხოვნები – DEVCO; სტანდარტიზაციისა და შესაბამისობის შეფასების საინფორმაციო სისტემები – INFO/ISONET;

შეუფერხებლად მიიღოს ყველა დოკუმენტაცია: საერთაშორისო სტანდარტები, ტექნიკური ანგარიშები, სახელმძღვანელოები და სასწავლო დოკუმენტები; ტექნიკურ კომიტეტებში გაწეული საქმიანობის ანგარიშები, გენერალური ანსამბლეს, საბჭოს, ტექნიკური ხელმძღვანელი ბიუროს და ტექნიკური კომიტეტების სხდომების ანგარიშები: სხვადასხვა პუბლიკაცია და დოკუმენტები ორგანიზაციისა და მისი წევრების საქმიანობის შესახებ.

მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციისა WTO და სხვა საერთაშორისო ორგანიზაციების ძირითადი რეკომენდაციები უკავშირდება ტექნიკურ ბარიერებს ვაჭრობაში, ტექნიკური რეგულირების სფეროს საერთაშორისო წესებთან შესაბამისი ხარისხის ინფრასტრუქტურის მარეგულირებელი სისტემის ჩამოყალიბებას, რომელიც საფუძველია საერთაშორისო ბაზარზე პროდუქციის თავისუფალი ბრუნვის ხელშეწყობისათვის.

განხორციელებული რეფორმების საფუძველზე მოხდა (საქართველოს სტანდარტების, ტექნიკური რეგლამენტების და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს და აკრედიტაციის ერთიანი ეროვნული ცენტრის შექმნა, ცვლილებები აღნიშნული სფეროს მარეგულირებელ ძირითად კანონებში – მეტროლოგია, სტანდარტები, შესაბამისობის შეფასება). ძირითადი სავაჭრო პარტნიორი ქვეყნების ტექნიკური რეგლამენტების აღიარება და ქვეყნის ტერიტორიაზე სამოქმედოდ დაშვება პირველი მნიშვნელოვანი წინგადადგმული ნაბიჯია საერთაშორისო ეკონომიკურ სტრუქტურებში ჩართვისაკენ.

ISO-ს წევრობა იძლევა შესაძლებლობას, ქვეყანაში ხარისხის ინფრასტრუქტურაში ჩაბმულმა ნებისმიერმა პირმა მიიღოს და იმოქმედოს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად ჯანდაცვის, ეკოლოგიის, უსაფრთხოების დაცვის, საერთაშორისო ბაზარზე ქართული პროდუქციის შეღწევისა და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად. ყველა დაინტერესებული მეწარმის მიერ ხარისხის თანამედროვე სისტემის დანერგვა საერთაშორისო ნორმების ფართო გამოყენებით

უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა საქართველო გახდეს საერთაშორისო თანამეგობრობის სრულუფლებიანი წევრი.

დეპარტამენტები:

ეკონომიკური ანალიზი და პოლიტიკა

ბუნებრივი რესურსების ლიცენზირება

კავშირგაბმულობა და საინფორმაციო ტექნოლოგიები

მშენებლობა და ურბანიზაცია

ტრანსპორტი

საგარეო ვაჭრობა და საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები

იურიდიული

საზოგადოებასთან ურთიერთობა

ქონების მართვა

გენერალური ინსპექცია

საქართველოს სტანდარტების, ტექნიკური რეგლამენტების და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტოს და აკრედიტაციის ერთიანი ეროვნული ცენტრი თავის სტრუქტურებში უნდა ითავლისწინებდეს ქვეყნის ეკონომიკის ყველა ძირითად მიმართულებებს, რომელთა პროდუქციის თუ მომსახურების დროული სერთიფიცირება ხელს შეუწყობს საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაციაში საქმიანობასა და ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის დონის ამაღლებას.

საქართველოში როგორც აღვნიშნეთ ISO-ს სტანდარტების დანერგვა 2000 წლიდან დაიწყო. შემდეგ საქართველოში ყველაზე გავრცელებულია საერთაშორისო სტანდარტი ISO 9001:2000-ია და მისი დანერგვაც 2000 წლიდან დაიწყო.

საქართველოს კომპანიებს სერტიფიკაციის გერმანული TUV SUD-ი კომპანია უკეთებს, რომელიც მსოფლიოს 70-ზე მეტ ქვეყანაში საქმიანობს. მისი ოფიციალური პარტნიორია კომპანია „მენჯემენტის სისტემები“, რომელიც საკუთარი ექსპერტების მეშვეობით საკონსულტაციო სამუშაოებს ეწევა, რითაც ფირმები ხარისხის მენჯემენტის სისტემის ISO 9001:2000 სტანდარტის მოთხოვნების შესაბამისად მოამზადონ.

ISO-ს სტანდარტები გულისხმობს მენეჯმენტის სისტემების შემუშავებას და შემდეგ დანერგვას ISO 9001:2000 სტანდარტის მიხედვით, ამას გარდა, არსებობს სხვა სტანდარტები, ისეთი, როგორცაა: ტექნიკური, ეკოლოგიური, კვების პროდუქტების უსაფრთხოების სტანდარტი და ა.შ. რომლებიც ხელს უწყობს ფირმის წარმატებით საქმიანობას, მის კონკურენტუნარიანობას, შრომითი რესურსების ეფექტურ მართვას, მატერიალური რესურსების მართვას და ყველა იმ პროცესს, რაც კი ფირმაში მიმდინარეობს. საბოლოოდ, ISO-ს სტანდარტებზე მომუშავე ფირმის ბაზარზე ეფექტიანი მენეჯმენტით გამოიჩინება. სტანდარტის მოთხოვნის შესაბამისად, ფირმის ხარისხი მუდმივად უნდა უმჯობესდებოდეს. როდესაც კომპანიებს შორის კონკურენცია იზრდება, მატულობს ხარისხზე მოთხოვნას. სტანდარტები ნდობასთან ასოცირდება, რადგან მომხმარებლებმა იციან, რომ სტანდარტის სერტიფიკატის მფლობელ კომპანიას უმაღლესი ხარისხის პროდუქცია აქვს. ფირმაში წინასასერტიფიკაციო სამუშაოების ჩატარებისას ყურადღება ექცევა ტექნიკურ უზრუნველყოფას. თუ რამდენად გამართულია საწარმო, რამდენად აკმაყოფილებს იმ ტექნიკურ მოთხოვნებს, რასაც ISO-ს სტანდარტი ითხოვს. იმისთვის, რომ ფირმამ სტანდარტის მინიმალური ტექნიკური მოთხოვნა დააკმაყოფილოს ტარდება შესაბამისი საკონსულტაციო სამუშაოები. გარდა ტექნიკური უზრუნველყოფისა, სტანდარტის დასანერგად აუცილებელია, რომ პროცესში ადგილობრივი კადრიც ჩაერთოს. წინასწარი სამუშაოები მინიმუმ სამ-ოთხ თვეს მოიცავს. ISO-ს ხარისხის მენეჯმენტის სერტიფიკატი უპირველესად არის ნდობა, მომხმარებელზე ორიენტირებულობა. TUV-SUD-მა საქართველოში 2007 წლის მონაცემები სერტიფიკატი უკვე 25 კომპანიაზე გასცა. წლის ბოლომდე სასერტიფიკაციო აუდიტს კიდევ 9 ქართული კომპანია გაივლის.

საქართველოში ISO-ს სტანდარტების დანერგვის ერთ-ერთ მიზეზად შეიძლება ისიც ჩაითვალოს, რომ

საერთაშორისო სერტიფიკაცია თანამედროვე საინვესტიციო და ინოვაციური პროცესებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების განუყოფელი ნაწილია და იგი საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნათა შესაბამისად ბარიერებს ხსნის ქვეყნებს შორის.

წარმატებული ქართული კომპანიები თავიანთ საქმიანობას უკვე საერთაშორისო სტანდარტებზე აგებენ. 2008 წლის 1 ნოემბრისათვის საქართველოში ISO 9001:2000 სერტიფიკატი 50-მდე სხვადასხვა სფეროში მომუშავე კომპანიას გააჩნია. სერტიფიკატის მიღების შემდეგ კომპანიებს ადგილობრივ და საერთაშორისო ბაზარზე ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო სტანდარტების მქონედ აღიარებენ.

სამშენებლო კომპანია NCC-ი ამ დარგში პირველი იყო, რომელმაც ISO 9001:2000 სერტიფიკატი მიიღო მიწისქვეშა და მიწისზედა მშენებლობის სფეროში. კომპანიაში აცხადებენ, რომ სერტიფიკატის არსებობა, არის ყველაზე კარგი დასტური იმისა, რომ კომპანია, მისი მომსახურება და მენეჯმენტი ყველაზე მაღალ მოთხოვნებს აკმაყოფილებს.

სერტიფიკაციის შემდეგ კომპანიაში მუშაობა და პროცესების მართვა ISO 9001:2000 სტანდარტებით ხდება. სერტიფიცირება გულისხმობს მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილებას, მარალი ხარისხის მიღწევას და მუდმივ გაუმჯობესებას. მნიშვნელოვანი მოთხოვნა იყო სამშენებლო სამონტაჟო სამუშაოების მაღალი ხარისხით შესრულებასთან დაკავშირებით, ასევე კლიენტებთან მჭიდრო ურთიერთობა და უსაფრთხოების რისკების შემცირება.

ფარმაცევტულმა კომპანია „ავერსი-რაციონალმა“ ფარმაცევტული საწარმოს შექმნის დღიდან გადაწყვიტა, კომპანიაში ხარისხის მართვის სისტემა დაენერგა და ISO-ს სტანდარტების შესაბამისად ემუშავა. 2006 წელს ფარმაცევტულმა საწარმო „ავერსი რაციონალმა“ მთელი რიგი სამუშაოების ჩატარების და მკაცრი შემოწმების შედეგად ISO 9001-2000 სერტიფიკატი მიიღო საერთაშორისო სტანდარტის ხარისხის მართვის სისტემის სერტიფიცირება განხორციელდა გერმანული ხარი-

სხის მართვის სისტემების მასერტიფიცირებელი ორგანოს – TUV-SUD-ის მიერ. კომპანიაში მიაჩნიათ, რომ ქართული კომპანიების ISO-ს სტანდარტისაკენ სწრაფვა სამომხმარებლო ბაზარზე უხარისხო პროდუქციის გავრცელებას მნიშვნელოვნად შეამცირებს.

კომპანია „ელიტ-ელექტრონიქსი“ ISO 9001:2000 სერტიფიკატის მფლობელი წელს გახდა. როგორც კომპანიაში აცხადებენ, ISO-ს სტანდარტები მათ „ელიტ ელექტრონიქსს“ უმიძღვებს, საქმიანობა მსოფლიო გამოცდილებას და საერთაშორისო სტანდარტებზე ააგონ.

როგორც გაირკვა, ISO-ს სტანდარტების დანერგვით, ქართული ბიზნესი ახალ ფაზაში შედის. მომხმარებლის ინტერესების დაკმაყოფილების პარალელურად, ქართული კომპანიები ცდილობენ, ხარისხის ამადლების გზით, საერთაშორისო სტანდარტებს მიუახლოვდნენ.

ფოთის საზღვაო ნავსადგური

ფოთის საზღვაო ნავსადგურის მიერ მიღებული სერტიფიკატით დასტურდება, რომ ხარისხის მართვის სისტემა შეესაბამება საერთაშორისო სტანდარტის ISO 9001-2000 მოთხოვნებს გემების ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის, ტვირთების შენახვის, ნავსადგურში შემავალი გემების მომსახურებისა და გემების ეკიპაჟების უსაფრთხოების უზრუნველყოფის კუთხით.

პირველად სერტიფიკატი მიღებული იქნა 2002 წელს, რომლის შესაბამისობას ნავსადგური ადასტურებდა ყოველ წელში საზედამხედველო აუდიტის მეშვეობით, რომლებსაც ატარებდნენ მსოფლიოში აღიარებული საერთაშორისო კომპანიები. აღნიშნული სერტიფიკატის განახლება ჩატარდა 3-ჯერ, ბოლო სერტიფიცირება ჩატარდა 2006 წლის აგვისტოში და გაცემული იქნა ახალი სერტიფიკატი. რომელიც ძალაშია 2009 წლამდე

სტანდარტს გააჩნია შემდეგი მნიშვნელოვანი ფაქტორი:

- მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილება
- კონკურენტუნარიანობა შიდა და გარე ბაზარზე
- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის სრულყოფა და შემგომი გაუმჯობესება.

2005 წლის 18 ნოემბერს IPM-ს მიენიჭა ხარისხის მართვის სისტემის შესაბამისობის სერტიფიკატი, რომელიც ადასტურებს, რომ საზოგადოებრივი აზრის კვლევისა და მარკეტინგის ინსტიტუტმა გაიარა შემწობება და აღიარებულ იქნა ISO 9001:2000 სტანდარტების შესაბამისად სერთიფიცირების ასოციაცია რუსული რეგისტრის მიერ, რომელიც წარმოადგენს IQNet-ს და გააჩნია საერთაშორისო აკრედიტაცია.

რატომ ხარისხის სტანდარტი ISO-ს 9001:2000?

არსებობს მინიმუმ ხუთი მიზეზი:

1. ეს არის მსოფლიოში აღიარებული სტანდარტების ხარისხის მენეჯმენტის სფეროში;

2. ISO-ს სტანდარტები 9001:2000 განსაზღვრავენ მოთხოვნებს პროდუქციისა თუ მომსახურების ხარისხის მართვის სისტემაში. სტანდარტები მიზანმიმართულია მართვის მუდმივი სრულყოფისაკენ. ISO 9001-ს სტანდარტები არ ცვლიან, არამედ სრულყოფენ მოთხოვნებს პროდუქციისა და მომსახურებაზე;

3. ISO-ს 9001-ის ხარისხის სტანდარტები შეიცავს არა მხოლოდ პრინციპებს და მოთხოვნებს, არამედ მიმართულებებს, როგორ გამოვიყენოთ ეს სტანდარტები საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში;

4. საშუალებას გვაძლევს არა მარტო გამოვავლინოთ ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესები, არამედ იმუშავებს ყველაზე შესაფერის საშუალებებსა და მეთოდებს პროცესების ეფექტურად მართვისათვის;

5. ISO 9001 ფართოდ გამოიყენება მსოფლიოს 500000-ზე მეტი ორგანიზაციის შიდა ორგანიზაციულ მენეჯმენტში, ამიტომაც წარმოადგენს მიღებულ ინსტრუმენტს საერთაშორისო საბაზრო ურთიერთობაში.

ხარისხის მართვის მენეჯმენტი წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვის სისტემის ნაწილს, რომლისთვისაც უპირატეს ორიენტირს წარმოადგენს ხარისხი – კლიენტების მოლოდინებისა და საჭიროებების დაკმაყოფილება ხარისხიანი მომსახურების უზრუნველყოფით. ორგანიზაციის მართვის სხვადასხვა სისტემები ერთიანდება ხარისხის მართვის სისტემებთან და ყალიბდება ერთიანი უნიფიცირებული მართვის სისტემა, რომელიც მიმართულია ეფექტიანი დაგეგმარების, რესურსების ეფექტიანი განაწილების, ურთიერთშემავსებელი მიზნების ჩამოყალიბებისა და მომსახურების ხარისხი უზრუნველყოფისაკენ.

ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები

ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება მოითხოვს ორგანიზაციის მართვას სისტემატიური და მკვეთრად განსაზღვრული ფორმით.

1. ორგანიზაცია ფოკუსირებულია კლიენტზე – ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირება მის მომხმარებელზეა დამოკიდებული. შესაბამისად წარმატებული ორგანიზაცია ყოველთვის ითვალისწინებს კლიენტის მიმდინარე და მომავალ საჭიროებებს. ცდილობს დააკმაყოფილოს მისი მოთხოვნები და გადააჭარბოს მათ მოლოდინს.

2. მენეჯმენტი – სამენეჯმენტო რგოლი აყალიბებს ორგანიზაციის ერთიან მიზანს, ორგანიზაციის მიმართულებას და ორგანიზაციის შიდა გარემოს, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანური რესურსის ოპტიმალურ და ეფექტიან ჩართულობას სამუშაო პროცესში ორგანიზაციის საერთო მიზნების მისაღწევად.

3. ადამიანური რესურსი – ორგანიზაციის იერარქიული სისტემის ნებისმიერი რგოლის თანამშრომელი კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი და მთავარი ინსტრუმენტი.

4. პროცესუალური მიდგომა – ორგანიზაციის სასურველი შედეგის მიღწევა უფრო ეფექტიანად, როდესაც შესაბამისი რესურსები განიხილება არა ცაკლეულად, არამედ იმართება როგორც პროცესი.

5. მართვისადმი სისტემური მიდგომა – ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისა და ეფექტიანი ფუნქციონირების სისტემაში ჩართული და ურთიერთდაკავშირებული პროცესების იდენტიფიცირება, გაანალიზება და მართვა.

6. მუდმივი გაუმჯობესება – მუდმივი გაუმჯობესება არის ორგანიზაციის შეუცვლელი მიზანი.

7. ფაქტებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები – მიღების პრინციპი არის – ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება ეფუძნება ფაქტებს და ითვალისწინებს ლოგიკურ და ინტუიციურ ანალიზს.

8. ურთიერთმომგებიანი ურთიერთობა – ურთიერთმომგებიანი ურთიერთობა ორგანიზაციას, მომწოდებელსა და მომხმარებლებს შორის აუმჯობესებს საერთო შესაძლებლობებს.

„თბილწყალკანალმა“ საერთაშორისო სერტიფიკატი მიიღო ხარისხის მართვის სფეროში.

ქართულმა კომპანიამ „თბილისი წყალმა“, ყოფილმა „თბილწყალკანალმა“ საერთაშორისო სერტიფიკატი ISO 9001 მიიღო ხარისხის მართვის სფეროში.

ხარისხის მართვის სისტემებში მსოფლიო ლიდერმა SAI GLOBAL და საერთაშორისო სერტიფიცირების ქსელმა IQNet თბილისი ბანკს ხარისხის მართვის სისტემის საერთაშორისო სტანდარტის ISO 9001:2000 მოთხოვნებთან შესაბამისობის სერტიფიკატი მიანიჭეს. თბილისი ბანკი პირველი ბანკია საქართველოში, რომელიც ISO-ს სტანდარტი მიიღო.

საქართველოს ნავთობისა და გაზის კორპორაციამ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის საერთაშორისო, ISO 9001-2000 სტანდარტის შესაბამისობის სერტიფიკატი მიიღო. სერტიფიკატი მსოფლიოში ცნობილმა კომპანიამ BSI MS (British Standardization Institute Management Systems) გასცა.

აღნიშნული სერტიფიკატი 2006 წლის ოქტომბერში, თავდაპირველად, საქართველოს ნავთობის საერთაშორისო კორპორაციას გადაეცა. ნავთობისა და გაზის კორპორაციების

გაერთიანების შემდეგ კორპორაციის ხელმძღვანელობამ მიიღო სტრატეგიული გადაწყვეტილება ხარისხი მენეჯმენტის სისტემის სერთიფიკატის შენარჩუნებისა და მისი უწყვეტი სრულყოფის მიზნით.

სერთიფიკატის მოქმედების სფეროა: ნავთობისა და გაზსადენების მშენებლობისა და ექსპლუატაციის გარემოსდაცვითი და საინჟინრო-ტექნიკური მონიტორინგი. ნავთობისა და გაზსადენის მიწის ფართობებით უზრუნველყოფა.

თავი V. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობა

§ 5.1. დანახარჯები ხარისხის მენეჯმენტზე

ხარისხის ამაღლებაზე საქმიანობას ყოველთვის მოსდევს ხარჯების გაზრდა მწარმოებელთან და ასევე საქონლის მომხმარებელთანაც. სამეურნეო პროცესების – ანუ ბიზნეს ოპერაციების მართვის დროს საქონლის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის ხორციელდება ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაცია.

ხარჯების ოპტიმიზაციისათვის გამოიყენება ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი, რომელშიდაც ხდება ობიექტის ფუნქციის გამოვლენა და ფასდება მისი ფუნქცია. ფუნქცია, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს დადებით ეფექტს, თავიდან იცილებენ. ამით მცირდება ხარჯები ობიექტის ექსპლუატაციასა და წარმოებაზე.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში, ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაცია მიმართულია შემდეგი მიზნების მიღწევაზე:

- წარმოებული პროდუქციის ერთეულზე ხარჯების შემცირება ხარისხის წინა დონის შენარჩუნების პირობებში.

- ხვედრითი ხარჯების შემცირება ახალი პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებების ერთდროულად გაუმჯობესების დროს.

- ხვედრითი ხარჯების ამაღლება მაღალი დონის ხარისხის პროდუქციის შექმნისათვის, რომელიც მაღალი უნდა იყოს კონკურენტის პროდუქციის ტექნიკურ დონეზე.

- პროდუქციაზე ფასის დადგენა.

ხარისხზე დანახარჯების მართვის პროცესი მოიცავს კომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესებაზე ღონისძიებების რეგულირებასა და ანალიზს.

ხარისხზე ხარჯების მართვასა და ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობის განსაზღვრისას გამოიყოფა ორი მიდგომა:

- ღირებულებითი.
- სამომხმარებლო-ღირებულებითი.

ღირებულებითი მიდგომისას აქცენტი გადატანილია საწარმოს საერთო რენტაბელობის ამალგებაზე არასაწარმოო ხარჯების შემცირებისა და რესურსების ეკონომიის შედეგად.

სამომხმარებლო-ღირებულებითი მიდგომა ემყარება მასზედ, რომ ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაციის დროს გაითვალისწინება არა მარტო მწარმოებლის ხარჯები, ასევე საბოლოო მომხმარებლისაც. ამასთან უზრუნველყოფილი იქნება წარმოების ხარჯების შემცირება პროდუქციის შექმნაზე. ასევე იზრდება მომხმარებლების დაკმაყოფილება პროდუქციის გამოყენების მეშვეობით ხარჯების შემცირებასა და სასარგებლო ეფექტის გაზრდის ხარჯზე.

ფირმის მარკეტინგული ორიენტაციის დროს ფასდება და ოპტიმიზირება ხდება ჯამური ხარჯების, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის (მომსახურების) მთელ სასიცოცხლო ციკლზე – შექმნიდან უტილიზაციამდე.

ხარისხზე ხარჯების შეფასებისას გამოვლინდება ხარჯების ყველა შემადგენელი, რომლებიც წარმოიშებიან პროდუქციის დამუშავების, წარმოებისა და მოხმარების დროს.

ხარისხზე ხარჯების სტრუქტურის განსაზღვრისათვის გამოიყენება კლასიფიკაცია, სადაც მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით გამოიყოფა შემდეგი ხარჯები:

- ხარისხის გაუმჯობესებაზე (გაუმჯობესებულ თვისებების მქონე ახალ პროდუქციაზე ხარჯები);
- ხარისხის გაუმჯობესებაზე (შესავალი, მიმღებ კონტროლზე ხარჯები);
- ხარისხის მართვაზე (ხარჯები ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაზე).

სასიცოცხლო ციკლის სტადიების მიხედვით გამოყოფენ ხარისხზე შემდეგი სახის ხარჯებს:

- ახალი პროდუქციის შექმნის დროს (შემქმნელის ხარჯები).

– პროდუქციის დამზადების დროს (მწარმოებლის ხარჯები).

– პროდუქციის ექსპლუატაციის დროს (მომხმარებლის ხარჯები).

ხარისხზე ხარჯების კლასიფიკაცია, რომელიც შემოგვთავაზა ფეიგენბაუმმა:

1. დეფექტების გაფრთხილებაზე ხარჯები:

– ხარისხზე სწავლება.

– ხარისხის განყოფილების ხარჯები.

– მომხმარებელთა მოთხოვნების ანალიზზე მარკეტინგული კვლევები და კონკურენტის პროდუქციის ხარისხის დონის შეფასება.

– ნედლეულზე და მაკომპლექტებელ ნაკეთობათა შესავალ კონტროლზე ხარჯები (მიმწოდებელთა ხარისხის კონტროლი)

– ახალი დანადგარის ექსპლუატაციასა და შექენაზე ხარჯები.

2. ხარისხის დონის შეფასებაზე ხარჯები:

– კონტროლი და გამოცდა (პროდუქციის მიმღები კონტროლი, პროდუქციის სერთიფიცირება).

– ხარისხის უზრუნველყოფაზე საქმიანობის შემოწმება (ხარისხის სისტემის სერთიფიცირება, გარე დამოუკიდებელი აუდიტი, ტექნოლოგიური პროცესების სტაბილურობის შიგა შემოწმება).

3. წუნისგან ზარალი:

– დეფექტები (იმ პროდუქციის წარმოებაზე ხარჯები, რომელშიდაც კონტროლისას აღმოჩნდა დეფექტები).

– ხარჯები რეჯლამაციაზე (მყიდველთა პრეტენზიების მიხედვით ხარჯები-საგარანტიო რემონტი, დეფექტური პროდუქციის შეცვლა და ა.შ.)

ხარისხზე საერთო ხარჯები თანაბარია ხარჯების ჯამისა დეფექტების გაფრთხილებაზე, ხარისხის დონის შეფასებასა და გამოვლენილი დეფექტების თავიდან აცილებაზე.

ხარისხზე ხარჯების მართვა მიმართულია წუნისაგან კარგეების მინიმუმაციაზე. წუნისაგან დანაკარგების განსაზღვრისას გამოითვლება აბსოლუტური და ფარდობითი მაჩვენებლები. წუნის აბსოლუტური სიდიდე განისაზღვრება ფორმულით:

$$A_{\varphi} = X_{\varphi} + X_{\delta} \quad 5.1.$$

სადაც X_{φ} – არის წუნდებული ნაკეთობის წარმოებაზე ხარჯები.

X_{δ} – წუნის შესაძლებელ გასწორებაზე ხარჯები.

წუნისაგან კარგეების აბსოლურური სიდიდე განისაზღვრება ფორმულით:

$$A_{\varrho} = A_{\varphi} - S_{\varphi} - S_{\delta} - S_{\beta} \quad 5.2.$$

სადაც A_{ϱ} – წუნის აბსოლუტური ზომაა.

S_{φ} – გამოყენების ფასის მიხედვით წუნის ღირებულება.

S_{δ} – წუნზე ბრალეულისაგან გადახდევინების თანხა.

S_{β} – მომწოდებლებზე არახარისხიანი ნედლეულისა და მაკომბლექტებელი ნაკეთობების მოწოდებაზე გადახდევინების თანხა.

წუნის სიდიდის ფარდობითი მაჩვენებელი და წუნისაგან დანაკარგები გამოსახულია პროცენტებში და მათი შეფასება ხდება შემდეგნაირად:

$$a_{\varphi} = A_{\varphi} / S \quad \text{და} \quad a_{\varrho} = A_{\varrho} / S \quad 5.3$$

სადაც A_{φ} – არის წუნის ფარდობითი სიდიდე. წუნისაგან დანაკარგები.

A_{ϱ} – წუნისაგან დანაკარგების აბსოლუტური სიდიდე.

S – პროდუქციის თვითღირებულება.

ხარისხზე ხარჯების ანალიზისას გამოიანგარიშება ასევე ხარისხზე ერთობლივი ხარჯების წილი პროდუქციის საერთო

თვითღირებულებაში. ამასთან ხარისხზე ხარჯების საერთო სიდიდე არ უნდა აღემატებოდეს ნაკეთობის (საქონლის) თვითღირებულების 20%-ს. გამონაკლისს წარმოადგენს სამედიცინო პროდუქცია და დანადგარები, სამხედრო-სამრეწველო კომპლექსის პროდუქცია, რომელთა ხარისხს წაყენება მომატებული მოთხოვნები, ხოლო ხარჯები მთლიანი კონტროლის განსახორციელებლად შეიძლება გაუტოლდეს წარმოების ღირებულებას.

§ 5.2. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების პრინციპები.

ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის პირველ რიგში უნდა გამოითვალოს საქონლის (მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებზე ღონისძიებების ეფექტიანობა მწარმოებლისა და მომხმარებლის პოზიციების გათვალისწინებით.

მწარმოებლის პოზიციით ეფექტი წარმოიქმნება შემდეგი ღონისძიებების დაშუშავებითა და გატარებით:

- მატერიალურ და ენერჯიათა მოცულობის შემცირება.
- ტექნოლოგიური პროცესების შრომატევადობის შემცირება
- ფონდტევადობის შემცირება.
- სტანდარტიზაციისა და უნიფიცირების გამოყენება.
- დეფექტიანი ნაკეთობების წარმოების მოცულობის შემცირება.

ექსპლუატაციის სტადიაზე ეფექტიანობა განპირობებულია მომხმარებელთან ხარჯების შემცირებით. ეს ხდება შემდეგნაირად:

- ხარჯების შემცირება ტრანსპორტირებასა და პროდუქციის შენახვაზე.

– ტექნიკური ღონისა და ნაკეთობათა ხარისხის ამაღლება.

– ნაკეთობათა გამოყენების ვადის გაზრდა.

– საიმედოობის ამაღლება.

– ენერგოტევადობის, სათბობის, წყლისა და სხვა მასალების გამოყენების შემცირება.

– მომსახურე პერსონალის რაოდენობის შემცირება.

– სარემონტო სამუშაოების ღირებულების შემცირება.

ხარისხის მართვის ეკონომიკური ეფექტიანობის გათვლენებში აუცილებელია გავითვალისწინოთ დროის ფაქტორი, რადგანაც ხარისხის უზრუნველყოფაზე ღონისძიებების ეტაპობრივად განხორციელების შედეგად წარმოიქმნება არა თანაბარი ფულადი ნაკადები.

სხვადასხვა დროის ფულადი ნაკადები დროის ფაქტორის მიხედვით დისკონტირდება დაყვანის კოეფიციენტის დახმარებით (დაიყვანება ერთიან-დროის საწყის მომენტზე).

დროის ფაქტორის მიხედვით დაყვანის კოეფიციენტს გააჩნია შემდეგი სახე:

$$a_t = 1/(1 + E)^t \quad 5.4$$

სადაც a_t – არის დაყვანის კოეფიციენტი.

E – დაყვანის ნორმატივია.

t – ღონისძიებების გატარების დრო.

§5.3. ხარისხის უზრუნველყოფაზე ღონისძიებების ეკონომიკური ეფექტიანობის ანგარიში

ხარისხის უზრუნველყოფაზე გატარებული ღონისძიებების ეკონომიკური ეფექტიანობის გამოთვლა ხდება მსგავსად და შესაბამისად იმ რეკომენდაციებისა, რომელთა მეშვეობით ხდება საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასება, ანდა შერჩევა შემდგომი ფინანსირებისათვის.

გამოყოფენ ეფექტიანობის შემდეგ სახეებს:

1. ფინანსური – პროექტის რეალიზაციის ფინანსური შედეგების მახასიათებლები მათი მონაწილეებისათვის.
2. საბიუჯეტო – პროექტის რეალიზაციის ფინანსური შედეგების მახასიათებლები ყველა დონის სახელმწიფო ბიუჯეტისათვის.
3. სახალხო – სამეურნეო – პროექტის მნიშვნელობის მახასიათებელი მთლიანად მთელი ეკონომიკისათვის.

ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის იყენებენ შემდეგ მაჩვენებლებს:

- წმინდა დისკონტირებული ამონაგები.
- შემოსავლიანობის ინდექსი.
- შემოსავლიანობის შიგა ნორმა.
- ამოგების ვადა.

წმინდა დისკონტირებული ამონაგები განისაზღვრება ფორმულით:

$$P_{\text{გ}} = \sum (P_t - X_t) / (1 + E)^t \quad 5.5.$$

სადაც P_t – ხარისხის ამაღლებაზე t წელში გატარებული ღონისძიებებისაგან მიღებული წლიური ამონაგები.

X_t – დანახარჯები დაკავშირებული ხარისხის ამაღლებაზე ღონისძიებების განხორციელება-სთან t წელში.

E – დაყვანის ნორმატივი.

დაყვანის ნორმატივის სახით შეიძლება გამოყენებულ იქნას კაპიტალზე ამონაგების ნორმა, რომელიც ეტოლება საბანკო კრედიტის განაკვეთს.

შემოსავლიანობის ინდექსი ფასდება შემდეგი ფორმულის მიხედვით:

$$P_{\text{გ}} = 1/K \cdot \sum (P_t - X_t) / (1 + E)^t \quad 5.6$$

სადაც K – ხარისხის ამაღლებაზე მთელ საანგარიშო პერიოდში გატარებული ღონისძიებების განხორციელებაზე მთლიანი კაპიტალდაბანდება.

P_t – საანგარიშო პერიოდის t წელში ხარისხის ამაღლებაზე გატარებულ ღონისძიებებისაგან მიღებული ამონაგები.

X_t – დანახარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია ხარისხის ამაღლებაზე ღონისძიებების განხორციელებასთან, რომელსაც აკლდება საანგარიშო პერიოდის t წლის კაპიტალდაბანდება.

E – დაყვანის ნორმატივი.

შემოსავლიანობის შიგა ნორმა წარმოადგენს დისკონტის ნორმას (E), რომლის დროსაც წმინდა დისკონტირებული ამონაგები უტოლდება ნულს.

შემოსავლიანობის შიგა ნორმას წარმოადგენს განტოლების გადაწყვეტა:

$$\sum (P_t - X_t) / (1 + Y)^t \quad 5.7$$

სადაც Y – არის შემოსავლიანობის შიგა ნორმის საძიებელი სიდიდე.

მოგების ვადა ახასიათებს დროებით ინტერვალს, რომლის დროსაც კომპანია ახდენს ხარისხზე ხარჯების კომპენსირებას დამატებით მიღებული ამონაგების მიღებით.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობის შეფასებისათვის საწარმოში შეიძლება იყოს ასევე გამოყენებული ხარისხის განმაზოგადებელი (ფარდობითი) მაჩვენებელი.

განმაზოგადებელი ხარისხის მაჩვენებელი M ფასდება შემდეგი ფორმულის მეშვეობით:

$$M = (S_{\varphi} + S_{\sigma} + S_{\text{საგ}}) / S_{\sigma} \quad 5.8$$

სადაც S_{φ} – არის პროდუქციის წარმოებისას პროცესში გამოწუნებულის ღირებულება.

$S_{\text{ღ}}$ – დეფექტური პროდუქციის ღირებულებაა, რაზედაც რეკლამაციის გამო გადახდილია ჯარიმა.

$S_{\text{საგ}}$ – პროდუქციის ღირებულება, რაზედაც ჩატარებულია საგარანტიო რემონტი.

$S_{\text{ფ}}$ – საანგარიშო პერიოდში ფაქტიურად რეალიზებული პროდუქციის ღირებულება.

რაც უფრო ახლოა ხარისხის მაჩვენებელი ნულთან, მით მაღალია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანობა საწარმოში.

ხარისხის სრული მენეჯმენტის ფუძემდებლები

ხარისხის სრული მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც რამდენიმე კონცეფციის განზოგადება, რომლებიც შემოთავაზებული იყო სახელგანთქმული მეცნიერებისა და სპეციალისტების მიერ. სხვადასხვა ქვეყნების მეცნიერებმა დიდი ღვაწლი გასწიეს ხარისხის მენეჯმენტის განვითარებაში და შექმნეს საძირკველი იმ დიდი მეცნიერულ-პრაქტიკული შენობისა, რომელსაც ეწოდება ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი. ამ მეცნიერებსა და სპეციალისტებს თავის დროზე უწოდებდნენ, როგორც “მასწავლებლებს”, “მოძღვრებს”, “ხარისხის დამრიგებელი მოძღვარი”. მსოფლიო მასშტაბით ხარისხის მენეჯმენტში ძირითად ფიგურებად აღიარებული არიან: ე. დემინგი, კ. ისიკავა, გ. ტაგუტი, ჯ. ჯურანი, ფ. კროსბი, ა. ფეიგენბაუმი.

ედვარდ დემინგი ყველაზე ცნობილი “დამრიგებელია ხარისხზე”, რომელსაც უდიდესი გავლენა გააჩნდა ხარისხის მენეჯმენტის განვითარებაში იაპონიაში მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ და ა.შ.შ.-ში 1980-იანი წლებიდან.

1940-იანი წლების ბოლოს ე. დემინგი იაპონელებს ასწავლიდა სტატისტიკურ მეთოდებს, ამასთან ერთად უდიდეს

ყურადღებას აქცევდა სისტემურ მიდგომას PDCA-ციკლის გამოყენებას (გეგმა – განხორციელება – შემოწმება – მაკორექტირებელი მოქმედება), რომელსაც უწოდებენ “დემინგის ციკლს.”

1951 წელს იაპონიაში დაადგინეს იაპონური ფირმებისათვის ხარისხის მიღწევაზე ე. დემინგის პრემია. 1960 წ. იაპონიის იმპერატორმა დააჯილდოვა დემინგი ორდენით.

ე. დემინგი არის ხარისხზე მეცნიერების რამდენიმე მიმართულების შემქმნელი, სიღრმისეულ ცოდნათა თეორიის ავტორი, რომლის საფუძველს წარმოადგენს: სისტემების თეორია, ფსიქოლოგია, იგი დიდ ყურადღებას იჩენდა კომპანიათა მენეჯმენტის ჩამოყალიბებაზე. მან ჩამოაყალიბა ხარისხის გაუმჯობესების 14 პრინციპი.

კაორუ ისიკავა ხარისხის მენეჯმენტის მეთოდებზე მუშაობს 1949 წლიდან მისი სიცოცხლის ბოლომდე (1990). კ. ისიკავა ავტორია ხარისხის კომპლექსური მართვის იაპონური ვერსიისა, რომელიც ემყარება ოთხ ძირითად პრინციპს:

- პერსონალის ჩართვა
- პერსონალის სწავლების უწყვეტობა
- ხარისხის სისტემის შიგა აუდიტის რეგულირება.
- კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების ფართოდ გამოყენება.

კ. ისიკავამ 1950 წლის დასაწყისში იაპონიაში დაიწყო კომპანია ფირმების ხელმძღვანელობისათვის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების შესწავლა, რომელმაც შემდგომში მიიღო სახელწოდება “ხარისხის შვიდი მარტივი ინსტრუმენტი”. მის მიერვე იქნა 1962 წელს შემოთავაზებული “ხარისხის ჯგუფების” იდეა.

კ. ისიკავამ შემოიტანა პრაქტიკაში ხარისხის კონტროლის მიზეზობრივ-შედეგიანობის ანალიზის კავშირების გრაფიკული ხერხი, დღეს ცნობილია ისიკავას დიაგრამის სახელით.

გენტი ტაგუტი 1940-იანი წლების ბოლოს მუშაობდა პროდუქციისა და საწარმოო პროცესების განხორციელების

პრობლემებზე. იგი ავტორია “ხარისხის ინჟინირინგის” კონცეფციისა, რომლის საფუძველს შეადგენს შემდეგი დებულებები:

- ხარისხის ანალიზი უნდა ხდებოდეს დანახარჯების ანალიზთან ერთად.
- ხარისხი და ხარჯები დაკავშირებულია ერთმანეთთან დანაკარგების ფუნქციით.
- დანაკარგები ეხება, როგორც მწარმოებელს, ასევე მომხმარებელს.
- ხარისხის კარგების ფუნქციის გრაფიკი წარმოადგენს პარაბოლას, რომლის მწვერვალიც იმყოფება საუკეთესო მნიშვნელობის წერტილში (კარგების არ არსებობისას). დაშვებების ველის საზღვრებზე კარგები აღწევენ მაქსიმუმს (ნაკეთობის შეცვლისას).

გ. ტაგუტიმ შეძლო ჩამოეყალიბებინა ექსპერიმენტის დაგეგმვის ხერხები ხარისხის უზრუნველყოფაზე. მისი იდეები 30 წელზე მეტ ხანს წარმოადგენდა იაპონიაში საინჟინრო განათლების საფუძველს. ხარისხის მენეჯმენტში გ. ტაგუტის მინიჭებული აქვს დემინგის პრემია.

ჯოზეფ ჯურანი, იგი ავტორია ყოველმხრივ განვითარებული და საყოველთაოდ გამოსაყენებელი მოდელისა “ხარის-ხის სპირალი”, ასევე კონცეფციისა ხარისხის ყოველწლიურად განვითარების შესახებ რომელიც ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

- ხარისხის გაუმჯობესებაზე დაგეგმვა ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროსა და მის ყველა საფეხურზე.
- პრევენციული ღონისძიებების დამუშავება.
- ხარისხზე საწარმოს საქმიანობის გეგმაზომიერი მართვის უზრუნველყოფა.
- ადმინისტრირებაზე უარის თქმა.

ჯ.ჯურანმა წამოაყენა იდეა და გაატარა იგი პრაქტიკაში, ხარისხის უზრუნველყოფაზე ეკონომიკური მიდგომის აუცილებლობის შესახებ.

ჯ.ჯურანმა აშშ-ში 1979 წელს ორგანიზაცია გაუკეთა და დააარსა ხარისხის ინსტიტუტი.

ფილიპ კროსი ამერიკელი სპეციალისტია, იგი ავტორია ხარისხის გაუმჯობესების 14 პრინციპისა, “ნულოვანი დეფექტების” სისტემა. მას ეკუთვნის აფორიზმი “ხარისხი-უფასოდ”. მან პირველმა შესთავაზა მსოფლიოს ხარისხის პრობლემების გადაწყვეტაზე საწარმოთა კომპეტენტურობის შეფასების მეთოდი. ესაა მრავალმხრივად განვითარებული და ღრმად გაანალიზებული მეთოდი, რომელიც ემყარება ქულების სისტემის შეფასების 6 პრინციპს:

1. ხარისხის პრობლემაზე საწარმოს ხელმძღვანელობის ურთიერთობა
2. ხარისხის მენეჯმენტზე ქვედანაყოფის სტატუსი
3. ხარისხის პრობლემის განხილვის ხერხები
4. ხარისხზე ხარჯების დონე (საბრუნავი კაპიტალიდან პროცენტული სიდიდე)
5. ხარისხის ამადლებაზე ღონისძიებები
6. საწარმოში ხარისხზე რეალური მიმდინარე მდგომარეობა.

ფ. კროსიმ დაამუშავა საწარმოს “ეფექტიანი ლიდერის მოდელი”, რომელიც ითვალისწინებს ტოპმენეჯმენტის “ფსიქოლოგიურ სიმწიფეს” და “ოპერატიულ სიმწიფეს”.

არმანდ ფეიგენბაუმი ამერიკელი სპეციალისტია. იგი ავტორია ხარისხის კომპლექსური მართვის თეორიისა TQC ერთ-ერთი დამფუძნებელია ხარისხის საერთაშორისო აკადემიისა. TQC წარმოშვა საწარმოების მართვის ახალი კულტურა, რომელიც ემყარება შემდეგ პრინციპებს.

1. ხარისხის მენეჯმენტმა უნდა მოიცვას ნაკეთობის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადია და საწარმოს მენეჯმენტის ყველა საფეხური ტექნიკური, ეკონომიკური. ორგანიზაციული და სოციალურ-ფსიქოლოგიური საკითხების გადაჭრის დროს.

2. ხარისხის დაპროექტება აუცილებელია ნაკეთობის სასიცოცხლო ციკლის ადრეულ ეტაპზე.

3. სამუშაოების შესრულებაზე მოთხოვნები მიზანშეწონილია დაგადგინოთ საფირმო სტანდარტებში.

4. აუცილებელია საწარმოში ხარისხზე ხარჯების მკაცრი კონტროლი.

ესაა იმ უდიდესი მეცნიერებისა და სპეციალისტების ნამოღვაწარის მოკლე, მაგრამ ყოველმხრივი ანალიზი, რომელთა შრომებმა საფუძველი ჩაუყარა, განავითარა და უმაღლეს დონეზე აიყვანა ხარისხის მენეჯმენტის ყველა მიმართულება. ამიტომაც არაა გასაკვირი უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში შექმნილი უნიკალური ტექნოლოგიები, ქვეყნების მიღწეული კონკურენტუნარიანობის მაღალი დონე, იაპონური სასწაული და სხვა.

თავი 6. კონკურენტუნარიანობა და ხარისხის მენეჯმენტის განვითარების თავისებურებები

§6.1. კონკურენტუნარიანობის არსი, კრიტერიუმები და შეფასება

კონკურენტუნარიანობა თავისი არსით გამოხატავს ობიექტის (პროდუქციის, საქონლის, საწარმოს, სისტემის) იმ მახასიათებლის ერთობლიობას, რომლებიც გამოკვეთავენ მას (ობიექტს) სხვა ანალოგიური დანიშნულების ობიექტებს შორის და ამით უზრუნველყოფენ მას დამატებითი უპირატესობებით კონკურენტულ ურთიერთობებში საქმიანობისას.

ნებისმიერ შემთხვევაში კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე განისაზღვრება მრავალი ფაქტორების ერთობლიობით. თუ საქონელთან გვაქვს საქმე, ამ შემთხვევაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს ტექნიკური დონე, რომელიც განისაზღვრება მოცემული საქონლის მანქანების შედარებისას კონკურენტციის გამწვევი ფირმების საქონელთან მათი საექსპლუატაციო ხარისხისა და ინოვაციის გათვალისწინებით. თავისთავად ცხადია ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საქონლის ხარისხობრივ მაჩვენებლებს, ასევე გარეგან სახეს, შეფუთვას, გაფორმებას, თანმდევი ინფორმაციის სრულყოფას, რაც შეესაბამება მომხმარებელთა კონკრეტულ გემოვნებას.

ამ შემთხვევაში (საქონლის, პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა) განსაკუთრებით ფაქტორად მოქმედებს საქონლის ფასი, რომლის შედარება ხდება კონკურენტი ფირმების ანალოგიური პროდუქციის ფასებთან.

როდესაც საქმე ეხება საქონლის მიწოდებას, საქონლის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფასებიდან შეღავათების, მიწოდების ვადების საპატენტო სიწმინდის, განხილვასა და ასევე მომხმარებელზე მომსახურების მოცულობებს, რომლებსაც თავაზობენ კონკურენტი ფირმები მომხმარებლებს ფირმებში მანქანებისა

და დანადგარების კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ტექნიკური მომსახურების გამყიდველის ორგანიზაციის შესაძლებლობა და ტექნიკური მომსახურების ორგანიზაციის სისტემის შესწავლას კონკურენტ ფორმებში.

ნიშანდობლივია ისიც, რომ ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონის განსაზღვრა და შესაფასებლად კონკრეტულ მსოფლიო, ეროვნულ თუ დარგობრივ ბაზრებზე წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევის მნიშვნელოვან ამოცანას.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა საერთოდ გამოისახება ფარდობითი რიცხვით ან მაჩვენებლით, რომლებიც გამოხატავენ დაინტერესებული საქონლის განსხვავებას ანალოგი-საქონლისაგან ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრებითა და უნარით ოპტიმალურად დააკმაყოფილოს მომხმარებლის განსაზღვრული მოთხოვნილებს.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების საფუძველს წარმოადგენს მომხმარებლის მოთხოვნილებების, ბაზრის მოთხოვნების გამოკვლევა, რომლის მეშვეობით, საქონელი, შედარდება და მოწმდება მომხმარებლის კონკრეტული მოთხოვნილებების შესაბამისობაზე. ამიტომ ბაზარზე ფირმის საქონლის კონკურენტუნარიანობის ობიექტური შეფასებისათვის, მწარმოებლებმა ანალიზისას უნდა გამოიყენოს იგივე ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები, რომლებსაც იყენებს მომხმარებელი. თუ კი ბაზარზე არსებობს ანალოგები, მაშინ ანალიზის საფუძველად გამოიყენება არა მოთხოვნილებები, არამედ ნიმუში რომელიც უკვე ცნობილია და მასზე არსებობს მოთხოვნები მომხმარებლების მხრიდან და პასუხობს მათ მოთხოვნილებებს. ნიმუშის მიმართ ნაკეთობის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად, რომელიც მიღებულია, როგორც ბაზური და შედარებისთვის აუცილებელია გავითვალისწინოთ: ხარისხის მაჩვენებლები, ტექნიკური და ეკონომიკური მახასიათებლები, ნორმატიული მოთხოვნების მიხედვით კონკურენტუნარიანობის დონე; ძირითადი შესაძლებელი მომხმარებლების

საქონელზე მოთხოვნილებების შესაბამისობის ხარისხი. საქონლის ტექნიკური მაჩვენებლების ანალიზის აუცილებლობა იმიტომ დგება, რომ მის მიზანს ყოველთვის წარმოადგენს გამოავლინოს რიცხვითი ან სხვა მაჩვენებლები, რომლებიც შეიძლება გამოხატავდეს ნაკეთობის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. ამისათვის ხდება თითოეული მაჩვენებლის რაოდენობრივ ერთეულებში გამოსახვა (მაგ. ენერგეტიკაში, სიმძლავრე, ძაბვები, ჯანდაცვაში კაცი საწოლი, მანქანათმშენებლობაში – ზომები, სიზუსტე და სხვ). და შემოთავაზებული ნაკეთობის მაჩვენებლის მიმართ პროცენტული ფარდობითი სახით გამოხატვა, რომლის დროსაც მოთხოვნის მოცემული ელემენტი მთლიანად იქნება დაკმაყოფილებული; როდესაც მოვანდენტ ყველა ტექნიკური პარამეტრის მიხედვით შეჯერებას, მივიღებთ მაჩვენებელს სრულ ნაკრებს (კრებსით მაჩვენებლებს), რაც გამოხატავდა შემოთავაზებული ნაკეთობის თვისებების გადახრას მოთხოვნილებების იმ თვისებებისაგან, რასაც მითხოვს მომხმარებელი. ამ მეთოდით გამოთვლილი მაჩვენებლები წარმოადგენს ინდექსებს, რომელთა მიმართ ხდება მოთხოვნის ელემენტისა და ტექნიკური მაჩვენებლის შეჯერება, რომელიც მიმართულია მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. ამ მაჩვენებლებს ეწოდება პარამეტრული ინდექსები.

მწარმოებელი ფირმა რომლის საქმიანობა ორიენტირებულია თავისი საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაზე, ცდილობს მომხმარებელს მიაწოდოს ნაკეთობა ისეთი ტექნიკური მაჩვენებლებით, რომლებიც ყველაზე მეტად აკმაყოფილებს მოთხოვნების შესაბამის ელემენტებს. რომლებიც ყოველთვის ფასდება ამბიციური 100%-ით. ამიტომ ვღებულობთ ისეთ მაჩვენებელს, რომელიც განზოგადოებულად ახასიათებს მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხს, რომელიც დაკავშირებულია ამა თუ იმ კლასის ნაკეთობასთან. ფირმისათვის რაც მაღალია ეს მაჩვენებელი, მით უფრო მეტად იქნება დაკმაყოფილებული მომხმარებელი.

ნაკეთობის (საქონლის) ტექნიკური პარამეტრებით კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ჩატარებისა კონკრეტულ

ბაზარზე მისი მომხმარებლების მოთხოვნილებებთან შეჯერების შემდეგ ხდება ნაკეთობის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით, ანუ გასაანალიზებელი ნაკეთობის შედარება ანალოგი ნაკეთობის მოხმარების ფასის მიხედვით, რაც გამოიხატება პროცენტული ფარდობით ანდა მოხმარების ფასის ინდექსში. მოხმარების ფასის შედარება ხდება იმ ნაკეთობების მიხედვით, რომლებიც განკუთვნილია ერთი და იგივე მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად.

საქონლის გასაყიდი ფასი, რომელიც მოხმარების ფასის ნაწილია, დამოკიდებულია ნაკეთობის ტექნიკურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებსა და მომსახურების იმ კომპლექსზე, რომლის უზრუნველყოფა ხდება მწარმოებლის მიერ საქონლის მიწოდების მეშვეობით. (ე.ი. გამოყენების დაწყებამდე). გასაყიდი ფასი გამოხატავს მყიდველის მიერ საქონლის შეფასებას და იგი კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ბაზარზე. ანალოგის ფასთან შედარება ხდება იგივე პრინციპით ანუ იგივე ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების გათვალისწინებით, რაც გამოიყენება ტექნიკური პარამეტრებით კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას.

კონკურენტუნარიანობის ტექნიკური და ეკონომიკური მაჩვენებლის მიხედვით კრებსითი ინდექსების საფუძველზე გაიანგარიშება გასაანალიზებელი ნაკეთობების კონკურენტუნარიანობის საერთო მაჩვენებელი საქონელი ანალოგი ან ნაკეთობის მიმართ. საბოლოოდ ამ მაჩვენებელმა უნდა გამოხატოს განსხვავება გასაანალიზებელ ნაკეთობებს შორის და სამომხმარებლო ეფექტში, რომელიც მოდის ერთეული დანახარჯებზე.

მწარმოებელმა ფირმამ, რომელიც ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად აწარმოებს და გააქვს ბაზარზე პროდუქცია, უნდა უზრუნველყოს მისი განსაზღვრული კონკურენტუნარიანობის დონე, ამის შესაბამისად იგი შედარების საფუძველზე ახდენს მისი, ერთი ან ნიმუშის ჯგუფის მაჩვენებლებთან შეჯერებას, რადგანაც ბაზარზე შეიძლება იყოს ერთი კლასის მრავალი

ნაკეთობა, რომელთაგან ყოველს გააჩნია საკუთარი უპირატესობა, რითაც იგი აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნას; ამ შემთხვევაში მწარმოებელმა ფირმამ უნდა გამოიკვლიოს ნიმუშის სახით შერჩეული საქონლის ბაზარზე წარმომადგენლობა ანუ მისი წილი ბაზარზე, ეს ხერხი გამოსადეგია იმ დროს, როდესაც ბაზარზე გააქვთ კონკურენტუნარიანი პროდუქცია, ფირმა ვარაუდობს მიიღოს განსაზღვრული წილი ბაზარზე უკვე არსებული, ნიმუშად აღიარებული, ანალოგის შევიწროვების ხარჯზე, მნიშვნელოვანია ფირმა-მწარმოებელმა იცოდეს სიცოცხლის სტადიის რომელ ციკლში იმყოფება შესადაარებელი ანალოგი-ნიმუში, რის საფუძველზე შეიძლება ფირმის ბაზარზე გატანილ კონკურენტუნარიან პროდუქციას შევუქმნათ მთელ გათვალისწინებულ სიცოცხლის ციკლის სტადიებზე კონკურენტუნარიანობის დონე (ხარისხი). ამიტომ ფირმა-მწარმოებელი წინასწარ ორიენტირებული უნდა იყოს პროგნოზულ პარამეტრებზე, რომლებშიც გვიჩვენებენ პროდუქტის შემდგომი გაუმჯობესების დონეს.

პრაქტიკულად ფირმამ უნდა მოამზადოს თითოეული გასაანალიზებელი პროდუქტის მიხედვით თავისი კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდოლოგია რომელშიდაც გათვალისწინებულ იქნება სასაქონლო ბაზრის ფორმირების თავისებურებები და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის განვითარების ტენდენციები.

კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდები მრავალი სახისაა. მათი მთავარი ღირსება გამოიხატება იმით, რომ მათი მეშვეობით განისაზღვრება კონკურენტუნარიანობის რიცხვითი მაჩვენებელი ანუ კონკურენტუნარიანობის კოეფიციენტი, რასაც ფირმები ფართოდ იყენებენ განსაკუთრებით კი მმართველური გადაწყვეტილებების მიღების დროს, მათ შორის ახალი ნაკეთობების დამუშავებაზე, დაპროექტებასა და სერიულ წარმოებაზე, ტრადიციული პროდუქციის გაუმჯობესებაზე, პროდუქცია ხარისხის მენეჯმენტზე ხარჯების მიზანშეწონილობაზე და ა.შ.

პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება კონკურენტუნარიანობის შეფასების შემდეგი რიცხვითი მაჩვენებლები:

- ერთჯერადი, რომელიც გამოხატავს რომელიმე ტექნიკური ან ეკონომიკური სიდიდის პროცენტულ ფარდობას, კონკურენტის წარმოებული ბაზარზე ადრე გატანილი და ანალოგი ნიმუშად აღიარებული პროდუქტის, იგივე მაჩვენებლების სიდიდის მიმართ.

- ჯგუფური ანუ კრებისითი მაჩვენებელი, რომელიც გამაერთიანებელია ერთჯერადი მაჩვენებლებისა და მაჩვენებელთა ერთგვარი ჯგუფის მიხედვით (ეკონომიკური, ტექნიკური, ნორმატიული) კონკურენტუნარიანობის დონის მახასიათებელი.

- ინტეგრალური მაჩვენებელი, რომელიც გამოხატავს საქონლის კონკურენტუნარიანობის რიცხვით მახასიათებელს, და წარმოადგენს ტექნიკური პარამეტრების ჯგუფური მაჩვენებლების ფარდობას ეკონომიკური პარამეტრების ჯგუფურ პარამეტრებთან.

ამ მაჩვენებლების გამოყენებაზე დაფუძნებული კონკურენტუნარიანობის დონის შეფასების დიფერენცირებული, კომპლექსური და შერეული მეთოდები.

დიფერენცირებული მეთოდი დამყარებულია ერთჯერადი მაჩვენებლების გამოყენებაზე, რომელთა დახმარებით განისაზღვრება ბაზური ნიმუშის დონის შესაბამისობა მთლიანად ან რომელიმე მაჩვენებლის მიხედვით ვლინდება განსხვავება. კომპლექსური მეთოდი დამყარებულია ჯგუფური და ინტეგრალური მაჩვენებლების გამოყენებაზე. შერეული მეთოდი ითვალისწინებს, როგორც ერთჯერადი ასევე კომპლექსური მაჩვენებლის გამოყენებას და იძლევა პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დონის უკეთეს, მთლიან შეფასებას.

კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ჩასატარებლად გამოიყენება ჯგუფური ექსპერტიზა ანუ კვალიფიციური სპეციალისტების ექსპერტების გამოყენება. ფირმები თავისი პრაქტიკული საქმიანობის წარმართვისას ფართოდ იყენებენ ექსპერტულ შეფასებას, რომლის ჩასატარებლად გამოიყენება როგორც

ფირმის საკუთარი სპეციალისტები ასევე მოწვეული სპეციალიზებული ფირმები, რომლებიც დაკავებული არიან ნაკეთობათა კონკურენტუნარიანობისა და ხარისხის ექსპერტული ანალიზით. მთავარი პარამეტრების სიის საფუძველზე გამოყენებისას შესაფასებლად, აღება მრავალი კონკურენტი ნაკეთობები და მათზე ქულებით შეფასების შედეგად გროვება განსაზღვრული ჯამი – ინტეგრალური მაჩვენებელი, რომელიც გვიჩვენებს შესადარებელი ნაკეთობის პარამეტრების გადახრას რომელიც „იდეალური“ (წარმოსახვითი) ნაკეთობებისგან, რომელიც ითვლება განსაზღვრული სახის საქონლის ეტალონად ან ბაზურ ნიმუშად, რომელიც მიიღება კონკურენტის ნაკეთობად.

მწარმოებელი ფირმა კონკურენტულ ურთიერთობებში საქმიანობის პერიოდში უნდა ცდილობდეს, ეცადოს გააუმჯობესოს ფირმის საქმიანობის მენეჯმენტი და მოახერხოს ბაზარზე გაიტანოს კონკურენტული უპირატესობის მქონე საქონელი, რომელიც გრძელვადიან პერიოდში კონკურენტუნარიანი უნდა იყოს, იგი შეიძლება ბაზური ნიმუშიც გახდეს, რომელიც როგორც წესი უნდა შეესაბამებოდეს კონკურენტუნარიანობის დონის შეფასების მიზნებს, იგი წარმომადგენლური უნდა იყოს ბაზარზე შეფასების მომენტსა და პერსპექტივაში (რაც უნდა მტკიცდებოდეს უტყუარი ინფორმაციით).

ნაკეთობათა კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის, განსაკუთრებით იმ თვისებებისა, რომელთა გამოსახვა რაოდენობრივად პრაქტიკულად შეუძლებელია (კომფორტულობის, დიზაინის და სხვ), გამოიყენება კონკურენტუნარიანობის კვლევის მეთოდი – მომხმარებლების გამოკითხვა, ნიმუშების გამოყენა, მყიდველთა კონფერენციის ორგანიზაცია, რაც ითვალისწინებს მომხმარებელთა უშუალო კონტაქტებს.

ახალი პროდუქციის გამოჩენამდე კონკურენტუნარიანობის შეფასებაზე აუცილებლობა წარმოიშობა – მისი დაპროექტების და დამუშავების ეტაპზე. აქ გათვალისწინებულია რომ, ხარჯები პროდუქციის კომერციულად გამოყენებაზე (ექსპლუატაცია) 80%-ზე მეტადაა დამოკიდებული ტექნოლოგიური პარამეტრებზე, რაც ჩაიღება პროდუქციის დამუშავების საწყის ეტაპზე.

ფირმა მწარმოებლების ინტერესს წარმოადგენს საქონლის ისეთი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, რითაც გარანტირებული იქნება მოგების დასახული მოცულობა. ამას ხელს უწყობს კონკურენტუნარიანობისა და ხარისხის მართვა, რაც თავის მხრივ საწარმოთა მენეჯმენტის ძირითად მიმართულებებად იქცა უკანასკნელი 20-30 წლის განმავლობაში.

კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს მრავალი მაჩვენებლისა და მახასიათებლის ერთობლიობას, რომლებზედაც გავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი, ამ გავლენით ხდება ასევე სხვა ასახული პარამეტრების გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ კონკურენტუნარიანობაზე. საქონელი, მომსახურება, სამუშაოები ბაზრის მთავარი ობიექტებია, რომლებიც გამოხატავენ საბაზრო ურთიერთობების ყველა თავისებურებებს; მათ გააჩნიათ ისეთი მახასიათებლები რომლებიც განსაზღვრავენ მომხმარებლისათვის მიზიდველობას და მნიშვნელოვნად კონკურენტუნარიანია.

საქონლის კონკურენტუნარიანობა – მახასიათებლების განსაზღვრული დონეა: საიმედოობა, ხანგრძლიობა, უნარები დააკმაყოფილოს მოთხოვნები. კონკურენტუნარიანობა ასევე შედარებით მახასიათებლურია, რომელიც მოიცავს ყველა საწარმო, ეკონომიკურ, კომერციულ და ორგანიზაციული მაჩვენებლების ერთობლიობის ინტეგრალურ შეფასებას, რაც განსაზღვრავს მომხმარებლებისათვის საქონლის ღირებულებას.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორებია:

1. ტექნიკური მახასიათებლები: მათი განსაზღვრა ხდება საიმედოობით, ხარისხითა და საქონლის კონკურენტუნარიანობის დონით, იმ მოთხოვნების მიმართ, რომლებიც მოითხოვება მომხმარებლების მიერ დღევანდელ მსოფლიო ბაზარზე. ყველაზე არსებითი მოთხოვნები წამოყენებულია და გამოხატულია სახელმწიფო და საერთაშორისო სტანდარტებსა და ნორმებში.
2. სტანდარტიზაცია – ესაა გამოსაშვები პროდუქციის მარკირების ხერხებისა და ფორმების, შეფუთვის, შენახვისა და ტრანსპორტირების ტექნიკური ნორმატივების დადგენის

პროცესი. თვით დოკუმენტსა და პროდუქციის მახასიათებლების მიმართ მოთხოვნათა კომპლექსს უწოდებენ სტანდარტს. თუ საქონლის ხარისხი შეფასებისას ირდევია სტანდარტის ერთი მაჩვენებელიც კი, ითვლება, რომ მისი კონკურენტუნარიანობა ნულამდე დადის. თითოეული ქვეყანა, მათ შორის საქართველო, ამტკიცებს საკუთარი ეროვნული სტანდარტების სისტემას. თავისთავად ცხადია იმ განსაკუთრებულ პროდუქციაზე, რომელიც ორიენტირებულია მსოფლიო ბაზარზე გასატანად, ამ შემთხვევაში მოქმედებს საერთაშორისო სტანდარტები. მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის პროცესს თავისთავად ცხადია შეაქვს თავისი ცვლილებები სტანდარტიზაციის პროცესში.

3. ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების მეშვეობით ხდება იმ ფაქტორების გადალახვა, როგორცაა შეზღუდულობა, სხვადასხვაგვარობა, წინააღმდეგობები, რომლებიც თანახლავს ეროვნული სტანდარტების ნორმებსა და წესებს.
4. საქონლის ხარისხი: ესაა საქონლის შესაბამისობა ხარისხის დადგენილ ნორმასთან, მისი განსაზღვრა შეიძლება როგორც გრძნობის ორგანოებით ასევე სპეციალური ხელსაწყოების მეშვეობით.
5. საქონლის ტექნიკური კონკურენტუნარიანობა ეს ფაქტორი შეფარდებითია, რადგანაც მუდმივად ხდება მეცნიერულ – ტექნიკური პროგრესის განვითარება, თანაც სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვაგვარად.
6. კომერციული პირობები. ამ ფაქტორს მიეკუთვნება: – ღირებულებითი მაჩვენებლები; მიწოდების პირობები და გადასახადი მიწოდებულ საქონელზე; მოქმედი საბაჟო და საგადასახადო სისტემების თავისებურებები; გამყიდველის პასუხისმგებლობის ხარისხი სხვადასხვა ვალდებულებებისა და გარანტიების შესრულებაზე.
7. საქონლის შესყიდვისა და გამოყენების ორგანიზაციული პირობები ასევე უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრულ დონეს: საქონლის გამყიდველის მნიშვნელოვნად მიახლოება მის კლიენტთან, სატრანსპორტო

ლოგისტიკის თავისებურებების აღრიცხვა, პროდუქციის გაყიდვის შემდგომი მომსახურება, რაც ამაღლებს მის მიზიდველობას მყიდველისათვის. საქონლის გამოყენების ეკონომიკურ პირობებს მიეკუთვნება რამდენიმე მაჩვენებელი მათ შორის სხვადასხვა რეჟიმებში პროდუქტის გამოყენების ღირებულება.

8. ეფექტიანი სერვისისათვის აუცილებელია: თითოეული სეგმენტის მომსახურების სპეციალური სტრატეგია, ზუსტი და თავისდროული რეკლამა, საქონლის მოხმარებაზე სწავლება, სათადარიგო ნაწილების გამართული მიწოდება და სერვისის თანამშრომელთა კლიენტთა მიერ გამოძახების აწყობილი სისტემა. სერვისის დაყოფა ხდება გაყიდვამდე და გაყიდვის შემდგომი, რომელიც თავის მხრივ იყოფა საგარანტიო და გარანტიის შემდგომ სერვისად.
9. რეკლამა და ტექნიკური ინფორმაცია. კომპანიის სარეკლამო მიმართვის მთავარ მახასიათებელს წარმოადგენს ტექსტის საკმაოდ შინაარსი, მაგრამ იგი არ უნდა იყოს გადატვირთული დამატებითი მასალითა და მტკიცებულებებით
10. მოთხოვნის ფორმირება და გასაღების სტიმულირება: ესაა საკვანძო მიმართულებები ბაზარზე კონკურენტულ ურთიერთობებში მოქმედი ფირმებისათვის. მთავარ ამოცანას წარმოადგენს საქონლის ბაზარზე გატანა და მისაღები მოცულობის გაყიდვების ორგანიზება, გააგებინოს პოტენციალურ მყიდველს საქონლის არსებობისა და მის სამომხმარებლო თვისებებზე და რომ მწარმოებელს უნდა ენდოთ.

§6.2. კონკურენტუნარიანობის მხარდაჭერის პრობლემები

კონკურენტუნარიანობის მთავარ კრიტერიუმს წარმოადგენს მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხი საქონლის

გამოყენებისა და მოხმარებისაგან, რითაც ხდება მომხმარებლებისათვის სხვადასხვა საქონლის სხვადასხვა ფასეულების განპირობება. მაგრამ უშუალოდ, რომ მოენდომოთ: გავზომოთ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების ხარისხი ეს შეუძლებელია ადამიანის მიერ ცალკეული საქონლის ფსიქოლოგიური აღქმის თავისებურებების გამო. ამიტომ კონკურენტუნარიანობის ანალიზისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ ირიბი მაჩვენებლები, ისინი იყოფა ეკონომიკურ და სამომხმარებლოდ,

კონკურენტუნარიანობის სამომხმარებლო კრიტერიუმში განსაზღვრავს საქონლის ან მომსახურების სამომხმარებლო სარგებლობას, ასეთია ხარისხი და ასორტიმენტის კრიტერიუმები. საჭიროა ერთი განსხვავების შესახებ ვისაუბროთ: არ შეიძლება გავაიგივოთ ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა. ხარისხი ესაა პროდუქციის შესაბამისობა ზოგიერთ კრიტერიუმებთან და ბაზურ მაჩვენებლებთან. მაშინ, როდესაც კონკურენტუნარიანობისათვის ხარისხი მის ერთ ელემენტს წარმოადგენს, რომლებსაც მიეკუთვნება ფასი, გასაღების სტიმულირება, სარეკლამო მიმართვები, იმიჯი, ტრადიციები, საბაზრი სიტუაცია და ა.შ.

კონკურენტუნარიანობა ესაა მხოლოდ საბაზრო ურთიერთობების კატეგორია, ხოლო პროდუქციის ხარისხი შეიძლება შეფასებული იქნას ნებისმიერ ეკონომიკაში. ხარისხი ხშირად წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის საფუძველს. მაგალითად საწარმოო დანიშნულების საქონლის შეფასება ხდება მხოლოდ ფასისა და ხარისხის შეფარდებით, რადგანაც ხშირად მყიდველები მწარმოებელზე ნაკლებად არ ერკვევა ასეთ საქონელში.

ხარისხის სამომხმარებლო კრიტერიუმების გამოვლენისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნას მარკეტინგული კვლევები და სხვა მეთოდები.

ასორტიმენტი ხშირად მნუშვნელოვანი მაჩვენებელია ვიდრე ხარისხი, მაგრამ ამასთან კონკურენტი – საქონლის შერჩევასა მომხმარებელი ორიენტირებულია უკეთეს ხარისხსა და ღირებულებაზე. კონკურენტულ დაპირისპირებაში ფირმის ბაზარზე მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის ასორტიმენტის

გაფართოება წარმოადგენს კომპანიის განვითარების ერთ-ერთ საფუძველს. კონკურენტუნარიანობის ეკონომიკურ კრიტერიუმებს მიეკუთვნება ფასი და ფასჩამოკლებათა სისტემა.

შესყიდვის ფასი განისაზღვრება მწარმოებელი ფირმის მიერ საწარმოო ხარჯების შენახვაზე ხარჯების, საქონლის ტრანსპორტირების, ბაზარზე საქონლის წინწაწევაზე ღონისძიებებზე, ხარჯების დონეზე და მოგების სასურველი მოცულობის სიდიდის ჩათვლით.

სარეალიზაციო ფასი – ამ ფასით საქონელს ან მომსახურებას იძენს საბოლოო მომხმარებელი. აქ საჭიროა გავითვალისწინოთ ერთი წესი, დაბალი შესყიდვის ფასის შემთხვევაში არაა აუცილებელი, რომ სარეალიზაციო ფასიც დაბალი იყოს.

მომხმარებლის ფასის ფორმირება ხდება სარეალიზაციო ფასისა და პროდუქციის მიერ გამოყენებული ტრანსპორტირების, მონტაჟის, გაწყობის, ტექნიკურ დახმარებაზე, შენახვაზე, დაცვაზე, მომხმარებელი საცხებ – საპოხი მასალებზე, რემონტზე, გადასახადებზე გადაზიდვასა და უტილიზაციაზე ხარჯები ფასჩამოკლებათა სისტემა მუშავდება ფირმების მიერ შემდეგ ფაქტორებზე დამოკიდებულებით: შესყიდვების მოცულობაზე, გაყიდვის დროზე, საქონლის შესყიდვის რეგულირებაზე და სხვა.

საბაზრო ურთიერთობებში საქმიანობა და კონკურენტული დაპირისპირების პიურობებში მოითხოვება განსაკუთრებული ყურადღება წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე და საწარმოს კონკურენტუნარიანობის დაცვა – მხარდაჭერასა და მდგომარეობის შენარჩუნებაზე. პოსტინდუსტრიულმა ქვეყნებმა მიაღწიეს მნიშვნელოვან წარმატებას პროდუქციის ხარისხის მართვის საკითხებში. ეს ეხება აშშ-ს, იაპონიას, გერმანიას, კანადას, ფინეთს და სხვა ქვეყნებს. ყოფილ საბჭოთა საქართველოში დიდი ყურადღება ექცეოდა ხარისხის მართვას, ზოგიერთ მნიშვნელოვან საწარმოებში შექმნილი იყო ხარისხის კომპლექსური მართვის სისტემები. მაგრამ იმის გამო, რომ არ არსებობდა საბაზრო მექანიზმები, ხარისხის მართვის გაუმჯობესებაზე სტიმულირების ღონისძიებები, ამიტომ ხარისხის

მართვაზე ყურადღება ნელდებოდა და დადიოდა ნულამდე. ბაზარი დიოდ ყურადღებას აქცევს ხარისხს და დროულად შეაქვს ბაზარზე ორიენტირებული საწარმოების საქმიანობაში შესაბამისი ცვლილებები. თუ საქონელზე ან მომსახურებაზე არაა მოთხოვნა, ესაა იმის დადასტურება, რომ მისი დონე და ხარისხი მიუღებელია ბაზრის მოცემული სეგმენტისათვის.

ბაზარზე გატანილი საქონელი ყოველთვის ექვემდებარება თავისებური კონტროლის სახეს. პირველად მას ამოწმებენ და თავისებურ კონტროლს უწევენ კონკურენტები, რომლებიც ატარებენ საწინააღმდეგოდ მოქმედ სტრატეგიას, რომელთა ხასიათით შეიძლება გაგარკვიოთ, როგორია სინამდვილეში მათი შეფასება. შემდეგ უკვე საქონელს ამოწმებს თვით მომხმარებელი, იყენებს რა მას, საერთოდ კონკურენტული დაპირისპირება თავისებური თანამშრომლობა შეჯიბრის სახით და ამასთან ყველაზე იაფი და ეფექტიანი ხერხი ეკონომიკური კონტროლისა, რასაც ნამდვილად ვერ შეცვლით, იმდენად წარმატებულია, რომ თანაბარი ამ საქმეში არავინაა. ესაა მოქნილი ძალა, რომელიც ყოველთვის აიძულებს მწარმოებელს წარმოების ხარისხისა და ფასის შემცირებისკენ, წარმოების გაფართოებისა და ბაზრის მოთხოვნილების შესაბამისი მაღალი ხარისხის პროდუქციის მიწოდებისაკენ, აიძულებს მეწარმეს იბრძოდეს მყიდველისათვის, პირველ რიგში პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების მეშვეობით, კონკურენტუნარიანობის დონის ამაღლების გზით. კონკურენცია გავლენას ახდენს ყველა მმართველურ გადაწყვეტილებებსა და ფუნქციებზე, რომლებიც მიმართულია პროდუქციის ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის რეგულირებაზე.

საწარმოებში კონკურენტუნარიანობისა და ხარისხის დონის ამაღლებისათვის აუცილებელია ყველა ქვედანაყოფისა და სამსახურების გამართული მუშაობა, რაც წარმოადგენს უცვლელ პირობას მოთხოვნილი ხარისხის დაცვაზე მხარდაჭერისათვის, რაც უნდა თანხმდებოდეს ყველა მმართველი პერსონალს შორის ჩამოყალიბებულ ურთიერთქმედებებში.

§6.3. ხარისხი და კონკურენტუნარიანობა საწარმოს მენეჯმენტსა და მარკეტინგში

საქონლის კონკურენტუნარიანობა და ხარისხი საწარმოს მეცნიერულ-ტექნიკური, სამეურნეო საქმიანობის პროფესიული პერსონალის გამოხატული პოტენციალია. კონკურენტუნარიანობა პროდუქციის სამომხმარებლო და ღირებულებითი მახასიათებლების მთელი ნაკრებია, რომლებიც ბაზარზე განსაზღვრავენ საწარმოს წარმატებას კონკურენტულ დაპირისპირებაში. ამასთან მოცემული სახის პროდუქციის საბაზრო წარმატებაა, რაც გამოიხატება მისი უპირატესობით სხვა საქონელ – ანალოგებთან მიმართებაში. კონკურენტის ფაქტორი იძულებითი ხასიათისაა და აბალებს ფირმა მწარმოებლებს აუცილებლად იმოქმედონ საქონლის კონკურენტუნარიანობასა და ხარისხზე. აქედან კონკურენტუნარიანობა ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია კონკურენტული დაპირისპირების პირობებში კომპანიების, სხვადასხვა დარგების, საქონლისა და მომსახურების ბაზრებზე.

კონკურენტიაში საქონელი უნდა შეესაბამებოდეს, არა მარტო მომხმარებელთა მოთხოვნებს ასევე მისი გავრცელებისა და რეალიზაციის პირობებს შემდეგი მაჩვენებლების მიხედვით: ფასი, მიწოდების ვადა, საქონელმომარაგების არხები, სერვისი, რეკლამა. კონკურენტუნარიანობის განსაკუთრებულ პარამეტრებს წარმოადგენს საექსპლუატაციო ხარჯების დონე და მასზედ დამატებული შეძენაზე გაწეული ხარჯები. ქმნის მომხმარებლის ფასს. თითოეული საქონელი გააქვთ, რა ბაზარზე, იგი თავისი სიცოცხლის ციკლის ეტაპებზე თანდათან კარგავს კონკურენტუნარიანობის პოტენციალს. ამის შეყოვნება შეიძლება, მაგრამ გაჩერება შეუძლებელია. ამიტომ ყოველ ნაკეთობას უნდა გააჩნდეს წინგამსწრები და გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობა.

საქონლის წარმატება და წარუმატებლობა განსაზღვრავს კონკურენტუნარიანობის კრებსითი, ინტეგრალური ინდექსი

ფირმას შეუძლია დაამუშაოს მარკეტინგული საქმიანობის რომელიმე მიმართულება. კერძოდ:

– ფირმის სასაქონლო სტრატეგიაზე მაკორექტირებელი მიმართველური ზემოქმედება, ასევე გეგმები და მარკეტინგის სტრატეგიაც იმ შემთხვევაში, თუ მოხდა ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტის მნიშვნელოვანი ნაწილის კონკურენტუნარიანობის ზედმეტად შეფასება.

– ფირმის საწარმოო პროგრამის გადახედვა ასევე საადრიცხვო პოლიტიკისა და მასში შესაბამისი ცვლილებების შეტანა.

– გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტის მართვა, მისი ოპტიმიზაცია და ყველაზე კონკურენტუნარიან საქონელთა წილის სტრუქტურაში მისი ამაღლების მიზნით.

– კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მეთოდების შერჩევა და რეალიზაცია იმისდა მიხედვით, თუ როგორი კონკურენტუნარიანობის ინტეგრალური ინდექსი მიიღო მოცემულმა საქონელმა, აუცილებელია მიღებული იქნას შესაბამისი მიმართველური გადაწყვეტილება, და ფირმის მენეჯმენტის უმაღლესი რგოლის ამოცანაა ან აამაღლოს წარმოება და გასაღება, თუ ინტეგრალური ინდექსი საკმარისად მაღალია ან მნიშვნელოვანი სახით შეამციროს გამოშვება და გასაღება. ამის პარალელურად მენეჯმენტი არეგულირებს საქონლის საინფორმაციო და ორგანიზაციულ მხარდაჭერას.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ინტეგრალურ მეთოდთან, რომელიც გავრცელებულია და ეფექტიანია, ერთად დაიშვება სხვა მეთოდების გამოყენებაც, რომელთა მეშვეობით შეიძლება შევკრიბოთ მონაცემები სხვადასხვა მატრიცულ, გრაფიკულ და კომბინირებულ ფორმებში.

წარმოების პროცესში საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების განსაკუთრებულ მიმართულებებს წარმოადგენს:

– მოცემული ხარისხის უზრუნველყოფა ან ახალი საქონლის (მომსახურების) დაპროექტება და დამუშავება

– მიმზიდველი გარეგნობითა და შეფუთვის ზომების გამოყენება

– წარმოების დანახარჯების შემცირება

წარმოების მომსახურების ხარჯზე კონკურენტუნარიანობის ამაღლება საკმაოდ რთულია. მომსახურების სფეროში კონკურენტუნარიანობის ამაღლების პერსპექტიულ საშუალებას წარმოადგენს მომხმარებელზე დამატებითი მომსახურების გაწევა, სრულყოფილი და სანდო ინფორმაციის მიწოდება წარმოებასა და საქონელზე.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის სისტემას წარმოადგენს ფირმის მენეჯმენტი და მისი ორგანიზაციულ სტრუქტურების ერთობლიობა, მათ მიერ გატარებული მენეჯმენტური ფუნქციები, ღონისძიებები, მიმართული მოცუმი საქონლის სამომხმარებლო უპირატესობების გასაზრდელად.

კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის სისტემა შედგება მომცველი გარემოსაგან. რომლის სტრუქტურას წარმოადგენს:

– შესასვლელი (მასალები, ნედლეული, ნახევარფაბრიკატები, დანადგარები, მაკომპლექტებელი ნაკეთობები, არამატერიალური რესურსები, ინფორმაცია, პერსონალი).

– გამოსასვლელი (საწარმოო საქონელი ან მომსახურება მიეწოდება ფირმის გავრცელების სისტემაში ან მათ პარტნიორებზე).

– მომცველ გარემოსთან კავშირი (შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება: სოციალურ – ეკონომიკური, ეკოლოგიური, იურიდიული, სამეცნიერო – ტექნიკური, ბუნებრივი).

ბაზარზე საქონლის გავრცელების არხების მართვა, ესაა მარკეტინგული არხები (საქონელგადაადგილების არხები) ესაა ურთიერთმიქმედი და ურთიერთდამოკიდებული ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომლებიც ახორციელებენ საქონლის მიტანას საბოლოო მომხმარებლამდე. ფირმის მარკეტინგის სისტემაში საქონელ გადაადგილების არის არჩევა ყველაზე პასუხისმგებლური გადაწყვეტილებაა, რომელსაც შეუძლია

გადაწყვიტოს ამა თუ იმ ბაზარზე მთელი საქმიანობის ბედი. საქონლის მოძრაობის მართვა, მარკეტინგული საქმიანობის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, ეს არის ფირმის კონკურენტული უპირატესობის მართვის ხერხი და საბოლოო მომხმარებლებისათვის საქონელზე მიმზიდველობის ამაღლება.

ფირმის ფუნქციონირებაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მარკეტინგულ ლოჯისტიკას. შიგა ლოჯისტიკას მიეკუთვნება: წარმოების ფაქტორების მიღება, დასაწყობება და გამოყენება. მარკეტინგის კომპეტენციის სფეროს მიეკუთვნება:

– გარე ლოჯისტიკა – ესაა მარკეტინგის მართვის ეტაპი დაკავშირებული დაგროვებასთან, დასაწყობებასა და ტრანსპორტირებასთან მზა პროდუქციისა მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე. გარე ლოჯისტიკას მიეკუთვნება: მზა პროდუქციის შენახვა შეკვეთების, მიღება და დამუშავება, მიწოდებათა გეგმის შედგენა, პროდუქციის მომხმარებელამდე ან შუამავლებამდე (დისტრიბუტორებამდე) მიწოდება.

– მარკეტინგული კვლევები და გაყიდვები – მნიშვნელოვანი ეტაპია მარკეტინგისა, რომელიც მდგომარეობს მომხმარებელთა შეკვეთების შესახებ ინფორმაციის მოკრებაში და მათი დარწმუნებაში მოცემული მარკის საქონლის შექმნაზე. მარკეტინგული კვლევის ელემენტებსა და გაყიდვების ელემენტებს მიეკუთვნება: ბაზრის გამოკვლევა, რეკლამა, გასაღების სტიმულირების სხვადასხვა ხერხები, ფასწარმოქმნა, მოლაპარაკებების წარმართვა, პირადი გაყიდვები, სხვა საქმიანობა.

– სერვისული მომსახურება – მარკეტინგის მართვის ეტაპი, რომელიც დაკავშირებულია მომსახურების გაწევაზე, რაც ზრდის ან მხარს უჭერს საქონლის მიმზიდველობას. სერვისული მომსახურების ელემენტებია დანადგარების დაყენება, საგარანტიო და გარანტიის შემდგომი რემონტი, საქონლის გამოყენების სწავლება, სათადარიგო ნაწილების მიწოდება, მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისად საქონლის და ფირმის შესაძლებლობების მოდერნიზება, სხვა საქმიანობა.

§6.4. ფირმის (საწარმოს) კონკურენტუნარიანობა

ფირმის კონკურენტუნარიანობა მოიცავს ეკონომიკური მახასიათებლების მთელ კომპლექსს, რომლებიც განსაზღვრავენ ფირმის მდგომარეობას ბაზარზე (საქონლის, დარგობრივი, ეროვნული, მსოფლიო).

მახასიათებლების კომპლექსში შედის საქონლის მახასიათებლები, რომლებიც განისაზღვრება წარმოების სფეროთი, ასევე ის ფაქტორები, რომლებიც აყალიბებენ მთლიანად საქონლის ან მომსახურების წარმოების ეკონომიკურ პირობებს.

ფირმის შესაძლებლობა იყოს განსაზღვრულ სასაქონლო ბაზარზე, უშუალოდ და დაკავშირებული საქონლის კონკურენტუნარიანობასა და ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური მეთოდების ერთობლიობაზე, რომლებიც გავლენას ახდენენ კონკურენტული დაპირისპირების შედეგებზე.

ფირმის კონკურენტუნარიანობის დონეზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მეცნიერულ – ტექნიკური პროგრესი და წარმოების ტექნოლოგიის გაუმჯობესების ხარისხი, ინოვაციების გამოყენება და მართვაში კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება.

ფირმის კონკურენტუნარიანობაზე, რომელიც ახდენს ნედლეულის გადამუშავებას, გავლენას ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

– მოგების სიდიდე, რომელიც მიღებულია ნედლეულის გადამუშავებით, რომელიც დამოკიდებულია ნედლეულის ხარისხობრივ და ღირებულებით მახასიათებლებზე, ასევე სხვა საწარმოო რესურსების ღირებულებაზე – პერსონალი, ძირითადი კაპიტალი, მოხმარებული სათბობი და ენერჯიები;

– ნედლეულის გადამუშავების საბოლოო პროდუქციის ბაზრის კონიუნქტურის მდგომარეობა (ნავთობი – ნავთობპროდუქტები), მოთხოვნა – მიწოდების რხევების შედეგად გამოწვეული ფასების დინამიკა.

– დამუშავების ან გადამუშავების ადგილზე ნედლეულის ტრანსპორტირების ხარჯები.

– მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის კომერციული და სხვა კავშირების ფორმები.

სანედლეულო საქონლის ფირმა მწარმოებლების კონკურენტუნარიანობის დონე განისაზღვრება იმით, თუ რით გაჭრობენ ისინი, სად და როგორ ხდება ამ საქონელთა განაწილება და მოხმარება.

ფირმის კონკურენტუნარიანობის გაზრდაზე მიმართულ ორგანიზაციულ ზომებს მიეკუთვნება:

– ბაზარზე ფირმის პროდუქციის პრიორიტეტულობის გაზრდაზე ტექნიკურ – ეკონომიკური და ხარისხობრივი მაჩვენებლების უზრუნველყოფა

– ნაკეთრობის ხარისხისა და მისი ტექნიკურ – ეკონომიკური პარამეტრების ცვლილება მომხმარებელთა მოთხოვნილებათა და კონკრეტული მოთხოვნების აღრიცხვის მიზნით.

– კონკურენტი ფირმების წარმოებული საქონელი – ანალოგის ნაკლოვანებათა და უპირატესობათა გამოვლენა, რომლებიც შეესაბამება ამ შედეგების გამოყენებას საკუთარ ფირმაში.

– კონკურენტების ღონისძიებების შესწავლა მიმართულს ანალოგიური საქონლის გაუმჯობესებაზე, რითაც ისინი გადიან ბაზარზე და ზომების დამუშავება, რომლებიც უპირატესობას იძლევიან კონკურენტებთან შედარებით.

– საქონლის მოდიფიკაციის შესაძლებლობათა განსაზღვრა ხარისხობრივი მაჩვენებლების გაუმჯობესების გზით, მაგ. ხანგრძლიობა, საიმედოობა, ექსპლუატაციაში ეკონომიურობა, გარეგანი გაფორმების გაუმჯობესება (დიზაინი)

– პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღირებულებითი ფაქტორების გამოვლენა და გამოყენება მათ შორის ფირმა – კონკურენტების მიერ გამოყენებული მეთოდები (ფასებიდან ფასდაკლება, გარანტიების ვადები და მოცულობა და ა.შ.)

– პროდუქციის დიფერენციაცია, რომელიც უზრუნველყოფს მყიდველთა შედარებით მდგრად უპირატესობას, რითაც

შერჩეულია ურთიერთშემცვლელი საქონლის სახეები; ღირებულებითი კონკურენცია ამ შემთხვევაში მცირდება, რადგანაც მყიდველი ხეწლმძღვანელობს მწარმოებლების მიერ ჩამოყალიბებული უპირატესობებით მისი ექსპლუატაციის თავისებურებებით, ფირმა – მწარმოებლის რეპუტაციითა და ა.შ.

ამგვარად ფირმის კონკურენტუნარიანობის შეფასება კონკრეტულ ბაზარზე ან სეგმენტზე ემყარება ფირმის ტექნოლოგიურ ინოვაციურ საწარმოო, ფინანსურ და მარკეტინგული შესაძლებლობების ანალიზს. იგი წარმოადგენს ფირმის მარკეტინგული კვლევების დამამთავრებელ ეტაპს და უნდა განსაზღვროს ფირმისა და ღონისძიებების პოტენციალური შესაძლებლობები, რომელიც უნდა გამოიყენოს ფირმამ კონკრეტულ ბაზარზე კონკურენტული პოზიციების უზრუნველსაყოფად და რაც მთავარია კონკურენტუნარიანობის დონის მხარდასაჭერად, მისი საქმიანობის გრძელვადიან პერიოდში.

ბაზარზე ფირმის კონკურენტუნარიანობაზე საფრთხეები მრავალგვარია, როგორც შიგა ასე მომცველი გარემოს გავლენის შედეგად, ამასთან ფირმის ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს გარე ფაქტორების გვერდის აგლაზე. ეს უნდა იცოდნენ ფირმაში, მაგრამ არანაკლებია გაგაჩნდეს ისეთი შიგა პოტენციალი, რომლითაც შეიძლება მათ გაუმკლავდეთ. ადაპტაციის არსის გათვალისწინებით გამოსაყენებელია მანევრირება და მოქნილობა. ის შიგა პოტენციალი, რომლის მეშვეობით უზრუნველყოფილია წინააღმდეგობა გარე გავლენების მიმართ, იზრდება ფირმის ძლიერი მხარეები. ასევე ყურადღების ქვეშ აღმოჩნდება ფირმის სუსტი მხარეები, რომელთა გაძლიერების აუცილებლობა ქმნის ფირმის იმიჯს, ღირსეულად გამოვიდეს და აიცილოს არასასურველი გავლენები. თუ ეს პირობები ხორციელდება, მაშინ ფირმა ინარჩუნებს კონკურენტუნარიანობას, რომელიც წარმოადგენს ეფექტიანი მენეჯმენტის პრაქტიკულ შედეგს. რაც თავის მხრივ უფრო მაღალია თუ პარალელურად გამოყენებული იქნება ინფორმაციული ტექნოლოგიები.

სამრეწველო საწარმოს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის კონცეფცია ითვალისწინებს არა მარტო ეკონომიკური სუბიექტის უნარს განსაზღვროს პროგრესი, გააკეთოს და შექმნას სამომხმარებლო მოთხოვნილებები, ასევე რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, გაანაწილოს ფინანსური, მატერიალურ – ტექნიკური, ინტელექტუალური და ინფორმაციული რესურსები გამოვლენილი მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად საკმაოდ მოგებით.

კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის სისტემის შემდეგ მნიშვნელოვან ასპექტად ტრადიციულად გაითვალისწინება მენეჯმენტის ფუნქციები – დაგეგმვის, კოორდინაციისა და კონტროლის პროცესი. ფირმის მიზნების მისაღწევად კი მთელი მისი რესურსების გამოყენება. მენეჯმენტის ხარისხზე და მის უნარზე დამოკიდებული ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირება და განვითარება.

ფირმის პოტენციალი, რომელიც განსაზღვრავს მის შესაძლებლობებს მხარი დაუჭიროს ფირმის კონკურენტულ უპირატესობას ბაზრებზე.

ფირმაში მართვის სტრუქტურების ეფექტიან ფორმირებაზე უდიდეს გავლენას ახდენს კონკურენტუნარიანობის პარამეტრები (შესასვლელი, გამოსასვლელი) მათი ფარდობა განსაზღვრავს ფირმის ეკონომიკურ პოტენციალს.

ფირმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის სისტემის კონცეფცია აუცილებლად ემყარება ფირმაში მარკეტინგული კონტურის არსებობას, რომლის მთავარი ამოცანაა განსაზღვროს მოთხოვნა სხვადასხვა სახის პროდუქციებზე, საბოლოო პროდუქტის ნომენკლატურაზე, გამოშვების მოცულობაზე, ხარისხსა და შესაძლებლობაზე, ასევე წარმოების გარანტირებული დატვირთვის უზრუნველსაყოფად გამოშვების ვადები და ფირმის კონკურენტუნარიანობა, მომგებიანობა.

§6.5. მსოფლიოს ძველნების კონკურენტუნარიანობის რეიტინგი

კონკურენტუნარიანობის დონე უკანასკნელ ხანებში გახდა მსოფლიოს ქვეყნების რეიტინგის გამომხატველი არა მარტო ეკონომიკის ასევე ტექნოლოგიების და ინოვაციების განვითარების საქმეში. ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის შეფასება (პირველად 2004 წ). შემოთავაზებული იქნა კოლუმბიის (აშშ) უნივერსიტეტის პროფესორის ხ. სალაი – მარტინის მიერ სპეციალურად მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმისათვის, რომელსაც ეწოდება გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი, რომელიც განზოგადებული მაჩვენებელია.

გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი (გკი) შედგება კონკურენტუნარიანობის 12 ნაკრებისაგან, რომლებიც დაწერილებით აღწერენ და განსაზღვრავენ მსოფლიოს ყველა ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას, რომლებშიდაც მოქმედებს ეკონომიკური სისტემები და საბაზრო მოდელები.

კონკურენტუნარიანობის დამახასიათებელ ნაკრებებს წარმოადგენს:

1. მაკროეკონომიკური სტაბილურობა.
2. უმაღლესი განათლება და პროფესიული საქმიანობა.
3. ჯანმრთელობა და დაწყებითი განათლება.
4. ინსტიტუტების ხარისხი.
5. შრომის ბაზრის ეფექტიანობა.
6. საქონლისა და მომსახურების ბაზრის ეფექტიანობა.
7. ბაზრის ზომები.
8. კომპანიათა კონკურენტუნარიანობა.
9. ინოვაციური პოტენციალი.
10. ფინანსური ბაზრის განვითარებულობა.
11. ინფრასტრუქტურა.
12. ტექნოლოგიური დონე.

მსოფლიო ეკონომიკურმა ფორუმმა (მეფ) მთავრად 2007 – 2008 წლების მონაცემები. მეფ ყოველწლიურად ამზადებს ორ რეიტინგს ერთი მზადდება ტექნოლოგიური დონე – ინდექსი

ზრდა – განვითარების ბაზაზე (კიგ), მეორე კი კონკურენტუნარიანობის ინდექსი ბიზნესისათვის ბაზაზე (კიბ). ინდექსები წარმოადგენს კვლევის შედეგს, რომელსაც ატარებს ყოველწლიურად მეფ და იყენებს სტატისტიკურ მონაცემებსაც. 2007 წ. გამოკითხვებში ჩართული იქნა 11000 ბიზნესის ლიდერი 131 ქვეყნიდან, მათ შორის საქართველოდან.

კონკურენტუნარიანობის ინდექსი გამოიყენება ქვეყნის ეკონომიკის შესაძლებლობების შესაფასებლად ზრდა-განვითარებისათვის მიაღწიოს ეკონომიკურ ზრდა-განვითარებას როგორც საშუალო ასევე გრძელვადიან პერსპექტივაში. ეს ინდექსი მნიშვნელოვანია, რადგან მისი მეშვეობით ხდება მაკროეკონომიკური ფაქტორების გავლენის შეფასება რაც განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკის ზრდა – განვითარებისათვის. ამ ინდექსში ერთიანდება სამი ჯგუფის ფაქტორები: მაკროეკონომიკური გარემოს ფაქტორები, საზოგადოებრივი ინსტიტუტების ეფექტიანობა და ტექნოლოგიური დონე. ამ სახის რეიტინგში შეიტანება დაწვრილებითი სტატისტიკური ნაკვეთი.

110 – ზე მეტი ინდიკატორების რეიტინგების ცხრილები.

ცხრ. 2. მოცემულია ეკონომიკური ზრდა – განვითარების კონკურენტუნარიანობის ინდექსი – კიგ. 2005-2007 წ.წ. (131 ქვეყნიდან).

ცხრილში მოცემულია კიგ-ის მონაცემების ანალიზი პირველ ათეულში 2005 წ. სამი ადგილი უჭირავს აზიის მოწინავე ქვეყნებს შორის სინგაპური (5), ტაივანი (8) იაპონია (10); პირველი ადგილი აშშ-ს და დანარჩენ 6 ადგილი ევროპის ქვეყნებს; 2006 წელს სურათი შეიცვალა დიამეტრალურად: ათეულში დარჩა აზიის ორი ქვეყანა სინგაპური (5) შეინარჩუნა ადგილი, იაპონიამ აიწია მეშვიდე ადგილზე. აშშ – ჩამოვარდა მეექვსე ადგილზე, დანარჩენი 7 ადგილი უჭირავს ევროპის ქვეყნებს და შევიცარიამ მეოთხე ადგილიდან ამალდა პირველად, ფინეთმა შეინარჩუნა მეორე ადგილი. 2007წ მდგომარეობა არ შეცვლილა. აზიის ქვეყნებიდან ასე ორია

სინგაპური მეშვიდე, ხოლო იაპონია მერვე ადგილზე, ხოლო დანია დაუბრუნდა 2005 წლის მესამე ადგილს.

ცხრ. 2.

ადგილი	2005	2006	2007
1.	აშშ	შვეიცარია	აშშ
2.	ფინეთი	ფინეთი	შვეიცარია
3.	დანია	შვეიცია	დანია
4.	შვეიცარია	დანია	შვეიცია
5.	სინგაპური	სინგაპური	გერმანია
6.	გერმანია	აშშ	ფინეთი
7.	შვეიცია	იაპონია	სინგაპური
8.	ტაივანი	გერმანია	სინგაპური
9.	ინგლისი	ნიდერლანდი	ინგლისი
10.	იაპონია	ინგლისი	ნიდერლანდები
868	საქართველო	(62) რუსეთი (64) აზერბაიჯანი (78) უკრაინა (82) სომხეთი (85) საქართველო	რუსეთი (58) აზერბაიჯანი (66) უკრაინა (73) საქართველო (90) სომხეთი (93)

ცხრილი შედგენილია [18, 19 – ი] მიხედვით.

ყოფილი სოციალური ქვეყნებიდან 2005 წელს საქართველოს ეჭირა 86-ე ადგილი, სხვები კი მის ქვევით იყვნენ 2006 წელს ყაზახეთმა დაიკავა 56-ე ადგილი, რუსეთმა (62); აზერბაიჯანმა (64), უკრაინამ (78) სომხეთმა (82), ხოლო საქართველომ (85), რაც შეეხება 2007 წ. აქ წინ წაიწია რუსეთმა (58) ადგილი, ჩამოიწია ყაზახეთმა (61) ადგილი, ასევე აზერბაიჯანმა (66) ადგილი. უკრაინა ამადლდა (73) ადგილი, საქართველომ დაიწია (90) ადგილი, ასევე სომხეთმა (93) ადგილი.

ჩვენთვის საინტერესოა პირველი ათეული ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის რომელი მაჩვენებლები იყო გადამწყვეტი რეიტინგული შეფასებისათვის? ასეთებს მიეკუთვნება: 1. ეროვნული ბაზრების ეფექტიანობა. 2. კომპანიათა კონკურენტუნარიანობა, 3. ტექნოლოგიურ ინოვაციებზე შთამბეჭდავი შესაძლებლობები, რაც დაფუძნებულია უნივერსიტეტებისა და კვლევითი ცენტრების მაღალი კლასის სისტემაზე.

კონკურენტუნარიანობის ინდექსი ბიზნესისათვის (კიბ) შემოთავაზებულია ჰარვარდ ბიზნეს-სკოლის პროფესორ მ. პორტერის მიერ და ფასდება მიკროეკონომიკური ფაქტორები, რომლებიც თავისი გავლენით განსაზღვრავენ ეროვნული ეკონომიკის მიმდინარე მწარმოებლობას; ამ ინდექსის ჩამოსაყალიბებლად გამოყენებულია მის მიერ ჩამოყალიბებული რამდენიმე ათეული ფაქტორები, რომელთა ერთი ჯგუფით ფასდება კომპანიათა მუშაობის ეფექტიანობისა და სტრატეგიის ხარისხი, სხვა კი ეროვნული ბიზნესის გარემოს ხარისხი. ცხრ. 3. მოცემულია კონკურენტუნარიანობის ინდექსი ბიზნესისათვის კიბ. 2005-2007წწ.

ცხრილი შედგენილია [18,19]-ის მიხედვით.

ცხრ. 3.

ადგილი	2005	2006	2007
1.	აშშ	აშშ	აშშ
2.	გერმანია	გერმანია	გერმანია
3.	ფინეთი	ფინეთი	ფინეთი
4.	დანია	შვეიცარია	შვეიცარია
5.	ინგლისი	დანია	დანია
6.	სინგაპური	ნიდერლანდი	შვეიცია
7.	ნიდერლანდი	შვეიცია	ნიდერლანდი
8.	შვეიცარია	ინგლისი	ავსტრია
9.	იაპონია	იაპონია	სინგაპური
10.	საფრანგეთი	ჰონკონგი	იაპონია
64	ყაზახეთი	(77) აზერბაიჯანი	71 რუსეთი
71	რუსეთი	(79) რუსეთი	72 ყაზახეთი
90	საქართველო	100 საქართველო	78 აზერბაიჯანი 81 უკრაინა 100 საქართველო

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ბიზნესისათვის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი მთელი სამი წლის განმავლობაში პირველი, მეორე და მესამე ადგილები უცვლელად უჭირავს აშშ, გერმანიასა და ფინეთს, რომ აზიის ქვეყნებიდან მხოლოდ ორი-ორი ქვეყანაა მოხვედრილი და რომ ევროპის ქვეყნებს, ისე როგორც ზრდა-განვითარებისათვის კონკურენტული ინდექსიც, ათეულში დომინირებული პოზიცია უჭირავს, უცვლელად 7-7

ქვეყანა. ყოფილი სოციალისტური ქვეყნებიდან მოწინავე პოზიცია უჭირავს ყაზახეთს (64, 72) რუსეთს (71, 79) აზერბაიჯანს (77, 78) რაც შეეხება საქართველოს, მას უკეთესი პოზიცია ჰქონდა 2005 წელს 90-ე ადგილით, ხოლო 2006-07 წწ. მისი პოზიციები გაუარესდა და უჭირავს მე-100 ადგილი. ამგვარად ქვეყნებს, რომლებსაც უჭირავთ მაღალი რეიტინგი კიგ. ასევე მაღალი რეიტინგი აქვთ კიბ-ის მიხედვითაც, თუმცა ამ ინდექსებს შორის არსებობს დიდი განსხვავებებიც. ამის დასადასტურებლად მოგვყავს მეფ-ის თანადირექტორის მ. პორტერის აზრი „მრავალმა ქვეყანამ მიაღწია პროგრესს, გაიხსნენ რა მსოფლიო ეკონომიკისათვის, მოახდინეს მაკროეკონომიკური პოლიტიკის სტაბილიზაცია და მოცილეს კონკურენციის შიგა ბარიერები. ჩვენი კვლევების შედეგები გვითითებენ მიკროდონეზე კონკურენტუნარიანობისთვის ბაზის შექმნის აუცილებლობაზე, იმისათვის, რომ ეს მიღწევები გადაიქცეს მდგრად კეთილდღეობაში. ბიზნეს გარემოს გაუმჯობესებისა და კომპანიების განვითარების გარეშე, ქვეყნებში დაბალია კონკურენტუნარიანობა და მიდრეკილი არიან სოციალურად და ეკონომიკურ რისკებზე.¹

„ზრდა-განვითარებაზე კონკურენტუნარიანობის ინდექსის პოზიციიდან საქართველოს სუსტ მხარეებს წარმოადგენს ფაქტორები, რომლებიც ახასიათებენ საზოგადოებრივ ინსტიტუტებს, მათ მიეკუთვნება: საკუთრების უფლებების დაცვა (123 ადგილი) სსამართლო დამოუკიდებლობა (112), მთავრობის გამჭვირვალობა (96), სამთავრობო ჩინოვნიკების გადაწყვეტილებებში ფავორიტიზმი (73) სამთავრობო ხარჯების განიავება (51) და სხვა. სუსტ მხარეებს ასევე მიეკუთვნება. ინფლაცია (108), ანტიმონოპოლური პოლიტიკის ეფექტიანობა (96), აქციების ეროვნული პაკეტის ბაზრით დაფინანსება (III), ადგილობრივი მომწოდებლების რაოდენობა და ხარისხი (129), ეკონომიკური კლასტერების სახელმწიფო განვითარება (120) და ა.შ. საქართველო გამოირჩევა თავისი ძლიერი მხარეებითაც:

¹ მეფ-ის საიტი www.weforum.org/ger

დრო, რომელიც საჭიროა ბიზნესის დასაწყებად (27), ხელფასის განსაზღვრის მოქნილობა (15), დაქირაავებისა და დათხოვნების ეფექტიანი მეთოდები (14) სახელმწიფო რეგულირების ტვირთი (14) საპოლიციო მომსახურების საიმედოობა (45), რკინიგზის ინფრასტრუქტურის ხარისხი (47).¹

¹ ე. ბარათაშვილი, ნ. ნადარეიშვილი, ნ. ძიძიკაშვილი, მ. დანელია „კონკურენტუნარიანობა, საქართველო და მსოფლიო“. „ეკონომიკა“, №1-2; 2008 წ.

თაზი VII. პროექტის მენეჯმენტის ბამოქმენების თაზისეპშრეპეპი ხარისხის ბაშმჯოგესეპის საქმეში

ნებისმიერი პროექტი ყოველთვის ცვლილებასთანაა დაკავშირებული, ისინი უკლებლივ ყველა ახდენს იმ გარემოცვის გარდაქმნას, მოდიფიცირებასა და ტრანსფორმირებას, რომელშიც გვიწევს ცხოვრება და საქმიანობა. პროექტების განხორციელება მოითხოვს შემოქმედებით მიდგომას, ენერჯიასა და აქტიურობას. პროექტების გარდაქმნის დადებითი მხარეები ცნობილია როგორც წარსულ პერიოდებში, ასევე სიცოცხლის მანძილზე განხორციელებული პროექტების მაგალითით. მაგრამ რაში გამოიხატება პროექტების ყოველდღიურობის არსი? გვაძლევს ამაზე პასუხს ისტორიაში ცნობილი პროექტები? ხეოფსის პირამიდა, ალექსანდრიის შუქურა, რომის კოლიზეუმი, გელათის მონასტერი, ვარძიის კომპლექსი და მრავალი სხვა ანუ რატომ გახდა პროექტები ჩვენი ცხოვრების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი?

პასუხი ერთსახაა, ჩვენ უკეთესად გავიზრეთ პროექტების განსაკუთრებულობა, უფრო ღრმად შევიყვანეთ იგი ჩვენი მომცველი გარემოს უკეთ დანახვის ტექნოლოგიებში და გავაცნობიერეთ, რომ პროექტები საშუალებას გვაძლევს არა მარტო შევქმნათ რაღაც ახალი, არამედ ეფექტურად, გერგილიანა

გამოვიყენეთ ბუნებრივი რესურსები – შენახული (დამარხული) სიმდიდრე ვაქციოთ ხელშესახებ სიმდიდრედ (დამარხულის სახით გამოფხატავთ იმ აურაცხელ ბუნებრივ რესურსებს საქართველოში: ქვანახშირს, გეოთერმულ წყლებს, მოსაპირკეთებელ და სამშენებლო ქვებს, ჰიდრორესურსებს, საქართველოს ინტელექტუალურ პოტენციალს, რომლებიც გამოუყენებელია ან თუ არის გამოყენებული ისიც 8-15%). ციტატა ზირაქის სიბრძნედან „დაფარული სიბრძნე და უჩინარი განძი ვის რაში არგია ან ერთი, ან მეორე?“ (ბიბლია).

დღევანდელი მეწარმისათვის (ბიზნესმენისათვის) პროექტები წარმოადგენს დაგეგმვის საშუალებასა და საკუთარი საწარმოს (ფირმის) რესურსების გამოყენების ძირითად მიმართულებებს. პროექტებით გავაუმჯობესებთ ცხოვრების დონეს და ამის შედეგია სწორედ, რომ პროექტები გადაიქცევა ნებისმიერი ადამიანის, ფირმის, ქვეყნის ცხოვრების თუ საქმიანობის, წარმატებისა და გაფართოების განმსაზღვრელ დადებით ფაქტორად. აქ მნიშვნელობა არა აქვს თუ პროექტები რა მიზნით ხორციელდება, ვისთვის ან სად და რატომ, მთავარია, რომ მათი მეშვეობით ჩვენ ცხოვრებასა და საქმიანობას ვაძლევთ განსაზღვრულ მიმართულებას. პროექტები ცვლიან მსოფლიოს. ის უკვე ისეთი აღარაა, როგორშიც ცხოვრობდნენ ჩვენი მშობლები, ბებიები და ბაბუები, ის არც ისეთია, რომელშიც გავატარეთ ბავშვობა, ყველაფერი იცვლება ჩვენ თვალწინ: უკანასკნელი 50 წლის პერიოდის პროექტები უფრო მასშტაბური და რთულია.

რა არის ორგანიზაციის პროცესი? – ესაა პირველ რიგში სისტემატიზაცია, ე.ი. მიზნის მისაღწევად სისტემაში მოგვყავს და თავს ვუყრით ერთად ადამიანებს, რესურსებს, რაც ადრე გაბნეული იყო და ვაძლევთ ამ ერთობლიობას – სისტემის განსაზღვრულ მიმართულებას – წესს და ამით ვქმნით ახალ სტრუქტურას. ესაა ერთიანი მთლიანობა, რომელსაც გააჩნია თავისი სტრუქტურები, რომლის თითოეული ელემენტი ასრულებს იმ საქმეს ან მოცულობას, რასაც მთლიანი სისტემა ერთი მიზნის მქონე და მისთვის მისაღები, საჭირო კანონების საფუძველზე. თითოეული სემენტი არ არღვევს სისტემის მთლიანობას. ამგვარად, ორგანიზაციის პროცესი წარმოადგენს ჩვენი ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს.

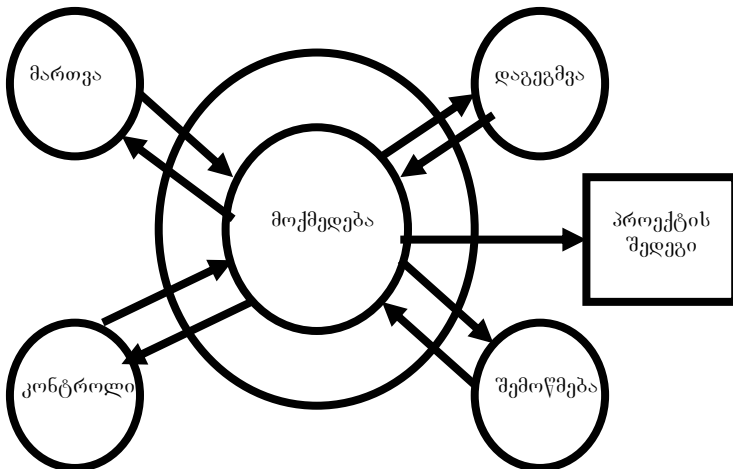
ხეოფსის პირამიდა შენდებოდა 20 წლის განმავლობაში ანუ მის შენებას დასჭირდა ერთი თაობა, დაიხარჯა 7 მილიონი მუშა საათი, დღევანდელი პროექტები: მაგ. კოსმოსში ორბიტალური სადგურების გაყვანა და ექსპლუატაცია, მთვარეზე ასტრონავტების გადასხმა, 525მ სიმაღლის ტელეანბა მოსკოვსა და 553მ სიმაღლის ტელეანბა ტორონტოში,

მეტროპოლიტენებისა და ლამანშის ფსკერზე სარკინიგზო მაგისტრალის მშენებლობა, ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენის მშენებლობა და სხვ. განხორციელდა შედარებით მოკლე დროში (უკანასკნელი განხორციელდება 2,5 წელიწადში). მსოფლიო ეკონომიკის და მსოფლიო ბაზრების განვითარების პირობებში ცვლილებები გლობალური ხასიათისაა. მაგალითად, ის, რაც მოხდება ორშაბათს ნიუ-იორკში, ტოკიოში ან მოსკოვში, სამშაბათს ხდება ლონდონში, პარიზში, სეულსა და ბერლინში, ხოლო ხუთშაბათს ან პარასკევს მოხდება თბილისში, შანხაიში და ა.შ.

ამგვარად, ის ფირმები (ჩართული ტრანსეროვნულ კომპანიებში), რომლებიც თავისი ინტერესებით ორიენტირებულია მომხმარებლებზე, ვალდებულია მიაჩნიათ გაითვალისწინონ მათი სურვილები და ამისათვის კი სასიცოცხლო მექანიზმია საჭირო, რომელიც აუცილებელი პროცესი, რომლებიც ხელს შეუწყობს მათ (ფირმებს) სწრაფად და წარმატებით გადაწყვიტონ ყველა პრობლემა. ასეთ მექანიზმად მიგვაჩნია პროექტი და მისი განხორციელების პროცესი, რომელსაც სჭირდება საკუთარი, მხოლოდ მისთვის მისადაგებული და გამოსაყენებელი მართვის მენეჯმენტის კომპლექსი. ეს კი, თავის მხრივ, ადამიანი იქნება თუ მცირე ან საშუალო და ტრანსეროვნული კომპანია, ლოკალიზებას გაუკეთებს ყველა რესურსს, შესაძლებლობასა და მიზნებს, რათა დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა სურვილები, ადამიანებმა გააუმჯობესონ საკუთარი ცხოვრება.

მუშაობა, მოწყობილობა, მოქმედება, გადაიარაღება, მიღწევა და შედეგები წარმოიდგინება პროექტის სახით, ე.ი. თითოეული პროექტის არსი გამოიხატება საქმიანობაში. იმისათვის, რომ თითოეული პროექტის განხორციელებით მიგაღწიოთ წარმატებას, აუცილებელია მისი ზედმიწევნით მოფიქრებული მართვის განხორციელება. თუ ეს შეუძლებელია, ასეთი სახის მართვის განხორციელება, თუ კი მენეჯმენტი არ მიესადაგა პროექტის მიზნებსა და საქმიანობას, მაშინ პროექტი შესრულდება დაგვიანებით ან საერთოდ ვეღარ მიაღწევს მიზანს და

შენერდება რომელიმე განსაზღვრულ ეტაპზე, შეიძლება შეჩერდეს საერთოდაც. ამით კი ვერ მოხდება პროექტის მიზანში ჩადებული შედეგების მიღწევა და დაგეგმილის მიღება. ამგვარად, პროექტების დაგეგმვა განხორციელდა არასწორად, შეცდომებით და, რაც მთავარია, მისი ორგანიზება მოხდა საქმიანობათა სისტემატიზაციის გარეშე, ამიტომ პროექტის საქმიანობაში მონაწილეთა შორის არ იყო შესაბამისი მოქნილი და გამართული კავშირი. ამის საპირისპიროდ წარმატებულ პროექტებს მიეკუთვნება ისეთი, რომელშიც ჩადებულია რეალური მიზნები და ამოხსნასა და გაანგარიშებას ექვემდებარება ამოცანები. ასეთ შემთხვევაში ხდება ნაბიჯ-ნაბიჯ მიმდინარე შედეგებზე ყურადღების გამახვილება, რითაც პროექტის მონაწილეებს საშუალება ეძლევათ დროულად გამოავლინონ შესაძლებელი გადახრები ან პრობლემები მიმდინარეობის პერიოდში. პროექტის რეალიზაციის პროცესზე წარმოდგენას გვაძლევს ცნობილი მეცნიერი პროექტების მენეჯმენტის სფეროში ფილ ბეგიული [20].



ნახ. 4. პროექტის რეალიზაციის პროცესი

ნახაზზე მოცემულია პროექტის რეალიზაციის არსი, ყველა მისი პროცესი ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან, რადგანაც იგი გაძლიერებულია მართვით, დაგეგმვით, შემოწმებით და კონტროლით, რა თქმა უნდა, მოქნილი მართვის პროცესის საფუძველზე.

პროექტის რეალიზაციის პროცესი გვაპარნახობს ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს. ეს არის პროექტის ხელმძღვანელობა. იმისათვის, რომ პროექტს უხელმძღვანელო, საჭიროა იყო შემოქმედებითად მოაზროვნე, შეგუძლოს გარდაქმნების განხორციელება და ეფექტურად წარმართო საქმიანობა, უნდა აკმაყოფილებდეს სამ ძირითად კრიტერიუმს: 1. უნდა გააჩნდეს მოთხოვნილება და სურვილი გახდეს პროექტის ხელმძღვანელი, 2. უნდა გქონდეს შესაძლებლობა სამუშაოზე ან სახელში იყო პროექტის ხელმძღვანელი, 3. უნდა იცოდეს როგორ უნდა იქცეოდეს პროექტის ხელმძღვანელი.

§7.1. პროექტების სახეები

პროექტები ერთმანეთისაგან განსხვავდება მასშტაბურობით, განსაკუთრებულობით, ორიგინალურობით, ხასიათით, დანიშნულებით, შინაარსით, გამოყენების სახით და ა.შ. პროექტები არის მსხვილი, დიდი და მცირე. მსხვილმასშტაბიანი პროექტები საზოგადოების ყურადღებას იპყრობს გრანდიოზულობითა და ძვირად ღირებულებით, ასეთი პროექტები იმდენად გლობალური ხასიათისაა, რომ ისინი დგანან საზოგადოების განვითარების დონეზე, შესაბამისად წარმოადგენენ და გამოხატავენ მოცემულ დროს.

მსხვილმასშტაბიანი პროექტები ძვირად ღირებულება, მაგრამ არსებობს მილიონობით პროექტი, რომელთა განხორციელება არ გამოხატავს საზოგადოების სულისკვეთებას, არც ძვირად ღირებულება, მაგრამ პროექტის მონაწილეებისა და შემსრულებლებისათვის, ასევე იმ საზოგადოების განსაზ-

ღვრული ჯგუფებისათვის ისინი წარმოადგენენ ხელშესახებ და წარმატების მქონე საქმიანობას. ხდება ამ პროექტების დაგეგმვა, გაკონტროლება და მთავრდება შედარებით მოკრძალებული შედეგითა და დროის ნაკლები დანახარჯებით. ეს არის ნებისმიერი ახალი პროდუქციის, საქონლისა და მომსახურების გამოშვება, გამოდის ახალი გაზეთები, ჟურნალები, წიგნები, იქმნება ახალი ტელესტუდიები, ფილმები, სპექტაკლები, შოუბიზნესის პროგრამები, წარმოებს ახალი ტექნოლოგიების შექმნა, დანერგვა, გამოყენება, დანადგარების გადაიარაღება, მიმდინარეობს გენერაციის, გადაცემის, განაწილების ობიექტების მშენებლობა, განვითარება, რესტრუქტურისაცია, შეერთება, ელექტროენერჯის მოხმარება, საქართველოს ენერჯეტიკული პოლიტიკის განვითარება და მრავალი სხვ. მრავალ პროექტს აქვს საკმაოდ მოკრძალებული მიზანი, მაგალითად, ელექტროენერჯის ხარჯის ბლანკების მოწესრიგება მომხმარებლების სერვისის გაუმჯობესების მიზნით ან საცხოვრებელ სახლში რემონტის ჩატარება, ასევე შვილიშვილის დაბადების დღის აღნიშვნა, პროექტის სიდიდის შესაბამისად განისაზღვრება მასში მონაწილეთა რაოდენობა.

ელექტროგაგონშემკეთებელ ქარხანაში ენერგომომარაგების ორგანიზაციას დასჭირდება რამდენიმე ათეული, ხოლო საავიაციო ქარხნის ენერგომომარაგებას კი რამდენიმე ასეული კაცი, მაგრამ ბინაში შიგა ელექტროგაყვანილობას მოუვლის 2-3 კაცი. ამგვარად, არის პროექტები, რომლებსაც ესაჭიროება მრავალრიცხოვანი მონაწილე, მაგრამ არსებობს პროექტები, რომლებშიც მონაწილეობს 2-3 კაცი ან ყველაფერს ასრულებს ერთი ადამიანი.

არის პროექტები, რომლებიც გვამახსოვრდება იმიტომ, რომ მათი შედეგები შეიძლება დავინახოთ: ფილარმონიის შენობა თბილისში, სპორტის სასახლე, ასევე შეიძლება დავინახოთ ან დავიჭიროთ ხელში, მაგალითად, პერსონალური კომპიუტერი. არის პროექტები, რომელთა მეშვეობით ხდება არამატერიალური შედეგების მიღწევა, მაგალითად, მომხმარებელთა შესახებ ინფორმაცია ან ჩვენი შეხედულებების ცვლი-

ლება ამა თუ იმ საგანზე ან პრობლემაზე, მაგრამ ისე, როგორც მატერიალური შედეგების მიღწევისას. აქაც ამ პროექტების განხორციელებას ესაჭიროება მნიშვნელოვანი მატერიალური, ფინანსური და შრომითი სახსრები. ზოგიერთი ასეთი პროექტი არის „გაგლენის“ პროექტები. მაგალითად, სარეკლამო პროგრამები მოგვიწოდებენ, რომ ვიყიდოთ მეტი დრო ინტერნეტში სამოქმედოდ სხვადასხვა დროში, სხვადასხვა ფასით, შევიძინოთ ამა თუ იმ კავშირგაბმულობის ოპერატორის მომსახურება, მონაწილეობა მივიღოთ პოლიტიკური პარტიების კამპანიებში, გვერდში დაუდგეთ საქართველოს ენერგეტიკოსთა საზოგადოებას და ა.შ. ყველა ამ პროექტის მიზანია აამაღლოს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა და ამიტომაც განსაკუთრებული დატვირთვა გააჩნია.

პროექტები თან სდევს ჩვენ ცხოვრებას, ყველას აქვს საკუთარი განსაკუთრებული პროექტი, რომელიც შეიძლება შეეხოს ცხოვრების ნებისმიერ ასპექტს: სწავლას, გართობას, ახალი საგნების შესწავლას, სპეციალობის მიღებას, განათლებას, სპორტს, ურთიერთობებს თუ ისინი სისტემაშია მოყვანილი. პროექტები გავლენას ახდენს ჩვენ ცხოვრებაზე.

ამრიგად, პროექტები შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის და მათ შეუძლიათ:

- ა) შეეხოს ჩვენი საქმიანობის ნებისმიერ ასპექტს ან რაღაც გააკეთოს;
- ბ) იყოს დიდი, საშუალო და მცირე;
- გ) ხორციელდებოდეს ათწლეულებში ან მთავრდებოდეს ერთ დღეში;
- დ) მოითხოვოს ნებისმიერი ფულადი დანახარჯები – ათეული ლარიდან მილიარდამდე;
- ე) მოიტანოს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური შედეგები;
- ვ) მოითხოვოს მონაწილეთა ნებისმიერი რაოდენობა ერთი კაციდან ქვეყნის მოსახლეობამდე.

მიუხედავად ასეთი სხვადასხვაობისა, ყველა პროექტს აქვს ხუთი საერთო მახასიათებელი [20]:

1. პროექტებს აქვს ერთჯერადი ხასიათი. საერთოდ ყველა პროექტი ერთჯერადი მოვლენაა. ისინი იქმნებიან და ქრებიან, მოდიან და მიდიან, ტოვებენ კონკრეტულ შედეგებს, რაც არსებითად განსხვავდება ჩვენი მოვალეობებისაგან სამსახურში. იწყება რა პროექტზე მუშაობა, იზრდება დატვირთვები მის რეალიზაციაზე. მიადწევს რა თავის მაქსიმუმს, საბოლოოდ მთავრდება განსაზღვრული შედეგების მიღწევით და თითოეული მათგანი უნიკალურია და განუმეორებელი.
2. თითოეული პროექტი თავისებურად უნიკალურია. არ არსებობს ორი ერთნაირი პროექტი. ყოველ პროექტს, მიუხედავად მისი შედეგებისა, თავის მახასიათებელში აქვს რაღაც განუმეორებელი, რომელიც მხოლოდ მას ეხება და მისთვისაა დამახასიათებელი. ზოგიერთ პროექტში ეს განსაკუთრებით გამოკვეთილია. მაგალითად, ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობის მაგისტრალი. აქ სხვა დიამეტრისა და მასალის მიღებია, უნიკალურია დაცვა, კომუნიკაციური სისტემა, უსაფრთხოების სისტემა. სხვა პროექტებში ეს უნიკალურობა ასე გამოკვეთით არ გამოიხატება, ხდება მისი მსგავსების შენიღბვა, მაგალითად, სხვადასხვა ადმინისტრაციული ან საოფისე შენობების მშენებლობის, ელექტროგადამცემი ხაზების ან ჰიდროელექტრო ან თბოელექტროსადგურების მშენებლობისას მაინცაა ჩადებული მათში უნიკალურობა, შენობა ან ხაზი სხვაგვარადაა დაპროექტებული, სხვა პარამეტრებითა და ფუნდამენტით, სხვაა შემსრულებელი და გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიები და ა.შ.
3. პროექტი შეზღუდულია განსაზღვრული დროის მონაკვეთით. პროექტი ეს არის რაღაცის შექმნა განსაზღვრულ (დადგენილ) ვადაში. აქვს დაგეგმილი დამთავრების დრო ანუ პროექტის რეალიზაცია შეზღუდულია დროთ. როდესაც პროექტი და დრო მთავრდება პროექტის ხელმძღვანელთა ჯგუფს ათავისუფლებენ, ხოლო მონაწილეები გადადიან სხვა პროექტებსა და საქმეებზე.

პროექტის რეალიზაციის შედეგებს ღებულობს ის, ვინც მას გამოიყენებს. უფრო მსხვილი და რთული პროექტების განხორციელება გრძელდება რამდენიმე წელი ან ათწლეული. მაგალითად, გელათის მონასტერი შენდებოდა 25 წელი, ხოლო თბილისის მეტროპოლიტენი 10 წელი, მაგრამ ასეთი პროექტებიც მთავრდება.

4. ყველა პროექტს თან ახლავს ცვლილებები. პროექტების რეალიზაციისას იქმნება რაღაც ახალი, ხანდახან ხდება ძველის განადგურება. ცვლილებები შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო, დიდი ან მცირე და არანაირად არ ახდენს ჩვენ ცხოვრებაზე გავლენას ან შეიძლება მოჰყვეს სერიოზული შედეგები. ცვლილებების მართვა მოითხოვს განსაზღვრულ ჩვევებს, რომლებიც ძირფესვიანად განსხვავდება იმათგან, რომლებიც აუცილებელია განსაზღვრული სტაბილური მდგომარეობისა და საქმიანობისათვის.

5. პროექტები იძლევა განსაზღვრულ შედეგებს. ყველა პროექტს აქვს განსაზღვრული შედეგი. ეს შეიძლება იყოს სახლი, ელექტროგადამცემი ხაზი, ჩარხი ან თვითმფრინავი, კომპიუტერი, ან გამარჯვება არჩევნებში. მოცემული შედეგების მიღწევის გზა შედგება ცალკეული ეტაპებისაგან, რომლებსაც გააჩნიათ თავისი საშუალებლო შედეგი ან საშუალებლო მიზანი. მაგალითად, ელექტროგადამცემი ხაზის მშენებლობისათვის საჭიროა, რომ ჯერ ჩატარდეს გასავლელი ტრასის საძიებო სამუშაოები, მოხდეს ანძების დადგმის ადგილების შესწავლა და ფუნდამენტების მომზადება და ა.შ. ასეთი ეტაპობრივი მოქმედება გვეხმარება პროექტის მართვაში, დაგეგმვასა და გაკონტროლებაში.

ამგვარად, ჩამოთვლილი ხუთი თვისება დამახასიათებელია ყველა პროექტისათვის დიდი იქნება თუ მცირე. ამასთან, მეწარმეს ვთავაზობთ თავისი საქმიანობის ნებისმიერ პერიოდში სასურველი შედეგის, ეფექტისა თუ მოგების ან ფირმის განვითარებისათვის გამოიყენოს პროექტების მოდელი და მისი მართვის საკითხები.

პროექტის ბანსაზღვრა. არსებობს პროექტის განსაზღვრის რამდენიმე ვარიანტი. პირველი ნიშნავს, რომ „რადაცაა დასაგეგმავი ან შემოთავაზებულია განსახორციელებლად გეგმა, სქემა, მიზანი, წინადადება“. მოკლედ და ნათლადაა ნაჩვენები პროექტის ძირითადი ღირსება. მაგრამ არ ჩანს არც მისი განუმეორებლობა, უნაკალურობა, დროზე დამოკიდებულება და ა.შ. პროექტის მართვის დარგში პროდუქტს უკვე აქვს სხვა განმარტება. აქ აღნიშნავენ პროექტის განუსაზღვრელობას, მისი რისკისა და გაუგებრობაში ნაბიჯების შესახებ, ადამიანთა ძალისხმევას და ა.შ. არც აქ არის გამოკვეთილად პროექტის სრულფასოვანი განმარტება. ფილ ბეგიულის განმარტებით, „პროექტი ესაა ურთიერთდაკავშირებული შემთხვევების (ხდომილობათა) თანამიმდევრობა, რომლებიც ხდება განსაზღვრული დროში და მიმართულია განუმეორებელი, მაგრამ ამავე დროს განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად“. თუ ამ განმარტებას შევადარებთ პროექტების აღწერილ მახასიათებლებს, მაშინ ეს მეორე განმარტება ზუსტად ესადაგება პროექტის შინაარსსა და არსს. ამგვარად, შეგვიძლია დავიწყოთ განხილვა, რომ პროექტი არის დასახული შედეგების მიღწევის ერთ-ერთი საშუალება. მაგ., შეგვიძლია გამოვიყენოთ პროექტი იმისათვის, რომ ავამოქმედოთ მართვის ახალი საინფორმაციო სისტემა, შევცვალოთ აღრიცხვიანობის სისტემა ელექტრომომარაგებაში, რეორგანიზაცია გავუწიოთ სასწავლო პროცესს და ა.შ.

პროექტზე მომუშავე გუნდის შეფასების ტესტი

შეკითხვები	მთლიანად გვესება	ნაწილობრივ გვესება	არა ვარ დარწმუნებუ	ნაწილობრივ არ გვესება	საერთოდ არ გვესება
1. მუშაობის პროცესი და რაოდენობა					
- ვიკრიბებით ხშირად ერთად	5	4	3	2	1
- პრობლემების გარეშე	5	4	3	2	1
- დისკუსიები მიმდინარეობს ღიად, აქტიური ფორმით	5	4	3	2	1
- შეხვედრებსა და დისკუსიებში მონაწილეობს ყველა წევრი	5	4	3	2	1
- საკმარისად გვევას ხალხი	5	4	3	2	1
2. მიზნები და ამოცანები					
- ყველამ ვიცით, რა მიზნებს უნდა მივაღწიოთ	5	4	3	2	1
- ვიცით, როგორ შეფასდება ჩვენი საქმიანობა	5	4	3	2	1
- მიზნები რეალურია	5	4	3	2	1
3. ჩვევები					
- ყველას გაგვაჩნია განსაზღვრული პროფესიული ჩვევები	5	4	3	2	1
- ვხარჯავთ განსაზღვრულ დროს ახალი ჩვევების განვითარებისთვის	5	4	3	2	1
- ყველა ემონაწილეობთ გადაწყვეტილების გამოტანაში	5	4	3	2	1
- კონსტრუქციულად ვიყენებთ კონფლიქტებს	5	4	3	2	1
4. ჩვენი მიდგომა სამუშაოს მიმართ					
- ჩვენი მუშაობა მოითხოვს ჩვევების გაუმჯობესებას	5	4	3	2	1
- ვწყვეტთ პრობლემებს ფაქტების მიხედვით	5	4	3	2	1
- შეგვიძლია შევცვალოთ მუშაობის მეთოდიკა	5	4	3	2	1

გასაღები: 14 – 42 – ეს არის ჯგუფი, ვიდრე გუნდი. 43 – 56 – კარგი მაჩვენებლებია. შეადარეთ თქვენი გუნდის სხვა წევრების მაჩვენებლებს. გამოიყენეთ ისინი თქვენი სამუშაოების უკეთესად შესასრულებლად. 57–70 – შეამოწმეთ, თანახმა არიან თუ არა თქვენ შეფასებაზე გუნდის სხვა წევრები. თუ „ღიან“, მაშინ ბრწყინვალე გუნდი ხართ და არც ერთს არ სურს დატოვოს გუნდი. შემოხაზეთ წრეებით თქვენთვის შერჩეული კრიტერიუმი.

ანკეთა პროექტის ხელმძღვანელისათვის

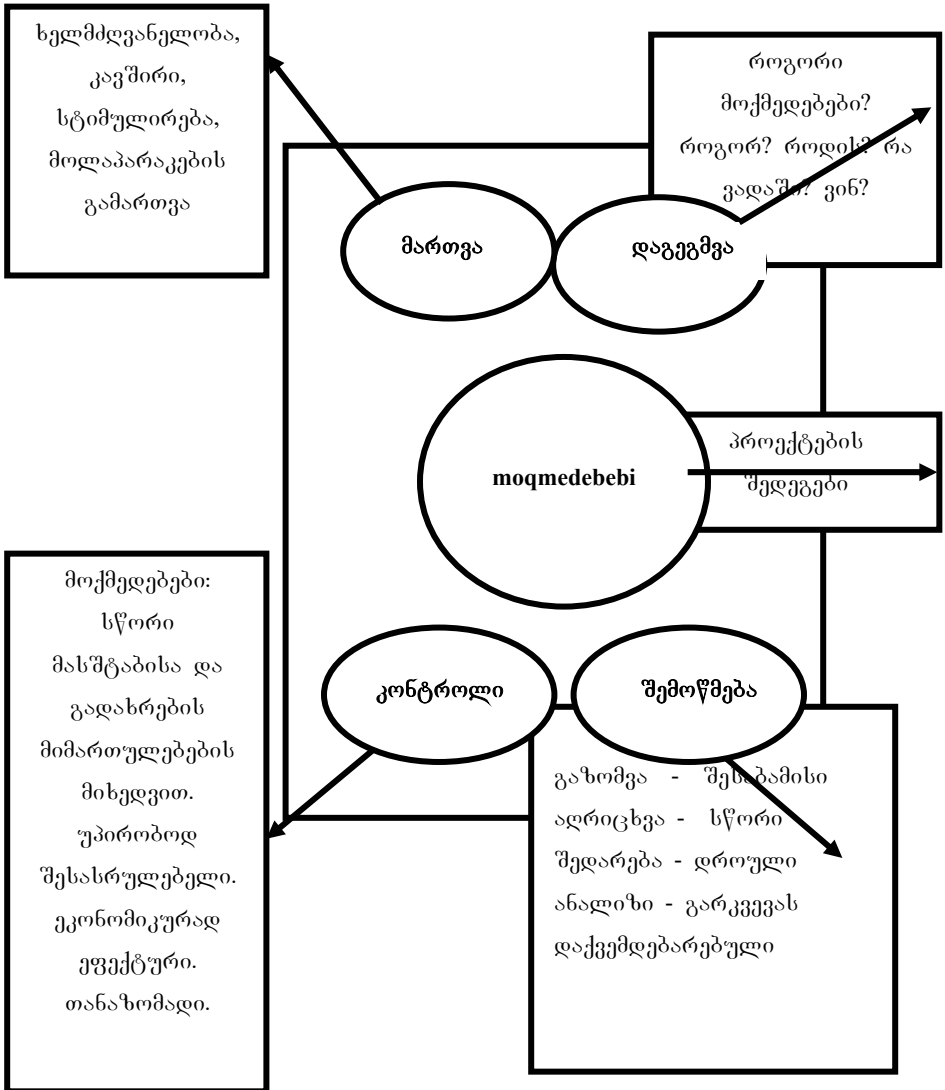
შეკითხვები	თანახმა ვარ	თანახმა ვარ უმეტეს შემთხვევაში	არ მჯერა	არ გეთანხმები	საერთოდ არ მესება
- პროექტის წარმატებით შესასრულებლად აუცილებელია შემოწმება	1	2	3	4	5
- გუნდს, რომელიც დაკავებულია პროექტით, შეუძლია მიიყვანოს იგი გამარჯვებამდე ან დამარცხებამდე	1	2	3	4	5
- თუ თქვენ ყურს უგდებთ ადამიანებს, მაშინ ისინიც გიგდებენ ყურს	1	2	3	4	5
- გადაწყვეტილების გამოტანაზე გეგმები ქმნიან მტკიცე საფუძველებს, რომლებიც ესება პროექტის მართვას	1	2	3	4	5
- საჭიროა იცოდეთ შანსის გამოყენება. შეიტანოთ ცვლილებები	1	2	3	4	5
- კონფლიქტებს შეუძლია წარმატების მოტანა, თუ მათ სწორად გადავწყვეტთ	1	2	3	4	5

გასაღები: 30-24 ქულა – არასერიოზული მდგომარეობა.

23-18 ქულა – საჭიროა ფიქრი.

17-12 ქულა – კარგი სამუშაო, კარგი მაჩვენებელი და მტკიცე საფუძველი შემდგომი საქმიანობისათვის.

12-6 ქულა – ბრწყინვალეა, იმოქმედეთ და წარმატებას მიაღწევთ.



§7.2. საქმიანობათა პროექტის ორგანიზაცია

საქმიანობათა პროექტის რეალიზაციის მიზნით საჭიროა და აუცილებელი იყოს ორგანიზაცია. პირველ რიგში საჭიროა საქმის ანუ პროექტის დოკუმენტაცია. საპროექტო ნაწილი, რომელიც გამოხატავს საქმიანობის, პროექტის არსს, მიზანს, შედეგებს, მიმართულებებს, პროექტის საფუძველს, რაზედაც ხდება სხვა დანარჩენი ნაწილების მისადაგება, შესაბამისად, მოითხოვს სპეციფიკაციის დამუშავებას, პროექტის მონაწილეთა შორის ფუნქციებისა და მოვალეობათა დოკუმენტურად განაწილებას, პროექტის ბიუჯეტსა და გაანგარიშებას, ასევე პროექტის მიმდინარეობათა შემოწმებისა და კონტროლის პროცედურებს სხვადასხვა ცვლილებების შესატანად.

ორგანიზაციის პროცესი ჩვენი ცხოვრების ნაწილია, რითაც ვსარგებლობთ ან გვსურს გამოვიყენოთ იგი. ორგანიზაცია, პირველ რიგში, იმ საქმეთა, საგნების, ტექნოლოგიების ერთად თავმოყრაა, რომლებიც ორგანიზაციის დაწყებამდე იყო განცალკევებული და ახლა მოცემული პროექტისათვის ვაძლევთ განსაზღვრული მოწესრიგების საშუალებას, უფრო სწორად მათი სისტემატიზაციის გზით შეგვიძლია პროექტის არსის შესაბამისი მართვის წესრიგის შექმნა. პროექტის მართვის სისტემა ითვალისწინებს, რომ სისტემის თითოეული შემადგენელი ნაწილი – ფულადი სახსრები, კაპიტალი, ადამიანები, წარმოება, დაგეგმვა, რეალიზაცია ასრულებს იმ ფუნქციას, იმ მოვალეობას, რომელიც ექვემდებარება სისტემის კანონებს, მის მიზანს. ამგვარად, თითოეული პროექტის ორგანიზაციის მეშვეობით ვქმნით რაღაც ახალს და ეს სტრუქტურა იწყებს სიცოცხლეს, მოქმედებას სწორედ პროექტის არსით, რომელშიც გათვალისწინებულია დრო და ადგილი, სამოქმედო იარაღი, რესურსები, ადამიანები, მიმართულებები. ე.ი. როდესაც ვიწყებთ პროექტის რეალიზაციას თავს გუყვრით ერთ სტრუქტურაში, ერთ სისტემაში შემდეგ ელემენტებს:

ინფორმაციას: კლიენტებზე, პროექტის შედეგებზე, მის შედეგენილობასა და შინაარსზე, შესრულების ვადაზე, ხანგრძლივობაზე, ხარისხსა და დანახარჯებზე.

ადამიანებს: მათი ჩვევების შემოქმედებითი საწყისების, მოთხოვნილებების, გამოცდილების, ნიჭის, უნარის, მოხერხებისა და მოტივაციის საფუძველზე.

რესურსებს: მასალები, მოწყობილობა-დანადგარები, კავშირი, კომპიუტერები, ფინანსები, საბრუნავი კაპიტალი და დრო.

ის ერთი მთლიანი, რომლის საზღვრებში ხდება ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტების თავმოყრა და მათი გამოყენებით სასურველი შედეგის მიღწევა, არის ჩვენი პროექტის ორგანიზაცია. პროექტებს შორის მრავალი მოქმედებს ათწლეულობით და მითხვოს მრავალი ადამიანის მონაწილეობას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ურთიერთობებსა და საქმიანობათა კოორდინაციას და მათ მართვას, რის მეშვეობითაც ხდება საზოგადოებისათვის საჭირო მრავალრიცხოვანი ფუნქციების შესრულება.

ორგანიზაციები მრავალფეროვანია, მათი მეშვეობით ხდება ქვეყნის, საზოგადოების, მოსახლეობის ინტერესების შესაბამისი საქმიანობათა რეგულირება და მოწესრიგება. ორგანიზაციები მოიცავს ჩვენ ყოველდღიურ ცხოვრებას: სწავლა-განათლება, ჯანმრთელობის დაცვა, სამართლის დაცვა, წესრიგი, შრომითი საქმიანობა, სპორტი, სამეწარმეო საქმიანობა, ვაჭრობა, წარმოება, მომსახურება. ცხოვრების მანძილზე შეხება გვაქვს მრავალ ორგანიზაციასთან და დროებით ან დროის ხანგრძლივ პერიოდში გვიწევს მუშაობა ან რაიმე სარგებლის მიღება. ამასთან, თვით ჩვენი ცხოვრების დიდი ნაწილი მიმდინარეობს ისეთ მტკიცე და სასურველ ორგანიზაციაში, როგორც ჩვენი ოჯახია.

ორგანიზაციებში არიან უდიდესი, დიდები და მცირენი, რომელთა საქმიანობა განსხვავდება ერთმანეთისაგან სირთუ-

ლით, საქმიანობის დიდი ტერიტორიებით, საქონლით, ტვირთით, რესურსებისა და შემოსავლების ბრუნვით, მომუშავეთა რაოდენობით, ტექნოლოგიების სიახლითა და სიმრავლით, ისეთი გავლენიანი და რთული (როგორც სახელმწიფო ან დივერსი-ფიცირებული კორპორაცია) ტრანსეროვნული კომპანიებით, რომლებიც ქვეყნებსა და მათ მოსახლეობას უზრუნველყოფენ საჭირო საქონლითა და მომსახურებით. მათ ყველას აქვთ საკუთარი ინტერესები, მიზნები, ამოცანები და ყველა ცდილობს ეკონომიურად ხარჯონ თავიანთი რესურსები და მიიღონ მათთვის განკუთვნილი სარგებელი, ამონაგები და დაკმაყოფილება მიღწეულით.

თავისთავად ცხადია, რომ პროექტის რეალიზაციის პროცესსა და ორგანიზაციებს შორის არსებობდეს კავშირი. ეს არ არის გასაკვირი, რადგანაც ორგანიზაციები აწოდებენ პროექტის მონაწილეებს დანადგარებსა და მოწყობილობებს, ნედლეულსა და მარაგნაწილებს, ენერგიებს, რომლებიც გამოიყენება პროექტის სარეალიზაციოდ, უზრუნველყოფენ პროექტის ფინანსირებას, ამზადებენ და განათლებას აძლევენ სპეციალისტებს. ამასთან, ორგანიზაციები, რა თქმა უნდა, გამოხატავენ სხვადასხვა ჯგუფების და პროექტის მონაწილეების ინტერესებს, რომლებსაც სურთ გავლენა მოახდინონ მათ შედეგებზე. ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ ყველა ორგანიზაცია პოტენციური კლიენტია (მომხმარებელი), რომელთათვის მუშავდება მრავალსახა პროექტები, მათ შორის ჩვენი განუმეორებელი პროექტიც. ამ სახელმძღვანელოს გამოყენებით სტუდენტობა და სამეწარმეო საქმიანობაში მოქმედი ადამიანები დაეუფლებიან მეწარმეობის მეთოდებს და ტექნოლოგიებს.

§7.3. სტრუქტურა

სტრუქტურა საქმის წინაპირობაა. სადაც არის სამუშაო - მუშაობა იქ არის იერარქია, ცოცხლობს სტრუქტურა, მოქმედებს

მართვის მრავალმხრივი, ყოვლისმომცველი სისტემა. სტრუქტურის მიხედვით ორგანიზაციები შეიძლება იყოს მაღალორგანიზებული ძალაუფლების რამდენიმე საფეხურით, მათზე ფორმალურად მიცემული როლების განაწილებით, ასევე შეიძლება არსებობდეს ორგანიზაციები, რომლებსაც პრაქტიკულად არ გააჩნიათ ფორმალური მოვალეობისა და იერარქიის მქონე სტრუქტურა. ყველა ამ ორგანიზაციაში მუშაობენ ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ თავიანთი საქმიანობით განაწილონ ეს ორგანიზაციები, რადგან აქვთ საერთო ინტერესები, მიზნები, მოთხოვნები, სურვილები. ორგანიზაციებმა, რომ მიადწიონ სასურველ შედეგებს, მათში მონაწილეობენ ფორმალური და არაფორმალური სისტემები, რომლებიც ხელს უწყობენ ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, როგორცაა ორგანიზაციის რესურსების გამოყენება (ფინანსები, მასალები, ფული, ინფორმაცია, ძირითადი კაპიტალი და ა.შ.), სრულყოფილიანი ძალაუფლების გამოყენება და გავლენის გაწევა. ე.ი. ორგანიზაციებში არიან:

- ხელმძღვანელები, რომლებიც ორგანიზაციის შიგა და გარე ინტერესების შესაბამისად, ახდენენ ჩვენი ინტერესების ფოკუსირებას და აერთიანებენ ძალისხმევას ორგანიზაციის სასურველი შედეგების მისაღწევად.
- სტრუქტურა ორგანიზაციის სიცოცხლის უნარის მახასიათებელია, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის თითოეული მონაწილის როლსა და მოვალეობას.
- მუშაობის წესრიგი, რომელიც მიმართულია იმისკენ, რომ ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების შესრულებისათვის გარანტირებული იყოს ყველა არსებული რესურსის ეკონომიკური და დროული გამოყენება.
- ადამიანები, მათი პროფესიონალიზმი, სურვილი შეთანხმებულ საქმიანობაზე და ორგანიზაციის ინტერესების თავისად გათავისების ხარისხზე, გამართული მუშაობა.

ნებისმიერი ორგანიზაცია შექმნის გაუძღოს და მიადწიოს წარმატებას მხოლოდ მაშინ, თუ შეუძლია შეუხამოს თავისი ინტერესები მუდმივად ცვალებად გარემოს. იმისათვის,

რომ მიაღწიოს წარმატებას აუცილებელია პროექტები ახალ პროდუქციაზე, საქონელსა და მომსახურებაზე. ეს პროექტები განუმეორებელია თავისთავად, ე.ი ესაა ახალი საქმე, ახალი მიმართულება, ესაა სიახლე. მათი გამოყენებით ორგანიზაციები დროულად მოახდენენ ადაპტირებას ბაზრის, საზოგადოების მოთხოვნების ცვლილებების მიმართ და მიაღწევენ წარმატებას. აქ არის ყველა აუცილებელი მოთხოვნა, რომ პროექტები იყოს ორგანიზებული და სრულდებოდეს მათი სტრუქტურისა და სისტემების გათვალისწინებით.

§.7.4. პროექტსა და ორგანიზაციას შორის განსხვავება

მათ შორის ბევრი რამ არის საერთო. მაგალითად, ორივე ცდილობს მიიღოს სასურველი შედეგი ან მიაღწიოს გამოზრულ შედეგს. მათ ჰყავთ ხელმძღვანელობა, სტრუქტურა, აქვთ მუშაობის წესი და სისტემა. პროექტი იმართება ორგანიზაციის ერთი მიმართულების მიერ გამოხატავს რა მისი განვითარების პერსპექტივებს, ამ შემთხვევაში მათ ერთი და იგივე მიზნები აქვთ და ერთი სტრუქტურისა და ერთი ორგანიზაციის თანაბარი და პასუხისმგებელი წევრები არიან. მაგრამ არსებობს განსხვავება, რომლებიც ჩადებულია თვით პროექტისა და ორგანიზაციის და დაპროექტების მართვის საფუძველში, ამასთან ისინი უზრუნველყოფენ პროექტისა და ორგანიზაციის შეთავსებას. პირველი განსხვავება გამოიხატება პროგნოზირების არეალში (ვადებში). პროექტის ძირითადი ხუთი მახასიათებლიდან თითოეულს გააჩნია რეალიზაციის კონკრეტული ვადა, რომელიც არ უნდა გასცილდეს შემკვეთზე პროექტის მონაცემების გადაცემისას შეთანხმებულ ვადას. ორგანიზაციას ასეთი შეზღუდვები არა აქვს. მისი გეგმა გრძელვადიანია, იგი გათვლილია შორეულ მომავალზე და ძირითადად ეხება ორგანიზაციის შენარჩუნებას. პროექტები

ორგანიზაციისგან განსხვავებით, მათი განსაკუთრებულობისა და შედეგების წონადობის მიუხედავად, წარმოადგენს დროებით მოვლენას. მათი მიზნები მკვეთრ დამოკიდებულებაშია ვადებთან, მათი მიღწევა უნდა მოხდეს განსაზღვრული დღისათვის, რომელიც ცნობილია პროექტის დაწყების დროიდან. როგორც კი მიზნები მიღწეული იქნება, პროექტები წყვეტენ არსებობას. ამასთან, თითოეული პროექტის შედეგი უნიკალურია, ერთადერთი და განუმეორებელი. ორგანიზაციათა მიმართ ასეთი მიდგომა მიუღებელია. პროექტების მეშვეობით შეიძლება შევიტანოთ ცვლილებები, რაც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას აამაღლოს თავისი ეფექტურობა. პროექტები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციის პროფილის შესაცვლელად ან რესტრუქტურისაციისათვის, რომელთა მიზანია არ გაკოტრდეს ან არ დაიღუპოს ორგანიზაცია. მაგალითად, საქართველოში ელექტროენერგეტიკის ობიექტების რესტრუქტურისაციამ მკვეთრად გააუმჯობესა მდგომარეობა გენერაციასა და გადაცემის საკითხებში. სულერთია რა დანიშნულებაც არ უნდა ჰქონდეს პროექტს, მისმა ორგანიზაციამ და მენეჯმენტმა უნდა დააკმაყოფილოს კლიენტის (შემკვეთის) მოთხოვნები, მიუხედავად იმისა ვინაა იგი ერთი ადამიანი, ინდივიდუალური მეწარმე, ოჯახი, მცირე საწარმო თუ გიგანტი კორპორაცია.

საქართველოში მოქმედ ფირმებს, რომლებსაც სურთ აამაღლონ ფირმის კონკურენტუნარიანობის დონე და გამოშვებული საქონლის ან მომსახურების ხარისხი მიმართეთ საქართველოში მოქმედ „The institute for Polling Marketing“ - ს ტრენინგების გასაველელად.

§. 7.5. 06წორმაცია კომპანიის ტრენინგების შესახებ

ჩვენთან თანამშრომლობით თქვენ შეიძენთ პარტნიორს, რომელიც გთავაზობთ განვითარებასა და წარმატებაზე ორიენტირებული ბიზნეს ტრენინგების პროგრამას მართვის

სისტემის ყველა რგოლისათვის. ჩვენი მომსახურება უპირველეს ყოვლისა არის:

- ბიზნეს ტრეინინგების ყველაზე ფართე არჩევანი საქართველოში
- კორპორატიული, ღია და ინდივიდუალური ტრეინინგების ადაპტაციის და მოდიფიკაციის შესაძლებლობა კლიენტის მოთხოვნების შესაბამისად
- IPC-ის მიერ სერტიფიცირებული ექსპერტებისა და ტრენერების გუნდი.
- ISO 9001:2000 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემით სერტიფიცირებული ორგანიზაცია.
- გუნდი, რომელმაც ოფიციალური დარეგისტრირებიდან 3წლის განმავლობაში უკვე ატრეინინგა საქართველოს ბიზნეს და არამომგებიან საწარმოთა სივრცეში პოზიციონირებული მსხვილი, დინამიური, პროგრესულად მოაზროვნე, წამყვანი კომპანიების, ორგანიზაციების ადამიანური რესურსი.
- კლიენტების კმაყოფილებაზე ორიენტირებული, პრაქტიკულად მობილიზებული სამუშაო ჯგუფი, რომელიც მზად არის კონსულტაციები გაგიწიოთ ადამიანური რესურსის მართვის პროცესთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ეტაპთან მიმართებაში.
- პირველი ტრეინინგ კომპანია, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობს ადამიანური რესურსის მართვის სრულ პაკეტს (პრეტრეინინგული შიდა ორგანიზაციული კვლევა, იდენტიფიცირებული პრობლემების შესატყვისი მოქნილი ტრეინინგ პროგრამის შემუშავება, ტრეინინგების, გუნდის ფორმირება, კადრების შერჩევა, ტესტირება, ატესტაცია, ადამიანური რესურსის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასება სპეციალური კვლევითი ტექნოლოგიით – სერტიფიცირება საერთაშორისო სერთიფიკატით)
- კომპანია, რომელიც ტრეინინგების გარდა ასრულებს ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსის დინამიკის მარეგუ-

ღირებულ ფუნქციას, ის ერთგვება კადრების შერჩევის, ტესტირების, მოტივირების, როტაციის, დაწინაურებისა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტის პროცესში.

- მისტერი შოპინგის სტანდარტული და ექსკლუზიური მოდელი და 5 წლიანი გამოცდილება ბიზნეს და საქმიანი ტრენინგები:
 - აგებულია თანამედროვე საერთაშორისო ბიზნეს ტექნოლოგიების გათვალისწინებით,
 - აღაპტირებულია ქართული ბიზნეს გარემოს შესაბამისად,
 - ორიენტირებულია პრაქტიკული უნარ – ჩვევების ჩამოყალიბებაზე.
 - იგეგმება და ტარდება ორგანიზაციის განვითარების ზოგადი სტრატეგიის გათვალისწინებით.

ჩვენი კლიენტები

ჩვენ ვამაყობთ ჩვენი კლიენტებით!

კომპანია მუშაობს საქართველოს ბიზნეს გარემოს მნიშვნელოვან, წარმატებულ მოთამაშეებთან. ჩვენ კლიენტებს შორის არიან: „თი-ბი-სი“ ბანკი, საქართველოს ბანკი, სტანდარტ ბანკი, სადაზღვევო კომპანია „აღდაგი“, „თელიანი გელი“, „რუსთავი 2“, „ჯეოსელი“, ტუბერკულოზის ეროვნული ცენტრი, „გლობალ ფონდი“, საქართველოს ტელეკომი, MSCI, Creative group, „ელიტ ელექტრონიქსი“, „ცენტრ პოინტი“, „V კრედო“ და სხვები.

კომპანიაში მუშაობს ISO-ს საერთაშორისო სტანდარტის წარმომადგენელი ერთადერთი ტრენერი საქართველოში, რომელმაც გაიარა თეორიული მომზადება „ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შიდა აუდიტის“ პროგრამით და ატესტირებულია, როგორც ხარისხის მენეჯმენტის სისტემების შიდა აუდიტორი.

ბიზნეს ტრენინგის კურსი მოიცავს შემდეგ თემებს:

- ეფექტური კომუნიკაცია
- კლიენტთან ურთიერთობა

- გუნდი და ლიდერობა
- ეფექტიანი მენეჯმენტი
- დროის მენეჯმენტი
- პრობლემების გადაწყვეტა
- შემოქმედებითი აზროვნება
- საქმიანი მოლაპარაკებები
- პერსონალის მოტივაცია
- სატელეფინო კომუნიკაცია
- კონფლიქტების მართვა
- სტრესის მენეჯმენტი
- ცვლილებების მართვა
- კრეატივი რეკლამაში
- სარეკლამო კამპანია – ზუსტად მიზანში
- ეფექტიანი პრეზენტაციები
- გაყიდვების მენეჯმენტი
- ტრენერების ტრენინგი

ტრენინგ პროგრამა იძლევა მისი კომბინირებული გამოყენების მრავალ სააღბათო მოდელს.

ტრენინგის მიზანი: დროის დაგეგმვისა და მართვის სისტემური მიდგომის, პრაქტიკული ტექნიკების შესწავლა, დროის ეფექტიანი მენეჯმენტის პრინციპული ელემენტები დაუფლება (მიზნის დასახვა, ამოცანების დასმა, დელეგირება, კონტროლი, უკუკავშირი, შედეგების ანალიზი, სიტუაციის მართვა).

ეფექტიანი მენეჯმენტისა და დროის მართვის ტრენინგები მიმართულია მენეჯმენტისა და თვითმენეჯმენტის ეფექტიანობისათვის მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევების განვითარებისაკენ. ინდივიდუალური და ჯგუფური მუშაობა შესაძლებლობას აძლევს მონაწილეებს გაანალიზონ პრობლემები. რომელიც თანახმად თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში განხორციელებას და სხვადასხვა ტიპის ადამიანების მართვისათვის სწორი მექანიზმის შემუშავებას. პრობლემის გადაჭრასა და რთული

სიტუაციებიდან სასარგებლო გამოსავლის ძიება კი მოქნილსა და ეფექტიანს ხდის ადამიანს.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

- როგორ ვმართოთ დრო?
- დროის, როგორ რესურსის, თავისებურებები
- დროის მენეჯმენტის მატრიცა – მნიშვნელოვანი და „საჩქარო“ საქმეები.
- დროის ეფექტიანი გადანაწილება
- დროის დაგეგმვა: შესასრულებელ საქმეთა მნიშვნელობის განსაზღვრა, მოქმედებათა გეგმის შემუშავება.
- მიზნების ჩამოყალიბების წესები
- მიზნების ხის აგება
- მოქმედების გეგმის შედგენა
- დაგეგმვა „ბოლოდან“ - სასურველი შედეგებიდან პირველ ქმედებამდე.
- დროში საჩქრობისა და მნიშვნელოვნების მიხედვით განსხვავებული საქმეების პრიორიტეტის განსაზღვრა.

პრობლემების გადაწყვეტა

ტრენინგების მიზანი: პრობლემის გადაწყვეტის კოგნიტური საფუძვლების შესწავლა. პრობლემასთან მუშაობის პრაქტიკული უნარ-ჩვევების შემუშავება, პრობლემის გადაჭრის მოდელების განხილვა ანალიზი.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

- პრობლემა როგორც წინააღმდეგობა
- პრობლემის ფორმულირება
- ორგანიზაციის პრობლემური ველის მოდელი
- პრობლემის გადაწყვეტის ტიპური ალგორითმი
- მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის ანალიზი
- შეზღუდვები პრობლემების გადაწყვეტის დროს
- პრობლემის გადაწყვეტის კრიტერიუმები
- პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული გზები
- პრობლემის გადაწყვეტის პრინციპები

- პრობლემის გადაწყვეტის რეალიზაცია
შემოქმედებითი აზრვნება

ტრენინგის მიზანი: შემოქმედებითი აზროვნების უნარი სხვადასხვა ადამიანს სხვადასხვა დონეზე აქვს განვითარებული. ტრენინგის მიზანია ადამიანში არსებული შემოქმედებითი პოტენციალის აქტივირება და რეალიზაციის ხელშეწყობა. შემოქმედებითი იდეების გენერირების პრაქტიკული უნარ-ჩვევების, ტექნიკური დაუფლება, შემოქმედებითი აზროვნების გამოყენება სხვადასხვა კრიზისულ სიტუაციებში, აღქმისა და აზროვნების გამოყენება სხვადასხვა კრიზისულ სიტუაციებში, აღქმისა და აზროვნების ფლექსიბურობის გაგარჯიშება.

ტრენინგი განკუთვნილია ნებისმიერი ადამიანისათვის, ვისაც პროფესიულ თუ პირად ცხოვრებაში სჭირდება, ხელაფდეს სამყაროს ახლებური რაკურსით, იყოს სიახლეებისდმი გახსნილი, მასზე ორიენტირებული.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

- შემოქმედებითი იდეების თავისუფალი პროდუქციონების პროცესის სტიმულირება;
- სიტუაციის ანალიზის უნარი
- ინტუიციის, სიმბოლური აზროვნების, ანალოგიებისა და მეტაფორების ფორმულირების უნარის გაგარჯიშება;
- პრობლემური სიტუაციებიდან თავისდაღწევის ორიგინალური გზების ძიება
- ახალი, ინოვაციური, უჩვეულო იდეებისა და მოსაზრებებისადმი მიმდებლობის გაზრდა.

შემოქმედებითი აზროვნების განვითარება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ გამოსავლის ძიებისას, არამედ უკვე არსებული პროდუქტისა თუ მომსახურების სხვადასხვა, შემოქმედებითი ფორმით შეთავაზებისათვის. შემოქმედებითი მოაზროვნე ადამიანი, ცდება ჩარჩოებითა და სტანდარტებით შეზღუდული აზროვნების ფორმებს, იწყებს საკუთარ თავში არსებული შესაძლებლობების ძიებას, რაც მას გარემოზე ნაკლებად

დამოკიდებულსა და თავისუფალს ხდის აზროვნებასა და ქმედებაში.

სატელეფონო კომუნიკაციის ტრენინგი მოიცავს თემებს:

- სატელეფონო მოლაპარაკება: სატელეფონო მოლაპარაკების სპეციფიურობა, მდგომარეობს იმაში, რომ საქმიანი კომუნიკაცია იმდინარეობს ვიზუალური კონტაქტის არარსებობის პირობებში. ტრენინგი მოგცემთ საშუალებას სატელეფონო კომუნიკაციის ეს ნაკლებად გამოიყენოთ, როგორც მისი ღირწესება.
- უცხო ხმა: კომუნიკატორის შინაგანი მდგომარეობის ვერბალური ინდიკატორები: რას გვეუბნება ადამიანის ხმა? როგორც უნდა განსაზღვროთ, ვის ეკუთვნის ის? თანამოსაუბრის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება მისი საუბრის ტონის, ტემბრის, ხმის სიმაღლის, ვიბრაციების საშუალებით (იმიტაციური თამაშები).
- სატელეფონო ურთიერთობების დროს თანამოსაუბრის მართვის ფსიქოტექნიკები: პარაფრაზის ტექნიკა, აბონენტი ინდივიდუალური სამეტყველო თავისებურების მიხედვით პარაფრაზების ფართე რეპერტუარის შემუშავებისა და პრაქტიკაში გადატანის ტექნიკების გაცნობა (საგარჯიშოები, როლური თამაშები). მიმართულების მიმცემი და კვლევითი კითხვების ტექნიკის დაუფლება. თანამოსაუბრის გახსნის მეთოდების გაცნობა.
- ინფორმაციის მიწოდება ტელეფონით: ინფორმაციის მოცულობისა და შინაარსის შეტანხმებისა და დარეგულირების მეთოდები.
- კომპანის იმიჯი: კომპანის იმიჯის ადექვატური სატელეფონო კომუნიკაციური სტილის შერჩევა (იმიტაციური თამაში). პოტენციური მომხმარებლისადმი მიმართვის სპეციფიური ფორმების გაცნობა. ფსიხოლინგვისტიკის ელემენტები.
- ურთიერთობა რთულ აბონენტებთან: მუშაობა აგრესიასთან, უნდობლობასთან, გაუგებრობასთან (კონკრეტული ქეისების განხილვა).

- ადამიანებს შორის ურთიერთობის ძირითადი არხები და მათი მნიშვნელოვანი სატელეფონო ურთიერთობის დროს
- პრაქტიკული რჩევები ეფექტური სატელეფონო ურთიერთობის ფორმების მიზნით. გამოთქმები, რომელსაც უნდა მოერიდოთ; კონფლიქტურ სიტუაციებში სიტუაციის განეიტრალების მეთოდები.
- აქტიური მსმენელის მეთოდები
- ინდივიდუალური სატელეფონო კომუნიკაციური სტილის ანალიზი, პრობლემების და მათი გადაჭრის ინდივიდუალური გზების იდენტიფიცირება
- უნდა იცოდეთ ჩანერგეთ თქვენში, რომ „ტელეფონზე საუბრის პროცესში თქვენი ხმა არის თქვენი ტანსაცმელი, თმის ფერი, ტემპერამენტი, სახის გამომეტყველება და სუნაც კი. ეს არის თქვენი სავიზიტო ბარათი. ის უნდა იყოს გაწონასწორებული და თავდაჯერებული, გირჩევთ, გაუღიმო ტელეფონის ყურმილსაც კი.“

ჩათვალით, ყოველი საუბარი ერთი ლამაზი თეატრალური სცენაა და მისი შემდგომი შენს სასარგებლოდ განვითარება, ამ საუბარზე დამოკიდებული, ასევე შენი წარმატებაც.

ეფექტიანი მენეჯმენტი

განახორციელეთ ორგანიზაციული ცვლილებები მართვის ყველა დონეზე! შეცვალეთ ორგანიზაციის მოძველებული, იერარქიული, არაეფექტური მოდელი ახლით!

იდეალური მენეჯმენტის პირობებში პერსონალი არ საჭიროებს მართვას, კონტროლს, დელეგირებას. იდეალური მენეჯერის არყოფნის პირობებში ორგანიზაცია ჩვეულ რეჟიმში განაგრძობს მუშაობას.

ეფექტიანი მენეჯმენტის ტრენინგის მიზანი: ძირითადი სამენეჯერო უნარ-ჩვევების განვითარება, ორგანიზაციაში მენეჯერის ფუნქციების, როლის გაცნობიერება. ადამიანური და დროითი რესურსის მართვის ძირითადი პრაქტიკული მექანიზმების დაუფლება, სიტუაციის ანალიზის, პროგნოზის, მიზნის დასახვის, მისი მიღწევის გეგმის შემუშავების და კონტროლის

უნარის გავარჯიშება. ტრენინგი განკუთვნილია საშუალო და ზედა რგოლი მენეჯერებისათვის.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

- მენეჯერის როლი და ფუნქცია
- მენეჯერის უფლებები
- მართვის სტილები
- მართვა და მენეჯმენტი; მსგავსება და განსხვავება
- ადმინისტრირება, მენეჯერის ფუნქციები
- ლიდერობა-ეფექტურობის პარადიგმა
- მიმდინარე სიტუაციის ანალიზი
- დაგეგმვა
- მიზნების გამოკვეთა (მიზნების სახეები)
- მიზნების ფორმულრების წესები
- მისია, დანიშნულება, ხედვა
- მიზნების მიღწევის საშუალებები: სტრატეგია, ტექნიკა, პოლიტიკა, პროცედურა, ბიუჯეტი
- ორგანიზაცია – ურთიერთქმედება განყოფილებებს შორის
- ორგანიზაცია – ურთიერთობები გარე ფაქტორებთან
- ორგანიზაცია – ურთიერთქმედება განყოფილების შიგნით
- პასუხისმგებლობებისა და უფლება-მოვალეობების ეფექტიანი გადაანაწილება
- მოტივაციის ძირითადი წყაროები
- სტანდარტის მიღება
- წინასწარი, მიმდინარე და დამამთავრებელი კონტროლი
- მიღებული შედეგების შესაბამისობა სტანდარტებთან გუნდი და ლიდერობა

ტრენინგის მიზანი: გუნდური მუშაობის, საკუთარ თავსა და სხვა თანამშრომლებში შრომითი პროდუქტიულობის ზრდისათვის აუცილებელია უნარ-ჩვევების განვითარება, დამარწმუნებელი კომუნიკაციის უნარის, პერსონალის მოტივირების, მიზნისაკენ მიმართვის, ეფექტიანი მართვის უნარ-ჩვევების

განვითარება. განკუთვნილია კომპანიის იერარქიული სისტემის ნებისმიერი რგოლის წარმომადგენლობისათვის.

გუნდური მუშაობის ტრენინგები მნიშვნელოვანია, მიუხედავად იმისა, პერსონალი შემდგომში ინდივიდუალურად განაგრძობს მუშაობას თუ გუნდურად.

ტრენინგის მსვლელობისას მონაწილეების ეფექტური ურთიერთობისათვის აუცილებელია შეიქმნას ატმოსფერო, სადაც ყველა შეზღუდვებისა და ბარიერების გარეშე გამოხატავს თავის მოსაზრებას, არის გულწრფელი და გულახდილი. ღიაა შენიშვნების და რეკომენდაციებისათვის და ნებისმიერი კრიტიკა გუნდის მხრიდან აღიქმება არა როგორც შენიშვნა, არამედ როგორც განვითარების შესაძლებლობა. გარდა ამისა, გუნდური მუშაობისას მონაწილეებს შესაძლებლობა ეძლევათ ისწავლონ პიროვნების ინდივიდუალური თავისებურებების გათვალისწინებით ეფექტიანი ურთიერთობა და თანამშრომლობის შესაძლებლობა როლებისა და პასუხისმგებლობების სწორი განაწილების გზით.

ტრენინგი გულისხმობს გუნდურ სავარჯიშოებს მთლიანი ჯგუფისათვის და ასევე ქვეჯგუფების ჩამოყალიბებით, განსხვავებული სიტუაციების მოდელირებით (კონკურენტული, მიზანზე ორიენტირებული, თანამშრომლობითი და ა.შ.) რაც საშუალებას აძლევს მონაწილეებს გააცნობიერონ საკუთარი და სხვათა ქცევის სტილები სხვადასხვა სიტუაციებში და გააანალიზონ ისინი.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

- როგორ ფუნქციონირებს ჯგუფი
- ნორმები, როლები, ფუნქციები
- ჯგუფის დინამიკა
- უფლება-მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობა გადანაწილება გუნდში, გუნდური გადაწყვეტილებების მიღება
- გუნდური გადაწყვეტილებების უპირატესობების და ნაკლოვანებების
- ლიდერობის სტილები.

- ჯგუფის მართვა, დარწმუნება, კონფლიქტების მოგვარება
- ორგანიზაციული კონფლიქტების მოგვარების გზები
- რთული აუდიტორიის მართვის თავისებურებები
- კრიტიკული აზროვნება
- პრობლემის ეფექტიანად დაგაწყვეტისათვის ჯგუფის ინტერესების უპირატესობა პირად ინტერესებთან შედარებით
- ლიდერის პიროვნული მახასიათებლების შეფასებითი ანალიზი.

საქმიანი მოლაპარაკებები და გაყიდვები

საქმიანი მოლაპარაკებების ტრენინგი მოიცავს თეორიული მასალის განხილვას, როლურ თამაშებსა და სიტუაციების მოდელირებას. რაც საშუალებას იძლევა თითოეულმა მონაწილემ დაინახოს საკუთარი შესაძლებლობები: მისთვის ყველაზე ეფექტიანი ხერხი, გზა მოლაპარაკების წარმართვისას და/ან პროდუქტის შეთავაზებისას; განიხილოს პრობლემები, რმელიც თან ახლავს საქმიან ურთიერთობებს; გაანალიზოს კონფლიქტების შექმნის ან წარმატებით გადაჭრის სიტუაციები; განავითაროს სხვადასხვა ტიპის ადამიანებთან უკომფლიქტო და ეფექტიანი საქმიანი ურთიერთობის დამყარების მექანიზმები და დაეუფლოს სიტუაციის კონტროლისა და მართვის გზებს.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

როგორ მოვიპოვოთ პარტნიორის ნდობა ურთიერთობის პირველივე წუთიდან?

- არავერბალური მანიშნებლების მნიშვნელობა
- მიდგომები წარმატებული იმიჯის ფორმირებისათვის

როგორ მოვიქცეთ მაშინ, როდესაც მიწოდებული ახალი ინფორმაცია კლიენტებმა და საქმიანმა პარტნიორმა აღიქვას სწორად?

- ეფექტიანი ზეგავლენის გზები
- პოზიტიური ატმოსფეროს შექმნის ხერხები

მოსმენის უნარი, როგორც კლიენტზე ზემოქმედების უზარმაზარი შესაძლებლობა

- როგორ ავაღაპარაკოთ თანამოსაუბრე?
- რატომ არის საჭირო აქტიური მოსმენის მოლაპარაკებების დროს?
- კონტაქტების დამყარების ტაქტიკები

როგორ წარვმართოთ საუბარი ჩვენთვის საჭირო მიმართულებებით, ისე რომ არ მიმვამართოთ ზეწოლას და კონფრონტაციას?

- დამარწმუნებელი კომუნიკაციის 7 ძირითადი ხერხი პროდუქტის ან მომსახურების პრეზენტაციისას
- ზემოქმედების დამატებითი ფაქტორები როგორ ვთქვათ „არა“?
- კლიენტის არარეალური და ფანტასტიკური მოლოდინები კონფლიქტების მოლაპარაკებისას
- აგრესიული ქცევის მოტივები
- კრიტიკის სახეები და მათზე რეაგირების კონსტრუქციული გზები

როგორ გავეუმკლავდეთ მანიპულაციას და ზეწოლას საქმიანი მოლაპარაკების პროცესში

- თავდაჯერებული ქცევა და მისი განსხვავება აგრესიული ქცევისაგან
- მანიპულაციური და თავდაცვითი ქცევა ეჭვებზე მუშაობის ოთხი ძირითადი კანონზომიერება
- როგორ გამოვიყენოთ კონკურენტების შესახებ ინფორმაცია საკუთარი კომპანიის სასარგებლოდ
- რას ნიშნავს სქემა: მახასიათებელი – სარგებელი – უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით

თვითნაღიზის ტექნიკები და საქმიანი მოლაპარაკებებისათვის განწყობის შექმნა

კლიენტებთან ურთიერთობა

კლიენტთან ურთიერთობის ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

მომსახურების თავისებურებები

- კლიენტთან მომუშავე თანამშრომლებისათვის აუცილებელი თვისებები
- კლიენტებზე ორიენტირებული ქცევა
- სტანდარტები მომსახურების სფეროში
- ვინ არის პასუხისმგებელი კლიენტის ხარისხიან მომსახურებაზე
- მომსახურების პროცესის ეტაპები
- თანამშრომლობითი ურთიერთობების სტრატეგიები
კიენტთა განსხვავებული ტიპების თავისებურებები
- გარე და შიდა კლიენტები
- კლიენტთა სხვადასხვაგვარი ტიპოლოგიები
- სხვადასხვა სახის ქცევისა და მომსახურების აუცილებლობა კლიენტის ტავისებურებებიდან გამომდინარე
კლიენტის მოთხოვნილებების გამოვლენა მომსახურების პროცესში

- კონტაქტის დამყარება: როგორ მოვანდინოთ კლიენტზე დადებითი შტაბეჭდილება
- როგორ გავიგოთ რას საჭიროებს კლიენტი
- კლიენტის მოთხოვნილებების შესაბამისად საქმიანი ურთიერთობების ეფექტური სტილის შერჩევა
- კომუნიკაციური დინამიკა და საუბრის დამთავრება
- მომსახურების შეთავაზება და არგუმენტაცია
ქცევითი სტრატეგიები მომსახურების შეთავაზებისას
- კონსულტაციური მომსახურება
- შიდა და გარე კლიენტები
- კლიენტის მხრიდან პრეტენზიის შემთხვევაში თანამშრომლის ქცევა
- რთული კლიენტები

კლიენტებთან ურთიერთობების ტრენინგი საინტერესოა ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის, ვისთვისაც მნიშვნელოვანია მომხმარებლის კმაყოფილება

კონფლიქტების მართვა

კონფლიქტების მართვის ტრენინგები მოიცავს თეორიული მასალის განხილვას და როდღურ თამაშებსა და სიტუაციების მოდელირებას. რაც საშუალებას იძლევა თითოეულმა მონაწილემ დაინახოს საკუთარი შესაძლებლობები: მისთვის ყველაზე ეფექტიანი ხერხი, გზა მოლაპარაკების წარმართვისას და/ან პროდუქტის შეთავაზებისას; განიხილოს პრობლემები, რომელიც თან ახლავს საქმიან ურთიერთობებს; განაღიზოს კონფლიქტების შექმნის ან წარმატებით გადაჭრის სიტუაციები; განავითაროს სხვადასხვა ტიპის ადამიანებთან უკონფლიქტო და ეფექტიანი საქმიანი ურთიერთობის დამყარების მექანიზმები და დაეუფლოს სიტუაციის კონტროლისა და მართვის გზებს.

ტრენინგი მოიცავს შემდეგ თემებს:

კონფლიქტი, როგორც რთული ურთიერთობების ტიპი:

- კონფლიქტური სიტუაციების სტრუქტურა
- კონფლიქტის დინამიკა, ჩართული მხარეების პოზიციები და ინტერესები
- არასწორი კომუნიკაცია, როგორც კონფლიქტის წინაპირობა
- კონსტრუქციული და დესტრუქციული განწყობები და კონფლიქტურ სიტუაციაში ქცევის თავისებურებები; კონფლიქტების აღქმის სტერეოტიპები; კონფლიქტის აღმოჩენისა და გადაწყვეტის გზები

კონფლიქტის კონსტრუქციულად გადაწყვეტის პრინციპები და ხერხები:

როგორ შევარჩიოთ სწორად კონფლიქტის სიტუაციაში ურთიერთქმედების სტრატეგიები?

- კონფლიქტში ჩართულ მხარეთა რესურსების შესაბამისობის შეფასება
- კონფლიქტის გადაწყვეტის ეტაპები, ურთიერთსასარგებლო შეთანხმებების მოძებნა
- ოპონენტზე და მის ქცევაზე ზემოქმედების გზები და საკუთარი მოსაზრებების არგუმენტირებული დაცვა

- საკუთატი ინტერესების არგუმენტაცია, თავდაჯერებული თხოვნა და თავდაჯერებული უარი
 - კონსტრუქციული კრიტიკა
 - კონფლიქტის ეფექტიანი გადაწყვეტის გზები კლიენტთან და საქმიან პარტნიორებთან ურთიერთობისას
 - უნარი, იყო სანდო, ყურადღებიანი და „მუდმივი“ კლიენტთან ურთიერთობისას
 - ეფექტიანი გუნდური მუშაობა, კონფლიქტების გარეშე, როგორც კომპანიის კომერციული წარმატების პირობა
 - კლიენტებთან კონფლიქტურ სიტუაციაში „სწორად“ რეაგირების ხერხები
 - წინაკონფლიქტური სიტუაციების გზები
 - „არასანდო“ კონფლიქტებთან ეფექტიანი მუშაობის უნარ
- ჩვევები
- კლიენტების მხრიდან მანიპულაციის შემთხვევაში რეაგირების გზები;
 - სტრესულ და კონფლიქტურ სიტუაციებში ემოციური თვითრეგულაციის გზები.

საკონტროლო შეკითხვები

თავი I. ხარისხი როგორც მართვის ობიექტი

თავი 1.1.

1. ხარისხის განსაზღვრა.
2. დაახასიათეთ ხარისხის მაჩვენებლები.
3. სქემატურად ასახეთ “ხარისხის შექმნის” განზოგადებული პროცესი.
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლები.
5. მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლები.
6. აღწერეთ ხარისხი, როგორც მართვის ობიექტი.
7. რას ნიშნავს ხარისხის შეფასებისას ტექნიკური შესაბამისობა.

თავი 1.2.

1. განიხილეთ ხარისხის ცნების გაგება საქმიანობის კატეგორიების მიხედვით.
2. აღწერეთ ტექნიკური ეფექტისა და საიმედობის მაჩვენებლები.
3. აღწერეთ ეკონომიურობისა და ერგონომიკული მაჩვენებლები.
4. მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლების დახასიათება.
5. დაახასიათეთ ხარისხის პირამიდა.
6. აღწერეთ იერარქიის საფეხურები.
7. აღწერეთ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა.

თავი 1.3.

1. ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის კავშირი.
2. გადმოგვეცით ფირმაში კონკურენტუნარიანობის სტრუქტურის შექმნისათვის რა არის საჭირო.
3. კონკურენტუნარიანობის მიღწევის სტრუქტურა (ნახაზი).
4. ჩამოთვალეთ კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორები.
5. ხარისხის დახასიათება მომხმარებლის და მწარმოებლის მხრიდან.

თავი 1.4.

1. განიხილეთ ხარისხის მაჩვენებლების განსაზღვრის მეთოდები.

2. რამდენი შემადგენელი ექვემდებარება ხარისხის შეფასებისას აღრიცხვას? დაახასიათეთ თითოეული.
3. რომელი მეთოდები გამოიყენება პროდუქციის ტექნიკური დონის შეფასებისათვის.
4. აღწერეთ დამზადებისა და საექსპლუატაციო დონის კავშირი ხარისხთან.
5. რომელი ინდექსები გამოიყენება ხარისხის შეფასებისას? დაახასიათეთ.
6. აღწერეთ შეფასების მეთოდები.
7. აღწერეთ მომსახურების ხარისხი და მისი მაჩვენებლები.

თავი 15.

1. რას წარმოადგენს ხარისხის გაზომვა?
2. ჩამოთვალეთ გაზომვის საშუალებები და დაახასიათეთ თითოეული.
3. ჩამოთვალეთ საქმიანობათა სფეროები რომლებზედაც ხორციელდება სახელმწიფო მეტროლოგიური ზედამხედველობა.
4. მეტროლოგიის ძირითადი ფუნქციები.
5. განიხილეთ SI სისტემის ძირითადი და დამატებითი ერთეულები.

თავი II. ხარისხის მართვის ფუნქციები და მართვის მეთოდები.

თავი 2.1.

1. გადმოცით ძირითადი ტერმინები ხარისხის მართვის მიმართულებებში.
2. ბიზნესის ხარისხზე მოქმედი შიგა ელემენტები.
3. ბიზნესის ხარისხზე მოქმედი გარე ელემენტები.
4. რომელი პრინციპების საფუძველზე ხდება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დამუშავება და ფუნქციონირება.
5. ჩამოთვალეთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შექმნისა და დანერგვის ძირითადი ეტაპები.

თავი 2.2.

1. აღწერეთ ედვარდ დემინგის ციკლი.
2. ჩამოთვალეთ ხარისხის მართვის პროცესში დამუშავებული ძირითადი ამოცანები.

3. ხარისხის უზრუნველყოფაზე გამოვლენილი ამოცანების გადასაწყვეტად რა სახის მიდგომებია დანერგილი.
4. როგორი ფაქტორების გათვალისწინებით ხდება ხარისხის მართვა.
5. აღწერეთ ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ხარისხის შენარჩუნებას.
6. ჩამოთვალეთ ხარისხის მართვის მეთოდები და საშუალებები.

თავი 2.3.

1. რას ითვალისწინებს ხარისხის მენეჯმენტის ორი ფუნქციონალური მიზანი.
2. დაახასიათეთ ხარისხის უზრუნველყოფის ეკონომიკური მეთოდები.
3. ჩამოთვალეთ ხარისხის მართვის ეკონომიკის ძირითადი ამოცანები.
4. ჩამოთვალეთ და აღწერეთ ფუნქციები, რომლებსაც ხარისხის მართვის ეკონომიკა ემყარება.

თავი 2.4.

1. ჩამოთვალეთ ხარისხის მენეჯმენტის ძირითადი მიზნები და ამ მიზნების შესაბამისად განსაზღვრული ამოცანები.
2. დაახასიათეთ საწარმოს მართვის ტაქტიკური და ოპერატიული დონეების მართვა.
3. რას უწოდებენ ხარისხის მართვის საშუალებებს.
4. რომელი ფაქტორები შედის ხარისხის მართვის საშუალებებში.
5. ხარისხის მენეჯმენტის ფუნქციები.
6. რაზეა დამოკიდებული კომპანიის ფუნქციონირების ხარისხი.

თავი 2.5.

1. განიხილეთ ხარისხზე დამუშავებული ძირითადი ტერმინები.
2. ჩამოთვალეთ ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები.
3. აღწერეთ ელემენტები, რომლებზედაც დამოკიდებულია საქმიანობის ხარისხი.
4. დაახასიათეთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა.

თავი 2.6.

1. ჩამოთვალეთ პრინციპები, რომლებსაც პერსონალის სწავლების სისტემა ეფუძნება.
2. რას ემყარება მოტივაციის სისტემის მიზანი.
3. აღწერეთ ადამიანის მოთხოვნების განვითარების დონე.
4. რაში მდგომარეობს მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესული კონცეფცია.
5. აღწერეთ მომუშავეთა მოტივაციისას გამოყენებული მატერიალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები.
6. ჩამოთვალეთ პირობები, რომლებსაც დაცული უნდა იქნას კორპორაციული კულტურის ფორმირებისათვის.
7. რა უქცობს ხელს სამუშაოზე დაინტერესების და პასუხისმგებლური ურთიერთობის განვითარებას?

თავი 2.7.

1. რაში მდგომარეობს ხარისხის ანალიზის ტიპური ფუნქციონალური ტექნოლოგიები.
2. რას წარმოადგენს ფუნქციონალურ-ღირებულებითი ანალიზი?
3. ფუნქციონალურ-ღირებულებითი მეთოდის პრინციპები და შინაარსი.
4. აღწერეთ შიგა და გარე ფუნქციები.
5. ჩამოთვალეთ რა უნდა განისაზღვროს მოდელის კვლევის ეტაპზე.

თავი 2.8.

1. რა ექვემდებარება კონტროლს?
2. ჩამოთვალეთ საწარმოში ხარისხის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდები.
3. აღწერეთ სტატისტიკური, ეკონომიკურ-მათემატიკური და გრაფიკული მეთოდები.
4. დაასაბუთეთ პარეტოს დიაგრამა და მისი აგების პრინციპები.
5. განიხილეთ გამოსაკვლევი ობიექტის ხარისხზე კ. ისიკავას მიერ შემოთავაზებული დიაგრამა.

თავი III. ხარისხის მენეჯმენტის სრული სტრატეგია.

თავი 3.1.

1. აღწერეთ ტეილორის სისტემის მიხედვით ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები.
2. რას წარმოადგენს ხარისხის სტატისტიკური მართვა.
3. განიხილეთ ხარისხის ტოტალური მართვის კონცეფცია.
4. რა პრინციპებს შეიცავს ხარისხის მენეჯმენტი მომხმარებლების და თანამშრომლების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად?
5. აღწერეთ ხარისხის სრული მენეჯმენტი.

თავი 3.2.

1. განიხილეთ ედვარდ დემინგის პროგრამა.
2. ჩამოთვალეთ დემინგის პროგრამაში შესული დანაყოფები.
3. განიხილეთ დემინგის პროგრამის ნაწილი “თოთხმეტი პუნქტი”.
4. განიხილეთ დემინგის პროგრამის ნაწილი “შივილი სასიკვდილო ავადმყოფობა”.
5. განიხილეთ დემინგის პროგრამის ნაწილი “ჯაჭვური რეაქცია”.
6. ჩამოთვალეთ პრინციპები, რომლებიც შეიმუშავა ა. ფეიგენბაუმმა.

თავი 3.3.

1. განიხილეთ TQM – ის კონცეფცია.
2. აღწერეთ TQM – ის ძირითადი მიზნები: მომხმარებლებზე ორიენტაცია და ხელმძღვანელობის ვალდებულებები.
3. აღწერეთ TQM – ის ძირითადი მიზნები: პერსონალის ჩართვა და პროცესული მიდგომა.
4. აღწერეთ TQM – ის ძირითადი მიზნები: მენეჯმენტზე სისტემური მიდგომა და უწყვეტი გაუმჯობესება.
5. აღწერეთ TQM – ის ძირითადი მიზნები: მომწოდებლებთან ურთიერთობები და ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაცია.

თავი 3.4.

1. ჩამოთვალეთ იაპონური ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები.
2. აღწერეთ “ნული დეფექტი” ხარისხის სისტემის დამუშავების 14 ეტაპი.

3. ჩამოაყალიბეთ ეროვნული ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპები.
4. აღწერეთ “კანარსპის” პროგრამა.
5. ჩამოთვალეთ “კანარსპის” პროგრამის მახასიათებელი თავისებურებები.
6. დაახასიათეთ ხარისხის გაუმჯობესების მიღწევის ღონისძიებები.

თავი 3.5.

1. ჩამოთვალეთ ხარისხის კომპლექსური მართვის მიმართულებები.
2. აღწერეთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში ამოცანების გადაწყვეტა პროდუქციის დამუშავების ეტაპზე.
3. აღწერეთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში ამოცანების გადაწყვეტა შეძენებისა და მოწოდების ეტაპზე.
4. აღწერეთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში ამოცანების გადაწყვეტა წარმოების, კონტროლისა და გამოცდის ეტაპზე.
5. აღწერეთ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში ამოცანების გადაწყვეტა ტრანსპორტირების, გაყიდვებისა და უტილიზაციის ეტაპზე.

თავი 3.6.

1. რა უნდა უზრუნველყოს საწარმოებში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემამ?
2. რაზეა დამოკიდებული საწარმოს საქმიანობის ხარისხი.
3. რომელი ფუნქციები განსაზღვრავს ბიზნესის ხარისხს?

თავი 3.7.

1. ჩამოთვალეთ ხარისხის დაგეგმვის ძირითადი ამოცანები.
2. როგორ მიმდინარეობს საწარმოებში პროდუქციის ხარისხის ამაღლების დანერგვა.
3. აღწერეთ შიგასაფრმო დაგეგმვის მიმართულებები.
4. როგორ ხორციელდება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვა საწარმოებში?
5. როგორ ხორციელდება პროდუქციის ხარისხის აგეგმვა ხელშეკრულებებსა და კონტრაქტებში.

თავი IV. სტანდარტიზაცია და სერთიფიკაცია ხარისხის მენეჯმენტში.

თავი 4.1.

1. ჩამოთვალეთ სტანდარტიზაციის მიზნები.
2. რომელი მეთოდების მეშვეობით ვითარდება სტანდარტიზაცია.
3. აღწერეთ უნიფიკაცია, აგრეგაცირება, კომპლექსური და წინგამსწრები სტანდარტიზაცია.
4. მრავალჯერადად გამოყენების მიზნით რა დგინდება სტანდარტში.
5. რა შედის სტანდარტიზაციის წესებში.
6. რომელ დებულებებს ემყარება საერთაშორისო სტანდარტი.

თავი 4.2.

1. დაახასიათეთ სერთიფიცირება.
2. სად გამოიყენება სერთიფიცირების პროცედურა.
3. რას წარმოადგენს შესაბამისობის სერთიფიკატი.
4. ჩამოთვალეთ სერთიფიცირების პროცედურის ჩატარების თანმიმდევრობა.
5. აღწერეთ გამოსაკვლევი ობიექტის პარამეტრების ნორმატიულ მოთხოვნებთან შესაბამისობა.
6. ჩამოთვალეთ ხარისხის სისტემის სერთიფიცირების პროცედურა.

თავი 4.3.

1. რა გაიზრდება ISO სტანდარტების დანერგვით ბიზნეს საწარმოებში.
2. ვისი მხარდაჭერით ხდება ამ ჯგუფის სტანდარტების დანერგვა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში.
3. როდის დაიწყო საქართველოში ISO 9000 და ISO 14000 ჯგუფის სტანდარტების დანერგვა.
4. რომელი სფეროდან დაიწყო საერთაშორისო სტანდარტიზაცია.
5. დაასაბუთეთ საქართველოში მოქმედი სტანდარტები.

თავი V. ხარისხის მენეჯმენტის ეკონომიკური ეფექტიანობა.

თავი 5.1.

1. ჩამოთვალეთ მიზნები, რომლებზეც მიმართულია ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაცია.
2. აღწერეთ ღირებულებითი მიდგომა.
3. აღწერეთ სამომხმარებლო-ღირებულებითი მიდგომა.
4. აღწერეთ კლასიფიკაცია, რომელიც გამოიყენება ხარისხზე ხარჯების სტრუქტურის განსაზღვრისათვის.
5. დაახასიათეთ ფეიგენბაუმის მიერ შემოთავაზებული ხარისხზე ხარჯების კლასიფიკაცია.
6. განსაზღვრეთ წუნის აბსოლუტური და ფარდობითი სიდიდე.

თავი 5.2.

1. როდის წარმოიქმნება მწარმოებლის პოზიციით ეფექტი.
2. რაზეა დამოკიდებული ექსპლუატაციის სტადიაზე ეფექტიანობა.
3. აღწერეთ დაყვანის კოეფიციენტი.

თავი 5.3.

1. ჩამოთვალეთ ეკონომიკური ეფექტიანობის სახეები.
2. აღწერეთ ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრის მაჩვენებლები.
3. აღწერეთ წმინდა დისკონტირებული ამონაგები. (ფორმულა).
4. აღწერეთ შემოსავლიანობის ინდექსი.
5. როგორ ფასდება განმაზოგადებელი ხარისხის მაჩვენებელი.

ლიტერატურა:

1. მ. მესკონი, მ. ალბერტი, ფ. ხედლოური „მენეჯმენტის საფუძვლები მოსკოვი. „დელო“, 1992
2. მ. კოლესკინი „მენეჯმენტი“, მოსკოვი. „პრიორი“. 2001
3. ს. ვარაკუტა. „პროდუქციის ხარისხის მართვა“ მოსკოვი, „რიორი“. 2004
4. ფ. კოტლერი „მარკეტინგ – მენეჯმენტი“. სანკტ – პეტერბურგი „პიტერი“. 1998
5. მ. პორტერი „კონკურენცია“, მოსკოვი „ვილიამსი“, 2002.
6. გ. ამყოლაძე, ი. ამყოლაძე, მ. ჩხენკელი, „საწარმოთა ეკონომიკის, სამეწარმეო საქმიანობისა და მარკეტინგის განმარტებითი ლექსიკონი, თბილისი, სტუ, 2006
7. ზ. რუმიანცევა „ორგანიზაციის ზოგადი მართვა: თეორია და პრაქტიკა“ მოსკოვი „ინფრა“ - მ, 2004.
8. ნ. ფეოდოროვა „საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა. (მართვა და მენეჯმენტი, სტრატეგიული დაგეგმვა, კონკურენტუნარიანობა“. მოსკოვი. „კნორუს“, 2003.
9. ნ. სამსონია, გ. ამყოლაძე, მ. ლომსაძე „ტექნოლოგია და საზოგადოება“ თბილისი, სტუ, 2005.
10. გ. ამყოლაძე „მარკეტინგი ენერგეტიკის საწარმოთა საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებში“ თბილისი, სტუ, 2000
11. ი. ჟარჩენკოვი, „სამრეწველო ტექნოლოგიების საფუძვლები“ მოსკოვი, მოსკოვის მართვის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2000.
12. გ. ამყოლაძე „სამეწარმეო საქმიანობის ეკონომიკა და მეწარმის უნარ – ჩვევები“, თბილისი, სტუ, 2005

13. ვ. სიდორინი „ხარისხისა და სერთიფიცირების მართვა“. მოსკოვი, 2002.
14. „ხარისხის მართვა იაპონიაში“, მოსკოვი, 1999
15. ა. ნიკიფოროვი „ხარისხის მართვა“ მოსკოვი, 2004
16. ვ. ნიკიტინი „სსო 9000:2000 სტანდარტების ბაზარზე ხარისხის მართვა. პოლიტიკა, ჩამოყალიბება. რესურსები“. მოსკოვი 2002
17. ი. ვისილევსკაია, „ხარისხის მართვა“, მოსკოვი „რიორ“, 2005.
18. ე. ბარათაშვილი, ნ. ნადარეიშვილი, ნ. ძიძიკაშვილი, მ. დანელია „კონკურენტუნარიანობა: საქართველო მსოფლიო“ „ეკონომიკა“ №1-2; 2008
19. ვებ საიტი. www.weforum.org/ger
20. ფილ ბეგიული „პროექტის მენეჯმენტი“, „ფაილპრესი“ თბ. 2002.
21. პ. როზინი, „ხარისხის მენეჯმენტი“, სანკტ-პეტერბურგი, 2005 წ.