

**ა(ა) იპ საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ტბელ აბუსერიძის სახელობის  
სასწავლო უნივერსიტეტი**



სამართალმცოდნეობის და საჯარო მმართველობის ფაკულტეტი

**ნინო ძნელაძე**

**ხარისხის მართვის პრობლემები და საზოგადოებასთან  
ურთიერთობის მენეჯმენტი**

საჯარო მმართველობა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საჯარო მმართველობის

მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

მეცნიერ-ხელმძღვანელი: ნესტან მამუჭაძე,

მასობრივი კომუნიკაციის აკადემიური დოქტორი

## ანოტაცია

თანამედროვე ეტაპზე ხარისხს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ორგანიზაცია/კომპანიის არსებობაში. ხარისხის მართვის ფუნქციები და ფორმები წლებთან ერთად იცვლებოდა და დღესაც იცვლება გაუმჯობესებისკენ. ხარისხის მართვა დაკავშირებულია გარკვეულ ცნებებთან და მეთოდოლოგიასთან, რომელიც საერთაშორისო სტანდარტს ISO 9001 მოიცავს. ხარისხი არის მდგრადი განსაზღვრული პროცესი, მოთხოვნების შესრულებით. მისი მტავარი დანიშნულებაა ორგანიზაციის ეფექტიანობა, მომსახურების, სისტემების, პროცედურების მუდმივი გაუმჯობესება. ხარისხის მართვა ნიშნავს მუდმივ სრულყოფას, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებს.

სამაგისტრო ნაშრომი მოიცავს ოთხ ძირითად თავს და ქვეთავებს. ნაშრომის ძირითადი ამოცანაა ხარისხის მართვა, სტანდარტების კლასიფიკაცია, მიზნების და რესურსების გამიჯვნა და მათი ბალანსის ძიება. ნაშრომში განხილულია ხარისხის მართვის პროცესი, თანამედროვე მიდგომა, სტრატეგიული მენეჯენტის როლი, მართვის მეთოდოლოგია, საზოგადოება და საზოგადოებასთან ურთიერთობა, რისკის სახეები და საქართველოს ორგანიზაცია/კომპანიაში არსებული პრობლემები.

ნაშრომის მიზანია ხარისხის მართვის ძირითადი პრინციპები, მართვის პრობლემების განხილვა, მომხმარებლის და მისი მოთხოვნების სრულყოფა, სტრუქტურის გაუმჯობესების კლასიფიკაცია და საერთაშორისო ISO სტანდარტები და სერთიფიცირება.

თემის აქტუალურობა დაკავშირებულია გარკვეულ მეთოდებთან და ცნებებთან. ნაშრომში წარმოდგენილია მენეჯმენტის უფლებამოსილება, ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა, დანართების და ცხრილების სახით მოცემულია ხარისხის სისტემის გაუმჯობესება, ხარისხის მოძრაობის ეტაპები, უწყვეტი ციკლი, ექვსი სიგმის მეთოდოლოგია.

სამაგისტრო ნაშრომის კვლევა ჩატარდა ელექტრონული ფორმით. ნაშრომზე მუშაობამ ცხადყო საქართველოს კომპანია/ორგანიზაციებში არსებული პრობლემები, ხარისხის მნიშვნელობის განსაზღვრა, ხარისხის სამსახურის მუშაობის შეფასება, არსებული რისკების კვლევა.

## **Public Relation and Management**

### **(Quality management problems and public relations management)**

#### **Annotation**

At the present stage, quality plays an important role in the existence of an organization / company. The functions and forms of quality management have changed over the years and are still changing for the better today. Quality management is related to certain concepts and methodologies that include the international standard ISO 9001. Quality is a sustainable defined process, meeting requirements. Its main purpose is the efficiency of the organization, continuous improvement of services, systems, procedures. Quality management means constant improvement that is in line with the goals of the organization.

The master thesis includes four main chapters and subsections. The main task of the paper is quality management, classification of standards, separation of goals and resources and search for their balance. The paper discusses the quality management process, modern approach, the role of strategic manager, management methodology, public and public relations, types of risks and problems in the Georgian organization / company.

The aim of the paper is the basic principles of quality management, discussion of management problems, improvement of the user and his requirements, classification of structural improvements and international ISO standards and certification.

The relevance of the topic is related to certain methods and concepts. The paper presents the powers of management, the introduction of a quality management system, in the form of appendices and tables the improvement of the quality system, stages of quality movement, continuous cycle, six-sigma methodology.

The research of the master thesis was conducted in electronic form. The work revealed the problems existing in Georgian companies / organizations, the definition of the importance of quality, the evaluation of the work of the quality service, the study of existing risks.

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი .....	5
თავი I	
1.1 ხარისხის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში .....	10
1.2 ხარისხის შექმნის პროცესი.....	12
1.3 მომხმარებელი, მისი უფლებები და მოვალეობები.....	14
1.4 ხარისხის მართვის პრინციპები.....	17
თავი II	
2.1 ხარისხის მართვა.....	21
2.2 ნამდვილი ლიდერის სახე.....	23
2.3 რისკ-მენეჯმენტი.....	25
თავი III	
3.1. სტანდარტები და სერთიფიცირება.....	32
3.2 ხარისხის მენეჯმენტი: კონცეფციები და მიდგომები პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტები.....	37
3.3 ხარისხის მართვა პროექტების მენეჯმენტში .....	39
3.4 ხარისხის სრული მენეჯმენტის პარადიგმა (TQM) .....	41
3.5 ხარისხის მენეჯმენტის საკითხები/პრობლემები.....	44
თავი IV	
4.1 რა არის საზოგადოებასთან ურთიერთობა?.....	64
4.2 საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიზანი, ფუნქციები, და სახეები .....	65
4.3 პიარი გლობალიზაციის ეპოქაში და მზარდი შესაძლებლობები .....	67
თავი V სოციალური კვლევა	
5.1 სოციალური კვლევის კითხვარის ნუსხა.....	91
დასკვნა.....	95
გამოყენებული ლიტერატურა.....	98

## შესავალი

თანამედროვე ეტაპზე ხარისხს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობაში. მისი მართვის ფორმები და ხერხები წლების განმავლობაში განიცდიდა მუდმივ ცვლებადობას და იხვეწებოდა. დღესდღეობით, მომსახურების სფეროს განვითარება და მისი ხარისხის უზრუნველყოფა, უმნიშვნელოვანესი პრიორიტეტია როგორც საქართველოში, ასევე მთელ მსოფლიოში.

ბოლო წლებში, საქართველოში, სახელმწიფოს მიერ გატარებულმა რეფორმებმა განსაკუთრებული ინტენსიური ხასიათი შეიძინა. მთავარი აქცენტი გაკეთდა მოქალაქეთათვის მიწოდებული მომსახურების ხარისხის ამაღლებაზე. თუმცა, რეფორმების პროცესი მიმდინარეობს, მომსახურების სფეროში არსებობს მრავალი პრობლემა, რომელთა ინდეტიფიცირება, გაანალიზება და პრობლემის გადაჭრაა აუცილებელი რეფორმების სწორად და წარმატებით წარმართვისთვის. ხარისხი განსაზღვრავს ორგანიზაციისა და კომპანიის რეპუტაციას, პასუხისმგებლობას გლობალურ შედეგებს.

არსებობს ხარისხის მრავალი განმარტება, რაც აიხსნება ხარისხის კატეგორიათა მრავალგვარობით. ვიწრო გაგებით, ხარისხი აღნიშნავს პროდუქციის ხარისხს. ხოლო თუ ფართოდ განვმარტავთ, ხარისხი აღნიშნავს პირობების ხარისხს, პროცესების ხარისხს, მომსახურების ხარისხს, ქვედანაყოფის ხარისხს, მმართველობის, სისტემის, მენეჯმენტის ხარისხს და ა.შ

ხარისხის მართვის სისტემების სტანდარტები ხშირად ეშლებათ პროდუქტისა და მომსახურების სტანდარტებში. მიუხედავად იმისა, რომ სტანდარტები გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს პროდუქტსა და მომსახურებას (მაგ.: ISO 9001), ეს ეხება კარგი მენეჯმენტის პრაქტიკას და არა - კონკრეტულ პროდუქტს ან მომსახურებას.

საზოგადოებასთან ურთიერთობაში, როგორც წესი იგულისხმება მრავალი სტრატეგია, რომელიც საკომუნიკაციოდ გამოიყენება. ნებისმიერი ასეთი კომუნიკაციის ჩამოყალიბების პრინციპია კონკრეტული აზრის ჩამოყალიბება, შეცვლა, ან უბრალოდ მისთვის საინტერესო ან სასარგებლო ინფორმაციის მიწოდება

რომელიმე პრობლემის, შესაბამისი შეხედულებების ფორმირების მიზნით. საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის მიზანია: ცვლილებების გატარება და შეხედულებების კონსოლიდაცია, ინტერესების ჰარმონიზაცია, კეთილი ნება და ურთიერთგაგების ჩამოყალიბება.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურების მთავარი პრიორიტეტი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის დახმარების აღმოჩენაა, რათა წინასწარ განისაზღვროს ტენდენციები, ეფექტურად იქნას გამოყენებული ცვლილებები, კომუნიკაცია, კვლევის თანამედროვე მეთოდები და საფუძვლიანი ინსტრუმენტები.

წინამდებარე ნაშრომში ჩვენ შევეცდებით წარმოვაჩინოთ ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვის ორი უმთავრესი ინსტრუმენტი და პრობლემები, რომლებიც მათი სრული დატვირთვით იმპლემენტაციის პროცესში შიძლება გაჩნდეს.

**თემის აქტუალობა:** აქტუალურობის ხარისხი დაკავშირებულია გარკვეულ ცნებებთან და მეთოდებთან, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციების სტრატეგიული განვითარებისთვის. ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ასპექტზე და წარმოადგენს მნიშვნელოვან პრიორიტეტს. საზოგადოების განვითარების კვალობაზე, იზრდება პრობლემების და რისკების ჩამონათვალი, მათი ხასიათი და წარმოშობის სფერო.

აღსანიშნავია, რომ დღესდღეობით საქართველოში ეკონომიკის 75% მოდის მომსახურების სექტორზე. მომსახურების სექტორი აწარმოებს, ისეთ მაღალმოთხოვნად პროდუქტს, რომელიც აუცილებელია არსებობისთვის. შესაბამისად, უმნიშვნელოვანესია, ხარისხზე ზრუნვისა და ხარისხის სისტემებისა და სტანდარტების დანერგვის პარალელურად ორგანიზაცია ზრუნავდეს თავისი პროდუქტის ან მომსახურების სწორად პოზიციონირებაზე, საზოგადოებისათვის ინფორმაციის სწორად მიწოდებასა და საკუთარ პროცესებში დაინტესებულ პირთა და მომხმარებელთა ჩართულობაზე.

**მიზნები:** ხარისხის მართვის სისტემა არის კოორდინირებული სამუშაო სტრუქტურა, რომელიც მოქმედებს კომპანიაში და მოიცავს მათ ეფექტურ ტექნიკურ და მენეჯმენტურ მეთოდებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ადამიანების და

ინფორმაციის ურთიერთქმედების საუკეთესო და პრაქტიკულ გზებს. ნაშრომის ძირითადი მიზანია ხარისხის მართვის ძირითადი პრინციპები, მართვის პრობლემების აღმოფხვრის გზები, საზოგადოებასთან ურთიერთობა, მისი ფუნქციები, ტიპები, აქტივობები და მენეჯმენტის პრინციპების განსაზღვრა და შედეგი.

**ამოცანები:** ნაშრომის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ ვიკვლიოთ ხარისხის მართვის სისტემისა და სტანდარტების გამოყენების მაჩვენებელი როგორც სახელმწიფო, ისე კერძო სექტორში (ბათუმის მაგალითზე), დავადგინოთ ხარისხის სისტემის კორელაციასაზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურის საქმიანობასთან და დავინახოთ კავშირები დაწესებულების სწორად პოზიციონირებასა და მისი საქმიანობის ხარისხს შორის; ასევე, გამოვკვეთოთ რისკები, რომლებიც ახლავს საზოგადოებასთან ეფექტიან ურთიერთობასა და ხარისხის მანეჯმენტის კომპეტენციებს.

**კვლევის მეთოდები:** ჩვენ მიერ გამოყენებული იქნება სოციოლოგიური გამოკვლევის როგორც რაოდენობრივი ისე თვისობრივ მეთოდები, კითხვარები, ელექტრონული გამოკითხვა, ფოკუს-ჯგუფებთან კომუნიკაცია, ანალიზი, სინთეზი, შედეგთა განზოგადება და სხვა. ნაშრომში, ბენჩმარკის სახით გამოყენებული იქნება საერთაშორისო ხარისხის სტანდარტი ISO 9001.

**სამაგისტრო ნაშრომის სტრუქტურა:** მოიცავს შესავალსა და ხუთ თავს, რომელშიც გაერთიანებულია ქვეთავები. პირველი თავის ოთხ პარაგრაფში საუბარი იქნება ხარისხის მართვის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში, სადაც ქვეთავებად აღნიშნული იქნება ხარისხის მთავარი დანიშნულება და მახიათებლები, ხარისხის მართვის შექმნის პროცესი ძალზედ საინტერესო და მნიშვნელოვანია, მისი მთავარი ღირებულება მიმართულია მომხმარებელთა მოთხოვნაზე, შემდეგ მის გათვალისწინებაზე და სრულყოფილი ფორმით მიწოდებაზე. მეორე თავის ორ პარაგრაფში განხილული იქნება ხარისხის მართვა და ხარისხის საყოველთაო მართვის პრინციპები, ქვეთავებად დაყოფილი იქნება სისტემის უპირატესობები. მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რაც განამტკიცებს ორგანიზაციისადმი ნდობას და განვითარებას ორგანიზაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რაც

უზრუნველყოფს წესების დაცვას, ეფექტიანობის გაზრდას, რაც გამოიხატება მომსახურების ხარისხიანი მიწოდებით. პროცების განსაზღვრა, გაუმჯობესება და კონტროლი.

ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა (Quality Management System) ორგანიზაციის საქმიანობის კონტროლის საშუალებაა, რომელიც პირდაპირ, თუ ირიბად დაკავშირებული მიზნების მიღწევასთან. უფრო ფართოდ, იგი მოიცავს ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან ერთად დაგეგმვის, მიმდინარე პროცესების, რესურსებისა და დოკუმენტაციის შესახებ ინფორმაციას რომლებიც გამოიყენება კომპანიის მიზნების მისაღწევად (მაგალითად, მომხმარებელთან და სხვა დაინტერესებულ პირებთან შეხვედრა ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის, პროდუქტის, ან სერვისის გასაუმჯობესებლად).

მესამე თავის ქვეთავებად იქნება დაყოფილი ხარისხის მართვის პრობლემები. ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემების იდენტიფიცირებისა და აღრიცხვის ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი მეთოდია საკონტროლო ცხრილები . მათი შედგენა ხდება კონკრეტული სიტუაციისა და შემდგენლის საჭიროებების მიხედვით. ამგვარ მატრიცებში ძირითადად მოტანილია დეფექტის ტიპი, მისი მოხდენის დრო, რისკების არსებობა, რაოდენობა და სხვა მონაცემები. საკონტროლო ნახატები, რომლებიც წარმოადგენს ნაკეთობის სურათს მასზე ხარვეზის ადგილის მითითებით, გამოიყენება იმის სადემონსტრაციოდ, თუ კონკრეტულად რომელ ადგილზეა დეფექტი, რაც მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა მისი გამომწვევი მიზეზების დასადგენად და აღმოსაფხვრელად. ხარისხის მართვის საშუალებები - მოიცავდეს ყოვლისმომცველ ინფორმაციას კონკრეტული პროდუქტის პარამეტრებისა და მისი წარმოების მახასიათებლების შესახებ (რაც გამოიყენება განვითარების ეტაპზე)

ანალიზის ხელსაწყოები - საშუალებას გვაძლევს დაადგინოთ პრობლემის არსი და განსაზღვროთ წარმოების გაუმჯობესების სფეროები;

მეოთხე თავი - მოიცავს საზოგადოებასთან ურთიერთობის პრინციპებს ურთიერთობის შედარებასა და ზემოქმედებას გარკვეულ სფეროსთან. კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებების გამოყენების სტრუქტურა, მიზნობრივი ჯგუფი . საზოგადოებასა და ორგანიზაციის შორის ურთიერთმომგებიანი ურთიერთობების



ჩამოყალიბება. საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯმენტი, როგორც მართვის ფუნქცია რომელსაც ახასიათებს განვითარებს უსწრაფესი ფუნქცია.

მეხუთე თავი მოიცავს სოციალური კვლევის კითხვარს დიაგრამებთან ერთად კვლევის შედეგების დასკვნას, ანალიზს. აგრეთვე მეხუთე თავში მითითებულია გამოყენებული ბიბლიოგრაფია და ვებ-გვერდები.

## თავი I

### ხარისხის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში

#### 1.1 ხარისხის მთავარი დანიშნულება და მახასიათებლები

ცნება „ხარისხის“ დანერგვა მმართველობითი საქმიანობის ხანგრძლივი ევოლუციის შედეგია. დღეს უკვე თამამად შეგვიძლია ვთავქათ, სწორედ ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვამ მოახდინა რევოლუციას ბიზნესსა და წარმოების ინდუსტრიაში. ტერმინის ეტიმოლოგია XIII საუკუნიდან იძებნება, რაც ძველი ფრანგულიდან „qualite“ და ლათინური „qualitas“ მოდის და ნიშნავს „of what sort“ – „რა სახის“, რაც, იმთავითვე, ხაზს უსვამს ობიექტის ბუნებას, მის შინაარსს. ასე, რომ ტერმინი „ხარისხი“ შეიძლება განვმარტოთ როგორც „თვისება“ ან „მახასიათებელი“. ინგლისურ ენაში შესვლის შემდეგ ტერმინს არ შეუწყვეტია განვითარება და დროთა განმავლობაში, მისი მნიშვნელობა გაფართოვდა. ხარისხის განსაზღვრა შესაძლებელია მრავალი გზით. ხარისხის შეიძლება აიხსნას, როგორც „პროდუქტის ან მომსახურების მახასიათებელი, რომელიც ახდენს შესაძლებლობას დააკმაყოფილოს მითითებული ან ნაგულისხმევი მოთხოვნილებები“. წარმოების თვალსაზრისით, ხარისხი არის მოთხოვნების შესრულება, მაგრამ მომხმარებლის თვალსაზრისით, ეს არის სტანდარტი, რომელსაც ისინი ადგენენ და ითხოვენ, რაც ნიშნავს პროდუქტის ან მომსახურების შესრულებას მოლოდინთან შედარებით. ხარისხის მენეჯმენტის ერთ–ერთ ყველაზე ცნობილი ავტორი, ფილ.ბ.კროსბი, თავის წიგნში „Quality is Free“ (1979), მან ხარისხი განიხილა როგორც „ მოთხოვნების თანახმად“ და ეს მოთხოვნები მოდის მწარმოებლისა და მომხმარებლებისგან. გამარტივების მიზნით, ხარისხი შეიძლება აიხსნას შემდეგნაირად:

$$Q = \frac{C}{R}$$

Q= ხარისხი C= შესაბამისობა R= მოთხოვნები

ამ რაოდენობრივი მნიშვნელობით შეგვიძლია გავიგოთ, როგორ მუშაობს მომსახურების ხარისხის უკეთესად ან უარყოფითად. იმისთვის, რომ სრულყოფილად განისაზღვროს ხარისხის კონცეფცია თუ როგორ შეიძლება გავლენის მოხდენა, ვფიქრობთ, კარგია ხარისხის მენეჯერული მიდგომა დავიწყეთ.

ვიდრე დავიწყებთ ხარისხის მართვის შესწავლას, საჭიროა განვსაზღვროთ ტერმინ „ხარისხის“ მნიშვნელობა. ტერმინ „ხარისხის“ სხვადასხვა განმარტებას მოვიძიებთ სხვადასხვა სახელმძღვანელოში, მაგრამ ძირითადად, ხარისხი მოიცავს შესაბამისობას უზრუნველყოფაზე, რომელიც ხორციელდება პრევენციული ღონისძიებების გატარებით. ხარისხს მრავალი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ ძირითადად, იგი გულისხმობს ობიექტის თანდაყოლილი თვისებების ერთობლიობას, რაც საშუალებას გაძლევთ დააკმაყოფილოთ გამოხატული ან ნაგულისხმევი მოთხოვნები.

ხარისხი განისაზღვრება, როგორც ფუნდამენტურად ფარდობითი. ხარისხი არის მდგრადი პროცესი განსაზღვრული და ნაგულისხმევი მოთხოვნების შეფასებით წინასწარ განჭვრეტით და მათი შესრულებით. ხარისხის მთავარი დანიშნულებაა ორგანიზაციის ეფექტიანობა, მომსახურების, სისტემების, პროცედურების მუდმივი გაუმჯობესება. ხარისხის მართვა ნიშნავს მუდმივ სრულყოფილებას, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის მიზნებს.

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის განმარტებით, ხარისხი არის ობიექტის მახასიათებლების ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ხარისხის უნარს დააკმაყოფილოს შეთავაზებული და დადგენილი მოთხოვნები.

ერთ–ერთი განმარტებით, ხარისხი წარმოადგენს „მოთხოვნებთან ნიშანდობლივი მახასიათებლების შესაბამისობის თვისებას“, სადაც მოთხოვნებში მოიაზრება დადგენილი მოთხოვნა, ხოლო მახასიათებლებში კი განსხვავებული თვისებები. ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული პროდუქციის ხარისხი განსაზღვრავს პირდაპირ ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხს. ხარისხის თავის თავში უპირველესად გულისხმობს იმ საქმიანობების კრებულს, რომელსაც ახორციელებს მომსახურების წარმოებისას. ხარისხის წარმოება დამოკიდებულია ყველა იმ კომპონენტზე, რომელიც ქმნის ერთ მთლიან საწარმოო ციკლს.

მოკლევადიან პერიოდში ზოგჯერ შესაძლებელია მოთხოვნების შესაბამისად საწარმოო სიმძლავრეების ცვლილება, მაგალითად, ზეგეგმური სამუშაოების ხარჯზე, მაგრამ ასეთი ქმედების მასშტაბები მცირეა მთლიან საწარმოო სიმძლავრესთან შედარებით. საწარმოო სიმძლავრეების მსხვილმასშტაბიანი ცვლილება ძირითადად

გრძელვადიანი სტრატეგიული ხასიათისაა და დაკავშირებულია დიდ მატერიალურ დანახარჯებთან. საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. თუ ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები მცდარი იქნება, მათი აღმოჩენის შემთხვევაშიც კი ორგანიზაციას შესაძლოა აღარ დარჩეს საკმარისი დრო და შესაძლებლობები მათ გამოსასწორებლად.

საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვამდე აუცილებელია კომპანიის მოღვაწეობის სფეროს და წარმოებული პროდუქციის მაქსიმალური მოცულობის განსაზღვრა. გადაწყვეტილება მოღვაწეობის სფეროს შესახებ ეფუძნება ფოკუსირების მიმართულების შერჩევას. ზოგადად კომპანია შესაძლოა ფოკუსირებული იყოს წარმოებაზე, აწყობაზე, დისტრიბუციაზე ან მომსახურების გაწევაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად ესა თუ ის კომპანია რამდენიმე ზემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობის სახეს ითავსებს, მაინც გამოიკვეთება ერთ-ერთი მათგანი, რომელსაც მოღვაწეობის ძირითადი სფერო ანუ ფოკუსი ეწოდება.

## **1.2 ხარისხის შექმნის პროცესი**

ხარისხის მართვის შექმნის პროცესი ძალზედ საინტერესო და მნიშვნელოვანია. მისი მთავარი ღირებულება მიმართულია მომხმარებელთა მოთხოვნაზე, შემდეგ მის გათვალისწინებასა და სრულყოფილი ფორმით მიწოდებაზე.

თანამედროვე ეპოქაში ხარისხის განვითარება შეიძლება დაიყოს 4 ფაზად. დ. გარვინის (1988) ინსპექტირების, ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის, ხარისხის უზრუნველყოფის და ხარისხის სტრატეგიული მენეჯმენტის შესაბამისად. თითოეულ ეპოქას აქვს საკუთარი თავისებურებები და ეს წინა ეპოქის განვითარებაა.

ცხრილში მოცემული იქნება მიმოხილვა თითოეული ევოლუციის ძირითადი მახასიათებლის შესახებ.

ხარისხის მოძრაობის ეტაპები				
სტატისტიკური მახასიათებლების იდენტიფიკაცია ხარისხის სტარატეგია	შემოწმება 1800–იანი წლები	სტატისტიკური ხარისხის კონტროლი 1930–იანი წლები	ხარისხის გარანტია 1950–იანი წლები	სტრატეგიული ხარისხის მენეჯმენტი 1980–იანი წლები
პრობლემის გადაწყვეტა	კონკურენცია	კონკურენციის მოგვარება	კოორდინაცია	სტრატეგიული სვლა
ხარისხის ხედვა	გადასაჭრელი პრობლემა	გადასაჭრელი პრობლემების მოგვარება	პრობლემა მოგვარებულია მაგრამ არსებობს პროაქტიული თავდასხმა	კონკურენტული შესაძლებლობა
აქცენტირება	პროდუქციის ერთგვაროვნება	პროდუქციის ერთგვაროვნება ისპექტირების შემცირებით	წარმოების მთელი ჯაჭვი, ყველა ფუნქციური ჯგუფის წვლილი ხარისხის გაუმართაობის თავიდან აცილების მიზნით	ორგანიზაციისა და მომხმარებლის საჭიროებები
მეთოდები	გაზომვა	სტატისტიკური ინსტრუმენტები და ტექნოლოგია	პროგრამა და სისტემა	სტრატეგიული დაგეგმარება, მიზნის დასახვა, და ორგანიზაციის მობილიზაცია

პროფესიონალური ხარისხის როლი	ინსპექცირება, დახარისხება, შეფასების გამოთვლა	პრობლემის მოგვარება და სტატისტიკური მეთოდოლოგიის შემუშავება	ხარისხის განსაზღვრა, დაგეგმარება და პროგრამის დიზაინი	განათლება და მომზადება, საკონსულტაციო მუშაობა სხვა დეპარტამენტებთან და პროგრამული უზრუნველყოფა
ხარისხზე პასუხისმგებლობა	შემოწმების სამსახური	წარმოებისა და საინჟინრო სამსახური	ყველა დეპარტამენტი , თუმცა მენეჯმენტი მხოლოდ პერიფერიულად მონაწილეობს ხარისხის პოლიტიკის შემუშავებაში, დაგეგმვა და განხორციელებაში	ორგანიზაციაში ყველას, ძლიერი ლიდერით
ორიენტაცია და მიდგომა	ხარისხის შემოწმება	ხარისხის კონტროლი	ხარისხის აგება	ხარისხის მართვა

### 1.3 მომხმარებელი მისი უფლებები და მოავალეობები

მართვის ახალი მოდელი იწყება მომხმარებლის ყურადღებით და სრულდება მომხმარებლის კმაყოფილებით. მომხმარებლის მოთხოვნილებაზეა ორიენტირებული ორგანიზაციის არსებობა. მომხმარებლის დაკმაყოფილების ან ცვლილებას გამოიწვევს იმაში, თუ როგორ მუშაობთ ეს კი თავის მხრივ გავლენას ახდენს თქვენს დამოკიდებულებას მომხმარებელზე.

მომხმარებლისადმი ყურადღება უნდა გამოვლინდეს პრაგმატულ ყოველდღიურ საქმიანობაში, რაც, თავის მხრივ, უშუალოდ უკავშირდება საზოგადოებათან ურთიერთობის სამსახურის საქმიანობას, მის ჩართულობას, დაწესებულების შეთავაზებათა ეფექტიან პოზიციონირებასა და როგორც შედეგი - ამ პროცესთა ხარისხის მართვას.

ხარისხის სისტემის დანერგვაში პირველია საერთაშორისო ISO 9001 სტანდარტების დაკმაყოფილება. ხარისხის მართვის პროცესის შესადგენად აუცილებელია გამოვყოთ გარკვეული პროცესი თანმიმდევრობის მიხედვით:

1. ეტაპი – მომხმარებელი, განსაზღვრავს ხარისხის დონეს და საჭიროა მათი მოთხოვნების განსაზღვრა;

პირველ ეტაპზე აუცილებელია განვიხილოთ მომსახურების პროექტის ხარისხი, ყოველ მომსახურების და პრდუქციის წარმოების პროცესს გააჩნია საკუთარი პარამეტრების, ნორმატივების, ეროვნული სტანდატრების ნორმები, შეზღუდვების ნაკრები, რომელთა დაცვა პროცესის განმავლობაში არის სავალდებულო.

2. ეტაპი – მომხმარებელთა ხარისხზე მოთხოვნის დონე;

ფასდება რეალიზაციაში გასვლის პროცესი, რამდენად აკმაყოფილებს როგორც ტექნიკურ ასევე სათანადო დონეს

3. ეტაპი – პროცესზე ორიენტირება;

ფუნდამენტური ნაწილია პროცესის შექმნის, ორიენტირება არის იმ ნაბიჯი რომელიც განსაზღვრავს იმ პროცესს რომელიც დაკავშირებულია მიმწოდებელსა და მომხმარებლის შორის , როგორც შიდა ასევე გარე მონიტორინგის ჩატარება, რათა არ მოხდეს მოულოდნელი ცვლილება

4. ეტაპი – პროდუქციის ნიმუშზე ხარისხის დადგენილი მოთხოვნების განხორციელება;

ამ ეტაპს აქვს ფუნქციური მახასიათებელი, რომელიც განსაზღვრავს მომხმარებლის კმაყოფილების დონეს, უმაღლესი ხარისხის მისაღწევად აუცილებელია სანათანადოდ მოთხოვნების გათვალისწინება, მარკეტინგული სწორი დაგეგმარება და მსვლელობა მომხმარებლის კმაყოფილების მიღწეისთვის . სწორი მომსახურების ხარისხის მისაღწევად აუცილებელია სწრაფვა სრულყოფილებისკენ და დაკმაყოფილება რომელშიც მოიაზრება მიმწოდებლის: კომპეტენტურობა,

მიღწევადობა, საიმედოობა, ნდობა, უსაფრთხოება, დელიკატურობა მომხმარებელთან.

ორგანიზაციული ცვლილებების დროს, ისევე როგორც ყოველდღიური საქმიანობის პერიოდში, ეფექტური კომუნიკაციები დიდ როლს ასრულებს მორალის შენარჩუნებაში და თანამშრომლების მოტივაციაში ყველა დონეზე. კომუნიკაციები მოიცავს სტრატეგიას, მეთოდს და დროულობას.

5. ეტაპი – ინტეგრირებული სისტემა;

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაცია შეიძლება შედგებოდეს მრავალი სხვადასხვა ფუნქციური სპეციალობისგან, რომლებიც ხშირად არიან ორგანიზებულნი ვერტიკალურად სტრუქტურულ განყოფილებებში, ეს არის ჰორიზონტალური პროცესები, რომლებიც ამ ფუნქციებს ერთმანეთთან აკავშირებს.

მიკროპროცესები ემატება ყველა იმ ეტაპს, რომლებიც საჭიროა სტრატეგიის განსაზღვრისა და განსახორციელებლად. ყველას უნდა ესმოდეს ორგანიზაციის ხედვა, მისია და ხელმძღვანელობის პრინციპები, აგრეთვე ხარისხის პოლიტიკა, მიზნები და კრიტიკული პროცესები. ბიზნესის საქმიანობის მონიტორინგი და კომუნიკაცია უნდა განხორციელდეს მუდმივად.

ინტეგრირებული ბიზნეს სისტემა შეიძლება იყოს მოდელირებული Baldrige Award კრიტერიუმების შესაბამისად და / ან ითვალისწინებდეს ISO 9000 სტანდარტებს . ყველა ორგანიზაციას აქვს უნიკალური სამუშაო კულტურა და მისი პროდუქციისა და მომსახურების სრულყოფის მიღწევა პრაქტიკულად შეუძლებელია, თუ კარგი ხარისხის კულტურა არ არის განვითარებული. ამრიგად, ინტეგრირებული სისტემა აკავშირებს ბიზნესის გაუმჯობესების ელემენტებს, ცდილობს მუდმივად გააუმჯობესოს და გადააჭარბოს მომხმარებელთა, თანამშრომლების და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოლოდინს.

6. ეტაპი – ხარისხზე მოთხოვნების რეალიზაცია;

ხარისხის ძირითადი ასპექტების დაკმაყოფილების შემდეგ, რეალიზება დამოკიდებულია მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. რეალიზებისას აუცილებელი პირობაა არ დაირღვეს პროცესის ფუნქციური მახასიათებლები, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მის ფასეულობასა და აღქმადობას.

7. ეტაპი – სტრატეგიული და სისტემური მიდგომა;



სტრატეგიული და სისტემური მიდგომა: ხარისხის მართვის კრიტიკული ნაწილია სტრატეგიული და სისტემური მიდგომა ორგანიზაციის ხედვის, მისიისა და მიზნების მისაღწევად. ეს პროცესი, რომელსაც სტრატეგიული დაგეგმვა ან სტრატეგიული მენეჯმენტი ეწოდება, მოიცავს სტრატეგიული გეგმის ფორმულირებას, რომელიც აერთიანებს ხარისხს, როგორც ძირითად კომპონენტს.

8. ეტაპი – მომხარებელთა მოთხოვნების სრულყოფა და დაკმაყოფილება; მომხარებელთა მოთხოვნის სრულყოფა არის მთავარი კომპონენტი მიმწოდებლისთვის მისი მთავარი დანიშნულებაა მომხარებლის იმედების გამართლება. ორგანიზაციის მთავარი მიზანია იყოს ოპტიმიზებული და სათანადოდ ფუნქციური.

#### **1.4 ხარისხის მართვის პრინციპები**

ხარისხის მართვა და მასთან დაკავშირებული საკითხები თანამედროვეობის მნიშვნელოვანი საკითხთაგანია. რაც უფრო მეტს ვსაუბრობთ სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებასა და განვითარებულ ინსტიტუტებზე, აღნიშნული სფერო მით უფრო მეტად მიიწევს წინ. შესაბამისად, ხარისხის მართვა, მისი კონტროლი და მენეჯმენტთან დაკავშირებული რიგი ასპექტები, გარკვეული თეორიული თუ პრაქტიკული საკითხების კვლდაკვალ, თანამედროვე კონკურენტუნარიან და ინფორმაციულ საზოგადოებაში, საინტერესო ამოცანად გვევლინება. ადამიანთა უმეტესობა ფიქრობს, რომ ხარისხი არის აუცილებელი, მაგრამ შესრულება არის რთული. არსებობს მრავალი ინსტრუმენტი ხარისხის მართვის, ყველაზე მართებულია გზის გასაკვალად “QMS” (Quality Management System) ხარისხის მართვის სისტემების არსებობა და გამოყენება.

“QMS” (Quality Management System) არსებითად მოქმედებს ორგანიზაციაზე და აძლევს მიმართულებას ორგანიზაციის საქმიანობას. იმის მისაღწევად, რომ საქმიანობა იყოს ისეთი, რომლის მიღწევაც სურს ორგანიზაციას, ამისთვის საჭირო და აუცილებელია მართვის პრინციპების ცოდნა.

რა არის ხარისხის მართვის პრინციპები? როგორც თავად ხარისხი რთული განსაზღვრელია, მაგრამ არსებობს ამ განსაზღვრების ISO სტანდარტები, რომელიც უსაფრთხოა და საფუძველია ხარისხის პრინციპების დანერგვის.

ISO 9000:2015 და ISO 9001:2015 სტანდარტები ემყარება შვიდი ხარისხის მართვის პრინციპს. ISO-ს თანახმად, მართვის შვიდ პრინციპს აქვს განსაკუთრებული თანმიმდევრობა.

1. მომხმარებლის ყურადღება;
2. ლიდერობა;
3. ხალხის ჩართულობა;
4. პროცესის მიდგომა;
5. გაუმჯობესება;
6. მტკიცებულებებზე დაყრდნობით გადაწყვეტილების მიღება;
7. ურთიერთობების მართვა.

საკითხის მეტი სიცხადისთვის აუცილებლად მიგვაჩნია ფართოდ განვიხილოთ ხარისხის მართვის შვიდივე პრინციპი, რაც საჭიროა ორგანიზაციის გასაუმჯობესებლად.

### 1. მომხმარებელთა ფოკუსი

ორგანიზაცია უპრიველესად ორიენტირებულია მომხმარებელზე. მომხმარებელთა ყურადღება გამახვილებულია კრიტიკულად და ეს არ უნდა დაიკარგოს სისტემის პრიორიტეტებში და სხვადასხვა პროცესებში. აქცენტი უნდა გაკეთდეს ამჟამინდელ და მომავალ მომხმარებელზე. იმისათვის, რომ მუდმივად დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა მოლოდინი, ორგანიზაციებმა უნდა განსაზღვრონ კმაყოფილების დონე. უნდა იყოს დაცული მომხმარებელთა უსაფრთხოება და ჩაერთოს ორგანიზაციის ყველა ფუნქციური განყოფილება.

### 2. ლიდერობა

ნებისმიერ ხარისხის იდეისას, მთავარი მხარდაჭერა მომდინარეობს ლიდერობით. კარგი ხელმძღვანელობის გარეშე ორგანიზაცია დაზარალდება. ლიდერებმა უნდა განსაზღვრონ ორგანიზაციის ხედვა და მიზნები.

### 3. თანამშრომელთა ჩართულობა

თანამშრომელი არის სამუშაო ძალა, რომელთა შთაბეჭდილებებიდან გამომდინარე, ფასდება პერსონალის შრომა, მათი ჩართულობით უმჯობესდება ორგანიზაციის

განახლება და პროგრესირება. თანამშრომლები არიან პასუხისმგებელი თავიანთი საქმიანობისა და არიან ვალდებულები, იყვნენ აქტიურები და ჩართულნი სამუშაო პროცესში.

#### 4. პროცესის მიდგომა

ხარისხის მრავალი საკითხებიდან ერთ–ერთია პროცესის მიდგომა, რომელის ასახავს წარმატების მიღწევის ნაბიჯებს.

ეს ნიშნავს, რომ აქტივობების მართვა ხდება პროცესების გაზომვის და ქმედებათა შორის კავშირების დადგენისას. პროცესის მიდგომა არის გაუმჯობესების შესაძლებლობა, რომელიც დგას კულისებში და მოითხოვს პროცესებს ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველსაყოფად.

#### 5. გაუმჯობესება

ძლიერის ხარისხის სისტემა ცვალებადია, ამიტომაც გაუმჯობესების გარეშე ორგანიზაცია ვერ იარსებებს .

ორგანიზაციის საქმიანობის არსებობა და შესაძლებლობები დამოკიდებულია მუდმივ განვითარებაზე , აუცილებელია პერსონალთა წახალისება და აქტივობა, რათა მივაღწიოთ გარკვეულ მიზანს. გაუმჯობესებისთვის წინასწარ იგეგმება გარკვეული ეტაპები, ანალიზი და ფორმალურად აღრიცხვა.

#### 6. მტკიცებულებებზე დაყრდნობით გადაწყვეტილების მიღება

მტკიცებულებები არის იმ მონაცემთა ბაზა, რომელსაც ორგანიზაციის თანამშრომლები ქმნიან. აუცილებელია მონაცემები იყოს ზუსტი, სანდო, პრაქტიკული და დაბალანსებული, რომლებიც არის საყრდენი ორგანიზაციის და მის შემდგომ ხდება მონაცემთა ანალიზი, რის საფუძველზეც ხელმძღვანელობა დებულობს გადაწყვეტილებას. მონაცემთა ერთობლიობა ქმნის ორგანიზაციის ისტორიას მისი გამოცდილების მიხედვით.

#### 7. ურთიერთობის მართვა

ხალხი ნებისმიერი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ნაწილია და გადამწყვეტია მიმწოდებელსა და პარტნიორთა შორის ურთიერთობებისა. ღირებულებების მიხედვით უნდა შეირჩეს მომწოდებლები, პარტნიორებმა უნდა იცოდნენ გეგმები და ინფორმაცია რაც მათ დაეხმარებათ ურთიერთთანამშრომლობისათვის. პარტნიორებისათვის მთავარია ერთიანი მიზანი და გაუჯობესების ღონისძიებების გატარება ორივე მხარისთვის. პარტნიორთა წარმატების აღიარება ორივე მხარისთვის ძლიერი ურთიერთობის შენარჩუნების ხელშეწყობაა.

ეს შვიდი პრინციპი არის კარგი დასაწყისი ორგანიზაციის მართვის სისტემისთვის და კარგი გზამკვლევი ხარისხის გაუმჯობესების. ინისინი ქმნიან სისტემას, რათა დაადგინონ და შემდეგ მართონ მართვის პროცესი სწორად, შეაფასონ მომხმარებელ და შესაბამისი მარეგულირებელი ღონისძიებები გაატარონ რაც მომხმარებლის კმაყოფილების ამაღლებას გამოიწვევს.

## თავი II

### 2.1 ხარისხის მართვა

ხარისხის მართვა თანამედროვე ინტეგრირებული კონცეფციაა და მოიცავს ხარისხის საყოველთაო მართვას (Total Quality Management), რომელიც განიხილავს ხარისხს, როგორც ღონისძიებების და ოპერაციების შედეგს, ტექნოლოგიურ პროცესს და ეკონომიკურ-სოციალურ სფეროებს.

ხარისხის ინტერესის აფეთქებამ გამოიწვია ფართო განხილვა ხარისხის განსაზღვრების მნიშვნელობასა და ცვალებადობაზე. თანამედროვე სამყაროში ყოველი დღე უფრო მნიშვნელოვანი და სრულყოფილი ხდება, რადგან ინფორმაციის მიწოდება არის ხელმისაწვდომი, რაც სწრაფად და მარტივად ვრცელდება. ყველა ორგანიზაციის მთავარი ატრიბუტია გამოყენოს სწორად ინფორმაციული ტექნოლოგიები, როგორც საინფორმაციო ცოდნის წყარო, განვითარების ერთ-ერთი ინსტრუმენტი და გამოცდილების ახალი პროცესები.

ჩვენ შეიძლება ვთქვათ, რომ ცოდნის საუკუნეში ცხოვრობთ და მუდმივად წინ მიიწევს ტექნოლოგიების განვითარება, რომელიც ერთ-ერთი მხარდამჭერია ცოდნის ამაღლებისა.

(Quality Management System) ხარისხის მართვის სისტემა განისაზღვრება როგორც ფორმალიზებული სისტემა, რომელიც დოკუმენტურად ადგენს პროცესებს, პროცედურებსა და პასუხისმგებლობას ხარისხის მართვის პოლიტიკისა და მიზნების მისაღწევად. QMS უწყობს ხელს ორგანიზაციის საქმიანობის კოორდინაციას, წარმართვას მომხმარებელსა და მარეგულირებელი მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად. QMS ორიენტირებულია ეფექტურობის მუდმივ გაუმჯობესებაზე.

ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ასპექტზე და მოიცავს უპირატესობას, რომელიც დაკავშირებულია დოკუმენტირებული ხარისხის მართვაში.

## ხარისხის მართვის სისტემების უპირატესობები

- მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რაც განამტკიცებს ორგანიზაციისადმი ნდობას და განვითარებას;
- ორგანიზაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რაც უზრუნველყოფს წესების დაცვას, ეფექტიანობის გაზრდას, რაც გამოიხატება მომსახურების ხარისხიანი მიწოდებით;
- პროცესის განსაზღვრა, გაუმჯობესება და კონტროლი მართვის სისტემის ანალიზისა და ორგანიზაციისთვის საჭირო რესურსების მიწოდებაში. ხარისხის პოლიტიკა უნდა შეესატყვისებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს, შეიცავდეს ვალდებულებებს მომხმარებლის მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად და მუდმივად წვლილი შეიტანოს მართვის სისტემის ეფექტურობის გაუმჯობესებაში.

ორგანიზაციის საქმიანობის ორიენტაციის პრინციპი მომხმარებლის და მომხმარებელთა ინტერესებზე მდგომარეობს იმაში მდგომარეობს, რომ ტოპ მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს მომხმარებლის მოთხოვნების განსაზღვრა და განხორციელება მათი კმაყოფილების გაზრდის მიზნით.

ორგანიზაციაში ყველა წარმოების პროცესის დოკუმენტირების პრინციპი მოითხოვს დამტკიცებული ტექნოლოგიების, პროცედურების ან სამუშაო ინსტრუქციების არსებობას, რომლებიც განსაზღვრავს ყველა პროცესის შესრულების წესს, აგრეთვე მათი შედეგების ხარისხის კრიტერიუმებს. ეს ქმნის პირობებს დადგენილი პროცედურების სწორად განხორციელებისთვის, პროცესების ხარისხის შეფასებისა და მათი გაუმჯობესების მიზნით.

პერსონალის ორიენტაციის პრინციპი წარმოების პროცესების მუდმივ გაუმჯობესებაზე მდგომარეობს იმაში, რომ ორგანიზაციამ მუდმივად უნდა გააუმჯობესოს მართვის სისტემის ეფექტურობა აუდიტის შედეგების, მონაცემთა ანალიზის, მაკორექტირებელი და პრევენციული მოქმედებების შედეგების საფუძველზე. ამ პრინციპის განხორციელების მეთოდოლოგიური საფუძველია ანალიზი, რომელიც ეყრდნობა შეუსაბამობათა ფაქტებს (დადგენილი

მოთხოვნებიდან გადახრები), მათი მიზეზების იდენტიფიკაციას და შესაბამისი ზომების შემუშავებას.

მენეჯმენტმა უნდა წარმოადგინოს მისი ერთგულების დამტკიცება განვითარებისა და განხორციელების პროცესში.

ხარისხის მართვის სისტემის (QMS) და მისი ეფექტურობის მუდმივი გაუმჯობესების გზით:

- ორგანიზაციისთვის მომხმარებელთან შეხვედრის მნიშვნელობისა და მარეგულირებელი საშუალებების მიწოდება;

(GMP) და სამართლებრივი მოთხოვნები, მათ შორის, გარემოსდაცვითი, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ასპექტები;

- რისკის მენეჯმენტის გამოყენება;

- ხარისხის პოლიტიკის შემუშავება;

- ხარისხის მიზნების დადგენის უზრუნველყოფა;

- მენეჯმენტის მიმოხილვის ჩატარება;

- პროცესში და სისტემებში სათანადო პირობების შენარჩუნება ორგანიზაციაში;

- რესურსების, განსაკუთრებით საკმარისი სამუშაო ძალის, სათანადოდ გაწვრთნილი არსებობის უზრუნველყოფა.

## 2.2 ნამდვილი ლიდერის სახე

„ნამდვილ ლიდერებს შეუძლიათ სული შთაბერონ ადამიანების იმედებს და ოცნებებს;

დაარწმუნონ ისინი, რომ მომავალი მათ სარფიან შესაძლებლობებს სთავაზობს. ამავე

დროს ლიდერებს აქვთ უნარი, თავიანთი ოცნებებისკენ

სწრაფვაში ჩართონ სხვებიც. არწმუნებენ რა მათ, რომ ამ მიზნების

მიღწევას შეუძლია ყველა მათგანის კეთილდღეობა გაზარდოს“

ახლო წარსულში მიიჩნეოდა, რომ ადამიანები ორგანიზაციაში ითვლებოდნენ მიზნების მიღწევის საშუალებად, რესურსად. ორგანიზაცია კი მოიაზრებოდა

მანქანა-დანადგარების, მეთოდების, კაპიტალის, ტექნოლოგიების გაერთიანებად რაც წარმატების განმსაზღვრელ ფაქტორებად მიიჩნეოდა.

თანამედროვე ორგანიზაციაში ადამიანის როლი შეიცვალა და ყველა სახის რესურსი ხელმისაწვდომი გახდა, როდესაც ნებისმიერ „ნოუჰაუს კალკირება“ აღარ წარმოადგენს სირთულეს. განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციების მოქნილობა, კონკურენტული უპირატესობები და ადამიანი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს რესურსს ორგანიზაციისთვის.

იმისთვის, რომ შევძლოთ, ორგანიზაციები ვაქციოთ სამოქმედო ასპარეზად მათთვის ვინც მუშაობს და საჭიროა ვიცოდეთ მთავარი მოტივაცია რაც ამოქმედებს ადამიანებს.

1.ზრუნვა თანამშრომლებზე, ზრუნვა მომხმარებლებზე და მთლიანად საზოგადოებაზე

ეს არის ის აუცილებელი ნიშანი, რომელიც ლიდერს აძლევს საშუალებას იყოს თანაბრად თანამშრომლებთან. ზრუნვა, გულწრფელობა, ჭეშმარიტი დამოკიდებულება, რომელიც სიყვარულს ეფუძვნება არის მთავარი წყარო იდეების, თანამშრომლობის და ურთერთობის, რომელსაც ლიდერი გამოხატავს. რამდენადაც ძლიერია ზრუნვის შეგრძნება , იმდენად ინტენსიურია ლიდერის სწრაფვა სიახლეებისკენ.

2.რწმენა საკუთარ თავში და ადამიანებში

რწმენა იწვევს ნდობას, ლიდერთან ნდობით მუშაობა უფრო კომფორტული, სასიამოვნო და საიმედოა. ადამიანები ლიდერთან მუშაობისას უფრო მეტ პასუხისმგებლობას გრძნობენ და უფრო მეტად ცდილობენ შესაძლებლობების გამოყენებას. რწმენა ლიდერში კიდევ უფრო მიმზიდველს და საინტერესოს ხდის და ცხადი ხდება ,მიზანი რისკენაც მიისწრაფვის ლიდერი.

3.სიმშვიდე საუბარში და მოქმედებაში

ეს ნიშანი აუცილებელია ლიდერისთვის, რომელიც ზრდის მიღებული გადაწყვეტილების ხარისხს, თანამშრომლების ნდობას. სიმშვიდე და ადვილად



გადამდებია, როდესაც ლიდერში იგრძნობა სიმშვიდე ყველა უფრო მეტი ენერჯით, ნდობით მუშაობს და იქმნება დადებითი გარემო. ამ სამი თვისების ერთიანობა უზრუნველყოფს ლიდერის გარშემო სასურველი გარემოს შექმნას და აქციოს ორგანიზაცია აპარეზად ადამიანებისთვის, რომ აკეთონ ის, რაც კარგად გამოსდით.

### 2.3 რისკ-მენეჯმენტი

ყველა დროსა და ეპოქაში ადამიანის საქმიანობას გარკვეული რისკი ახლდა თან. რისკის არსებობა ორ კატეგორიათ იყოფა: 1) ადამიანთა არასწორი გადაწყვეტილებების შედეგი; 2) ადამიანისგან დამოუკიდებლად არსებული.

XX საუკუნე ითვლება რისკების მართვის, როგორც მეცნიერების ჩამოყალიბების გააქტიურების პერიოდად, რადგან სწორედ ამ საუკუნეში მოხდა ის დიდი სამრეწველო კატასტროფები, რომლებმაც სტიმული მისცეს რისკმენეჯმენტის განვითარებას.

–1944 წელს კლივლენდში აფეთქდა (აშშ) გაზსაცავი;

–1977 წელს დიდ ბრიტანეთში (ქ. ფლისბორმი) პოლიეთილენის ქარხანა აფეთქდა;

–1984 წელს ინდოეთში (ქ. ბხოპალა) აფეთქდა პესტიციდების ქარხანა, რომელმაც უამრავი ადამიანის სიცოცხლე იმსხვერპლა;

–1988 წელს ჩრდილოეთის ზღვაში მოხდა ჭაბურღილ „პაოპერ ალფას“ და მისი პლატფორმის აფეთქება.

ამ მდგომარეობამ, აიძულა ქვეყნები, ეზრუნათ რისკების მართვის სპეციალისტების მომზადებისთვის და შეექმნათ სპეციალური სასწავლო მეთოდოლოგიური ლიტერატურა. ამ საკითხში სანიმუშოდ მოვიყვან ჰარვარდის, სტენფორდის და კალიფორნიის უნივერსიტეტის გამოცდილებას. ჩამოთვლილ უნივერსიტეტებში სპეციალისტების მომზადება 3 მიმართულებით ხდება:

1. სპეციალისტების მომზადება რისკის კვლევის საკითხებში– მათ ასწავლიან საფრთხეების იდენტიფიცირებას, კონკრეტული რისკების შეფასებას, შედეგების ანალიზს, საშიში სიტუაციების განვითარების მოდელირებას და

შემდგომ ისინი შეიმუშავენ ეფექტიანი მართვის რეკომენდაციებს. ამ სპეციალისტებს რისკმენეჯერებს უწოდებენ.

2. სპეციალისტების მომზადება, რომელთაც შეეძლებათ რისკის ანალიზის შედეგების გაგება და თავის საქმიანობაში გამოყენება– ჩვეულებრივ, ასეთი სპეციალისტები არიან ფირმების გენერალური დირექტორები, ფუნქციონალური მენეჯერები, და ის თანამშრომლები რომლებსაც უშუალოდ გადაწყვეტილების მიღება შეუძლიათ და არიან პასუხისმგებელი. აუცილებელია პირი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას ერკვეოდეს რისკების მართვის საკითხებში.
3. სახელმწიფოებრივი და რეგიონული დონის ხელმძღვანელი კადრების მომზადება, რომელთაც შეეძლებათ გადაწყვეტილების მიღებაში როსლოს ანალიზის შედეგის გათვალისწინება, ექნებათ უნარი, რომ შეამჩნიონ რისი გათვალისწინება არ მოხდა ანალიზის დროს რა ნაკლი აქვს რისკის ანალიზს და როგორ შეიძლება გამოსწორება. რისკმენეჯერი არის სპეციალისტი, რომელიც შეისწავლის რისკებს, აჯგუფებს მას ხარისხის საშიშროების მიხედვით, ადგენს მათი დადგომის ალბათობას, ზარალის დადგომის ალბათობის განსაზღვრას და შემუშავებს და იძლევა რეკომენდაციების თავიდან აცილების მიზნით.

### **მომხმარებელზე ფოკუსირება**

მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს მომხმარებლის (გარე ან შიდა) მოთხოვნილებების და მოთხოვნების დაცვა. ნათლად არის გაგებული ისე, რომ შესრულების შემდეგ ისინი მომხმარებელთა კმაყოფილებას გამოიწვევს. შესაბამისად, ეს ითხოვს მჭიდრო კომუნიკაციას მომხმარებელთან მთელი თანამშრომლობის განმავლობაში. მათ შორის, მინიმუმ, შეტყობინების გაგზავნა მომხმარებლისთვის.

### **ხარისხის პოლიტიკა**

ხარისხის პოლიტიკა არის მართვის ერთ–ერთი მთავარი დანიშნულება, უზრუნველყოს მკაფიო ვალდებულების შესრულება (მარეგულირებელი და GMP) მოთხოვნების და ხარისხის მართვის სისტემის ეფექტურობის მუდმივი გაუმჯობესება. ეს უნდა აიხსნას ხარისხის პოლიტიკაში. გარდა ამისა, კრიტერიუმები,

რომლებიც მოქმედებს ეფექტურობაზე. სისტემის იდენტიფიცირება და შეფასება უნდა მოხდეს. ხარისხის მიზნები უნდა ეფუძნებოდეს ხარისხის პოლიტიკას, რომელიც მჭიდროდაა შერწყმული კომპანიასთან. ხარისხის პოლიტიკის შესრულებისთვის ორგანიზაციას განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს მიზნები და სტრატეგიული მიმართულებები. მიზნების და სტრატეგიის სწორად განსახორციელებლად ორგანიზაცია იყენებს დანერგილ ხარისხის მართვის სისტემას, რომელიც საუკეთესო მხარდამჭერია მართვის პროცესების ეფექტურობის.

**სტრატეგიული მენეჯმენტი** (strategic management) - ეს ტერმინი არის მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედებების ერთობლიობა, რომელიც განსაზღვრავს კორპორაციის ფუნქციონირების გრძელვადიან მაჩვენებელს. სტრატეგიული მენეჯმენტი მოიცავს : გარეგან და შინაგან სკანირებას; სტრატეგიის ფორმულირებას; სტრატეგიის რეალიზაციას; შეფასებებსა და კონტროლს. სტრატეგიული მენეჯმენტი გულისხმობს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების გათვალისწინებით, გარემო საფრთხეების შესაძლებლობების შეფასებასა და მონიტორინგს, რათა შემდგომში მიღებული შედეგების საფუძველზე, ორგანიზაციას მისცეს სწორი სტრატეგიული მიმართულება. ორგანიზაციაში სტრატეგიულ განვითარების 4 თანმიმდევრული ეტაპი არსებობს;

ეტაპი 1: საბაზისო ფინანსური დაგეგმარება – სრული ოპარტიული კონტროლის გამოყენების მიზნით

ეტაპი 2: დაგეგმარება პროგნოზირების საფუძველზე – ეს არის ეფექტიანი დაგეგმარების გზა ეკონომიური ზრდის მისაღწევად.

ეტაპი 3: სტრატეგიული დაგეგმარება – ასახავს მომსახურებისდამი უფრო პასუხისმგებლურ მიდგომას. და სტრატეგიული აზროვნების წყალობით კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას.

ეტაპი 4: სტრატეგიული მენეჯმენტი – ეს არის სტრატეგიის დამუშავების პროცესი, უპირატებისკენ მიღწევის ცდა და მისი რეალიზაცია კონტორილის საკითხების გათვალისწინებით.

**ოპერატიული დაგეგმვა** – ეს უნდა შეიცავდეს განცხადებას, რომელიც ეხება გარემოს დაცვას, ჯანმრთელობასა და უსაფრთხოებას ვალდებულებას. უნდა განხორციელდეს ზომები, რათა უზრუნველყოს ხარისხის პოლიტიკის ძირითადი დებულებების ნაწილი და ყოველდღიური ბიზნესი. ამიტომ, ხარისხის პოლიტიკის შესახებ საჭიროა კომუნიკაცია და გაგება ორგანიზაციის დონეზე. ხარისხი არის პროცესში ჩართული ყველა პირის პასუხისმგებლობა.

იმისათვის, რომ გაუმკლავდეთ ორგანიზაციაში და მის გარშემო მომხდარ გარდაუვალ ცვლილებებს, ხარისხის პოლიტიკა უნდა იყოს მყარი.

ხარისხის მართვის სისტემა - GMP (ICH Q7a) ინტეგრირება ISO- ში (9001: 2000)

### **ხარისხის მიზნები**

უმაღლესი მენეჯმენტი უნდა დარწმუნდეს, რომ ხარისხის მიზნები ცნობილია და ფართოდ გამოიყენება ყველა დონეზე ორგანიზაციის ფარგლებში. ამით თანამშრომლები გაიცნობენ და ჩაერთვებიან შეთანხმებული მიზნების მიღწევას. ხარისხის მიზნები უნდა იყოს გაზომვადი და შესაბამისი

ხარისხის მიზნების დასადგენად გამოყენებული უნდა იქნეს "SMART" კრიტერიუმები (S = სპეციფიკური, M = გაზომვადი, A = მისაღწევი, R = შესაბამისი, T = დროში ჩასმული).

### **ხარისხის მართვის სისტემის დაგეგმვა**

ხელმძღვანელმა მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს, რომ QMS- ის დაგეგმვა განხორციელდეს, რათა დააკმაყოფილოს ის მოთხოვნები, როგორც ეს განსაზღვრულია (ISO) - ში, ასევე ხარისხის მიზნები. მათ უნდა უზრუნველყონ, რომ შენარჩუნებულია ხარისხის მართვის სისტემის მთლიანობა. სისტემის გაუმჯობესებაში ცვლილებები არ უნდა მოხდეს, რადგან ხელს უშლის QMS- ის ეფექტურობასა და ეფექტურობას.

დაგეგმვა შეიძლება განპირობებული იყოს მაგ. სტრატეგიები და ორგანიზაციული მიზნები, მომხმარებლის საჭიროებების მიხედვით, მარეგულირებელი მოთხოვნები, API- ს მიზნობრივი გამოყენებით ან რისკის მენეჯმენტით. ამან შეიძლება წარმოშვას,

მაგალითად. უნარებისა და ცოდნის მოთხოვნები, ამოცანების პასუხისმგებლობის, რესურსების განაწილება (ფინანსური და ინფრასტრუქტურა), შესრულების მაჩვენებლები, გაუთვალისწინებელი გეგმები.

### **პასუხისმგებლობა, უფლებამოსილება და კომუნიკაცია**

პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს პასუხისმგებლობისა და კომპეტენციების განსაზღვრა ყველა პროფილს და ეცნობოდეს ორგანიზაციის ყველა დონეს. უნდა არსებობდეს ხარისხის განყოფილება (QU) წარმოებისგან დამოუკიდებელი და ეს აკმაყოფილებს როგორც ხარისხის უზრუნველყოფას (QA), ასევე ხარისხის კონტროლს (QC) პასუხისმგებლობა.

### **მენეჯმენტის წარმომადგენელი**

მაღალმა მენეჯმენტმა უნდა დანიშნოს მენეჯმენტის წევრი, რომელიც, სხვა პასუხისმგებლობის მიუხედავად, პასუხისმგებელია და უფლებამოსილია:

- დარწმუნდეთ, რომ განხორციელებული და შენარჩუნებულია ხარისხის მართვის სისტემისთვის საჭირო პროცესები.
- უმაღლესი მენეჯმენტისთვის ანგარიშის წარდგენა ხარისხის მართვის სისტემის მუშაობის შესახებ და ნებისმიერი სხვა გაუმჯობესების საჭიროება.
- უზრუნველყოს მომხმარებელთა მოთხოვნების შესახებ ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციის მასშტაბით.

მენეჯმენტის წარმომადგენლის პასუხისმგებლობა შეიძლება შეიცავდეს გარე მხარეებთან ურთიერთობას ხარისხის მართვის სისტემის საკითხების შესახებ.

### **შიდა კომუნიკაცია**

ზედა მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს საკომუნიკაციო პროცესების დამყარება ორგანიზაციათა. კომუნიკაცია ხელს უწყობს მართვის სისტემის ხარისხიანობის ეფექტურობას. ეს უნდა მოიცავდეს GMP და მარეგულირებელი მოთხოვნების კომუნიკაციას ორგანიზაციის თითოეული დონის შესაბამისად.

ხარისხის საკითხები უნდა განიხილებოდეს როგორც სტანდარტული თემა ყველა შესაბამისი შეხვედრის დღის წესრიგში . უნდა არსებობდეს პროცედურები პასუხისმგებელი მენეჯმენტისთვის დროულად შეტყობინების შესახებ, რაც კრიტიკული შეტყობინებაა და მნიშვნელოვანია.

### **მენეჯმენტის მიმოხილვა**

ზოგადი

ხელმძღვანელობამ უნდა განიხილოს ორგანიზაციის ხარისხის მართვის სისტემა წინასწარ განსაზღვრული ინტერვალებით, უზრუნველყოს მისი მუდმივი შესაბამისობა, ადეკვატურობა და ეფექტურობა. ეს მიმოხილვა უნდა მოიცავდეს შეფასებას, გაუმჯობესების შესაძლებლობას და ცვლილებებს საჭიროებისამებრ QMS-ს, ხარისხის პოლიტიკის ჩათვლით. განხილვა ასევე უნდა მოიცავდეს გარემოს დაცვის, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ასპექტებს.

### **მიმოხილვა**

ზედა მენეჯმენტის მიმოხილვაში შედის არსებული მონაცემების კონსოლიდაცია, როგორც მათი საფუძველი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

- აუდიტორული დაკვირვებები / შედეგები (შიდა და გარე აუდიტი, აგრეთვე ხელისუფლების მიერ შემოწმება);
- მიმწოდებლის კვალიფიკაცია;
- პროდუქტის შესაბამისობა (პროდუქტის ხარისხის მიმოხილვა);
- მომხმარებელთა კავშირი;
- პროცესის შესრულება, მაგ. შესრულების ძირითადი მაჩვენებლები;
- მაკორექტირებელი და პროფილაქტიკური მოქმედებების სტატუსი;
- მენეჯმენტის წინა მიმოხილვების შემდგომი ქმედებები;
- ცვლილებები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა მოახდინონ ხარისხის მართვის სისტემაზე;

- რეკომენდაციები გაუმჯობესების მიზნით.

## გადახედე შედეგს

მენეჯმენტის განხილვის შედეგები უნდა შეიცავდეს ნებისმიერ გადაწყვეტილებას და ქმედებას, რომლებიც ეხება:

- QMS და მისი პროცესების ეფექტურობის მუდმივი გაუმჯობესება;
- მომხმარებლის მოთხოვნებთან დაკავშირებული პროდუქტის მუდმივი გაუმჯობესება;
- საჭირო რესურსები (დროსთან, ფულთან და სამუშაო ძალასთან მიმართებაში).

## აუდიტი

შიდა ხარისხის აუდიტი, რომელიც მოიცავს ISO და GMP მოთხოვნებს, უზრუნველყოფს რეგულარულ და სისტემურ გზას ობიექტური მტკიცებულების მოპოვების შესახებ, თუ როგორ მუშაობს QMS. ისინი ეფექტური საშუალებაა აქტივობების ხაზგასმისთვის, რომლებიც მოითხოვს ყურადღებას და, შესაბამისად, მუდმივი გაუმჯობესების საშუალებაა. ამ მიდგომას უნდა მივაღწიოთ დაგეგმვის დოკუმენტირებული პროცედურების გამოყენებით, ხარისხის შიდა აუდიტის განხორციელება და შემდგომი კონტროლი დოკუმენტირებულ QMS–ს შესაბამისობის შესამოწმებლად გამოიყენება, ხარისხის სახელმძღვანელო პრეტენზიები და GMP და სხვა მარეგულირებელი მოთხოვნები. მას შემდეგ, რაც ბევრი GMP ხარვეზები არის QMS–ის ნაწილის სისუსტე, ან ვერ ხერხდება ეფექტური შიდა ხარისხი აუდიტის სისტემა შორს წავა მარეგულირებელი ნორმების შესაბამისად და ხელს შეუწყობს მუდმივ მუშაობას და შემოწმებითვის მზადყოფნას.

## თავი III

### სტანდარტები და სერტიფიცირება 3.1 სტანდარტები და სერტიფიცირება

ხარისხის მართვა კომპანიის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფუნქციაა, რომელიც ემყარება საწარმოს სპეციფიკას და მიზნებს. ISO 9000 გვთავაზობს ასეთი სისტემის მეთოდებს, რომლის ოფიციალური სერტიფიცირება შესაძლებელია სხვადასხვა საფეხურების გავლის შემდეგ. უნდა აღინიშნოს, რომ სერტიფიცირების სისტემა წარმოადგენს რთულ პროცესს, რომელიც მოითხოვს მრავალ მნიშვნელოვან მოთხოვნას და მათი ხარისხის შესაბამისობას. ამ მოთხოვნების შესრულება საკმაოდ ხანგრძლივი პროცესია და შრომატევადი. კომპანია/ორგანიზაციის მენეჯერებს მკაფიოდ უნდა ჰქონდეთ გათვინობიერებული რისთვის სჭირდებათ სერტიფიცირება. საქართველოში შეინიშნება კონკურენცია, რის გამოც ორგანიზაციისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ხარისხზე ზრუნვა და ორგანიზაციის უწყვეტი სრულყოფაში მოყვანა. ნებისმიერ ორგანიზაციას, მისი საქმიანობის და სფეროს მიუხედავად შეუძლია განახორციელოს ინვესტიცია და მომავალში დანერგოს კარგი ხარისხის მენეჯმენტი.

ხარისხის მართვის სისტემაში აუცილებელია რეგულაციები, რაც მიიღწევა საერთაშორისო დონეზე სტანდარტების შემუშავებით. **სტანდარტები წარმოადგენს ხარისხის გარკვეული ნორმების, მახასიათებლების, წესების ერთობლიობას.** სტანდარტიზაციის ძირითადი დანიშნულებაა ხარისხის მართვის სისტემის ნორმალტიულ-ტექნიკური დოკუმენტების შექმნა და მათ სწორად გამოყენებაზე კონტროლის დაწესება.

მყიდველებს/მომხმარებლებს შეძენისას ხშირად სურთ გაიგონ თუ რამდენად შეესაბამება პროდუქცია ხარისხს, მოთხოვნებს და რა სტანდარტებითაა გათვალისწინებული, ამის დადასტურებას კი იძლევა სერტიფიკაცია. **სერტიფიკაცია ადასტურებს, რომ პროდუქცია გამოცდილია, შემოწმებულია და ობიექტურად შეესაბამება კონკრეტულ სტანდარტს ან სხვა ნორმალტიულ დოკუმენტს.**

სერტიფიკაცია წარმოადგენს საიმედო ინფორმაციას პროდუქციის ვარგისიანობის შესახებ, ამავდროულად წარმოადგენს ხარისხის ამაღლების ეფექტურ საშუალებას.



სერთიფიცირებულ ნაკეთობას უკეთებენ სპეციალურ ნიშანს/ეტიკეტს და ენიჭება სერთიფიკატი. სერთიფიკაციის ობიექტი არის კონკრეტული პროდუქცია, წარმოების მდგომარეობას, ხარისხის მართვის სისტემა. სერთიფიცირებაზე მუშაობს საექსპერტო ორგანიზაცია, რომელიც ახდენს პროდუქციის იდენტიფიცირებას. იდენტიფიცირება არის პროცედურა, რომლის შედეგად დგინდება წარმოდგენილი პროდუქციის შესაბამისობა იმ მოთხოვნებთან, რომელიც მოცემული სახის პროდუქციას წაყენება ნორმატიულ–ტექნიკური დოკუმენტაციის სახით.

განასხვავებენ სერტიფიცირების სამ ფორმას:

- ერთმხრივი სერტიფიცირება – როდესაც თვითონ კომპანია ამოწმებს შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებთან;
- მეორე მხრივ სერტიფიცირება – როდესაც კომპანიის შემკვეთი ახდენს მომწოდებლის შემოწმებას;
- მესამე მხრივ სერტიფიცირება– ამ შემთხვევაში აუდიტის წარმომადგენელი სტანდარტიზაციის და სერთიფიკაციის კლვალიფიციური ეროვნული ან საერთაშორისო სააგენტო. მაგალითად, თუ ფირმამ გაიარა აღნიშნული სერთიფიკაცია სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციაში ISO, მას დაარეგისტრირებენ, როგორც კომპანიას, რომელსაც აქვს ISO სტანდარტები და მიანიჭებენ სერთიფიცირებული კომპანიის სტატუსს. ISO სერთიფიკაცია კომპანიებს აძლევს იურიდიულ უპირატესობას ევროკავშირში.

თავდაპირველად, აშშ–ის თავდაცვის დეპარტამენტმა ჩამოაყალიბა სტანდარტი, რომელიც განსაზღვრავდა მოთხოვნებს „ხარისხის უზრუნველყოფის“ მიმართ. 1959 წელს – გამოაქვეყნეს MIL-Q-9858 სტანდარტი, რომელიც 1969 განახლდა, როგორც NATO- ს AQAP სერიის სტანდარტები. 1974 წელს გამოქვეყნდა BS 5179 სერიის სტანდარტები.

1979 წელს დიდი ბრიტანეთის ინსტიტუტმა (BSI) გამოსცა სტანდარტი „ხარისხის სისტემები. სპეციფიკაციები დაპროექტების, წარმოების და ინსტალაციისთვის“ ეს სტანდარტი ორიენტირებული იყო წარმოებაზე, რომელიც წარმოადგენდა პირველ სტანდარტს, რომელთან მიმართებით მოხდა სერთიფიცირება მე–3 მხრიდან.

1987 წელს BS 5750:-1:1979 სტანდარტმა განიცადა ევოლუცია და შემოღებული იქნა სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ, როგორც ISO 9000 საერთაშორისო სტანდარტი და მისი გამოყენების სფერო გაფართოვდა და ჩამოყალიბდა როგორც – “ ISO 9000:1987 სფეციფიკაციები შემუშავების, წარმოების, ინსტალაციის და მომსახურებისთვის“. ეს სტანდარტი შეიქმნა ორგანიზაციების ფართო სფექტრით გამოსაყენებლად და მოიცავდა სამ ნაწილს:

- ISO 9001:1987 Model for quality assurance in design, development, production, installation, and servicing - განკუთვნილი იმ ორგანიზაციებისთვის, რომელთა საქმიანობაც მოიცავდა ახალი პროდუქტების შექმნას.
- ISO 9002:1987 Model for quality assurance in production, installation, and servicing - ძირითადად მოიცავდა იგივე ინფორმაციას, რასაც ISO 9001 სტანდარტი, მაგრამ არ მოიცავდა ახალი პროდუქტების შემუშავებას;

ISO 9003:1987 Model for quality assurance in final inspection and test - მოიცავდა მხოლოდ დასრულებული პროდუქციის საბოლოო ინსპექტირებას და არ ეხებოდა წარმოების პროცესს.

1987 წელს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ შემუშავდა სტანდარტების სერია ISO O 9000 და ISO O 14000. ისინი ჩამოყალიბდა საერთო ევროპული ბაზრისათვის. ნებისმიერი კომპანია რომელიც საერთაშორისო ვაჭრობითაა დაკავებული უნდა ფუნქციონირებდეს აღიარებულ სტანდარტებში. ISO 9000 და ISO O 9004 შეიცავს მხოლოდ სტანდარტების გამოყენების ინსტრუქციებს, ხოლო ISO O 9001, 9002, 9003 – კი ადგენს პროცესებისადმი კონკრეტულ მოთხოვნებს, კერძოდ:

**ISO 9001** - ხარისხის გარანტიის მოდელი პროდუქციის პროექტირებიდან დადგენილი მომსახურებამდე;

**ISO 9001:1987** განკუთვნილი იმ ორგანიზაციებისთვის, რომელთა საქმიანობაც

მოიცავდა ახალი პროდუქტების შექმნას;

**ISO 9002** – ხარისხის გარანტიები პროდუქციის წარმოებისას;

**ISO O 9002:1987** - ძირითადად მოიცავდა იგივე ინფორმაციას, რასაც ISO 9001

სტანდარტი, მაგრამ არ მოიცავდა ახალი პროდუქტების შემუშავებას;

**ISO 9003** – ხარისხის გარანტირების მოდელი საცდელ და დასკვნითი ტესტირების ეტაპებზე.

**ISO 9003:1987** - მოიცავდა მხოლოდ დასრულებული პროდუქციის საბოლოო ინსპექტირებას და არ ეხებოდა წარმოების პროცესს.

**სტანდარტების გამოყენების სახელმძღვანელო:**

**ISO9000** – ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები და ხარისხის მართვა;

**ISO9004** – ხარისხის სისტემის ელემენტები და ხარისხის მართვა.

ISO 9000 ოჯახი წარმოადგენს მთელ რიგ სტანდარტებს, რომლებიც განსაზღვრავს ხარისხის სისტემის შესაძლებლობას, უზრუნველყოს პროდუქციის ან მომსახურების, რომელიც რეგულარულად აკმაყოფილებს მომხმარებელთა და რეგულაციების მოთხოვნებს და უწყვეტი გაუმჯობესების მიღწევის შესაძლებლობას. სტანდარტის წარმოშობა ოფიციალურად 1987 წელს გამოქვეყნდა, მაგრამ წარმოშობა 1980 წლით თარიღდება, სადაც ტექნიკური კომიტეტი 176 იქმნება "სტანდარტიზაცია ხარისხის მართვის სფეროში (ხარისხის მართვის ზოგადი სისტემები და დამხმარე ტექნოლოგიები), აგრეთვე ხარისხის მართვის სტანდარტიზაცია კონკრეტულ სექტორებში დაზარალებული სექტორისა და ISO ტექნიკური მენეჯმენტის საბჭოს მოთხოვნით." სტანდარტმა მრავალი შესწორება განიცადა და უახლესი ვერსია 2015 წელს გამოიცა. EN-29000 ევროპული სტანდარტი და Q9000 ამერიკული სტანდარტი ითვლება იგივე ISO 9000.

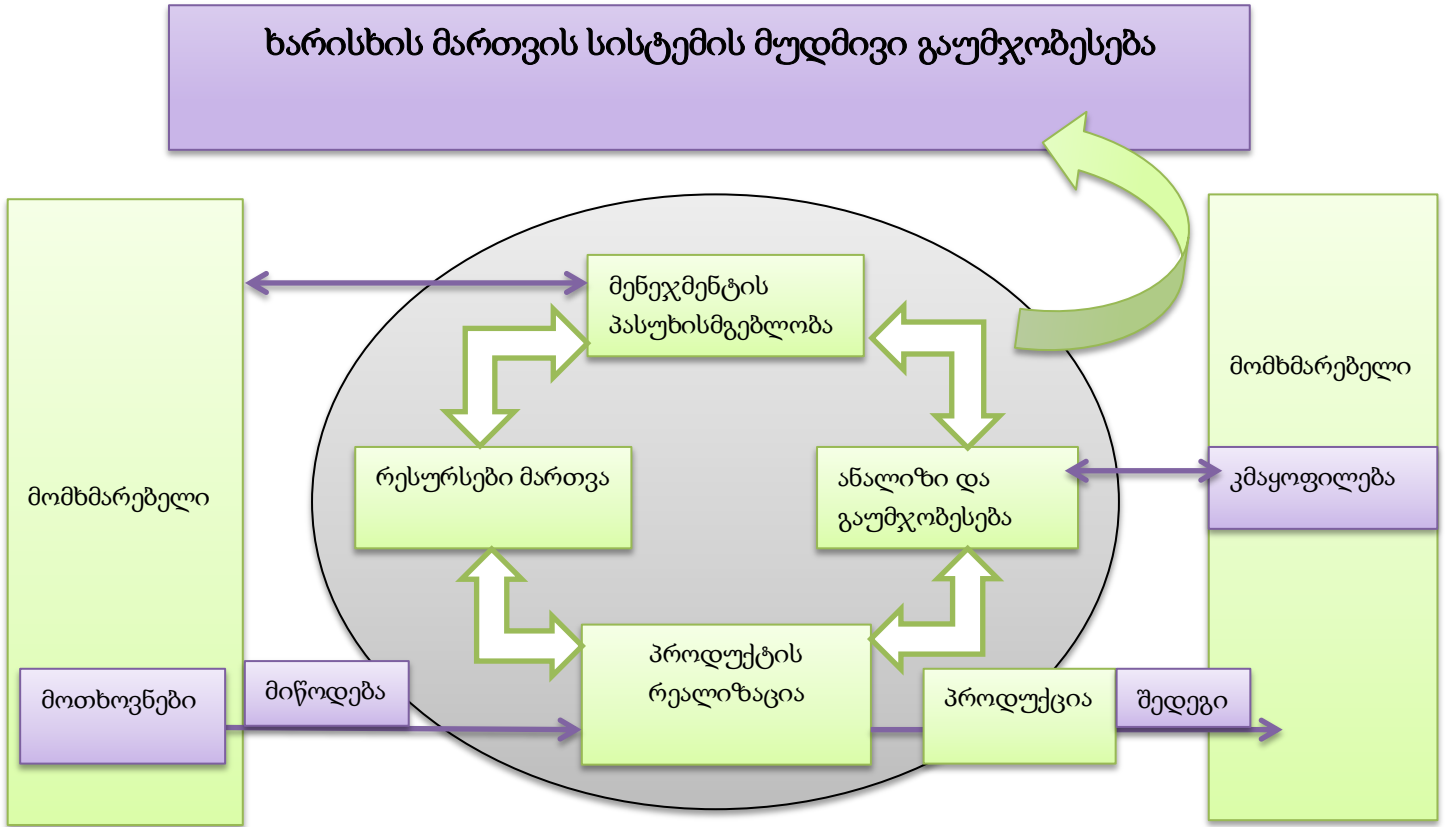
ISO 9000 სტანდარტის სერია შეიცავს 4 სტანდარტს:

- ISO 9001: 2015: ხარისხის მართვის სისტემები - მოთხოვნები
- ISO 9000: 2015: ხარისხის მართვის სისტემები - საფუძვლები და ლექსიკა (განმარტებები)

- ISO 9004: 2009: ხარისხის მართვის სისტემები - ორგანიზაციის მდგრადი წარმატების მართვა (უწყვეტი გაუმჯობესება)

- ISO 19011: 2011: სახელმძღვანელო მითითებები აუდიტის მართვის სისტემებისთვის მიუხედავად იმისა, რომ ISO 9000 არ არის ხელმისაწვდომი ფიზიკური პირებისა და ორგანიზაციების დასადასტურებლად, ხოლო ISO 9001 არის ერთადერთი სტანდარტი, რომლის რეგისტრაციაც შესაძლებელია, ჩვენ უფრო მეტ ყურადღებას გავამახვილებთ ISO 9001 სტანდარტზე.

ISO 9001 სტანდარტის კონცეფცია ემყარება MIL-Q-9858A სტანდარტს, რომელიც 1963 წელს გამოქვეყნდა შეერთებული შტატების თავდაცვის დეპარტამენტის მიერ. სტანდარტის გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, რომელსაც აქვს კვალიფიკაცია, მიუხედავად მათი მასშტაბისა და მათი საქმიანობისა. სერტიფიკატის მისაღებად ორგანიზაციებმა უნდა დაადასტურონ, რომ ისინი დაიცავენ შვიდი ხარისხის მართვის პრინციპს: მომხმარებელზე ორიენტირებული, მენეჯმენტის პასუხისმგებლობა, თანამშრომელთა ჩართულობა, პროცესის მიდგომა, უწყვეტი გაუმჯობესება, მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების მიღება, ურთიერთობების მენეჯმენტი. ამ პრინციპებს შორის კავშირი შეიძლება დაკავშირებული იყოს ქვემოთ მოყვანილ პროცესზე დაფუძნებული გეგმის გაკეთება-შემოწმების აქტის მოდელთან.



დიაგრამა 1. ISO 9001: 2015 პროცესის მოდელი

### 3.2 ხარისხის მენეჯმენტი: კონცეფციები და მიდგომები პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტები

ორგანიზაცია იღებს მაღალ სარგებელს, როდესაც ხარისხის მენეჯმენტი და მასთან დაკავშირებული სტანდარტები სათანადოდ ხორციელდება, კერძოდ პროექტს მაღალი წარმატების ალბათობა აქვს რომელიც სრულყოფილია სტანდარტების მიხედვით და აუცილებელია მისი კონცეფციების დაზუსტება. დღესდღეობით, აქტუალური ხდება ხარისხის მენეჯმენტი უპირატესობის მოსაპოვებლად წარმოების მიზანი უნდა იყოს პროგრამული უზრუნველყოფა.

პროგრამული უზრუნველყოფის ხარისხს განსაზღვრავს ელექტრო და ელექტრონიკის ინჟინერიის ინსტიტუტი (IEEE)

დოქტორი ჯოზეფ მ.ჟურანი, ითვლება ხარისხის მართვის ტექნიკის მამად, რომელიც დღესაც გამოიყენება ინდუსტრიაში. ჟურანის იაპონიაში ვიზიტმა ხელი შეუწყო ქვეყნის მრეწველობაში ხარისხის კონტროლისადმი დამოკიდებულების შეცვლას და ახალი ეპოქის შექმნას. მისი დამსახურებით ხარისხის პროცესები უფრო ინტეგრირდება მენეჯმენტის აზროვნებასა და ყოველდღიურ სამუშაო პრაქტიკაში. ჟურანმა იაპონურ ინდუსტრიას დაბალი ხარისხის ექსპორტის დაბალ ფასებში წარმოების საშუალება მისცა, რაც მას მნიშვნელოვან უპირატესობას ანიჭებს მსოფლიო ასპარესზე. 1960–იანი წლების შუა პერიოდიდან, ჟურანმა დიდი გავლენა მოახდინა იაპონიის დამოკიდებულების ხარისხზე და შემდგომ აშშ–ში ფართო მასშტაბით გავრცელებაში.

მრავალი წლის განმავლობაში მუშაობდნენ ხარისხის მენეჯმენტსა და ორგანიზაციებთან კონსულტაციებზე, 1979 წელს დოქტორმა ჟურანმა დაარსა ინსტიტუტი, რომლის მიზანი იყო „შექმნა გლობალური პრაქტიკა საზოგადოებისთვის, რათა გაემლიერებინათ ორგანიზაციები და ადამიანები, რომლებიც თავიანთ საზღვრებს გადააბიჯებდნენ“ ჟურანის მიერ დაარსებული ინსტიტუტი ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციების იმ იარაღებით აღჭურვაზე, რაც მათ სჭირდებათ ყოველდღიური პრობლემების გადასაჭრელად.

ორგანიზაციები სარგებლობენ როგორც დოქტორ ჯოზეფ.მ ჟურანის, ისე ე.ედვარდის დემინგის შრომითა და სწავლებით, ა.ვ. ფეიგნბაუმი, ფილიპ კრობსი და კაორუ იმიკავა. ხარისხის კონტროლის სისტემები, როგორცაა ISO სტანდარტების შემუშავება, ასევე როგორცაა Six Sigma, განაგრძობენ სახელმძღვანელო პრინციპებს მთელ მსოფლიოში. ჟურანის ორგანიზაციის მუდმივი ვალდებულებაა ცოდნის და ტრენინგების გაზიარება, სერთიფიცირებისა და კონსულტაციის გზით, ხელს უწყობენ ხარისხის მართვის უნარებისა და ტექნიკის მუდმივ განვითარებას მთელ მსოფლიოში.

1993 წელს, ჟურანმა იწინასწარმეტყველა ხარისხის სწრაფი კონკურენციის გაფართოება მსოფლიო მასშტაბით. მისი თქმით, ეს გაფართოება გამოწვეული იყო გაერთიანებული ძალებით, რომელიც გამოწვეული იყო მრავალეროვნული კომპანიების გამრავლება, მზარდი გლობალური კონკურენტუნარიანობა,

გლობალური ბაზრების განვითარება, რამაც გაანადგურა გარემო და მან დაასკვნა, რომ „მე-20 საუკუნე იყო პროდუქტიულობის საუკუნე, ხოლო XXI საუკუნე იქნება ხარისხის საუკუნე“ .

### **3.3 ხარისხის მართვა პროექტების მენეჯმენტში**

ორგანიზაციული დონის საქმიანობაში ხარისხი უნდა იყოს გულდამით დაგეგმილი და შესულებული, ამ მიზეზით ხარისხის მართვის სფეროს აქვს პროექტის მენეჯმენტის შექმნის დიდი პოტენციალი.

ბოლო წლების განმავლობაში კიდევ უფრო იზრდებოდა პროექტების გაუმჯობესების ხარისხი, არა მხოლოდ მიღებული პროდუქციის დონეზე, არამედ ხელმძღვანელობასა და პროექტის მენეჯმენტის დონეზე. რაც განპირობებულია მომხმარებელთა მოთხოვნაზე.

ხარისხის მენეჯმენტის მიზანია უზრუნველყოს პროექტის ყველა საქმიანობის შესრულება ეფექტურად, დაწყებული პროექტის დაგმვის ღონისძიებიდან, დამუშავებამდე და პროგრამული მომსახურების პროდუქტის ტესტირებაზე. ეს ნიშნავს, რომ ყურადღება გამახვილებულია არა მხოლოდ პროდუქტის ხარისხზე, არამედ პროცესის ხარისხზე გამოყენებულ რესურსებზე. გარდა ამისა ხარისხის მენეჯერი მიზნად უნდა ისახავდეს ხარისხის კულტურას, ანუ გუნდის წახალისებას რათა წევრებმა აიღონ საქმიანობის პასუხისმგებლობა და განავითარონ ახალი მიდგომები.

სომმერვილი ბრიტანელი აკადემიკოსი– პროგრამული უზრუნველყოფის ინჟინერი განსაზღვრავს ხარისხის სამ ძირითად საქმიანობას:

1. ხარისხის უზრუნველყოფა – განსაზღვრავს პროცედურებსა და ორგანიზაციულ წესებს უმაღლესი ხარისხის პროგრამული პროდუქტების განვითარების მხარდასაჭერად.
2. ხარისხის დაგეგმვა – არეგულირებს ზემოთ მითითებულ პროცედურებსა და ნიმუშებს გარკვეულ პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტებზე.

3. ხარისხის კონტროლი – განსაზღვრავს და ამტკიცებს პროცესებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ხარისხის გარანტიას პროექტისთვის, რასაც მოჰყვება პროგრამული უზრუნველყოფისთვის შექმნილი გუნდი.

ამ ღონისძიებების განხორციელება, ზრდის პროგრამული პროდუქტების ხარისხს და პროგრამული პროცესების ეფექტურობას, რაც ორგანიზაციას კარგ ცვლილებებს პროგრამულ უზრუნველყოფას მატებს.

### **Lean Six Sigma - ექსი სიგმა**

Lean Six Sigma - არის ფართოდ აღიარებული მიდგომა პროცესების შედეგების გასაუმჯობესებლად, მომხმარებლისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების დამატებითი ფასეულობების შესაქმნელად. ის წარმოადგენს 2 მძლავრი მეთოდის Lean and Six Sigma კომბინაციას რომელებიც გამოიყენება, როგორც წარმოების ასევე მომსახურების სექტორში.

Lean - ცნობილია, როგორც მეთოდის მიდგომა, რომელიც ამარტივებს წარმოების და მომსახურების პროცესს უსარგებლო ხარჯების აღმოფხვრის საშუალებით და ამარტივებს მომხმარებლებთან ფასეულობის მიწოდებას.

Six Sigma - წარმოადგენს პრობლემის შედეგიანად გადაწყვეტის მეთოდს, პრაქტიკამ აჩვენა, რომ Six Sigma-ს გამოყენებით მცირდება დეფექტის რაოდენობა, შემდგომ კი იზრდება მიწოდებული მომსახურების ხარისხის და კმაყოფილება.

Lean and Six Sigma – ამ ორი მეთოდის კომბინაცია აძლევს ორგანიზაციას საშუალებას, რომ გახარდოს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესების სიჩქარე და შედეგიანობა, რაც აისახება შემცირებულ ხარჯებზე და გაზრდილ შემოსავალზე.

### **იხ. დანართი 1.**





### 3.4 ხარისხის სრული მენეჯმენტის პარადიგმა TQM

ხარისხის სრული მენეჯმენტი (TQM) არის მენეჯმენტის მიდგომა, რომლის მიზანია განვითარების პროცესის ხარისხის გაუმჯობესება პროგრამული უზრუნველყოფის გუნდის ჩართვით. თავად ორგანიზაცია განიხილება, როგორც პროცესი, რომლის მიზანი მუდმივი ხარისხის პროცესის გაუმჯობესებაა. ეს მიდგომა ეყარება თოთხმეტ პრინციპს შემოთავაზებულია დემინგის მიერ 1986 წელს. იულიამ ედვარდ დემინგი – ამერიკელი ინჟინერი, სტატისტიკოსი მენეჯმენტის კონსულტანტი. დემინგის წიგნი „ხარისხი, პროდუქტიულობა და კონკურენტუნარიანი პოზიცია“ რომელიც დაფუძნებულია მენეჯმენტის მის 14 პრინციპზე და მიდგომის ერთ-

ერთი მთავარი საკითხია მომხმარებლის მომსახურების პრინციპი. მნიშვნელოვანი საკითხია უმაღლესი მენეჯმენტის როლი უზრუნველყოს ხარისხის მენეჯმენტის წარმატება. დემინგს მიაჩნია, რომ მხარდაჭერა არ არის საკმარისი, რომ შეიქმნას მენეჯმენტის პასუხისმგებლობა, და მუდმივი გაუმჯობესების მიზნით მან შეიმუშავა ციკლი (P-D-C-A) (Plan-Do-Check-Act) - არის უწყვეტი გაუმჯობესების ციკლი და სასარგებლო ინსტრუმენტი მაკორექტირებელი მოქმედების განსაზღვრისთვის, მონიტორინგისთვის და პროცესის გაუმჯობესებისთვის. ეს ციკლი მოიცავს ოთხ ფაზას:

- P (გეგმა) – შემოთავაზებული მიზნები და მათ მისაღწევად საჭირო სამოქმედო გეგმა;
- D (განხორციელება) - ახორციელებს დაგეგმილ მოქმედებებს;
- C (შემოწმება) – ადარებს მიღებულ შედეგებს შემოთავაზებულ მიზნებთან;
- A (აქტი) – თუ ქმედებები არ არის საკმარისად ეფექტური, საჭიროა მაკორექტირებელი და პროფილაქტიკური ქმედებები, რომლებიც უზრუნველყოფს მიზნების შესრულებას და უწყვეტობის გაუმჯობესებას.

ციკლის დასრულების შემდგომ როდესაც მიზანი მიღწეულია იწყება შემდეგი ახალი ციკლი და წინა შესრულებისას გამოვლენილი შეუსაბამოებები აღარ უნდა განმეორდეს **იხ. დანართი 1.**



## **დანართი 1. უწყვეტი ციკლი გაუმჯობესების შესახებ**

TQM ტერმინი ფართოდ გამოიყენება ორგანიზაციებში, ასევე აღწერს ხარისხის მიდგომის გაუმჯობესებას ძირითადი ელემენტებით:

- მომხმარებელთა ფოკუსი – მომხმარებლის სრული კმაყოფილების მისაღწევად. იგი მოიცავს კვლევას მომხმარებლის საჭიროებების და სურვილების, ასევე მოთხოვნების ანალიზი, გაზომვა და მომხმარებლის კმაყოფილების მოლოდინის მართვა;
- პროცესის გაუმჯობესება – პროცესის ვარიაციების შემცირებით და უწყვეტი გაუმჯობესების მიღწევა. იგი მოიცავს პროგრამული უზრუნველყოფის დამუშავების პროცესს და მაღალ პროგრამულ პროდუქტს;
- ადამიანის მხარე ხარისხში – ხარისხის ტრანსორგანიზაციული კულტურის შექმნა. აქცენტი მოციავს ხელმძღვანელობას, მენეჯმენტის მხარდაჭერას და სრულ მონაწილეობას ორგანიზაციის თანამშრომლების;
- მეტრიკა, მოდელირება, გაზომვა და ანალიზი – უწყვეტი გაუმჯობესების სახელმძღვანელოდ ყველა ხარისხის პარამეტრი მიზანზე ორიენტირებული იყო;

### **პროგრამული უზრუნველყოფის ხარისხის უზრუნველყოფა**

ხარისხის განსაზღვრა და მიღწევა, ხარისხის უზრუნველყოფისა და ხარისხის კონტროლის ჩათვლით.

ხარისხის უზრუნველყოფა (QA) მოიცავს ყველა საქმიანობას, რომელიც მიზნად ისახავს შესაბამისი ხარისხის პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებას. ე.ი. ყველა ის დაგეგმილი ან სისტემატური ქმედება, რაც აუცილებელია პროდუქტის ან მომსახურების დამაკმაყოფილებელი რწმენის უზრუნველსაყოფად საჭიროების გათვალისწინებით. QA ყურადღებას ამახვილებს ხარისხის მთლიან სისტემაზე, მათ შორის მომწოდებლებზე და პროდუქტის საბოლოო მომხმარებლებზე მომსახურება.

ხარისხის მენეჯმენტი (QM) არის მენეჯმენტის ტექნიკისა და ინსტრუმენტების გამოყენება პროდუქციის თანმიმდევრული ხარისხის მისაღწევად და მომსახურებები, ანუ მიაღწიონ მომხმარებელთა მაქსიმალურ კმაყოფილებას

ორგანიზაციისთვის ყველაზე დაბალი ღირებულებით აგრძელებს პროცესის გაუმჯობესებას. ეს ასევე ითვალისწინებს ცოდნას და გამოყენებას, პროდუქტების უსაფრთხოების ტექნიკისა და პროგრამების შესახებ. ამრიგად, ხარისხის მენეჯმენტი არის ფუნქციების მთლიანობა.

### **წარმოების პროცესი**

წარმოების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას ისეთი საკითხები, რომლებიც გავლენას ახდენს წარმოებაზე. ამ საკითხების საბოლოო შედეგია დეფექტები, ხარვეზები ან საბოლოო პროდუქტის მოსალოდნელი შესრულების ან გარეგნობის მნიშვნელოვანი ცვლილებები. მაგრამ სხვა საკითხები, მათ შორის, წყვეტილი მომარაგების ჯაჭვის გასწვრივ, გრძელი დრო და ძალიან ბევრი მარაგი.

ზოგადად რომ ვთქვათ, ხარისხის საკითხები არა მხოლოდ საბოლოო პროდუქტს ეხება, არამედ ყველაფერს, რაც შეიძლება არასწორად წარიმართოს, რაც მის წარმოებას მოჰყვება. თუ შეუმჩნეველია, ან უარესი, არ არის შემოწმებული, ამან შეიძლება გამოიწვიოს პროდუქტიულობისა და ორგანიზაციული ერთიანობის ფართო დაბრკოლებები.

ხარისხის უზრუნველყოფა ხარისხის კონტროლის წინააღმდეგ: განსხვავებები და მსგავსებებიმას შემდეგ, დაახლოებით 12 საკითხი , რომლებიც ყველაზე აღსანიშნავია ფირმაში. ეს საკითხები სხვადასხვა წარმოების დონისაა.

### **3.5 ხარისხის მენეჯმენტის საკითხები / პრობლემები**

ქვემოთ მოცემულია ხარისხის მართვის ზოგიერთი მწვავე საკითხის ჩამონათვალი, რომლებსაც დღეს განიცდიან მწარმოებელი ფირმები;

- ზედმეტი დამოკიდებულება თეორიაზე;
- ზედმეტი დოკუმენტაცია;
- განყოფილების მენეჯმენტი;
- მკაცრი ბიუროკრატია;
- მიწოდების ჯაჭვის სირთულე;
- რესურსებისა და დროის ნაკლებობა;
- არასაკმარისი მოტივაცია;

- წინააღმდეგობა ტექნოლოგიის მიმართ;
- ხარისხის აღჭურვილობის ნაკლებობა;
- კომპანიის პოლიტიკასთან შეუსაბამობა;
- თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა;
- არ არის ტრენინგი და განვითარება.

მოქმედების შემდეგი ხაზი იქნება ამ საკითხების დეტალური განხილვა, განსაკუთრებით იმის შესახებ, თუ როგორ მოქმედებენ ისინი ორგანიზაციაზე.

### **თეორიის მეტი იმედი**

იმისათვის, რომ ჰქონდეთ და განახორციელონ „ხარისხის სრულყოფილი მენეჯმენტის რეჟიმი“, ისინი ცდილობენ ცოტათი გადააჭარბონ და კონცენტრირდნენ არასწორ საქმეებზე. ბოლო პერიოდში ორგანიზაციებმა დაიწყეს მხოლოდ თეორიის დაფიქსირება. ამის შედეგად, ისინი აღარ ცდილობენ თეორიის რეალურ პრაქტიკაში გამოყენებას. სინამდვილეში, ისაა, რომ არ არსებობს "ხარისხის სრულყოფილი მართვის რეჟიმი". თითოეულმა ფირმამ ყურადღება უნდა მიაქციოს საკუთარი TQM-ის გაუმჯობესებასა. მისი პრაქტიკაში გამოყენებით, თეორია თავისთავად გამოუსადეგარია, რადგან ეს არ არის მიზანი. ფირმებმა უნდა გამოიყენონ TQM, რაც ორგანიზაციას უფრო ეფექტურს გახდის და მიზნების მიღწევის საშუალებას მისცემს. საბოლოო ჯამში, ფირმის ღირებულება გაიზრდება .

### **ზედმეტი დოკუმენტაცია**

TQM - ის დახვეწილი ხასიათიდან გამომდინარე, მისი ფუნქციონირებისთვის შეიძლება ბევრი დოკუმენტაცია იყოს საჭირო. ამასთან, როდესაც დოკუმენტაციაზე აქცენტი კეთდება, ამ ფუნქციონირებას საფრთხე ემუქრება და აისახება. გაირკვა, რომ თანამშრომლები და მენეჯმენტი შეიძლება ზოგჯერ გადატვირთონ ზედმეტი დოკუმენტაციის გამო, რაც მათ იმედგაცრუებულს ხდის მთელი პროცესით. ამ გამოწვევების შედეგია ის, რომ TQM პროცესი აღარ ემსახურება მის მიზანს.

დოკუმენტაცია თავისთავად სასარგებლოა პროცესის საერთო ეფექტურობისა და ეფექტურობისთვის. TQM პროცესი მიზნად არ ისახავს ზედმეტი დოკუმენტაციის

შექმნას. დოკუმენტები უნდა იქნას გამოყენებული ორგანიზაციაში კომუნიკაციის, შედეგის დასადასტურებლად და ცოდნის მართვის მიზნით.

### **დეპარტამენტის მენეჯმენტი**

ხარისხის კონტროლის მუშაობის იზოლირება ერთ ცალკეულ განყოფილებაში ძველი ბიზნესის პარადიგმის ნაწილია. იგი გვკარნახობს, რომ მხოლოდ ხარისხის კონტროლის ან ხარისხის უზრუნველყოფის დეპარტამენტს ევალება დაიცვას ფირმის პროდუქციის ზუსტი წარმოება. დღეს უფრო სტრატეგიულ აზროვნებას მიაჩნია, რომ ორგანიზაციას უფრო ინტეგრირებული მიდგომა უნდა ჰქონდეს. ყველა დეპარტამენტმა უნდა იხილოს საკუთარი თავი, როგორც მთლიანობის ნაწილი, და მთელი პასუხისმგებლობა გამოიჩინოს ხარისხის პროდუქტის წარმოებაზე. მთლიანი ფირმის ხარისხის კულტურის შექმნა წარმოქმნის შემოქმედებასა და პროდუქტიულობას. ეს კულტურა უნდა აიხსნას და მკაფიოდ უნდა იქნეს გადმოცემული, რომ საკმარისი იყოს ცვლილებებისთვის.

### **მკაცრი ბიუროკრატია**

როდესაც ფირმის ხარისხის მთლიანი მენეჯმენტის რეჟიმი ძალიან ხისტი აღმოჩნდება, პრობლემები აუცილებლად გაჩნდება. ამ სიმკაცრის ერთ-ერთი უარყოფითი მხარეა საჭიროების შემთხვევაში რეგულირების შეუძლებლობა. ამან საბოლოოდ შეიძლება გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის ეფექტურობაზე და მიზნების განხორციელების შესაძლებლობაზე.

TQM მოითხოვს თავისუფალი დინების ორგანიზაციული სტრუქტურის წარმატებით განხორციელებას. როდესაც ფირმის სტრუქტურა ძალიან ხისტი იქნება, TQM- ის საერთო ეფექტურობა შეიზღუდება. კვლევამ აჩვენა, რომ ბევრ ევროპულ ფირმას აქვს პრობლემა მკვეთრი TQM ძალიან მკაცრი / ხისტი სტრუქტურის გამო.

ბიზნეს სამყარო და ბაზარი (მომხმარებლის საჭიროებებისა და მოთხოვნების ჩათვლით) მუდმივად ვითარდება. ძალიან ხისტი ფირმის ევოლუცია ძალიან რთული ამოცანაა. უფრო მეტიც, სტატიკური და ჩამორჩენილი ფირმები ვერ იყენებენ სხვადასხვა ახალ შესაძლებლობების გამოყენებას მთლიანი ხარისხის მენეჯმენტის პრაქტიკაში.

## **მომარაგების ჯაჭვის სირთულე**

გლობალიზაცია წარმოების ინდუსტრიისთვის მავნეც და სასარგებლოც იყო. გლობალიზაციამ შესაძლებლობა მისცა ფირმებს გაფართოვდნენ იქ, სადაც წარმოების ხარჯები დაბალია და სადაც მათ სჭირდებათ ნედლეული და კვალიფიციური სამუშაო ძალა. მაგრამ სხვადასხვა რეგიონში გაფართოებამ კიდევ ერთი პრობლემა შექმნა - მიწოდების ჯაჭვის საკითხებში. მზა პროდუქტები, ნაწილობრივ მზა მასალები, ნედლეულის ნაკადი და შენახვა, ყველა უნდა გადავიდეს A წერტილიდან B წერტილამდე. გართულდა ამ ნივთების წარმოშობის ადგილიდან მომხმარებლისთვის ლოგისტიკა და მოითხოვა ზედამხედველობისა და ექსპერტიზის მაღალი დონე.

## **რესურსებისა და დროის ნაკლებობა**

დავუბრუნდეთ მოძველებულ რწმენას, რომ თითოეულ დეპარტამენტს აქვს საკუთარი პასუხისმგებლობა, ხელმძღვანელობას არ სურს საკმარისი დრო და რესურსები გამოყოს ხარისხის კონტროლისთვის. ტრადიციულად, ისინი თავს პასუხისმგებლობას არიდებდნენ თავს და არ თვლიდნენ შეცდომების ან ხარვეზების გამოსწორებას, რაც ეწინააღმდეგება ხარისხს. ისინი დროის მხოლოდ თავიანთი მოვალეობის შესრულებას უთმობენ. ამ ღირებულებების შესამსუბუქებლად, მთელმა ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს ხარისხი, როგორც კოლექტიური პასუხისმგებლობა , დაუთმოს მას რესურსები და დრო, რათა ყველა თვალსაზრისით ოპტიმალური გახდეს.

## **არასაკმარისი მოტივაცია**

უმეტესად, მწარმოებელ ფირმებს აქვთ შეცდომა, მიიღონ TQM პრაქტიკა მხოლოდ ზოგიერთი გარე ან გარე ფაქტორის გამო. ასეთ ფაქტორებში შედის კონკურენტების მიერ TQM-ს მიღება, მომხმარებელთა მოთხოვნა, ზეწოლა ინდუსტრიაში განვითარებისთვის და ა.შ. როდესაც ეს მოხდება, თანამშრომლების მხრიდან შინაგანი წაქეზება / მოტივაცია არ იქნება, რაც საბოლოოდ პროცესის წარუმატებლობამდე მიყვანას გულისხმობს.

ხელმძღვანელობამ საქმის კურსში უნდა ჩააყენოს თანამშრომლები. მიღებული ყველა პოლიტიკა და პრაქტიკა უნდა შესრულდეს თანამშრომლების შესაბამისად, რადგან ისინი არიან ისინი, ვინც ნებისმიერი პროექტის მთავარი შემსრულებლები იქნებიან. მენეჯმენტს ყოველთვის სჭირდება მათი მოტივაცია.

უზრუნველყოფილი უნდა იყოს პლატფორმები როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი ჯილდოებისთვის . ზოგი შინაგანი ჯილდო შეიძლება შეიცავდეს კეთილნებას/განწყობას, ხოლო გარე ჯილდო შეიძლება შედგებოდეს ფინანსური პრემიებისაგან.

### **წინააღმდეგობა ტექნოლოგიის მიმართ**

ტექნოლოგია საშუალებას აძლევს ფირმებს მნიშვნელოვნად გააუმჯობესონ და ინოვაციები შექმნან სისტემებში, პროცესებში და უნარ – ჩვევებში. ეს ყველაფერი მიგვანიშნებს გაუმჯობესებულ ხარისხზე და მთლიანობაში უფრო გამარტივებულ ფორმაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ თანამშრომლები და საშუალო მენეჯმენტი ცდილობენ შეიტანონ ცვლილებები და გაუმჯობესებები , ტექნოლოგია ხშირად უფრო მაღალ დონეზე ხვდება წინააღმდეგობას . სიახლეებს მენეჯმენტში ხშირად განიხილვის საგნად მოიაზრებენ და ფიქრობენ რომ ზედმეტი დროისა და რესურსის ხარჯვას მოითხოვს სწორედ ამ წინააღმდეგობამ შექმნა ბარიერი ხარისხის გაუმჯობესების გზაზე.

ორგანიზაციის მენეჯერებმა შესაძლოა ახალ სისტემებს და ცვლილებებს წინააღმდეგობა გაუწიონ. სისტემების უმეტესობა წარმოადგენს დროის და რესურსების მნიშვნელოვან ინვესტიციას ფირმისთვის და ისინი ნებით არ იცვლება. XXI-ე საუკუნე ტექნოლოგიების აყვავების ხანაა და ნამდვილად არიქნება სწორი ნაბიჯი თუ ორგანიზაციები თანამედროვე ტექნოლოგიებს უგულვებელყოფენ რაც შესაძლოა საბედისწერო აღმოჩნდეს ფირმისთვის.

### **ხარისხის აღჭურვილობის ნაკლებობა**

ხარისხის აღჭურვილობა და მასთან დაკავშირებული საწარმოო აღჭურვილობა წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფინანსურ ინვესტიციას კომპანიისთვის. ეს



მოწყობილობა უნდა იყოს საიმედო და კარგად მოვლილი . მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი კომპანია სწრაფად აფიქსირებს პრობლემებსა და ნაკლოვანებებს, ისინი არ არიან მზად ინვესტიციებისთვის ხარისხიან აღჭურვილობაში. სპეციალურ ჯგუფებს შეუძლიათ პრიორიტეტი მიანიჭონ და გაითვალისწინონ ტექნიკის შეკეთება, განახლება და შეცვლა.

ამ საჭიროებისთვის დროულად უნდა გამოიყოს მყარი ფინანსები, რომ რესურსები არ დაიხარჯოს. ფირმამ არუნდა დაზოგოს ფინანსური რესურსი ხარისხიანი და თანამედროვე აპარატურის აღჭურვილობისთვის.

### **კომპანიის პოლიტიკასთან შეუსაბამობა**

იმისათვის, რომ მთლიანი ხარისხის მენეჯმენტის პროცესმა მიაღწიოს თავის მიზნებს, ეს უნდა იყოს სტრატეგიული და შესაფერისი კომპანიისთვის . ასეთი სტრატეგიული შესაბამისობა მიიღწევა მაშინ, როდესაც კომპანიის მიზნები, ამოცანები და პოლიტიკა შესაბამისობაშია TQM პროცესთან. რაც არ უნდა "მზადაა" გამოდგეს TQM პროცესი, თუ ეს არ შეესაბამება ფირმის პოლიტიკას გამოუსადეგარია.

კომპანიამ უნდა მოძებნოს საუკეთესო გზა თავისი TQM მიზნების მისაღწევად და ის უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის პოლიტიკას. ზოგიერთი TQM მოდელი, როგორცაა ISO 9001, გააკრიტიკეს იმის გამო, რომ ძალიან შედეგზეა ორიენტირებული და არგამოკვეთს, თუ როგორ შეიძლება ასეთი შედეგების მიღწევა კომპანიის პოლიტიკისა და მიზნების შესაბამისად.

### **თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა**

პროდუქტიული და შემოქმედებითი სამუშაო გარემოს შესაქმნელად თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციის მაღალი დონის უნარი. თანამშრომლებს და მენეჯმენტს შორის კავშირი გადამწყვეტია, რადგან ფირმა პროგრესირებს, კომპანიის ერთიანობისა და წარმატების უზრუნველსაყოფად. კომუნიკაცია არ წყდება ერთი თანამშრომლით, ყველა თანამშრომელი თანაბრად უნარიანი უნდა იყოს. როდესაც საკომუნიკაციო ხაზები უგულვებელყოფილია, თუნდაც ყველაზე კეთილმოსურნე ინიციატივები შეიძლება არასწორად - ტოვებდეს თანამშრომლებზე გავლენას.

ერთმა კვლევამ დაასკვნა, რომ მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები ცდილობენ პოზიტიური ცვლილებების შეტანას, მათი წარმატება შეიზღუდა, რადგან მათ ვერ მიიღეს თანამშრომლების ჩართვა. მაკორექტირებელი მოქმედებები, ტრენინგის საჭიროებების შეფასება და უწყვეტი გაუმჯობესების ინიციატივები, ყველას სჭირდება თანამშრომლობის უნარი, ამიტომ თავიდან ბოლომდე ადეკვატურად უნდა იქნეს ცნობილი.

კომუნიკაციის მეთოდები შეიძლება მოიცავდეს ყოველთვიურ შეხვედრებს, გამოქვეყნებულ (მიმდინარე) შედეგებს, ბიულეტენებს და ა.შ. მენეჯერების მიერ ფირმის სხვადასხვა სფეროებში ყოველთვიური გასეირნება, პირველ რიგში დასაქმებულთა სამუშაო პირობების დასათვალისწინებლად და თანამშრომლების სანახავად სასარგებლო იქნება.

#### **არ არის ტრენინგი და განვითარება**

ხშირად ჩქარობენ ახალი თანამშრომლების მიღებას და ტრენინგი მინიმალური და ხანმოკლეა. ეს დროთა განმავლობაში წარმოშობს პრობლემებს, რადგან ბევრ თანამშრომელს შეუძლია იგრძნოს არაადეკვატურად მომზადებული საკუთარი თავი პოზიციების შესაბამისად. რაც უნდობლობას ბადებს მენეჯმენტში. შეიძლება არსებობდეს რეპრესიების შიში, ისევე როგორც საყვედური, რომ არ ახსოვს ყველაფერი საწყისი ტრენინგიდან.

ტრენინგები უნდა იყოს დოკუმენტირებული და ასახავდეს ყველაფერს, რაც საჭიროა ამოცანების შესასრულებლად, გასული გამოცდილებისა და ექსპერტის დონის გათვალისწინებით. მათში უნდა იყოს მოცემული სამუშაოების სრული აღწერა , სამუშაოს შესრულების წესი და პრაქტიკული შესაძლებლობები. თანამშრომელი თავს კომფორტულად უნდა გრძნობდეს შემდგომი კითხვების დასმისას და, შესაძლოა, დანიშნოს მენტორი.

ძნელი არ არის იმის დანახვა, რომ ადამიანები, რომლებიც დარწმუნებულნი არიან, რომ თავიანთ საქმეს აკეთებენ, უფრო კარგად ასრულებენ მათ. ტრენინგი და შემდგომი განვითარების მუდმივი შესაძლებლობები უნდა იყოს ფირმის ოპერაციული სისტემის ნაწილი.

ხარისხის მართვის საკითხები სწრაფად უნდა მოგვარდეს, თუ ორგანიზაციას სურს TQM პროცესის სრული სარგებელი მიიღოს. პრობლემასთან ბრძოლის პირველი გზა მისი ამოცნობაა.

წარმოებაში ხარისხის მენეჯმენტი მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს მწარმოებლის ბრენდს. ამასთან, ხარისხის მენეჯმენტის მუდმივი გამოწვევები კვლავ აწუხებს მცირე და საშუალო მწარმოებელ კომპანიებს. საკითხები, რა თქმა უნდა, განსხვავდება კომპანიის არსებული კულტურის გათვალისწინებით.

წარმოებაში წარმოებული ხარისხის მენეჯმენტის შესახებ მოცემულია რამდენიმე საკითხი, რომლებიც ხელს უშლის ეფექტურობის გაზრდას:

### **დეპარტამენტების მართვის კულტურა**

ნებისმიერი არსებული კორპორატიული კულტურა, რომელიც წლების განმავლობაში შენდებოდა დიდ შრომას მოითხოვს, თანამედროვე წარმოებაშიც კი, ხარისხის მენეჯმენტი კვლავ განიხილება, როგორც დეპარტამენტის პასუხისმგებლობა, რომლის შესრულებასაც ევალება, მაგალითად, ხარისხის კონტროლის განყოფილებას ან ხარისხის უზრუნველყოფის დეპარტამენტს.

ხარისხის მენეჯმენტის მიმართულებით ნებისმიერი ძალისხმევა უნდა იყოს საწარმოს მასშტაბით ინიციატივა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის ყველა ასპექტს - აღმასრულებელი დირექტორიდან დაწყებული ტექნიკური მომსახურეობით დასრულებული.

### **წინააღმდეგობა ტექნოლოგიური ინოვაციისადმი**

ინოვაცია არ არის მხოლოდ ყოველდღიური პრაქტიკის შეცვლა, არამედ ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით ახალი ტექნოლოგიების შექმნა და მიღება. წარმოებაში, ტექნოლოგიური ინოვაციების შედეგები დაუსრულებელია, რაც ხშირად იწვევს სისტემების, პროცესების, ტექნიკის მოთხოვნებისა და უნარების ნაკრებების რადიკალურ ცვლილებებს. ამ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა ქმნის ბარიერებს ხარისხის ეფექტური მენეჯმენტისთვის.

აშშ – ს საავტომობილო მწარმოებლები ათწლეულების განმავლობაში ელოდებოდნენ მყარი წარმოების მეთოდის გამოყენებას, მიუხედავად მისი დადასტურებული უპირატესობებისა - გაზრდილი ეფექტურობა და პროდუქტიულობა. ჯენერალ მოტორსმა, კალიფორნიაში New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI) - ში Toyota- სთან ერთობლივი საწარმოც კი, ვერ იპოვა მამოძრავებელი ტექნიკის განსახორციელებლად.

### **ზედა მენეჯმენტის სურვილი დამატებითი რესურსებისა და დროის მიწოდებაზე**

მენეჯერები ზოგადად თანხმდებიან, რომ ისინი უფრო მეტად ყოველდღიური საქმიანობით არიან დაკავებული, ვიდრე ხარისხის მენეჯმენტით, მიუხედავად იმისა, რომ მათ მისი მნიშვნელობა გააცნობიერეს. შეცდომებისა და ხარვეზების გამოსწორებას კი დრო სჭირდება და მათ ურჩევნიათ, სხვა პასუხისმგებლობები გადასცენ სხვა ადამიანებს, რათა უკეთესად შეძლონ ყურადღება დაკისრებულ დავალებებზე გადაიტანონ. შედეგად, ორგანიზაციის მენეჯმენტი ვერ ხედავს ოპტიმალური ხარისხისთვის საჭირო რესურსების გამოყოფის აუცილებლობას.

### **მომარაგების ჯაჭვის სირთულის ზრდა**

წარმოებაში განვითარებულმა ტენდენციებმა აიძულა კომპანიები გაფართოვდნენ ახალ რეგიონებში, სადაც მათ შეეძლებათ გამოიყენონ წარმოების დაბალი ხარჯები და ნედლეულისა და კვალიფიციური სამუშაო ძალის უფრო მაღალი ხელმისაწვდომობა. გლობალიზაციამ შექმნა აგრეთვე უფრო რთული მიწოდების ჯაჭვები, რომლებიც მთელ მსოფლიოში საჭიროებს მიწოდების ჯაჭვის მართვას, რაც კიდევ უფრო ართულებს წარმოების ხარისხის მენეჯმენტს.

### **ყველაზე გავრცელებული პრობლემები ქართულ ორგანიზაციებში**

ბევრი პრობლემა ქართულ ორგანიზაციებშიც იგივეა, რაც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში. თუმცა ქართული ეროვნული ხასიათი, კულტურული თავისებურებები, საქმის კეთების ტრადიციები და ისტორია გარკვეულ გავლენას ახდენს მუშაობის სფეციფიკაზე. პრობლემა ბევრია, მწვავეც მაგრამ ვეცადე გამომეყო ძირითადი პრობლემები, რაც ქართულ ორგანიზაციებში ხშირად გვხვდება.

**ნეპოტიზმი** – თანამშრომლებად ახლობლების, ნათესავების, მეგობრების აყვანა ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრაქტიკაა ქართულ ორგანიზაციებში. გამოკვეთილია არასათანადო დისციპლინა და პროსიონალიზმი, რაც ხშირად პრობლემის სათავე ხდება. ხდება უფლებამოსილების არასწორად გამოყენება და წახალისება მხოლოდ მისთვის მნიშვნელოვანი პირებისთვის (ახლობლები, ნათესავები, მეგობრები). ეს მიდგომა ორგანიზაციას არაადეკვატურ, არადისციპლინირებულს ხდის და ორგანიზაცია სავსე ხდება შეუსაბამო კადრებით.

**არასწორი დაწინაურება** – გავრცელებული პრაქტიკაა ქართულ ორგანიზაციებში. როგორც წესი, მენეჯმენტი დასაწინაურებლად გამოარჩევს თანამშრომელს მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით, მაგრამ უმრავლესობა განაგრძობს მიღებული დავალებების დამოუკიდებლად შესრულებას, იმის ნაცვლად, რომ მისი დაქვემდებარებული ადამიანები ჩართონ და ერთად აკეთონ საქმე.

**არასაკმარისი დელეგირება** – მსგავსი ხასიათის პრობლემაა, უფლებამოსილების გადაცემა რაც ხშირია ქართულ ორგანიზაციებში. მენეჯმენტი გადაწყვეტილების მიღებას ვერ ანდობს, მის დაქვემდებარების ქვეშ მყოფებს და უმნიშვნელო გადაწყვეტილებასაც კი ღებულობს მენეჯერი, ხოლო თანამშრომლის მიერ წამოსული თამამი ინიციატივა დაცინვის და ქილიკის საბაზი ხდება. შედეგად კი ახალმოსული და ენთუზიაზმით სავსე თანამშრომელი კარგავს ინიციატივას და უერთდება პასიურ თანამშრომლებს.

**სუსტი კომუნიკაცია** – ქართული ორგანიზაციის დიდ ნაწილში, განსაკუთრებით კი დიდ ორგანიზაციებში, მეტად სუსტია კომუნიკაცია მენეჯმენტსა და რიგით თანამშრომლებს შორის. ყველაზე მნიშვნელოვანი და დაფასებული ხომ კომუნიკაციაა? მაგრამ მენეჯმენტის ცუდი ტაქტიკა თავისი თავის მაღლა დაყენება და დაფასებაა. მენეჯმენტი პასუხს მხოლოდ უკმაყოფილებით გამოხატავს და ახსენებს თანამშრომლებს, რომ მეტი სამუშაო შეასრულონ, რომ არ დაითხოვონ. ბუნებრივია თანამშრომლები ერთმანეთში განიხილავენ პრობლემებს, რაც აღრმავებს დაპირისპირებას და შიდა კრიზისის მიზეზი ხდება.

**ბუნდოვანი სტრუქტურა** – გაუმიჯნავი უფლება-მოვალეობები და პასუხისმგებლობები. თანამშრომლების და მენეჯმენტის წევრებმა არიციან რას

ითხოვენ და ელოდებიან მისგან. ამიტომ ისინი ხშირად დროს უთმობენ არასწორი, და ხშირად ერთი და იგივე საქმის კეთებას. არ აკეთებენ იმას, რაც სასწაფოა და დუბლირებები, ვაკუუმები ყოველდღიურ მუშაობაში ხელის შემშლელი ფაქტორი ხდება, რაც ამცირებს მუშაობის ხარისხს და ეფექტიანობას.

**გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი ამოცანები** – არამკაფიო სტრუქტურა იმის შედეგია, რომ ქართულ ორგანიზაციებში ბუნდოვანი წარმოდგენა აქვთ რისთვის ან ვისთვის მუშაობენ და რა უნდათ. არასაკმაირისად დაგეგმილი და უმიზნო მიღწევების გზები ხშირად იწვევს ცვლილებებს. მაგ: ერთმანეთთან შეუსაბამო დავალებები, არასათანადო კოორდინაცია, რესურსების არამიზნობრივი ფლანგვა. ამცირებს ორგანიზაციის ტემპს და ეფექტიანობას.

**არაეფექტური ოპერატიული მართვა** – ქართული კომპანიებისთვის ხშირად დამახასიათებელია დამფუძნებლის, ხშირი და ინტენსიური ჩარევა ყოველდღიურ ოპერატიულ მართვაში. ხშირად ერევან ბრენდის, მომხმარებელთან ურთიერთობის, რიგით თანამშრომლებთან გადაწყვეტილების მიღების და აღსრულების პროცესებში. თანამშრომლებისთვის გაუგებარს ხდის ორგანიზაციის მართვის სქემას, სუბორდინაციის დარღვევა ქმნის პრობლემებს რაც ხშირად გართულებით და ურთიერთდაპირისპირებით სრულდება.

**არასწორი სამუშაო რეჟიმი** – სამუშაო დღე იწყება დღის თორმეტ-პირველ საათზე ვინაიდან მენეჯმენტის წარმომადგენლები სამსახურში ამ დროს მოდიან. სანაცვლოდ მუშაობის აქტიური ფაზა ეწყებათ საღამოს 9 საათზე და 12 საათის შემდგომ ატარებენ თათბირებს. ბუნებრივია უმაღლესი მენეჯმენტისთვის ეს ჩვეული რეჟიმია, მაგრამ რიგითი თანამშრომელი, რომელიც სამუშაო დღეს იწყებს 10 საათზე მისი სამუშაო უნდა დასრულდეს არანაკლებ 6 საათზე. კვირაში 40 სამუშაო საათი შრომის კოდექსის შესაბამისად, მაგრამ მენეჯმენტის მოსვლიდან დღის თორმეტ-პირველი საათიდან დატვირთვით სამუშაო საათების გაგრძელება საღამოს 9-მდე და შემდგომ ეს რეჟიმი წარმოუდგენელია, მაგრამ საქართველოს ორგანიზაციებში ხდება. რაც ორგანიზაციისთვისაც დამანგრეველია გრძელვადიან პერიოდში განსაკუთრებით.

**მომხმარებელთა ინტერესების იგნორირება** – ფართოდ გავრცელებულია ეს ტენდენცია რაც ბევრი ქართული კომპანიების სავიზიტო ბარათია მომხმარებლის

ინტერესების იგნორირება, არასათანადოდ შეფასება და გათვალისწინება. ბევრ კომპანიას ავიწყდება, რომ მომხმარებელზეა ორიენტირებული და მათ დასაკმაყოფილებლად და მოთხოვნის შესაბამისად არსებობენ. როდესაც იქმნება პრობლემა მენეჯმენტსა და მომხმარებელს შორის, მენეჯმენტი იმ დროს საკუთარ ინტერესებს იცავს და ითვალისწინებს ვიდრე მომხმარებლის. სწორედ ეს არის ხშირად იმის მიზეზი, რომ ქართველი მომხმარებელი ნაკლებად ლოიალურია კომპანიების მიმართ.

**კონკურენტული ურთიერთობები** – ერთ–ერთი ყველაზე გავრცელებული და ხშირი პრობლემაა ქართულ ორგანიზაციებში, როდესაც კონკურენტები, მათი მენეჯმენტი, რიგითი თანამშრომლები ვერ იტანენ ერთმანეთს. პიროვნული დაპირისპირების მიზეზი ხშირად ხდება ორგანიზაციაში კონკურენცია თანამშრომლებს შორის. რთული დასარეგულირებელი ხდება, ფრაგმენტული საქმიდან გამომდინარე უთანხმოებები. პიროვნული დაპირისპირება ხშირად სწრაფი ტემპით იწვევს კონფრონტაციას. ეს კი შიდაორგანიზაციული კრიზისის მიზეზი შეიძლება გახდეს.

### **ორგანიზაციის დამანგრეველი პროცესები**

ორგანიზაციის ნგრევა ხშირად გრძელვადიანი პროცესების შედეგად იწყება, ბევრი ფიქრობს, რომ ორგანიზაციის ნგრევას ფინანსური პრობლემები იწვევს. სინამდვილეში კი ფინანსური პრობლემები ამ პროცესის დაწყების ნიშანია და არა მიზეზი. რაც უფრო მალე შეძლებს მენეჯმენტი მათ დანახვას მით უფრო მეტი შანსია ფატალური შედეგის თავიდან აცილების. ქვემოთ მოყვანილია პროცესები, რომლებიც დამანგრეველია ორგანიზაციისთვის.

- 1) ფუნქციის დაკარგვა;
- 2) მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვა;
- 3) თანამშრომლის მხარდაჭერის დაკარგვა;

#### **1.რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია ფუნქციას?**

ცნობილია, რომ ორგანიზაციის ფუნქციის დაკარგვა მის განადგურებას იწვევს, თუმცა საინტერესოა როდის და როგორ მიმდინარეობს ეს პროცესი. მთავარი საწყისი პრობლემა იწყება მენეჯერებიდან რადგან ბევრ მენეჯერს არ შეუძლია გაგცეთ პასუხი

თუ რა ფუნქცია აქვს ორგანიზაციას. ამის მიზეზი კი მენეჯმენტის მიერ ფუნქციის გაუცნობიერებლობაა. არსებობს მოსაზრება, რომ ფუნქცია გარემომ, პროგრესმა, გლობალიზაციამ, ეკონომიკამ ან მსგავსმა პროცესებმა გახადოს აქტუალური მაგრამ ასე თითქმის არასდროს ხდება. მენეჯერებს ხშირად ეშლებათ ფუნქციის და პროდუქტების არსი. ფუნქცია არ არის ამა თუ იმ პროდუქტის ტიპის, ჯგუფის, ან ნაირსახეობის წყნობა და მიწოდება (რაც ხშირად და სწრაფად კარგავს აქტუალურობას). პროდუქტზე და არა ფუნქციაზე ორგანიზაციები ხშირად კარგავენ ფუნქციას. მენეჯერები მეტ ყურადღებას და დროს უთმობენ პროდუქტებზე, შენარჩუნებასა და განვითარებაზე, ვიდრე მათი ძირეული ფუნქციის ხარისხის გაუმჯობესებაზე. შესაბამისად, როდესაც პროდუქცია კარგავს აქტუალურობას ან რაიმე ეფექტური ანალოგით იცვლება, ორგანიზაცია ვერ ახდენს რეაგირებას.

ფუნქციის დაკარგვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მიზეზი ფუნანსური შედეგებია. ფინანსური ფუნქციის რღვევას განაპირობებს მენეჯმენტის არასწორ პარამეტრებზე დაკვირვებები ან საერთოდ მშვიდადაა სანამ პროცესი არ დაიწყებს ფინანსებზე გავლენის მოხდენას.

### **რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია მომხმარებლის მხარდაჭერას**

ცნობილია, რომ მომხმარებლის მხარდაჭერა ორგანიზაციის ნგრევის პირველი ნაბიჯია. ამ პროცესის გამომწვევი მიზეზები, რომლებიც აქტუალური შედეგებით ბოლო პერიოდში გახდა.

თანამედროვე ორგანიზაციები (მათ შორის საქართველოში) კარგავენ მომხმარებლის მხარდაჭერას მაშინვე, როგორც კი ნელდება ინტერესი მათი მომხმარებლის მიერ. ნაკლები დაინტერესება თავის მხრივ ნაკლები სიახლეებით, ორიგინალური ნაბჯების არასაკმარისი სიმრავლით და გამორჩეულობით არის გამოწვეული. ამას კი, როგორც წესი ორგანიზაციის მხრიდან არასაკმარისი სასიამოვნოდ გაცემის სურვილი და არასათანადო ზრუნვა განაპირობებს.

კიდევ ერთი მიზეზი, რის გამოც ორგანიზაციები მომხმარებლების მხარდაჭერას კარგავენ არასაკმარისი საიმედოობა, სტაბილურობა ხარისხში და შემდგომი სტაბილურობის განახლების მოლოდინი. ორგანიზაციის არასათანადო ზრუნვა



საერთო სოციალურ პრობლემებზე კიდევ ერთი მიზეზია მომხმარებლის დაკარგვის. მომხმარებლისთვის ნაკლებად საინტერესოა კომპანიები, რომლებიც საკუთარი საქმის კეთებით თუნდაც ის იყოს საუკეთესო ხარისხის მხოლოდ საკუთარ მოგებას ცდილობენ. მათთვის უფრო მეტად მნიშვნელოვანია, თუ რას აკეთებენ ორგანიზაციები, მათი ძირითადი საქმიანობის გარდა საზოგადოების კეთილდღეობისთვის.

### **რატომ და როდის კარგავს ორგანიზაცია თანამშრომლის მხარდაჭერას**

ორგანიზაციის ნგრევის პროცესების ჩამონათვალში ყველაზე აქტიუალური გავრცელებული და მნიშვნელოვანი თანამშრომლის მხარდაჭერის დაკარგვაა. ბევრი ფიქრობს, რომ ამ პროცესს ანაზღაურების და მოტივაციის სისტემები იწვევს, მაგრამ სინამდვილეში პრობლემა სხვაგანაც არის.

მენეჯმენტის, მათი მიზნების, ქცევისა და ღირსეული დამოკიდებულების არასათანადო ხარისხის ხშირად ის მიზეზებია, რაც შედეგად თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვას განაპირობებს. თუ მენეჯმენტის მთავარი მიზანი მოგების მიღებაა ან აქციონერების კეთილდღეობაა, ის დიდხანს თანამშრომლების მხარდაჭერას ვერ შეინარჩუნებს. მენეჯმენტის ტყუილი (თუნდაც უწყინარი) არაადეკვატური ფასეულობები და არაკეთილშობილური მიზნები ქმნის გარემოს, სადაც ადამიანები ვერ დაიკმაყოფილებენ საქმის კეთების მოთხოვნებს.

მნიშვნელოვანი მიზეზებია არასაკმარისი ნდობა, არასათანადო აღიარება, არასათანადო ზრუნვა. თუ მენეჯმენტი არ ზრუნავს, არ აღიარებს, არ არ ენდობა თავის თანამშრომელს, ეს ადრე თუ გვიან იწვევს მხარდაჭერის დაკარგვას.

იქ, სადაც ადამიანები არ ფიქრობენ ორგანიზაციის წარმატებაზე, არ არიან მონდომებული, არ არიან ჩართული პროცესში, სიახლეები არ არის ხშირი, სადაც არასწორ გადაწყვეტილებას იღებენ რაც არამართებულია; იქ ადამიანების ინტელექტი მუშაობს არა იმაზე, თუ რა აკეთონ უკეთესად, არამედ იმაზე, თუ როგორ იმუშავონ ისე, რომ არ დაკარგონ სამსახური. ასეთი ორგანიზაციები ცალსახად განადგურების საფრთხის წინაშე დგანან.

მართვას თან ახლავს გარკვეული პრობლემები, რომლებიც რისკებთანაა დაკავშირებული. სიტყვა „რისკი“ ესპანურ-პორტუგალიური წარმოშობისაა და წყალქვეშა ქვებთან (კლდეებთან) ასოცირდება. „რისკი“- არის რაღაცის არ მიღების (მიღწევის), ან რაღაცის დაკარგვის საშიშროება.

ყველა დროსა და ეპოქაში საქმიანობას თან ახლდა რისკი. არსებობს მოსაზრება, რომ რისკები გამოწვეული იყო ადამიანთა არასწორი გადაწყვეტილებების გამო ან ადამიანისგან დამოუკიდებლად არსებობდა. საზოგადოების განვითარების კვალობაზე, იზრდება როგორც რისკების მრავალსახეობა, აგრეთვე ხასიათი, სფერო, და ზარალის ალბათობა.

ყველა რისკი საბოლოოდ ეკონომიკური ზარალის სიდიდით ფასდება, მათ ამერიკელი მეცნიერი დრიუ ჰოლმსი აჯგუფებს: პოლიტიკურ, ბუნებრივ, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და პიროვნულ რისკებს. განვიხილოთ თითოეული რისკი

პოლიტიკური რისკი - დაკავშირებულია ქვეყნის არასტაბილურ პოლიტიკურ მდგომარეობაზე. საშიშროებას წარმოადგენს : ომები, რევოლუცია, მთავრობის შეცვლა და ა.შ.

ბუნებრივი რისკები - უკავშირდება ბუნების მოვლენებს - წყალდიდობა, მეწყერი, გვალვა, სეტყვა, მიწისძვრა, ცუნამი და ა.შ.

ეკოლოგიური რისკები - უკავშირდება ქვეყნის ეკოლოგიური სისტემის მნიშვნელოვან დაზიანებებს. მაგ: ჩერნობილში (უკრაინაში) ატომური სადგურების დაზიანების შედეგად ატმოსფეროში რადიოაქტიური ელემენტების გადმოფრქვევა.

ტექნოლოგიური რისკები - ორგანიზაციების უმეტესობა იყენებს ტექნოლოგიებს, რომლებიც უფრო და უფრო ვითარდება, მაგრამ არსებობს უდიდესი ზარალის მიღების არსებობა, რადგან გახშირდა კომპიუტერული თაღლითობა, ჰაკერები , რომლებიც ითვისებენ დიდი მოცულების თანხას კომპიუტერული პროგრამის გატეხვისას, კომპიუტერული ვირუსების არსებობა და ა.შ.

პიროვნული რისკი - მოიცავს ორ ფაქტორს რომელიც გამოწვეულია ადამიანების ნების გარეშე და ადამიანის ნებით. მაგ: ავტოსაგზაო შემთხვევაში დაზარალებული

ადამიანი ნების გარეშე დაზარალდა, მაგრამ ადამიანი, რომელიც ეტანება მავნე ნივთიერებებს (ნარკოტიკები, თანმზაქო და ა.შ) მისი ნებისგან გამოწვეულია.

ეკონომიკური რისკები - ეკონომიკური რისკი მოიცავს 4 ფუნქციას;

- ანალიტიკური ფუნქცია;
- ინოვაციური ფუნქცია;
- მარეგულირებელი ფუნქცია;
- დაცვითი ფუნქცია;

ანალიტიკური ფუნქციის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გაანალიზდეს გადაწყვეტილების ვარიანტები და აირჩეს რისკის მიღების დაბალი და შემოსავლების მაღალი დონე.

რისკის ინოვაციური ფუნქცია - მდგომარეობს იმაში, რომ ეკონომიკაში ინოვაციის დანერგვა ძლიან რისკიანი საქმეა.

რისკის დაცვითი ფუნქცია - რისკის თავიდან ასაცილებლად არსებობს დაცვის სხვადასხვა მეთოდები. შესაძლებელია ეკონომიკური რისკების დაჯგუფება შემდეგი ნიშნებით;

შედეგების თავისებურებები - მარტივ და პირობით რისკებად იყოფა: მარტივი (სტატიტიკური) - მხოლოდ დანაკარგს იძლევა, პირობითი - ან მოგებას ან დანაკარგს.

წარმოქმნის დონე - ეკონომიკური რისკები მიკრო(ფირმის დონე), მეზო (დარგის დონე) და მაკროდონის (ქვეყნის დონე) რისკებად იყოფა.

წარმოშობის სფერო - ეკონომიკური რისკები საწარმოო, კომერციულ, ფინანსურ და ინოვაციურ რისკებად იყოფა.

მოქმედების ხანგრძლივობა - ეკონომიკური იყოფა გრძელვადიან და მოკლევადიან რისკებად.

საშინაო ფაქტორების თავისებურებები - რისკები ჯგუფდება: ინფორმაციულ-ტექნოლოგიური, მატერიალურ პერსონალის და ა.შ რისკებად.

საგარეო აფექტორების თავისებურებები - რისკები ჯგუფდება: სოციალურ-ეკონომიკურ, ეკონომიკურ-პოლიტიკურ, ეკონომიკურ-ეკოლოგიური კანონმდებლური ცვლილებების რისკებად.

დასაშვები ზღვარი - რისკების ოტი ჯგუფი არსებობს : ქ. მისაღები; 2. მიუღებელი.

ხარისხის მიხედვით - 4 ჯგუფი არსებობს : 1.მინიმალური; 2.ზომიერი; 3.კრიტიკული; 4.კატასტროფული.

მართვის შესაძლებლობები - არსებობს სისტემური- (რომელიც მართვადია) და არასისტემური-( შემთხვევითი რომელიც უმართავია) რისკები.

რეალიზაციის განხორციელების მიხედვით- არსებობს რეალიზებადი და არარეალიზებადი ეკონომიკური რისკები.

## **პანდემია**

საუკუნეების ისტორიას თან ახლავს პანდემია და ეპიდემია, რომლებიც დიდ ეკონომიკურ ზარალს აყენებს ქვეყნა/ქვეყნებს. პანდემიის დადგომა მსოფლიოს ყველაზე მნიშვნელოვან პრობლემებს ფარავს და სამომავლო ცხოვრებას კითხვის ნიშნის ქვეშ ტოვებს.

განვიხილავთ 4 ცნობილ პანდემიას, რომლებიც ბოლო 100 წლის XX-XXI საუკუნეებში გავრცელდა.

1. ესპანური ფრიპი - მომაკვდინებელი ვირუსი, რომელიც პირველი მსოფლიო ომის დროს გავრცელდა და ინფიცირებამ 195 000 მოქალაქეს მიაღწია, და 50 მილიონი ადამიანი შეიწირა.

2. აზიური გრიპი (H2N2) - აზიაში გავრცელებულმა ვირუსმა პანდემია წარმოქმნა და კრიზიც და დანაკარგიც ბევრი განიცადა, პანდემიას 1,1 მილიონი ადამიანი შეეწირა და ვაქცინის სწრაფად შემუშავებამ შეაჩერა გავრცელება.

3. ჰონგ-კონგის პანდემია - გაჩნდა „ანტიგენური ცვალებადობის გზით“, რაც გენეტიკურ ცვლილებებს განიცდის, პანდემიას მილიონი ადამიანი ემსხვერპლა, რომელიც დღემდე ცირკულირებს სეზონური გრიპის (H3N2) სახით.

4. გრიპის პანდემია (H1N1) - გრიპის პანდემია, რომელსაც ღორის გრიპსაც უწოდებენ. ვირუსმა მილიონობით ადამიანი მოიცვა და ნახევარი მილიონი შეიწირა.

დღეს მსოფლიო ახალ Covid-19 პანდემიას ებრძვის, რომელმაც ბევრი ადამიანის სიცოცხლე შეიწირა და დიდი ეკონომიკური ზარალი მიაყენა ქვეყნებს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით და გავრცელდა ყველა კონტინენტზე გარდა ანტარქტიდისა. პანდემიამ უარყოფითად იმოქმედა ბავშვთა და მოზართა ფსიქიკურ ჯანმრთელობაზე. განათლების მიღებისა და სამუშაოს შოვნის შესაძლებლობების შემცირებამ, ჯანმრთელობის პრობლემებმა, თანატოლებთან ურთიერთობის შეფერხებამ გავლენა მოახდინა ბავშვთა ცხოვრებაზე.

გლობალური მასშტაბით პანდემიის ეკონომიკამ ცუდი შედეგები მოიტანა, რაც გავლენას შემდეგ წლებში აქტიურად მოახდენს. სავარაუდოდ 15 პროცენტით გაიზარდა იმ ბავშვების რიცხვი, რომლებიც სიღარიბეში იმყოფებიან. 2020 წლის შუა პერიოდის მდგომარეობით ეს დამატებით 150 მილიონ ბავშვს ნიშნავს.

საქართველოსთვის, როგორც განვითარებადი ეკონომიკის მქონდე ქვეყნისთვის სხვა სახელმწიფოებისა თუ კერძო ინვესტორებისგან ფულადი ან სხვა რაიმე სახის დახმარების მიღება მნიშვნელოვანია. კოვიდ-19-ის პანდემია ჯერ კიდევ მძვინვარებს მსოფლიო მასშტაბით, ხოლო პოსტ-პანდემიურ პერიოდში მოსალოდნელია გლობალურ სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისის გამძაფრება, თუმცა ჩვენ შეგვიძლია მოვახდინოთ კომპლექსური მიდგომა ჯანმრთელობის დაცვისა და ჯანსაღი ცხოვრების წესის პოპულარიზაციისთვის. ქვეყანაში მიმდინარე პროცესების დაკვირვებით და საქართველოში მოცემილი პრევენციული ღონისძიებების შედეგად მიღწეული გარკვეული წარმატებით ქვეყანა უნდა იყოს მზად და არ უნდა შენელდეს ეკონომიკური აქტივობები უნდა იზრუნოს სახელმწიფომ მოსახლეობის უზრუნველყოფაზე და ჯანმრთელობაზე.

**პანდემია ხასიათდება მრავალფეროვანი რისკებით მათ შორისაა:**

1. სამედიცინო რისკები – რომელიც მოიცავს საავადმყოფოების შესაძლო გადატვირთვას; ჯანდაცვის სისტემისთვის გამოყოფილი თანხების რაციონალურ და მიზნობრივ ხარჯვას; კორუფციული რისკფაქტორების შემცირებას;
2. უმუშევრობის რისკები – პანდემის პირობებში დაიხურა ბევრი საწარმო და ორგანიზაცია, რამაც გამოიწვია ადამიანების სამსახურიდან დათხოვა; ასევე საწარმოებმა და ორგანიზაციებმა გაატარეს ხარჯების შემცირების პოლიტიკა და შეკვეცა თანამშრომლების რაოდენობა;
3. კორუფციის რისკები – სამწუხაროდ საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მსგავს კრიზისულ სიტუაციებში წარმოიქმნება კორუფციის რისკები; პანდემიის პირობებში მნიშვნელოვანია გაძლიერდეს საზოგადოების როლი, რათა გაკონტროლდეს ფინანსური რესურსების მიზნობრიობა, რაციონალური ხარჯვა და გამჭვირვალობა;
4. პოლიტიკური რისკები – პანდემიით გამოწვეულმა სხვადასხვა რისკებმა შესაძლოა ქვეყნებს შორის დაპირისპირება გამოიწვიოს და შექმნას კონპლიქტების კერა;
5. სავალუტო რისკები – მოგეხსენებათ, რომ ლარის კურსი ცვალებადია დოლართან/ევროსთან და სხვა კურსებთან მიმართებაში, რაც საზოგადოებაში იწვევს უარყოფით მოლოდინების გაჩენას;
6. ტურისტული ნაკადის შემცირების რისკები – ბოლო პერიოდში საქართველო ტურიზმის ინდუსტრიის ნაწილი გახდა; პანდემიის შედეგადად საზღვრების ჩაკეტვამ გამოიწვია ტურიზმის ნაკადის შეჩერება, რამაც დიდი დარტყმა მიაყენა ეკონომიკურ წინსვლას; პანდემიის პირობებში სახელმწიფომ უნდა განავითაროს შიდა ტურიზმი უსაფრთხოების ნორმების დაცვით;
7. საინვესტიციო რისკები – პანდემიიდან გამომდინარე ინვესტიციების შემცირებამ საქართველოს ეკონომიკას საფრთხე შეუქმნა. თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ საქართველოს ეკონომიკური ზრდა, ძირითადად ინვესტიციების მოზიდვასა და წარმოების ხელშეწყობაზეა ორიენტირებული დღეს არსებული ვითარებით ხდება ინვესტიციების მოკლე ან გრძელვადიან პერიოდად გადავადება.

8. ფულადი გზავნილების შემცირება – სხვადასხვა ქვეყნებიდან გადმორიცხული ფულადი გზავნილების წილი 10-15%-ია, რაც ხელს უწყობს საქართველოში უცხოური ვალუტის შემოდინებას. გლობალურმა კრიზისმა უცხო ქვეყანაში მყოფი მოქალაქეების მიერ ფულადი გზავნილების ოდენობის შემცირება რაც ეკონომიკური დანაკლისი იქნება.
9. სამომავლოდ ახალი ინფექციების წარმოშობის რისკები – ყველა დროსა და ეპოქაში არსებობდა ინფექციების/ვირუსების გავრცელების საშიშროება, წინასწარ ვერცერთი სახელმწიფო ვერ განსაზღვრავს მოსალოდნელი ინფექციის სიმძიმეს, მის გავრცელებას და შედეგებს. საერთაშორისო ორგანიზაციებიც კი სრულყოფილად ვერ უმკვლავდებიან ვირუსით გამოწვეულ რისკებს, ზარალს რაც საზოგადოებაში დაუცველობას, შიშს და გარკვეულ იმედგაცრუებას ბადებს.
10. ხარჯების არასწორად შემცირების რისკები– კრიზისის პერიოდში, ხშირ შემთხვევაში განიხილავენ ხარჯების შეკვეცის შესაძლო ვარიანტებს სხვადასხვა მიმართულებით. ხარჯების შეკვეცა შესაძლოა განიხილოს 3 ძირითადი მიმართულებით: 1. საოპერაციო და მარკეტინგულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ხარჯები; 2. ადმინისტრაციულ და სამეურნეო აქტივობებთან დაკავშირებული ხარჯები; 3. თანამშრომლებთან დაკავშირებული ხარჯები. რომელიმე მათგანის ხარჯების შემცირებისას დიდი სიფრთხილის გამოჩენაა საჭირო, თუ რა მეთოდებით და რა პრინციპებიდან გამომდინარე უნდა მოხდეს ხარჯების შეკვეცა. ამასთან, მაქსიმალურად უნდა გამოირიცხოს ხარჯების არასწორად შემცირების რისკები, რომელსაც მნიშვნელოვანი უარყოფითი შედეგების მოტანა შეუძლია გრძელვადიან პერსპექტივაში. მოცემული რისკების მართვაში შესაძლოა დაგვეხმაროს ისტორიის მანძილზე არსებული სხვადასხვა სახის ეპიდემიების მართვით დაგროვებული გამოცდილება, რომელიც დაგვეხმარება სცენარების შემუშავებასა და მოსალოდნელი რისკების შეფასებაში.
- გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია: 1. სახელმწიფოს; 2. კერძო სექტორისა და 3. სამოქალაქო საზოგადოების კოორდინირებული და ეფექტიანი მუშაობა, რითაც შესაძლებელი გახდება მოსალოდნელი მრავალფეროვანი რისკების მართვა და მოცემული რისკების გადაქცევა შესაძლებლობებად.

## თავი IV

### საზოგადოებასთან ურთიერთობა

#### 4.1. რა არის საზოგადოებასთან ურთიერთობა?

საზოგადოებასთან ურთიერთობა (Public Relation), როგორც მართვის ფუნქცია სათავეს იღებს აშშ-დან და შემდგომ გავრცელდა მთელს მსოფლიოში, რომელიც მოწოდებულია საზოგადოებასთან მიმართებაში მოახდინოს ორგანიზაციის ან კერძო პირის პოლიტიკის იდენტიფიცირება. საქართველოში საზოგადოებასთან ურთიერთობის ისტორია 1993 წლიდან იწყება თბილისში „საზოგადოებასთან ურთიერთობის ცენტრის“ დაფუძვნებით. სწავად განვითარდა მართვის ფუნქცია და სახელმწიფო სტრუქტურებმაც ინტენსიური მუშაობა დაიწეს საზოგადოებასთან ურთიერთობების განყოფილებების ჩამოსაყალიბებლად.

1920-იან წლებში ვალტერ ლიპმანმა და ჯონი დიუზემ იმსჯელეს "პუბლიკის" და "საზოგადოების" ხასიათზე და მათ როლზე დემოკრატიაში ლიპმანმაც და დიუზმაც უარყვეს გავრცელებული აზრი იმ დღის შესახებ, რომ "საზოგადოება" იყო ფიქსირებული პირები, რომლებიც მონაწილეობდნენ დემოკრატიულ ინსტიტუტებში ინფორმაციას მედიაში და ჩამოაყალიბეს მოსაზრებები დღის თემებზე. შეთანხმდნენ, არსებობს მრავალი პუბლიკა, რომლებიც აქტიურობდნენ იმ სიტუაციებში, როდესაც მათი პირადი ინტერესები იყო საშიში.

საზოგადოებასთან ურთიერთობა არის სტრატეგიული კომუნიკაციის პროცესის კომპანები, პირები და ორგანიზაციები იყენებენ კომუნიკაციას საზოგადოებასთან ურთიერთსასარგებლო ურთიერთობების დამყარებისთვის.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის სპეციალისტი ადგენს სპეციალურ საკომუნიკაციო გეგმას და იყენებს მედიას და სხვა პირდაპირ და არაპირდაპირ საშუალებებს პოზიტიური ბრენდის იმიჯის შექმნისა და შენარჩუნებისთვის და ურთიერთობას სამიზნე აუდიტორიასთან.

საზოგადოება ეს არის სოციალური ინსტიტუტის გამოხატულება, ის შედგება საერთო ინტერესების სეგმენტებისგან და დაფუძვნებულია საერთო ინტერესებზე.



საზოგადოება წარმოადგენს ურთიერთობის მარკეტინგულ და მენეჯმენტულ კონცეფციას, რომელიც ჰყოფს მოსახლეობას სეგმენტებათ რათა ზუსტად განსაზღვროს ინდივიდუალური ჯგუფები. სეგმენტაციას გააჩნია სასარგებლო პრინციპი თუ ის განსაზღვრავს დიფერენცირებულ რეაგირებას ანუ თუკი ადამიანები განთავსდებიან სეგმენტში მათი ქცევა განსხვავებულია, ვიდრე იმ ადამიანების, რომლებიც ამ კატეგორიაში არ მოხვდნენ. საზოგადოების სეგმენტირება შესაძლებელია მაგალითად: მათი პრობლემების და გამოცდილების შესაბამისად. ორგანიზაციებს შეუძლიათ აირჩიონ თავიანთი ბაზრები, მაგრამ საზოგადოება თავად ირჩევს მათ ყურადღების გამოხატულების მიხედვით. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ხელმძღვანელები ორგანიზაციებში ურთიერთობენ საზოგადოებასთან მათ მიერ აღიარებული პრობლემების გადასაჭრელად მაგ: ეკოლოგიური პრობლემები, საზოგადოების ზოგადი პრობლემები, უსაფრთხოების პრობლემები, ყოველდღიური პრობლემები, თანამშრომელთა კეთილდღეობის პრობლემები და ა.შ. ეს პრობლემები შეიძლება იყოს ორგანიზაციის მიერ გამოწვეული (ანუ პრობლემები ორგანიზაციულ შედეგებს წარმოადგენს) ან შესაძლოა მათ დამოუკიდებლად არსებობდეს.

#### **4.2 საზოგადოებასთან ურთიერთობის მიზანი**

საზოგადოებასთან ურთიერთობის მთავარი მიზანი არის ბრენდის პოზიტიური რეპუტაციის შენარჩუნება და სტრატეგიული ურთიერთობის შენარჩუნება საზოგადოებასთან, მომავალ მომხმარებლებთან, პარტნიორებთან, ინვესტორებთან, თანამშრომლები და სხვა დაინტერესებული მხარეები, რაც იწვევს ბრენდის პოზიტიურ იმიჯს და ქმნის მას როგორც ჩანს, პატიოსანი, წარმატებული, მნიშვნელოვანი და შესაბამისი.

#### **საზოგადოებასთან ურთიერთობის ფუნქციები**

საზოგადოებასთან ურთიერთობა განსხვავდება რეკლამისგან. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ორგანიზაციები არ ყიდულობენ რეკლამას არ წერენ სიუჟეტები ჟურნალისტებისთვის და ისინი არ აკეთებენ აქცენტს მიმზიდველ ფასიან აქციებზე. ისინი მათი მიზანია ხელი შეუწყონ ბრენდს სარედაქციო შინაარსის გამოყენებას

ჟურნალებში, გაზეთებში, ახალი ამბების არხებზე, ვებ – გვერდებზე, ბლოგებზე და სატელევიზიო პროგრამებზე.

საზოგადოებასთან ურთიერთობის მენეჯერისა და საზოგადოებასთან ურთიერთობის სააგენტოების ფუნქციებია:

1. საზოგადოების აზრისა და საზოგადოების დამოკიდებულების წინასწარ განსაზღვრა, ანალიზი და ინტერპრეტაცია ბრენდისკენ და სტრატეგიების შემუშავებისას, რომლებიც გავლენას ახდენს თავისუფალი ან მიღებული მედიის სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს ბრენდის ყოველი კამპანიისა და ახალი ნაბიჯის რედაქციას
2. პრესრელიზების წერა და გავრცელება;
3. მეტყველების წერა;
4. საზოგადოებასთან ურთიერთობისა და მედიასთან ურთიერთობის სპეციალური ღონისძიებების დაგეგმვა და განხორციელება;
5. შინაარსის წერა ვებსაიტისთვის (შიდა და გარე ვებ – გვერდები);
6. კრიზისული საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგიის შემუშავება;
7. ბრენდის სოციალური მედიის არსებობა და საზოგადოებრივ მიმოხილვებზე რეაგირება სოციალური მედიის ვებსაიტები;
8. ორგანიზაციის თანამშრომლების კონსულტაცია პოლიტიკის, მოქმედების კურსი;
9. ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა;
10. ორგანიზაციის სახელით სამთავრობო და საკანონმდებლო ორგანოებთან ურთიერთობა;
11. საზოგადოებრივ ჯგუფებთან და სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობა სოციალურ და სხვა საკითხებთან დაკავშირებით;
12. მთავრობის ორგანიზაციის პოლიტიკა და კანონმდებლობა;
13. ინვესტორებთან ურთიერთობის დამყარება.

### **საზოგადოებასთან ურთიერთობის სახეები**

საზოგადოებასთან ურთიერთობის დეპარტამენტის / სააგენტოების ფუნქციების შესაბამისად, საზოგადოებასთან ურთიერთობას შეუძლია

დაიყოს 7 ტიპად. ესენი არიან:

- მედიასთან ურთიერთობა: კარგი ურთიერთობის დამყარება მედია ორგანიზაციებთან და მოქმედებს, როგორც მათი შინაარსის წყარო.
- ინვესტორებთან ურთიერთობა: ინვესტორებთან დაკავშირებული ღონისძიებების გატარება, ფინანსური ანგარიშგების და მარეგულირებელი საშუალებების გამოქვეყნება ინვესტორების, ანალიტიკოსების და მედიის მოთხოვნებისა და საჩივრების წარდგენა და განხილვა.
- მთავრობასთან ურთიერთობა: მთავრობისთვის ბრენდის წარმოდგენასთან დაკავშირებით ისეთი პოლიტიკის შესრულება, როგორცაა კორპორატიული სოციალური პასუხისმგებლობა, სამართლიანი კონკურენცია, მომხმარებელი, თანამშრომელთა დაცვა და ა.შ.
- საზოგადოებასთან ურთიერთობა: ბრენდის სოციალური ასპექტის მოგვარება და დამკვიდრება პოზიტიური რეპუტაცია სოციალურ ნიშებში, როგორცაა გარემოს დაცვა, განათლება და ა.შ.
- შიდა ურთიერთობები: ორგანიზაციის თანამშრომლების კონსულტაცია თემაზე: პოლიტიკა, მოქმედების კურსი, ორგანიზაციის პასუხისმგებლობა მათთან თანამშრომლობა სპეციალური პროდუქტის გამოშვებისა და ღონისძიებების დროს.
- მომხმარებელთან ურთიერთობა: ურთიერთობების დამუშავება სამიზნე ბაზართან და წამყვან მომხმარებლებთან. ბაზრის კვლევის ჩატარება, რომ მეტი იცოდეთ ინტერესების, დამოკიდებულებების და პრიორიტეტების ცნობიერების გაზრდა. მომხმარებლები და შექმნის სტრატეგიები, რათა მოახდინონ მასზე გავლენა მიღებული მედიის გამოყენებით.
- მარკეტინგული კომუნიკაციები: პროდუქტის გამოშვებასთან დაკავშირებული მარკეტინგული ძალისხმევის მხარდაჭერა, სპეციალური კამპანიები, ბრენდის ცნობადობა, იმიჯი და პოზიციონირება.

### **4.3 პიარი გლობალიზაციის ეპოქაში და მზარდი შესაძლებლობები**

რამდენიმე ათწლეულია მყარად დამკვიდრდა საზოგადოებასთან ურთიერთობის პოპულარიზაცია, თანამედროვე ტექნოლოგიების მრავალფუნქციონერობამ და საშუალებებმა საზოგადოებასთან ურთიერთობა გლობალურ დონეზე განავითარა. უახლესი ტენდენციის ეპოქაში პიარი 2010 წლიდან ინტერნეტსივრცეში ცალკეულ სტრატეგიად გამოცხადდა და საზოგადოებრივ საქმეთა ინტეგრირებულ კამპანიას ეწევა. სამთავრობო და არასამთავროვო ორგანიზაციებმა, მსხვილმა კორპორაციებმა დაიწყეს აქტიურად მუშაობა და სპეციალისტების მოწვევა საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურში ინტერნეტ სივრცეში.

ინტერნეტ სივრცეში პოპულარიზაციისთვის აუცილებელი პირობაა ვებ-გვერდის შექმნა და სისტემის სწორად აწყობა, რაც მიზნად ისახავს: ინტერნეტში შეტყობინების შექმნა/გავრცელება, კოორდინირება, კომუნიკაციის აქტიუალური დონის კონტროლირებას. ინტერნეტსივრცეს დღევანდელ პერიოდში გლობალური შესაძლებლობა აქვს, ინფორმაციის გავრცელება რომელიც ხელმისაწვდომია საზოგადოების ფართო ფენებისათვის. ინტერნეტ სივრცეში ინფორმაციის გავრცელების საშუალებებია : რეალიზება, პრისელიზება, სიუჟეტი, აუდიო, ვიდეო და ფოტომასალა. აგრეთვე აღსანიშნავია საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის ინფორმაციის გავრცელების ელექტრონული ფორმები: ელექტრონული ფოსტა, საინფორმაციო ტექსტური შეტყობინებები მობილურ ტელეფონზე, სოციალური ქსელები, ვებგვერდები, ბლოგები, ვლოგები, ერ-ეს-ესები (პროგრამული სიახლეები), ინტერნეტბროშურები, ბუკლეტები.

### **საზოგადოებასთან ურთიერთობა ადგილობრივი მმართველობის საქმიანობაში**

საზოგადოებასთან ურთიერთობის, როგორც მმართველობის მენეჯმენტის ფუნქცია ძალიან მნიშვნელოვანი და ეფექტურია ადგილობრივი ადმინისტრაციული სისტემის ფუნქციონირებისთვის, განვითარებისთვის და გამართვისთვის. ცენტრალური და აღმოსავლეთი ევროპის, პოსტ-საბჭოთა სივრცის ადგილობრივი მმართველების საჭიროებენ ასეთი ტიპის საქმიანობის და შესაბამისი უნარ-ჩვევების ათვისებას, რათა უზრუნველყონ საზოგადოების ჩართულობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ადგილობრივი მმართველობისთვის მთავარ მიზანს საზოგადოებასთან

ურთიერთობა და მათი ინფორმირებულობა წარმოადგენს, ორმხრივი კომუნიკაციის დამყარება უნდა მოხდეს და აისახოს სტრატეგიულ გეგმაში. საზოგადოებასთან ურთიერთობის ინსტიტუტი (Institute of Public Relations) განმარტავს პიარს, როგორც „გეგმაზომიერ და მუდმივ ძალისხმევებს დამყარდეს და შენარჩუნდეს კეთილი ნება და ურთიერთგაგების ატმოსფერო ორგანიზაციასა და მის გარემოცვას შორის“, ამ განმარტების ფართო გაგებით ისევე კარგად მიესადაგება ადგილობრივ თვითმმართველობას როგორც სხვა ორგანიზაციას.

### **ღონისძიები ორგანიზება და პიარი**

ღონისძიებას, რომელსაც გეგმავს ორგანიზაცია აუცილებლად თან ახლავს გარკვეული წინა პირობა, რომლის მთავარი მიზანი არის საზოგადოება და მოქალაქეთა დაკმაყოფილება. პიარ-ღონისძიების ჩატარება არის მადობის გამოხატვის ერთერთი საშუალება იმათ მიმართ, ვინც პროექტის წარმატებულად განსახორციელებლად ბევრი იშრომა. ღონისძიებების ჩატარებისას აუცილებელია წინასწარ შევატყობინოთ მიზნობრივ აუდიტორიას და გავუგზავნოთ გარკვეული მესიჯი დაინტერესებისთვის. სასურველი იქნება თუ ღონისძიება დაემთხვავეა მნიშვნელოვან კალენდარულ თარიღებს მაგალითად რელიგიურ დღესასწაულს. ღონისძიებისთვის წინასწარ განსაზღვრულია ბიუჯეტი და გასათვალისწინებელია წელიწადის სწორი დროის შერჩევა, შესაძლოა ღონისძიება არიყოს ბიუჯეტურად დიდ თანხებზე განსაზღვრული მაგრამ გამოვიდეს ძალიან ეფექტური რაც უშუალოდ ღონისძიების ორგანიზატორზე და მის იდეებზეა დამოკიდებული.

ღონისძიების დაგეგმვისთვის აუცილებელი პირობაა მიზნობრივი ჯგუფი რაც სწორად გათვლილი უნდა იყოს. მაგალითად თუ ხელისუფლების წარმომადგენელი ხვდება მოსახლეობას პირველი მიზნობრივი ჯგუფი ადგილობრივი მოსახლეობაა, რადგან უშუალოდ მათთან შედგეს კომუნიკაცია, განხილვა და ა.შ.

საზოგადოებასთან ურთიერთობისთვის და შეხვედრებისთვის კიდევ ერთი აუცილებელი პირობაა დღის წესრიგის შემუშავება როგორცაა: მისასალმებელი სიტყვა, ოფიციალური მიმართვა, შერჩეული სტუმრების სიტყვა, ოფიციალური გახსნა და სხვა.

## კომუნიკაციის უნარები

ადამიანებთან ურთიერთობისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კომუნიკაციის დამყარებაა, რაც გვიადვილებს სამომავლოდ ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. წარმატებულ ურთიერთობას თან ახლავს რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრინციპი:

1. განსჯისგან თავის შეკავება – დაუშვებელია ადამიანს გამოვუტანოთ ვერდიქტი და კითხვის ნიშნის ქვეშ დავაყენოთ მისი ფასეულობა. პირდაპირ და ერთმნიშვნელოვნად განსჯა არის კომუნიკაციის ბლოკირება.
2. გადაწყვეტილებაზე ორიენტირებული – წინასწარ მომზადებულ გადაწყვეტილება ხშირ შემთხვევაში დილემის წინაშე გვაყენებს, რადგან შესაძლოა კომუნიკაციის დროს შეიცვალოს აზრი და დამოკიდებულება რაიმეს ან ვინმეს მიმართ.
3. ემპათიურობა – ეფექტური კომუნიკაციის ყველაზე გამორჩეული საშუალებაა ემპათიურობა, აუცილებელია გავიზიაროთ ადამიანების პრობლემები მივიღოთ მისი რეაქციები და გრძნობები.
4. პატივისცემა მოსაუბრის მიმართ – კომუნიკაციის ეფექტიანად წარმართვისთვის აუცილებლად ადამიანებს ჭირდებათ პატივისცემით მოქცევა და არ გამოვარჩიოთ მისი პოზიცია, ფინანსური მდგომარეობა, ნეპოტიზმი და ა.შ. უნდა შევქმნათ თანამშრომლობის და პარტნიორობის ატმოსფერო.

კომუნიკაცია ადამიანის ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია რომელიც ფაქტობრივად, გულისხმობს ადამიანების ინტელექტუალური და პრაქტიკული საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან სფეროს, რაც თავის მხრივ დაკავშირებულია საზოგადოების შეხედულებების და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე.

## 5.1 სოციალური კვლევის კითხვარის ნუსხა

ხარისხის მართვის თანამედროვე სისტემა და მისი არსებითი პრობლემები

(ბათუმში მოქმედი ორგანიზაციების/კომპანიების მაგალითზე)

1.სქესი

მამრობითი

მდედრობითი

2.ასაკი

21-35

35-45

45-55

55-65

3.ხართ თუ არა დასაქმებული?

დიახ

არა

4.დადებითი პასუხის შემთხვევაში გთხოვთ დააკონკრეტოთ რომელ სფეროში ხართ დასაქმებული?

საჯარო სამსახური

კერძო სექტორი

თვითდასაქმებული

სამოქალაქო საზოგადოებრივი ორგანიზაცია

5.თქვენი სამუშაო ადგილის მაგალითზე, გთხოვთ განგვიმარტოთ, რა არის ხარისხი?

ორგანიზაციის/კომპანიის მახასიათებლებისა და თვისებების ერთობლიობა

ეროვნული/საერთაშორისო მოთხოვნის შესაბამისად დადგენილი სტანდარტი

ეროვნულ/საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისბოს უზრუნველყოფა

ხარისხიანი პროდუქტის უზრუნველყოფა

მომსახურების, ორგანიზაციის/კომპანიის ეფექტიანობის, სისტემების

მუდმივი გაუმჯობესება

6. რა არის ხარისხის ძირითადი მახასიათებელი?

დადგენილი მოთხოვნების შესრულების მონიტორინგის ციკლურობა

ძირითად პროცესთა მართვა

მომსახურების/პროდუქტის/პროცესების კონტროლი

მომსახურების/პროდუქტის/პროცესების ხარისხით მომხმარებელთა

კმაყოფილების კვლევა

7. ხარისხის სისტემის მთავარი სუბიექტია:

მომხმარებელი

მმართველი რგოლი

თანამშრომლები

8. ხართ თუ არა კმაყოფილი თქვენი ორგანიზაციის/კომპანიის მმართველი

რგოლის დამოკიდებულებით თანამშრომლების მიმართ?

დიახ

არა

ნაწილობრივ

9. ახორცილებს თუ არა ხარისხის სამსახური თქვენი კმაყოფილების კვლევას?

დიახ



არა

არასაკმარისად

10. ახდენს თუ არა ხარისხის სამსახური კმაყოფილების კვლევის შედეგების ანალიზს?

დიახ

არა

ნაწილობრივ

11. გამოიყენება თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში კმაყოფილების კვლევის შედეგები პირობების, მომსახურების, პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით?

დიახ

არა

ნაწილობრივ

12. ხდება თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში რისკების ანალიზი?

დიახ

არა

13. რისკის არსებობა ორგანიზაციაში გამოწვეულია:

თანამშრომლის/მმართველის არასწორი გადაწყვეტილებით

ტანამშრომლისაგან/მმართველისაგან დამოუკიდებლად

ეკონომიკური კრიზისით

პოლიტიკური მდგომარეობით

ბუნებრივი მოვლენებით

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილით

არცერთით ზემოთ ჩამოთვლილთანგან

14. ხართ თუ არა ჩართული ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის საქმიანობაში?

დიახ

არა

15. ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებიდან რომელს იყენებს თქვენი ორგანიზაცია?

ISO 9001:2015

ISO 9004:2009

ISO 19011:2011

ISO 13485:20

ISO 27001

ISO/TS 16949

ISO 22301

ISO 22000

FSSC 22000

ISO 14001:2015

16. რა სახის პრობლემებს გამოარჩევდით ხარისხის მართვისას?

არასაკმარისი მოტივაცია

რესურსებისა და დროის ნაკლებობა

მკაცრი ბიუროკრატია

ხარისხის აღჭურვილობის ნაკლებობა

კომპანიის პოლიტიკასთან შეუსაბამობა

თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

არასაკმარისი დელეგირება

ბუნდოვანი სტრუქტურა

არასწორი სამუშაო რეჟიმი

17. მე-16 კითხვაში ჩამოთვლილთაგან, რომელ პრობლემასთან გქონიათ უშუალო შეხება?

18. როგორ დაგხმარებიათ ხარისხის სამსახური პრობლემის მოგვარებაში?

---

19. თვენი აზრით, არის თუ არა ხარისხის მართვის სისტემა ქმედითი და ეფექტიანი თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში/კომპანიებში

დიახ

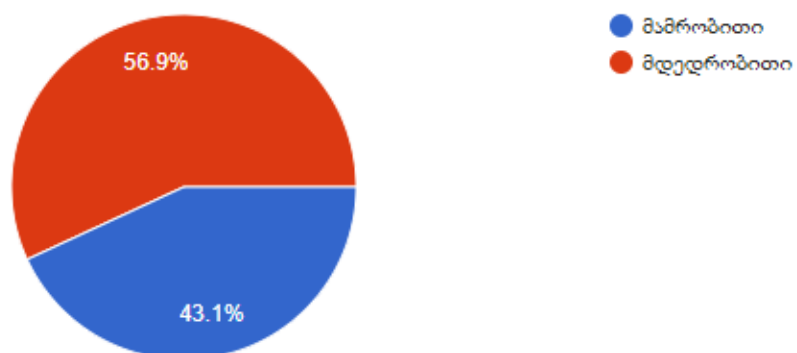
არა

არასაკმარისად

20. რა მიმართულებით ისურვებდით ხარისხის სისტემის გაძლიერებას თვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში?

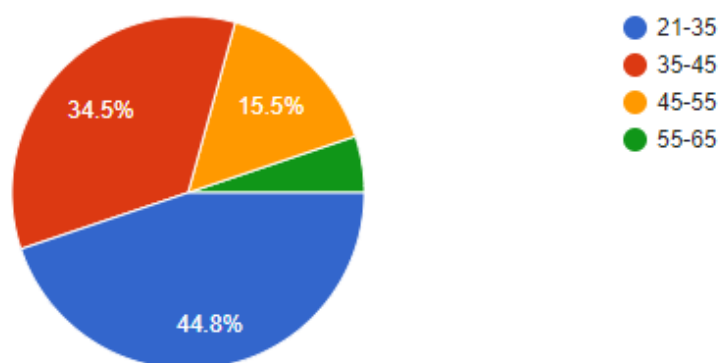
## დიაგრამა N1

### 1. სქესი



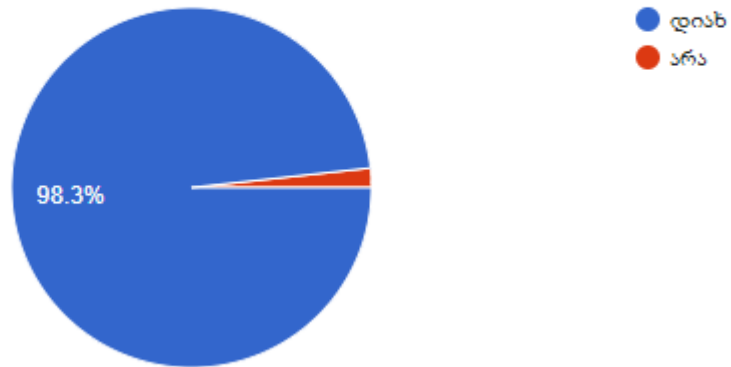
## დიაგრამა N2

### 2. ასაკი



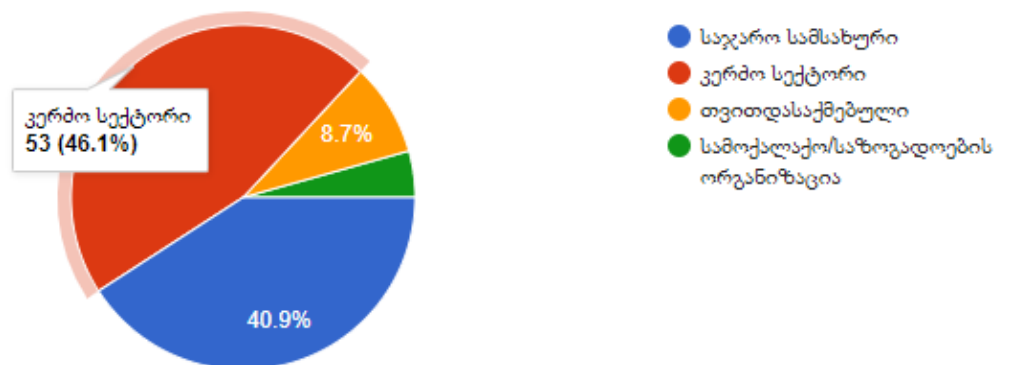
### დანართი N3

3. ხართ თუ არა დასაქმებული?



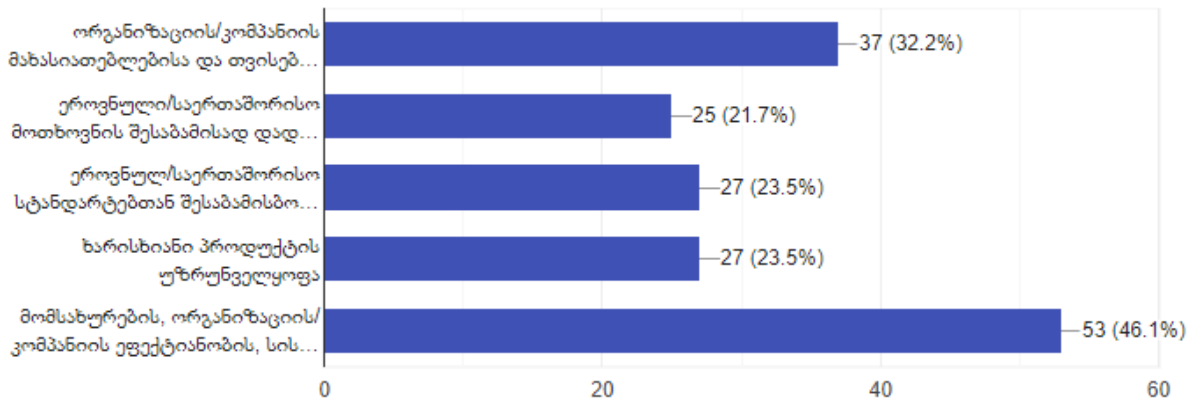
### დანართი N4

4. დადებითი პასუხის შემთხვევაში გთხოვთ დააკონკრეტოთ რომელ სფეროში ხართ დასაქმებული ?



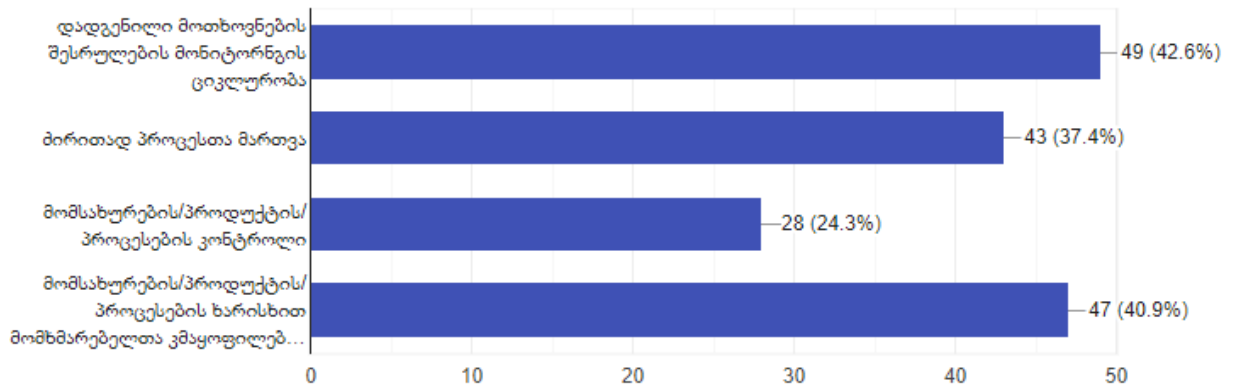
## დანართი N5

5. თქვენი სამუშაო ადგილის მაგალითზე, გთხოვთ განგვიმარტოთ, რა არის ხარისხი?



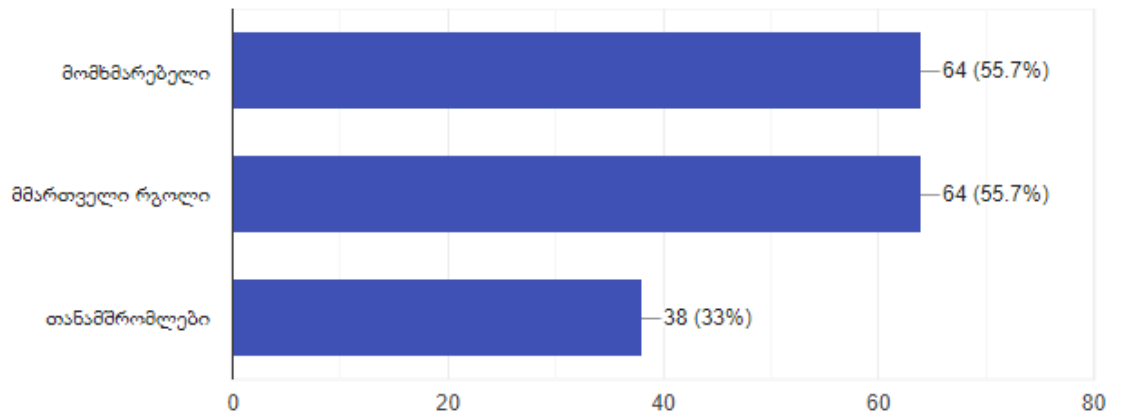
## დანართი N6

6. რა არის ხარისხის ძირითადი მახასიათებელი?



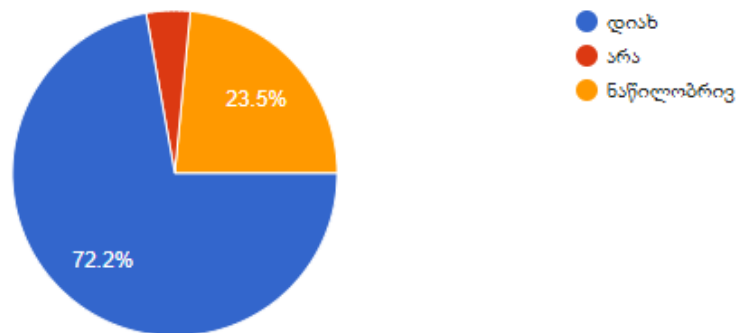
## დანართი N7

### 7. ხარისხის სისტემის მთავარი სუბიექტია



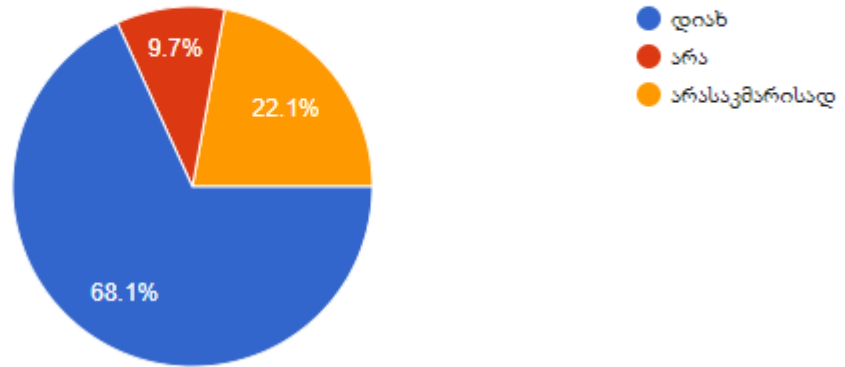
## დანართი N8

8. ხართ თუ არა კმაყოფილი თქვენი ორგანიზაციის/კომპანიის მმართველი რგოლის დამოკიდებულებით თანამშრომლების მიმართ?



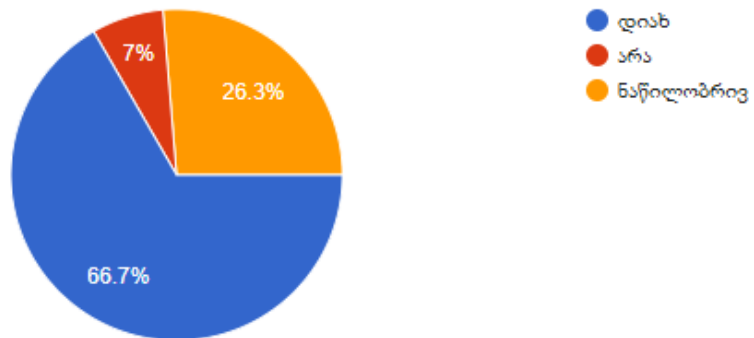
## დანართი N9

9. ახორციელებს თუ არა ხარისხის სამსახური თქვენი კმაყოფილების კვლევას?



## დანართი N10

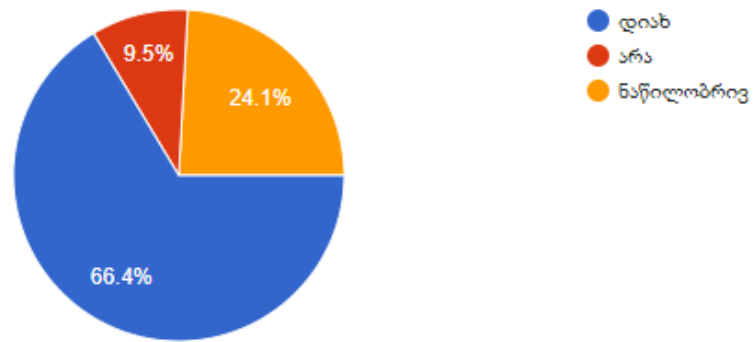
10. ახდენს თუ არა ხარისხის სამსახური კმაყოფილების კვლევის შედეგების ანალიზს?





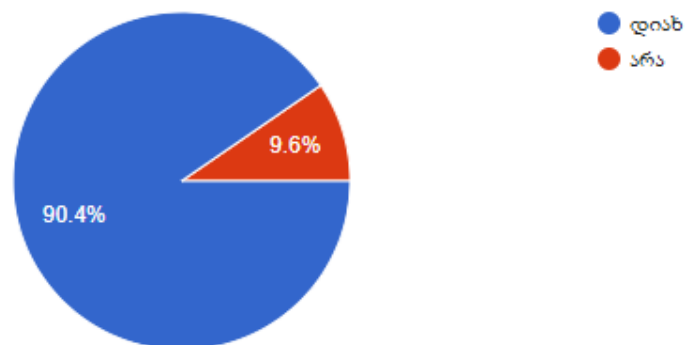
## დანართი N11

11. გამოიყენება თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში კმაყოფილების კვლევის შედეგები პირობების, მომსახურების, პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით?



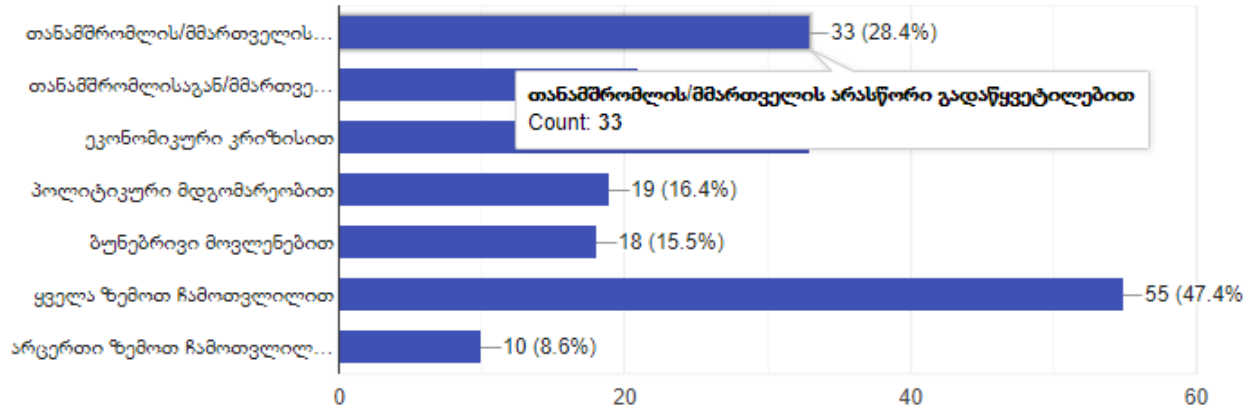
## დანართი N12

12. . ხდება თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში რისკების ანალიზი?



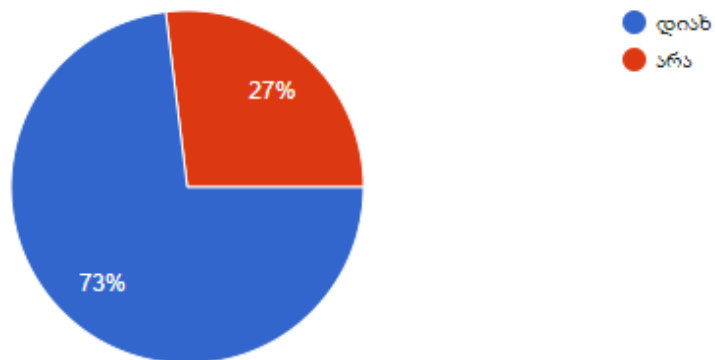
## დანართი N 13

13. რისკის არსებობა ორგანიზაციაში გამოწვეულია



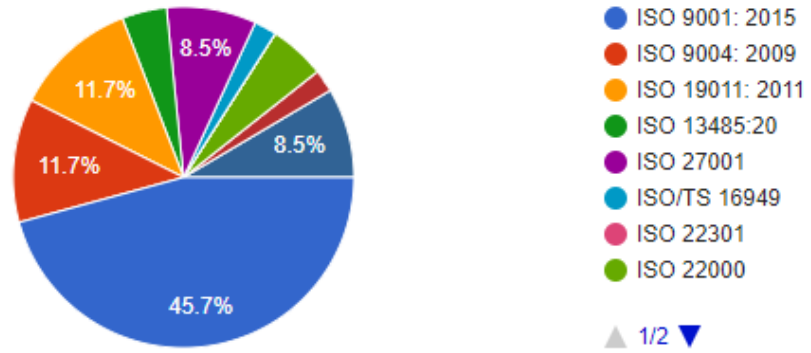
## დანართი N14

14. ხართ თუ არა ჩართული ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის საქმიანობაში?



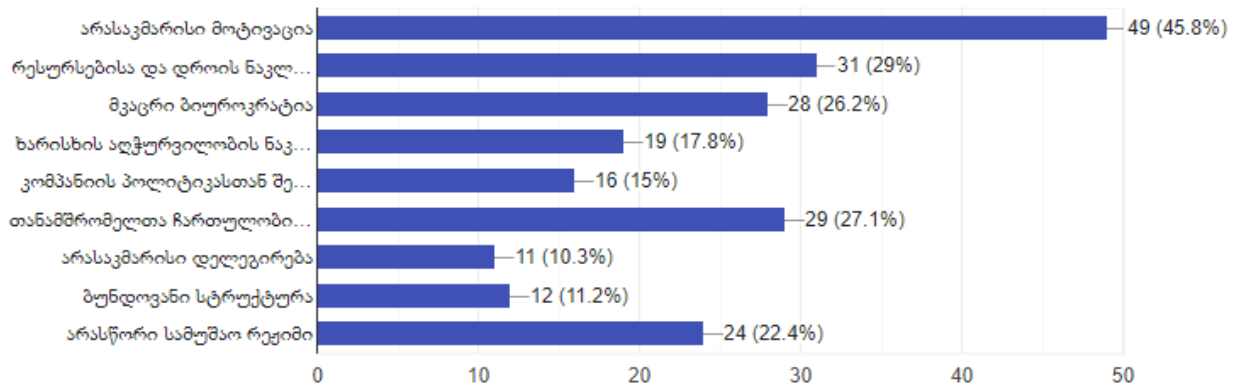
დანართი N15

15. ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებიდან რომელს იყენებს თქვენი ორგანიზაცია?



დანართი N16

16. რა სახის პრობლემებს გამოარჩევდით ხარისხის მართვისას?



## დანართი N17

17. მე-16 კითხვაში ჩამოთვლილთაგან, რომელ პრობლემასთან გქონიათ უშუალო შეხება?

81 responses

არასწორი სამუშაო რეჟიმი

არასაკმარისი მოტივაცია

არასაკმარისი დელეგირება

რესურსების ნაკლებობა

აღჭურვილობის ნაკლებობა

მკაცრი ბიუროკრატია

არა

თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

არცერთთან

თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

ხარისხის ნაკლებობა

არასაკმარისი მოტივაცია

რესურსებისა და დროის ნაკლებობა

რესურსების ნაკლებობა. ბიუროკრატია

დროის ნაკლებობა

Yvela

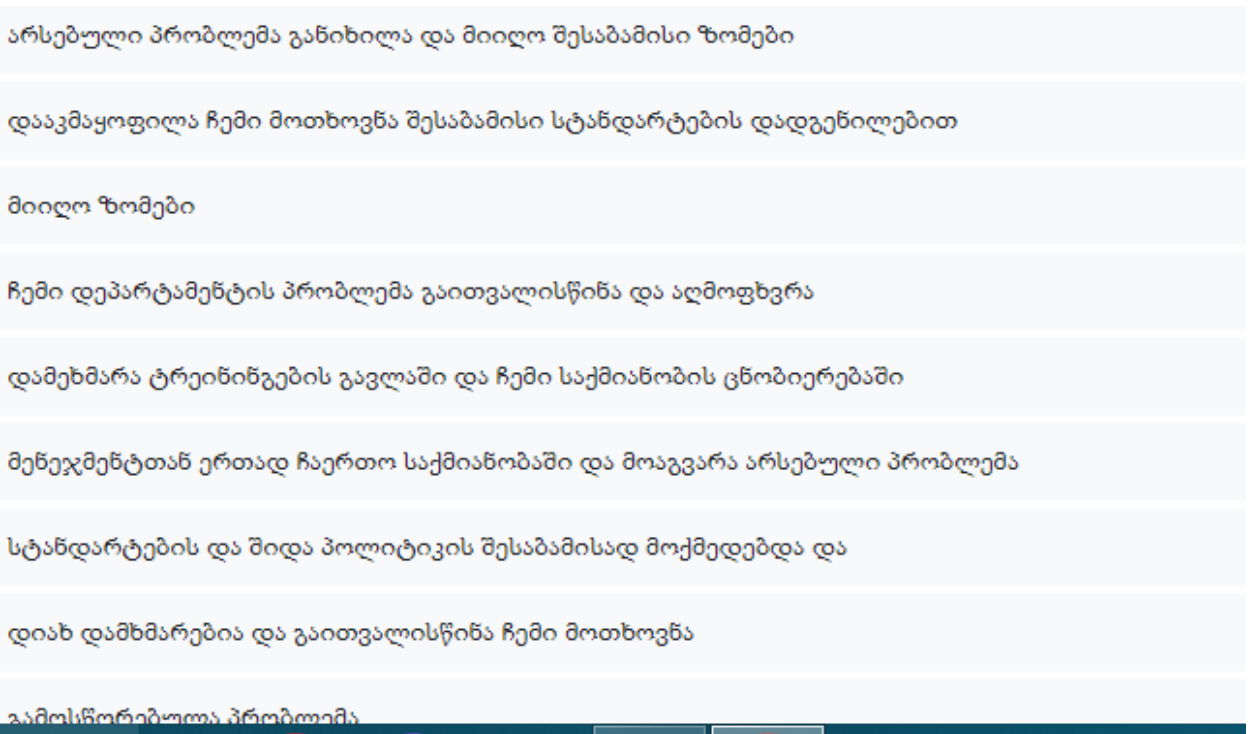
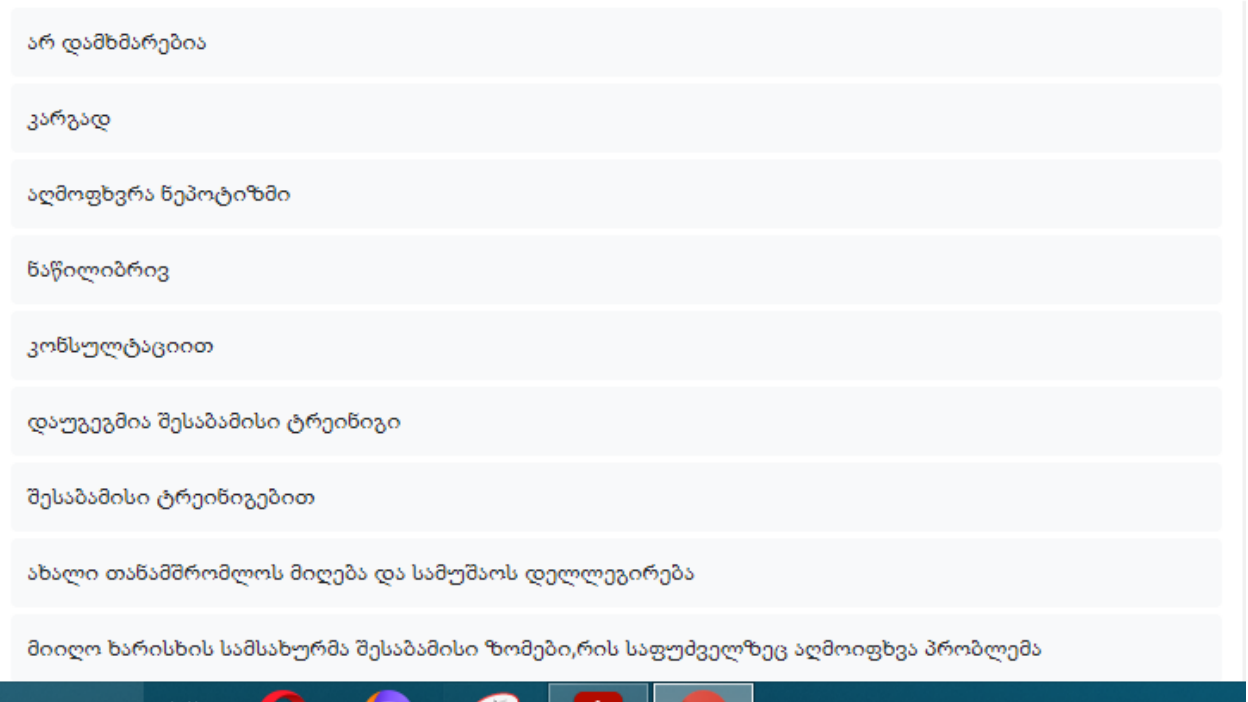
მეტნაკლებად ყველასთან

არასაკმარისი მოტივაცია

## დანართი 18

18. როგორ დაგხმარებიათ ხარისხის სამსახური პრობლემის მოგვარებაში?

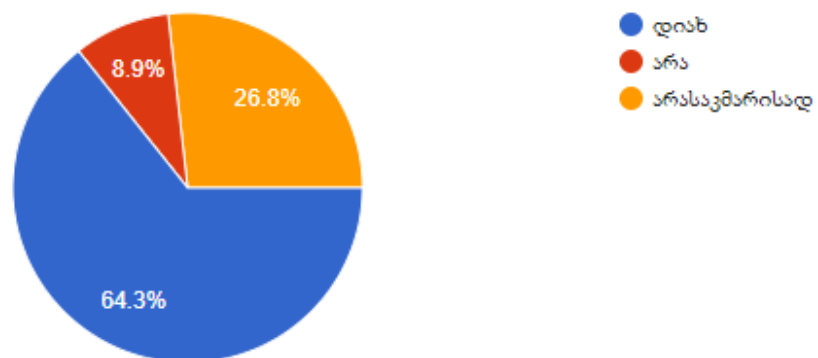
71 responses



დამაკვლიანა საუბრით
დიახ ყოველთვის მეხმარება
მოაწყო შეხვედრა დეპარტამენტებთან ერთად და ერთხმად აღმოიფხვრა პრობლემა
ხშირ შემთხვევაში
განიხილა ჩემი პრობლემა საბჭოს სხდომაზე
დიახ დამხმარებია
საუბრით

### დანართი N19

19. თვენი აზრით, არის თუ არა ხარისხის მართვის სისტემა ქმედითი და ეფექტიანი თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში/კომპანიებში



## დანართი N20

20. რა მიმართულებით ისურვებდით ხარისხის სისტემის გაძლიერებას თვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში?

71 responses

პროდუქტის ხარისხის ამაღლების მიმართულებით

ორგანიზაციასთან მორგებული სტანდარტების გაუმჯობესებით

ყველა რგოლის თანამშრომლის მეტი ჩართულობა პროცესში.

ბევრი მიმართულებით

მოტივაციის გაზრდა მონეტარული წახალისების გზით

ადამიანური რესურსის მოტივაციის გაზრდა.

მენეჯმენტის

ხელფასების მომატება

სწორი დელეგირება

მივლინებები და პროფესიული წინსვლა

პროფესიული განვითარება

საქმიანობის სწორად გადანაწილებით და თანამშრომლების დამატებით

მენეჯმენტის მხრიდან მეტი ყურადღება თანამშრომლებს

თითქმის ყველა მიმართულებით

ტრენინგები და მივლინებები

ფინანსური ზრდა

მეტი პრაქტიკული ცოდნა

ეკონომიკური თვალსაზრისით
რიგითი თანამშრომლების გადამზადებით პროფესიულ დონეზე
მეტი ჩართულობა, ადამიანური რესურსების მოძიება და მათი კვალი გველიფიკაციის ამაღლება
თანამშრომელთა მოტივაციის და უშუალოდ აქტიურად ჩართვა სისტემის გასაუმჯობესებლად რითაც ხარისხის სისტემაზე გამლიერდება...
განვითარება
ხშირად იკვლიოს კმაყოფილების დონე
თანამშრომლების კმაყოფილების დონის გაუმჯობესებით
მეტი კვალიფიციური თანამშრომელი

## ბიბლიოგრაფია

- 1) ბარათაშვილი ე., იაშვილი გ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013;
- 2) ბაღათურია გ., სტრატეგიული დაგეგმვა, მეთოდოლოგიური საფუძვლები, ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009;
- 3) ბაღათურია გ., ბაღათურია ო., სტრატეგიული მართვის კიბერნეტიკული მეთოდი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009;
- 4) გოროშიძე გ., საზოგადოებასთან ურთიერთობის განწყობისეული კანონზომიერებანი, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2017;
- 5) გრიგოლაშვილი გ., ოპერაციათა მენეჯმენტი, თბილისი, 2017;
- 6) ზედგინიძე ი., ხარისხის საყოველთაო მართვა, თბილისი, 2006;
- 7) კობალავა მ., საზოგადოებასთან ურთიერთობა თანამედროვე სიბრტყეში, 2008;
- 8) ლაზვიაშვილი ნ., რისკმენეჯმენტი, თბილისი, 2010;
- 9) ლომინაძე ს., საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) ტექნოლოგიები ბიზნესში, თბილისი, 2013;



- 10) სართანია ვ., უპირატესობის მენეჯმენტი, სამეცნიერო სახელმძღვანელო, თბილისი, 2014;
- 11) სტრატეგია და ორგანიზაცია, ლიდერობის ხელოვნება, თბილისი, 2012;
- 12) სტრატეგია და ორგანიზაცია, თანამედროვე ორგანიზაციის მართვა, თბილისი, 2012;
- 13) სტრატეგია და ორგანიზაცია, მენეჯერის ბრძოლა წარმატებისთვის, თბილისი, 2012;
- 14) სტრატეგია და ორგანიზაცია, მართვის ახალი გეომეტრია, თბილისი, 2012;
- 14) QM 2015 - ხარისხის სახელმძღვანელო, თბილისი, 2015;
- 15) პაიჭაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვა - ცნებებისა და განსაზღვრებების ლექსიკონი, თსუ-ს გამოცემა, 2008;
- 16) Dulce Gonçalves and ect. - Quality Management: Concepts and Approaches for Software Projects 2010;
- 17) Nicholas Chileshe. Journal of Engineering, Design and Technology - Quality management concepts, principles, tools and philosophies 2007;
- 18) VILLE TUOMI. - Quality Management in Public Sector 2012;
- 19) A. V. Feigenbaum. Total Quality Control. McGraw-Hill 1961;
- 20) J. M. Juran. Quality Control Handbook 1979;
- 21) J. R. Evans, W. M. Lindsay. The Management and Control of Quality. 4th. Ed 1999;
- 22) SupplyChainDigest. The 11 Greatest Supply Chain Disasters 2006;
- 23) APIC / CEFIC. Quality Management System (QMS) 2005;
- 24) Ahmed Badr Eldin IA-Quality - General Concepts and Definitions;
- 25) Ng Kim-Soon - Quality Management System and Practices;

26) Gerald. F. Smith.–The Meaning Of Quality 1993.;

27) Fahmi Abu Al-Rub. Quality Management Systems (ISO 9001:2015) 2020.;

28) Tauseef Aized. Total Quality Management and Six Sigma 2012.;

ვებ-გვერდები;

1. <https://www.turcert.com/ka/belgelendirme/sistem-belgelendirme/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi/iso-9001-kalite-yonetim-sistemi-nedir->
2. <http://isoms.ge/ge/post/28/%E1%83%A0%E1%83%90-%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%AE%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%AE%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%94%E1%83%AF%E1%83%9B%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%A2%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9B%E1%83%90>
3. <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/MENEJMENTI/Tavi%207.html>
4. <https://tahobaza.ru/ka/sistema-6-sigm-metodika-sovershenstvovaniya-processov-predpriyatiya/>
5. <https://drive.google.com/file/d/1GLGPlop7fTTwvVd1HQTyyXYLBVd5NYk6/view>
6. <https://storax.ru/ka/quality-management-systems/>
7. [https://forumshoes.ru/ka/principy-upravleniya-kachestvom-i-ih-znachenie-principy-upravleniya-kachestvom/;](https://forumshoes.ru/ka/principy-upravleniya-kachestvom-i-ih-znachenie-principy-upravleniya-kachestvom/)
8. <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
9. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
10. <https://www.juran.com/blog/the-history-of-quality/>
11. <https://www.isoconsulting.ge/leansixsigma-ge>
12. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>

## სოციალური კვლევის შედეგების ანალიზი

სოციალურ კვლევაში მონაწილეობა მიიღო და აზრი დააფიქსირა 146 ადამიანმა, მათ შორის 56.9% – ქალბატონმა და 43.1% – მამაკაცმა. გამოკითხულთა 44.8% იყო 21-დან 35 წლამდე, 34.5% 35-დან 45 წლამდე, 15.5% 45-55 წლამდე, ხოლო 5.2% 55-65 წლამდე. გამოკითხულთა 98.3% იყო დასაქმებული, ხოლო 1.7% დაუსაქმებელი.

გამოკითხულთა 46.1% დასაქმებულია კერძო სამსახურში, 40.9% დასაქმებულია საჯარო სამსახურში, 8.7% არის თვითდასაქმებული და 4.3% სამოქალაქო/საზოგადოების ორგანიზაციაში.

ძალიან საინტერესო იყო იმის გაგება, თუ როგორ განმარტავს დასაქმებული პიროვნება სამუშაო ადგილის მაგალითზე ხარისხის მნიშვნელობას? აღნიშნულ კითხვაზე 46,1% – მა მიიჩნია, რომ ხარისხი არის მომსახურების, ორგანიზაციის/კომპანიის ეფექტიანობის, სისტემების მუდმივი გაუმჯობესება, 32.2% – მა ხარისხის განმარტა, როგორც ორგანიზაციის/კომპანიის მახასიათებლებისა და თვისებების ერთობლიობა. ხმები თანაბრად გაიყო 23.5% და 23.5% გამოკითხულთა რაოდენობაზე, რომლებიც მიიჩნევენ ხარისხს, ეროვნული/საერთაშორისო მოთხოვნის შესაბამისად დადგენილ სტანდარტს და ეროვნულ/საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფას.

კითხვაზე რა არის ხარისხის ძირითადი მახასიათებელი? გამოკითხულთა 42.6% – მა დააფიქსირა დადგენილი მოთხოვნების შესრულების მონიტორინგის ციკლურობა, 40.9% – მიიჩნევს მომსახურების/პროდუქტის/პროცესების ხარისხით მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა, 37.4% მიიჩნევს ძირითად პროცესთა მართვას, ხოლო 24.3% – მა მიიჩნია მომსახურების/პროდუქტის/პროცესების კონტროლი.

ჩვენი კვლევისთვის მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს, თუ რა არის ხარისხის სისტემის მთავარი სუბიექტი, რომელზეც გამოკითხულთა 55.7% და 55.7% თანაბრად გადანაწილდა არის მმართველი რგოლი და მომხმარებელი, ხოლო 33% მიიჩნევს ხარისხის სისტემის მთავარ სუბიექტად თანამშრომლებს.

შეფასებისა და კმაყოფილების დონის დასადგენად არიან თუ არა კმაყოფილი გამოკითხულთა ორგანიზაციის/კომპანიის მმართველი რგოლის დამოკიდებულებით

თანამშრომლების მიმართ შემდეგნაირად დააფიქსირეს აზრი: 72.2% – მა დიახ, 23.5% – ნაწილობრივ, 4.3% – მა არა.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ყველა ორგანიზაციაში უნდა ახორციელებდეს კმაყოფილების კვლევას კითხვაზე ახორციელებს, თუ არა ხარისხის სამსახური კმაყოფილებას კვლევას? 68.1% – მა დააფიქსირა დიახ, 22.1% – ნაწილობრივ, 9.7% – არა.

კითხვაზე ახდენს თუ არა ხარისხის სამსახური კმაყოფილების კვლევის შედეგების ანალიზს შემდეგნაირად : 66.7% – დიახ, 26.3% – ნაწილობრივ, 7% – არა.

ჩვენთვის ძალიან საინტერესო იყო გაგვეგო გამოიყენება თუ არა ორგანიზაციაში/კომპანიაში კმაყოფილების კვლევის შედეგები პირობების, მომსახურების, პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით? შედეგები შემდეგნაირად: 66.4% – მა დააფიქსირა დიახ, 24.1% – მა ნაწილობრივ, ხოლო 9.5% – მა არა.

რისკების არსებობა ყველა ორგანიზაცია/კომპანიისთვის მნიშვნელოვან მოვლენას წარმოადგენს და ყველა ორგანიზაცია/კომპანია მუშაობს, მისი თავიდან აცილების პრევენციაზე. კითხვაზე ხდება თუ არა რისკების ანალიზი? 90.4% – მა აღნიშნა დიახ, ხოლო 9.6% – მა არა.

ჩვენთვის მნიშვნელოვანი იყო გამოკითხულთა აზრი იმის შესახებ თუ რისკის არსებობა ორგანიზაცია/კომპანიაში რით იყო გამოწვეული, 47.4% – მა აღნიშნა ჩამოთვლილი ყველა რისკი, თანაბრად გაიყო 28.4% და 28.4% , რომ რისკი გამოწვეულია თანამშრომლის/მმართველის არასწორი გადაწყვეტილებით, და ეკონომიკური კრიზისით. 18.1% მიიჩნევს რისკის გამოწვევას თანამშრომლისგან/მმართველისგან დამოუკიდებლად, 16.4% – მა მიიჩნია პოლიტიკური მდგომარეობით, 15.5% – მა ბუნებრივი მოვლენებით, 8.6% – მა არცერთი ზემოთ ჩამოთვლილი.

კითხვაზე ხართ თუ არა ჩართული ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის საქმიანობაში 73% – მა დიახ, და 27% – მა არა.

ჩვენი კვლევის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, სწორედ ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტი და იმის გაგება, თუ რომელ სტანდარტს იყენებს

ორგანიზაცია? კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოკითხულთა 45.7% – ორგანიზაცია იყენებს ISO 9001: 2015, 11.7% და 11.7% – იყენებს ISO 9004: 2009 და ISO 19011: 2011, 8.5% და 8.5% – იყენებს ISO 14001:2015 და ISO 27001, 5.3% – იყენებს ISO 22000, 4.3% – ISO 13485:20, ხოლო 2.1% და 2.1% FSSC 22000 და ISO/TS 16949 სტანდარტებს.

ხარისხის მართვას თან ახლავს გარკვეული პრობლემების არსებობა და ქართულ ორგანიზაციებშიც, არსებობს ამ პრობლემების ჩამონათვალი, კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე გამოიყო პრობლემები შემდეგნაირად : 45.8% – არასაკმარისი მოტივაცია, 29% – რესურსებისა და დროის ნაკლებობა, 27.1% – თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა, 26.2% – მკაცრი ბიუროკრატია, 22.4% – არასწორი სამუშაო რეჟიმი, 17.8% – ხარისხის აღჭურვილობის ნაკლებობა, 15% – კომპანიის პოლიტიკასთან შეუსაბამობა, 11.2% – ბუნდოვანი სტრუქტურა, 10.3% არასაკმარისი დელეგირება.

რაც შეეხება ღია კითხვას თუ რომელ პრობლემასთან ჰქონიათ გამოკითხულთა უმრავლესობას შეხება , აღინიშნა, რომ აქვთ რესურსებისა და დროის ნაკლებობა, არასაკმარისი მოტივაცია სამუშაო რეჟიმზე, აღსანიშნავია თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა და არასწორი სამუშაო რეჟიმი.

ხარისხის სამსახური ჩართული უნდა იყოს შიდა პროცესებში და თანამშრომლებს სტანდარტებისა და მოთხოვნების შესაბამისად უნდა უწევდეს კონსულტაციას და დახმარებას. კითხვაზე როგორ დახარებით ხარისხის სამსახური პრობლემის მოგვარებაში უმეტესწილად აღინიშნა ხარისხის სამსახურის მიერ დახმარების გაწევა უფლებამოსილების ფარგლებში : კონსულტაციებით, ტრენინგებით, შესაბამისი ზომების მიღებით, სასურველი რესურსების მოპოვებით, Swot ანალიზის მეშვეობით, საქმიანობის ცნობიერების გაზრდაში.

კითხვაზე არის თუ არა ხარისხის მართვის სისტემა ქმედითი და ეფექტიანი თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში/კომპანიებში, შემდეგნაირად განაწილდა: 64.3% – მა აღნიშნა დიახ, 26.8% – მა არასაკმარისად, 8.9% – მა არა.

კვლევის შედეგების ერთ–ერთი მთავარი საკითხი გახლავთ მიმართულება რომელსაც ისურვებდა დასაქმებული პიროვნება ხარისხის სისტემის გაძლიერების მიზნით ორგანიზაცია/კომპანიაში. შედეგების მიხედვით აღნიშნეს რამდენიმე მთავარი მიმართულება გაუმჯობესების მიზნით ესენია : ტრეინგები და გადამზადება კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით, მუდმივი მობიტორინგი, საქმიანობის ცნობიერების გაზრდა, პროფესიული განვითარება, კმაყოფილების დონის გაზრდა, ძლიერი კომპეტენტური მომსახურე პერსონალი და ტექნოლოგიური განვითარება და ძლიერი ლიდერი.

## დასკვნა

თანამედროვე მსოფლიოში ხარისხის განვითარება მართვის მთავარი ამოცანის, მისი სისტემების და ეფექტიანობის წარმოება წარმოადგენს. ხარისხის მართვის სისტემის დანერგვა დამოკიდებულია საერთაშორისო ISO 9001 სტანდარტების დაკმაყოფილებაზე. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მართვის სისტემები და სისტემის ეფექტიანობა კომპანია/ორგანიზაციისთვის კონკურენციის გამწვავების და ცხოვრების დონის ხარისხის ასამაღლებლად.

ნაშრომში მოცემულია საქართველოში მოქმედი ორგანიზაცია/კომპანიის მართვის სისტემის პრობლემები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 25-მდე ორგანიზაციამ. ორგანიზაციაში ჩატარებული კვლევის შედეგად მივიღე მათი პრაქტიკული გადაჭრის რეკომენდაციები, ხარისხის და მართვის შეფასებები და ხარისხის მიმართულების გაუმჯობესების რეკომენდაციები. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 150-მდე რესპოდენტმა.

კვლევისას აქცენტი გაკეთდა სამი ძირითადი მიმართულებით – ხარისხის და მისი მახასიათებლის შეფასება, მმართველი რგოლის და ხარისხის სამსახურის დამოკიდებულება და შეფასება, პრობლემების არსებობა და რეკომენდაცია.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე ძალიან საინტერესო შეფასება გაკეთდა სამუშაო ადგილების მაგალითზე რესპოდენტთა შეფასება და მცირე პროცენტული სხვაობით გამოყოფენ ხარისხის მნიშვნელობას როგორც: ორგანიზაციის/კომპანიის მახასიათებელთა თვისებების ერთობლიობას, და მომსახურების, ორგანიზაციის კომპანიის ეფექტიანობის მუდმივი გაუმჯობესებას. ხარისხის თავის სისტემებში უპირველესად გულისხმობს საქმიანობის იმ კრებულს, რომელსაც მომსახურების წარმოებაზე ახორციელებს და მისი წარმოება დამოკიდებულია ყველა იმ კომპონენტზე რომელიც ერთ საწარმოო ციკლს ქმნის.

ხარისხის წარმოების ძირითად კომპონენტს წარმოადგენს მისი მახასიათებელი, რომელიც საერთაშორისო ორგანიზაციის განმარტებით უზრუნველყოფს ხარისხის უნარს დააკმაყოფილოს შეთავაზებული და დადგენილი მოთხოვნები. გამოკითხულთა უმრავლესობა ხარისხის ძირითად მახასიათებლად მიიჩნევს დადგენილი მოთხოვნების შესრულების მონიტორინგის ციკლურობას.

ყოველი მართვის ახალი მოდელი იწყება მომხმარებლის ყურადღებით და შემდეგ კმაყოფილებით. ორგანიზაციის არსებობა ორიენტირებულია მომხმარებლების მოთხოვნებსა და დაკმაყოფილებაზე, გამოკითხულთა შეფასებით ხარისხის მართვის მთავარ სუბიექტად მომხმარებელს მიიჩნევს.

ძალიან საინტერესო იყო იმის კვლევა თუ საქართველოში რამდენად კმაყოფილია დასაქმებული ადამიანი მმართველი რგოლის დამოკიდებულებით თანამშრომლების მიმართ და კვლევამ აჩვენა, რომ 71% აღნიშნავს კმაყოფილებას.

ხარისხის მართვა და მასთან დაკავშირებული საკითხები, რა თქმა უნდა დამოკიდებულია, როგორც მენეჯმენტის ასევე თანამშრომელთა მუშაობის ხარისხზე რაც აისახება ორგანიზაციის/კომპანიის კმაყოფილების დონეზე. თანამშრომელი არის ის ძალა რომელთა შთაბეჭდილებიდან გამომდინარე ფასდება პერსონალთა შრომა და უმჯობესდება ორგანიზაციის პროგრესი. აღმოჩნდა, რომ გამოკითხულთა 69,4% ადასტურებს მათ ორგანიზაცია/კომპანიაში ხარისხის სამსახური ახორციელებს კმაყოფილების კვლევას.

თანამშრომლებს მოეთხოვებათ აქტიურად იყვნენ ჩართული სამუშაო პროცესში და არიან პასუხისმგებლები ორგანიზაციის საქმიანობაზე, მაგრამ საინტერესოა რამდენად ახდენს საქართველოში ხარისხის სამსახური კმაყოფილების კვლევის შედეგების ანალიზს? რესპოდენტთა 65,4% ადასტურებს კმაყოფილების შედეგების კვლევას.

ყველა დროსა და ეპოქაში საქმიანობას თან ახლავს გარკვეული რისკი არსებობა. რისკების არსებობამ აიძულა ქვეყნები შეექმნათ/დაენერგათ სპეციალურ სასწავლო მეთოდოლოგია, რომელიც გარკვეულწილად აღმოფხვრიდა მისი დადგომის ალბათობას და პრევენციის შემუშავებას რისკების თავიდან აცილების მიზნით. რესპოდენტთა გამოკითხვით 89,7% ადასტურებს, რომ მათ ორგანიზაციაში ხდება რისკების ანალიზი. რისკების არსებობა ორგანიზაციაში ამ საკითხის საკვლევად რამდენიმე პასუხის მონიშვნის საშუალება ჰქონდათ (თანამშრომლი/მმართველის არასწორი გადაწყვეტილებით, თანამშრომლისგან დამოუკიდებლად, ეკონომიკური კრიზისით, პოლიტიკური მდგომარეობით, ბუნებრივი მოვლენებით) რესპოდენტებს და შედეგად 47,2% ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ რისკს მიიჩნევს, რაც იწვევს რისკს ორგანიზაციაში.

ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ნერგავს ხარისხის პოლიტიკას, რაც მართვის ერთ-ერთი მთავარი დანიშნულებაა და მისი ვალდებულებაა მკაფიოდ უზრუნველყოს მისი შესრულება და ხარისხის მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესება. გარდა ამისა უზრუნველყოს და გააუმჯობესოს ის კრიტერიუმები, რომლებიც მოქმედებენ ეფექტურობაზე . ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური ახორციელებს სტატეგიული მენეჯმენტის დაგეგმარებას, რომელიც განსაზღვრავს კორპორაციის ფუნქციონირების გრძელვადიან მაჩვენებელს, სტრატეგიულ რეალიზაციას, შეფასებასა და კონტროლს, ფორმულირებას. ეფექტურ დაგეგმარებასა და ფუნქციონირებაში უნდა იყოს თანამშრომლები გარკვეულწილად ჩართული და საქართველოში გამოკითხულთა შეფასებით 72% არის ჩართული ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის საქმიანობაში.



მმართველის წარმოების პროცესში შეიძლება წარმოიშვას გარკვეული საკითხები, რომელიც შემდეგ ხარვეზს, დეფექტს, მნიშვნელოვან ცვლილებებს და პრობლემებს იწვევს. როგორც სხვა ქვეყნებში არც საქართველოა გამონაკლისი მართვაში პრობლემების არსებობით, რაც აისახება მართვის ხარისხზე. საქართველოში ძირითადი აქცენტი არასკმარისს მოტივაციაზე გაკეთდა. რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ხელმძღვანელობა საქმის კურსში არ აყენებს თანამშრომლებს. არ ქმნის კეთილგანწყობას, არ ასრულებს ფინანსურ ჯილდოებს, აქვს რაიმე სახის ზეწოლა, თანამშრომლების მხრიდან არის წაქეზებული, რაც პროცესის წარუმატებლობამდე მიყვანას გულისხმობს. უნდა გამოვყოთ ის შედეგები, რომლებიც მწვავეა და ჰქონიათ რესპოდენტების უმეტეს ნაწილს შეხება ამ პრობლემებთან ორგანიზაციაში: არასწორი სამუშაო რეჟიმი – ორგანიზაციის/კომპანიის შინაგანაწესის დარღვევის გამო თანამშრომლებს აქვთ არასწორი სამუშაო რეჟიმი, რაც გამოხატულია ზედმეტი სამუშაო საათების შესრულებაში, სხვა თანამშრომლების სამუშაოს შესრულებით, მძიმე დატვირთვით მუშაობა და არაკომპეტენტურ თანამშრომლებთან მუშაობა.

რესურსებისა და დროის ნაკლებობა – დასაქმებულ ადამიანებს ხშირად აქვთ დროის ნაკლებობის შეგრძნება, რადგან დღის და სამუშაო საათების მიმდინარეობისას მათ არ აქვთ კომუნიკაცია სხვა თანამშრომლებთან, მენეჯმენტიდან გამომდინარე ისინი არიან მხოლოდ საქმიანობაზე ორიენტირებული და არ აქვთ საკმარისი რესურსი და დრო რომ კომუნიკაცია დაამყარონ სხვა თანამშრომლებთან. ამისათვის ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება სწორედ რომ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში ხუთ თანამშრომელს არ უნდა დააკისროს არამედ ყველა თანამშრომელს სწორი დელეგირებით.

აუცილებლად უნდა გამოვყოთ ტრეინინგების და განვითარების პრობლემა – ქართულ ორგანიზაციებში ხშირად ჩქარობენ ახალი თანამშრომლის მიღებას რაც დროთა განმავლობაში გარკვეულ პრობლემებს წარმოშობს, რადგან შესაძლოა შესაბამისად არ იყოს პიროვნება დანიშნული თანამდებობაზე და პოზიციის შესაბამისად არ იყოს მომხადებული. საწყისი ეტაპიდან აუცილებელია ტრეინინგების არსებობა და სწორი დაკვალიანება რაც უნდა ასახავდეს როგორც პრაქტიკულ ასევე თეორიულ ცოდნა. რთული არ არის იმის დანახვა, რომ ადამიანები, რომლებიც თავიანთ საქმეს აკეთებენ კარგად ასრულებენ მათ, მაგრამ ტრეინინგი და განვითარება ეს აუცილებელი პროცესია, შემდგომი განვითარებისთვის და ოპერაციული სისტემის გაუმჯობესებისთვის.

თანამშრომელთა პრობლემების არსებობის შემთხვევაში ხარისხის სამსახური შესაბამისი უფლებამოსილებით ეხმარება თანამშრომლებს. გამოკითხვის შედეგად თუ როგორ დახმარებით ქართულ ორგანიზაცია/კომპანიაში პრობლემის არსებობისას ხარისხის სამსახური დადებითად შეფასებულია და თანამშრომელთა უმეტესობა აღნიშნავს, რომ პრობლემა, რომელიც არსებობდა ხარისხის სამსახურმა მიიღო შესაბამისი ზომები და მოაგვარა პრობლემა, პრობლემის შინაარსიდან

გამომდინარე დაუნრეგავს ტრენინგი, კონსულტაციები, დადგენილების და სტანდარტების მიხედვით დააკმაყოფილა შესაბამისი მოთხოვნები, აქტიურად ჩართო მენეჯმენტი და შესაბამისი სამსახურები პრობლემის აღმოსაფხვრელად.

კვლევამ აჩვენა, რომ დასაქმებული ადამიანების ცნობიერება ხარისხის მიმართ საკმაოდ მაღალია და ზუსტად შეუძლიათ მთავარი ხარისხის მნიშვნელობა თავიანთ ორგანიზაციებს. კვლევა საინტერესო იყო რესპოდენტთათვის და ობიექტურად ჩაერთნენ კვლევაში, მკაფიოდ გამოხატეს ის პრობლემები და საკითხები, რომლებიც აწუხებდათ, დააფიქსირეს საკუთარი თავი სამომავლოდ რა მიმართულებითაც ისურვებენ ორგანიზაციის გაუმჯობესებას.

## 1. სქესი

მამრობითი

მდედრობითი

## 2. ასაკი

21-35

35-45

45-55

55-65

15.5%

34.5%

44.8%

21-35

35-45

45-55

55-65

3. ხართ თუ არა დასაქმებული?

დიახ

არა

98.3%

დიახ

არა

4. დადებითი პასუხის შემთხვევაში გთხოვთ დააკონკრეტოთ რომელ სფეროში ხართ დასაქმებული ?

საჯარო სამსახური

კერძო სექტორი

თვითდასაქმებული

სამოქალაქო/საზოგადოების

ორგანიზაცია

8.7%

46.1%

40.9%

საჯარო სამსახური

კერძო სექტორი

თვითდასაქმებული

სამოქალაქო/საზოგადოების ორგანიზაცია

5. თქვენი სამუშაო ადგილის მაგალითზე, გთხოვთ განგვიმარტოთ, რა არის ხარისხი?

0

20

40

60

ორგანიზაციის/კომპანიის

მახასიათებლებისა და თვისებ...

ეროვნული/საერთაშორისო

მოთხოვნის შესაბამისად დად...

ეროვნულ/საერთაშორისო

სტანდარტებთან შესაბამისბო...

ხარისხიანი პროდუქტის

უზრუნველყოფა

მომსახურების, ორგანიზაციის/

კომპანიის ეფექტიანობის, სის...

37 (32.2%)

37 (32.2%)

25 (21.7%)

25 (21.7%)

27 (23.5%)

27 (23.5%)

27 (23.5%)

27 (23.5%)

53 (46.1%)

53 (46.1%)

ორგანიზაციის/კომპანიის მახასიათებლებისა და თვისებების ერთობლიობა

ეროვნული/საერთაშორისო მოთხოვნის შესაბამისად დადგენილი სტანდარტი

ეროვნულ/საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისბოს უზრუნველყოფა

ხარისხიანი პროდუქტის უზრუნველყოფა

მომსახურების, ორგანიზაციის/კომპანიის ეფექტიანობის, სისტემების მუდმივი  
გაუმჯობესება

6. რა არის ხარისხის ძირითადი მახასიათებელი?

0

10

20

30

40

50

დადგენილი მოთხოვნების

შესრულების მონიტორინგის

ციკლორობა

ძირითად პროცესთა მართვა

მომსახურების/პროდუქტის/

პროცესების კონტროლი

მომსახურების/პროდუქტის/

პროცესების ხარისხით

მომხმარებელთა კმაყოფილებ...

49 (42.6%)

49 (42.6%)

43 (37.4%)

43 (37.4%)

28 (24.3%)

28 (24.3%)

47 (40.9%)

47 (40.9%)

Value Count

დადგენილი მოთხოვნების შესრულების მონიტორინგის ციკლორობა

პირითად პროცესთა მართვა

მომსახურების/პროდუქტის/პროცესების კონტროლი

მომსახურების/პროდუქტის/პროცესების ხარისხით მომხმარებელთა კმაყოფილების კვლევა

7. ხარისხის სისტემის მთავარი სუბიექტია

0

20

40

60

80

მომხმარებელი

მმართველი რგოლი

თანამშრომლები

64 (55.7%)

64 (55.7%)

64 (55.7%)

64 (55.7%)

38 (33%)

38 (33%)

Value Count

მომხმარებელი

მმართველი რგოლი

თანამშრომლები

8. ხართ თუ არა კმაყოფილი თქვენი ორგანიზაციის/კომპანიის მმართველი რგოლის დამოკიდებულებით თანამშრომლების მიმართ?

დიახ

არა

ნაწილობრივ

23.5%

72.2%

დიახ

არა

ნაწილობრივ

9. ახორცილებს თუ არა ხარისხის სამსახური თქვენი კმაყოფილების კვლევას?

დიახ

არა

არასაკმარისად

22.1%

9.7%

68.1%

დიახ

არა

არასაკმარისად

10. ახდენს თუ არა ხარისხის სამსახური კმაყოფილების კვლევის შედეგების ანალიზს?

დიახ

არა

ნაწილობრივ

26.3%

7%

66.7%

დიახ

არა

ნაწილობრივ

11. გამოიყენება თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში კმაყოფილების კვლევის შედეგები პირობების, მომსახურების, პროდუქტის გაუმჯობესების მიზნით?



დიახ

არა

ნაწილობრივ

24.1%

9.5%

66.4%

დიახ

არა

ნაწილობრივ

12. . ხდება თუ არა თქვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში რისკების ანალიზი?

დიახ

არა

9.6%

90.4%

დიახ

არა

13. რისკის არსებობა ორგანიზაციაში გამოწვეულია

0

20

40

60

თანამშრომლის/მმართველის...

თანამშრომლისაგან/მმართველ...

ეკონომიკური კრიზისით

პოლიტიკური მდგომარეობით

ბუნებრივი მოვლენებით

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილით

არცერთი ზემოთ ჩამოთვლილ...

33 (28.4%)

33 (28.4%)

21 (18.1%)

21 (18.1%)

33 (28.4%)

33 (28.4%)

19 (16.4%)

19 (16.4%)

18 (15.5%)

18 (15.5%)

55 (47.4%)

55 (47.4%)

10 (8.6%)

10 (8.6%)

თანამშრომლის/მმართველის არასწორი გადაწყვეტილებით

თანამშრომლისაგან/მმართველისაგან დამოუკიდებლად

ეკონომიკური კრიზისით

პოლიტიკური მდგომარეობით

ბუნებრივი მოვლენებით

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილით

არცერთი ზემოთ ჩამოთვლილთანგან

14. ხართ თუ არა ჩართული ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის საქმიანობაში?

დიახ

არა

27%

73%

დიახ

არა

15. ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებიდან რომელს იყენებს თქვენი ორგანიზაცია?

ISO 9001: 2015

ISO 9004: 2009

ISO 19011: 2011

ISO 13485:20

ISO 27001

ISO/TS 16949

ISO 22301

ISO 22000

1/2

8.5%

8.5%

11.7%

11.7%

45.7%

ISO 9001: 2015

ISO 9004: 2009

ISO 19011: 2011

ISO 13485:20

ISO 27001

ISO/TS 16949

ISO 22301

ISO 22000

FSSC 22000

ISO 14001:2015

16. რა სახის პრობლემებს გამოარჩევდით ხარისხის მართვისას?

0

10

20

30

40

50

არასაკმარისი მოტივაცია  
 რესურსებისა და დროის ნაკლ...  
 მკაცრი ბიუროკრატია  
 ხარისხის აღჭურვილობის ნაკ...  
 კომპანიის პოლიტიკასთან შე...  
 თანამშრომელთა ჩართულობი...  
 არასაკმარისი დელეგირება  
 ბუნდოვანი სტრუქტურა  
 არასწორი სამუშაო რეჟიმი  
 49 (45.8%)  
 49 (45.8%)  
 31 (29%)  
 31 (29%)  
 28 (26.2%)  
 28 (26.2%)  
 19 (17.8%)  
 19 (17.8%)  
 16 (15%)  
 16 (15%)  
 29 (27.1%)  
 29 (27.1%)  
 11 (10.3%)

11 (10.3%)

12 (11.2%)

12 (11.2%)

24 (22.4%)

24 (22.4%)

არასაკმარისი მოტივაცია

რესურსებისა და დროის ნაკლებობა

მკაცრი ბიუროკრატია

ხარისხის აღჭურვილობის ნაკლებობა

კომპანიის პოლიტიკასთან შეუსაბამობა

თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

არასაკმარისი დელეგირება

ბუნდოვანი სტრუქტურა

არასწორი სამუშაო რეჟიმი

17. მე-16 კითხვაში ჩამოთვლილთაგან, რომელ პრობლემასთან გქონიათ უშუალო შეხება?

არასწორი სამუშაო რეჟიმი

არასაკმარისი მოტივაცია

არასაკმარისი დელეგირება

რესურსების ნაკლებობა

აღჭურვილობის ნაკლებობა

მკაცრი ბიუროკრატია

არა

თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

არცერთთან

კომპანიის პოლიტიკასთან შეუსაბამობა

ბუნდოვანი სტრუქტურა

დროის ნაკლებობა

ბიუროკრატია

რესურსებისა და დროის უკმარისობა

ხარისხის აღჭურვილობის ნაკლებობა

რესურსების და დროის ნაკლებობა

რესურსები და დროის ნაკლებობა

არასაკმარისად კომპეტენტური თანამშრომლები

თანამშრომელთა ჩართულობა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

არასწორი მოყრობა

ხარისხის ახჭურვილობის ნაკლებობა

1, 6

სამუშაო დროის განაკვეთი

საქართველოში ძნელად მოიპოვება ხარისხიანი პროდუქტი

არაფერი

თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა

ხარისხის ნაკლებობა

არასაკმარისი მოტივაცუა

რესურსებისა და დროის ნაკლებობა

რესურსების ნაკლებობა. ბიუროკრატია

დროის ნაკლებობა

Yvela

მეტნაკლებად ყველასთან

არასაკმარისი მოტივაცია

arcerttan

არასწორად გადანაწილება საქმიანობის

მოტივაციის ნაკლებობა და ნეპოტიზმი

არასწორი სამუშაო რეჟიმი და თანამშრომელთა კონკურენცია

თანამშრომლება არ იციან მათი უფლება მოვალეობები კარგად

თანამშრომელთა ჩართულობის და კომუნიკაციის ნაკლებობა

ცვლილებები და მისი ინფორმირება

დროის უქონლობის გამო კომუნიკაციის პრობლემა

არასწორი სამუშაო საათები და დატვირთვა

მკაცრი ბიუროკრატია, ნეპოტიზმი

მენეჯმენტის სიმკაცრე

arcerti

arcertii

სამუშაო რეჟიმი

არასაკმარისი მოტივაცია; თანამშრომელთა ჩართულობისა და კომუნიკაციის ნაკლებობა



ნეპოტიზმი

ara

კომუნიკაციის ნაკლებობა, სხვისი სამუშაოს შესრულებზე

18. როგორ დაგხმარებიათ ხარისხის სამსახური პრობლემის მოგვარებაში?

არ დამხმარებია

კარგად

აღმოფხვრა ნეპოტიზმი

ნაწილობრივ

კონსულტაციით

დაუგეგმია შესაბამისი ტრენინგი

შესაბამისი ტრენინგებით

ახალი თანამშრომლოს მიღება და სამუშაოს დელეგირება

მიიღო ხარისხის სამსახურმა შესაბამისი ზომები,რის საფუძველზეც აღმოიფხვა პრობლემა

არ ვიცი

ნაწილობრივ აღმოფხვრა პრობლემა

სწორი დელეგირებით

ნაწილობრივ გაუთვალისწინებთ ჩემი აზრი

არავითარი დახმარება

დელეგირების საკითხის მოგვარებაში

გამოსწორდება პრობლემა მომავალში

საკითხის შესწავლით

შემდგომებისდაგვარად

დროის ბალანსი

დახმარებისთვის არ მიმდინარეობს , თავად ვიპოვე გამოსავალი

სასურველი რესურსების მოპოვებაში

იდეალურად

აღმოფხვრა აღნიშნული პრობლემა

მომხმარებლისა და თანამშრომლებს შორის უფლებამოსილების სწორად  
გადანაწილებით

დიდად არაფერი შეცვლილა

პრობლემის შესწავლით და შემდგომ საუკეთესო გზის გამონახვით

თანამშრომლების ჩართულობით

არანაირად

არ გამომიციდა ჯერ ჯერობით

Swot ანალიზის მეშვეობით

არაფრით

არ დამხმარებია

ki

ნაწილობრივ

წახალისებით

yuradgebit.mosmenit

არ დავეკავშირებივარ

ყოველი პრობლემისას ცდილობს აღმოფხვრას დროულად

ყოველთვის მეხმარება

არსებული პრობლემა განიხილა და მიიღო შესაბამისი ზომები

დააკმაყოფილა ჩემი მოთხოვნა შესაბამისი სტანდარტების დადგენილებით

მიიღო ზომები

ჩემი დეპარტამენტის პრობლემა გაითვალისწინა და აღმოფხვრა

დამეხმარა ტრენინგების გავლაში და ჩემი საქმიანობის ცნობიერებაში

მენეჯმენტთან ერთად ჩაერთო საქმიანობაში და მოაგვარა არსებული პრობლემა

სტანდარტების და შიდა პოლიტიკის შესაბამისად მოქმედებდა და

დიახ დამხმარებია და გაითვალისწინა ჩემი მოთხოვნა

გამოსწორებულა პრობლემა

პრობლემის არსებობისას გავიარე კონსულტაციები ხარისხის სამსახურთან

კონსულტაცია

მენეჯმენტთან ერთად მოგვარდა საკითხუ

დიახ დამხმარებია ხარისხიანად

დამაკვალიანა საუბრით

დიახ ყოველთვის მეხმარება

მოაწყო შეხვედრა დეპარტამენტებთან ერთად და ერთხმად აღმოიფხვრა პრობლემა

ხშირ შემთხვევაში

განიხილა ჩემი პრობლემა საბჭოს სხდომაზე

დიახ დამხმარებია

საუბრით

დიახ დამხმარებია რითაც შეეძლო

არ დამჭირვებია

მიიღო შესაბამისი ზომები

19. თვენი აზრით, არის თუ არა ხარისხის მართვის სისტემა ქმედითი და ეფექტიანი თანამედროვე ქართულ ორგანიზაციებში/კომპანიებში

დიახ

არა

არასაკმარისად

26.8%

8.9%

64.3%

დიახ

არა

არასაკმარისად

20. რა მიმართულებით ისურვებდით ხარისხის სისტემის გაძლიერებას თვენს ორგანიზაციაში/კომპანიაში?

პროდუქტის ხარისხის ამაღლების მიმართულებით

ორგანიზაციასთან მორგებული სტანდარტების გაუმჯობესებით

ყველა რგოლის თანამშრომლის მეტი ჩართულობა პროცესში.

ბევრი მიმართულებით

მოტივაციის გაზრდა მონეტარული წახალისების გზით

ადამიანური რესურსის მოტივაციის გაზრდა.

მენეჯმენტის

ხელფასების მომატება

მომსახურების და პროდუქციის ხარისხია მრავალფეროვნებით

ძლიერი კომპეტენტური მომსახურე პერსონალი. კარგი ტექნიკური გამართული ფანქციონირება და ძლიერი ლიდერი..

ნორმალურადაა ყველაფერი

თანამშრომელთა მოტივაციით და ეფექტური დაგეგმარებით

პირობებით

სწავლების,დასწრების

დელეგირება, ბუნდოვანი სტრუქტურა

თანამშრომლებთან მეტი კომუნიკაცია, მოტივაციის ამაღლება,საკმარისი რესურსის მიწოდება

პროდუქციის ხარისხის მკაცრად კონტროლს

ტარდებოდეს მეტი ტრენინგი, იქმნებოდეს მეტი ხარისხიანი საქონელი , მოწმდებოდეს ხარისხი

გაძლიერდეს თანამშრომლებში მოტივაციის ამაღლება

არანაირად

ტრენინგების და კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებით

ეკონომიკირი

მენეჯმენტის კუთხით

თანამშრომელთა ტრენინგების გაზრდით

ეკონომიკირი

რაც შეიძლება მეტი თანამშრომლის ჩართულობა და გუნდი რო მუშაობა

პოზიციების დელეგირებით

კომუნიკაციით

ხარისხის ნაკლებობა

მუდმივი მონიტორინგით

კომუნიკაციის გაუმჯობესება და არამხოლოდ კვლევა.ნამდვილი მუშაობა  
ნაკლივანების აღმოფხვრაზე

სწავლის

არ ვიცი

თანამშრომლებთან მმართველი რგოლის კომუნიკაციის გაძლიერებით

bevri sakitxia

სამუშაო საათების ეფექტურად გადანაწილებით

უფრო მეტი მოტივაციის ამაღლება და ფინანსური დანამატი

მომხმარებლის ცნობიერების გაზრდით

თანამშრომელთა საქმიანობის ცნობიერების გაზრდა

თანამშრომელთა ეთიკის ნორმების დაცვა და კონტროლი

ფინანსური გაზრდისკენ მოუწოდოს მმართველ რგოლს

გუნდური მუშაობა და რაც შეიძლება მეტი თანამშრომლის ჩართულობა.

მოტივაციის გაზრდა

სწორი დელეგირება

მივლინებები და პროფესიული წინსვლა

პროფესიული განვითარება

საქმიანობის სწორად გადანაწილებით და თანამშრომლების დამატებით

მენეჯმენტის მხრიდან მეტი ყურადღება თანამშრომლებს

თითქმის ყველა მიმართულებით

ტრენინგები და მივლინებები

ფინანსური ზრდა

მეტი პრაქტიკული ცოდნა

შრომის კოდექსის დაცვა

თანამშრომლების კმაყოფილების გაზრდა

მეტი ტრენინგები და გადამზადება

უფრო ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება

გადამზადება

მივლინებების გაზრდით და საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა

ეკონომიკური თვალსაზრისით

რიგითი თანამშრომლების გადამზადებით პროფესიულ დონეზე

მეტი ჩართულობა, ადამიანური რესურების მოძიება და მათი კვალი გკვალიფიკაციის ამაღლება

თანამშრომელთა მოტივაციის და უშუალოდ აქტიურად ჩართვა სისტემის გასაუმჯობესებლად რითაც ხარისხის სისტემაც გაძლიერდება...

განვითარება

ხშირად იკვლიოს კმაყოფილების დონე

თანამშრომლების კმაყოფილების დონის გაუმჯობესებით

მეტი კვალიფიციური თანამშრომელი

ფინანსური რესურსები

თანამედროვე ტექნოლოგიებით

გაუმჯობესება მომსახურების ხარისხის