

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის
თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი



იზოლდა ლაშქარაშვილი

ხარისხის მართვის ორგანიზაცია სერვისულ კომპანიებში

ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო პროგრამა

ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ეკა ჩოხელი
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი 2019

შინაარსი

ანოტაცია	3
შესავალი	5
თავი 1. ხარისხის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში	
1.1. ხარისხის დანიშნულება და მახასიათებლები	8
1.2. ხარისხის მართვის პროცესი	14
თავი 2. ხარისხის მართვის სისტემები	
2.1. ხარისხის ტოტალური მართვა	21
2.2. ISO -სტანდარტები და სერტიფიცირება	38
2.3. ხარისხის მართვის საერთაშორისო გამოცდილება	43
თავი 3. ხარისხის შეფასება კომპანიაში „თიბისი ბანკი“ და მისი სრულყოფის გზები	
3.1. მომსახურების ხარისხი ქართულ კომპანიებში	54
3.2. კომპანიის „თიბისი ბანკი“ ხარისხის მართვის პროცესის შეფასება	56
3.3. ხარისხის მართვის სრულყოფის გზები	72
დასკვნები და რეკომენდაციები	77
გამოყენებული ლიტერატურა	83

ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ასახავს მომსახურების ხარისხს და მისი გაუმჯობესების გზებს ქართულ საბანკო სექტორში. ნაშრომში წარმოდგენილია ხარისხის განმარტება, ასევე რატომ არის ხარისხი მნიშვნელოვანი. ხარისხის არსი და მიდგომები ხარისხის მენეჯმენტისადმი, ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა, რა შეიძლება გამოიწვიოს დაბალმა ხარისხმა, როგორ ხდება ხარისხის ტოტალური მართვა, მომსახურების პროექტირების ზოგადი მიმოხილვა, მომსახურების დეტალური გეგმის შემუშავება, როგორ ხდება რიგების მართვა, მასობრივი მომსახურების სისტემები, მომსახურების ხარისხის პრიორიტეტის დეკლარირება მენეჯმენტის მიერ, გაცემულია გარკვეული რეკომენდაციები კომპანიებისთვის ვისაც სურთ რომ ჰქონდეთ კარგი მომსახურების ხარისხი.

აგრეთვე ნაშრომში წარმოდგენილია თიბისი ბანკში მომსახურების ხარისხის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე მისი თავისებურებები საქართველოს ბანკთან მიმართებით.

სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში გამოვლინდა ის პრობლემური საკითხები რომლებიც შეიძლება დამოკიდებული იყოს ბანკებში მაღალი მომსახურების ხარისხის შემაფერხებელ ფაქტორებთან. ამ პრობლემათა დაზუსტების და გადამოწმების, აგრეთვე მათი კომპლექსურობის გამოვლენის მიზნით მაგისტრანტის მიერ ჩატარებულ იქნა რაოდენობრივი კვლევა, რომელიც ელექტრონული ფორმატის ჩაღრმავებულ ინტერვიუს გულისხმობს. კვლევის შედეგად გამოვლენილი შედეგების და რესპოდენტთა შეხედულებების საფუძველზე შეფასებულ იქნა პრობლემურ საკითხებად დასახელებული ასპექტები.

Abstract

Master's thesis describes the quality of service and ways to improve it in the Georgian banking sector. The paper describes the quality definition, and why the quality is important. The essence of the quality and approaches to quality management, quality assurance organization, which can lead to poor quality, how is the total quality management, service design general overview, detailed plan, how to manage queues, mass service systems, quality of service priority declaration I ejmentis by, issued some recommendations for companies wishing to have a good quality of service.

The paper also includes the strengths and weaknesses of service quality in TBC Bank as well as its peculiarities with Bank of Georgia.

In the course of the Master's thesis, the problematic issues that may depend on the high quality of service in the banks. Quantitative research has been conducted by Mastermind for the purpose of verification and verification of these problems and their complexity, which implies an in-depth interview of electronic format. Based on the results of the survey and the respondents' opinions, the aspects identified as problematic issues have been assessed.

შესავალი

კვლევის აქტუალობა . ხარისხზე ყურადღების გამახვილება უკავშირდება კაცობრიობის ისტორიაში ადამიანთა შრომითი საქმიანობის დასაწყისს. მისი მართვის ფორმები და ხერხები წლების განმავლობაში მუდმივად იცვლებოდა და იხვეწებოდა. თანამედროვე ეტაპზე ხარისხს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობაში. ხარისხი განსაზღვრავს კომპანიის რეპუტაციას, პასუხისმგებლობას პროდუქტზე, გლობალურ შედეგებს. დღესდღეობით პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი ხდება კონკურენტუნარიანობის მიღწევის ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორი, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს წარმატებულ ფუნქციონირებას. ეს კი შესაბამისად დადებით ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკის განვითარებაზე. ამდენად, ხარისხის მართვა წარმოადგენს არა მხოლოდ ცალკეულ მეწარმეთა კერძო პრობლემას, არამედ პიდაპირ კავშირშია მოსახლეობის ცხოვრების დონის ხარისხის ამაღლების საერთო ეროვნულ პრობლემასთან.

თანამედროვე მეწარმე სუბიექტისთვის წარმატების მიღწევის უმთავრესი განმაპირობებელი მომხმარებლის კმაყოფილებაა, ეს კი შეუძლებელია კომერციული შეთავაზების მაღალი ხარისხის გარეშე. კონკურენციის გამწვავებამ ხარისხის პრობლემის მიმართ ბიზნესის ყურადღება გააძლიერა და დღეს ამ მხრივ სისტემური მიდგომა არსებობს, რომელიც ხარისხის თემას არა მარტო კონკრეტული საწარმოს კონტექსტში განიხილავს. თვით ტერმინთან „ხარისხი“ დაკავშირებით შეინიშნებოდა აზრთა გარკვეული სხვადასხვაობა, თუმცა დღეს შეიძლება ითქვას, რომ ამ მხრივ მიღწეულია გარკვეული შეთანხმება და ეს ტერმინი საქონლის მიერ მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას უკავშირდება. ხარისხი არის პროდუქციის თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს მის უნარს, დანიშნულების შესაბამისად ამა თუ იმ დონეზე დააკმაყოფილოს მომხმარებლის არსებული თუ სავარაუდო მოთხოვნილებები.

პროდუქციის ხარისხი დაკავშირებულია ცნებებთან: პროდუქციის თვისებები და პროდუქციის სარგებლიანობა. თვისებები სხვადასხვა მიმართულებით

პროდუქციის ობიექტური მახასიათებლებია, სარგებლიანობა კი პირდაპირ უკავშირდება პროდუქციის უნარს, სარგებელი მოუტანოს და ამა თუ იმ დონეზე დააკმაყოფილოს მომხმარებელი. კომპანიის წარმატება პირდაპირ არის დაკავშირებული მის მიერ წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ხარისხთან და ფასთან. ეს ორი მოცემულობა გარკვეულწილად უკუპროპორციულად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. ხარისხი რაც შეიძლება მაღალი უნდა იყოს, ხოლო ფასი კი პირიქით, დაბალი. ამავე დროს, ხარისხის და ფასის თანაფარდობით ფირმა უნდა სჯობდეს კონკურენტს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისი გამოჩენა ბაზარზე შედეგიანი ვერ იქნება. ხარისხი კრებითი ცნებაა და ის რამდენიმე პარამეტრს მოიცავს. ამავე დროს, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ მატერიალური ნაკეთობის და მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

ხარისხის განსაზღვრაზე არსებობს მრავალი განმარტება, ეს აიხსნება თვით ხარისხის კატეგორიის მსახველობით. ვიწრო გაგებით ხარისხი ნიშნავს პროდუქციის ხარისხს. უფრო ფართო ინტერპრეტაციით ხარისხი აღნიშნავს სამუშაოს ხარისხს, მომსახურების ხარისხს, ინფორმაციის ხარისხს, პროცესის ხარისხს, ქვედანაყოფის ხარისხს, დასაქმებულთა-ინჟინრის, მენეჯერის, ხელმძღვანელის, მუშის ხარისხს, სისტემის ხარისხს, კომპანიის ხარისხს, მიზნების ხარისხს და ა. შ.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანია ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომების, პრინციპების შესწავლა, ხარისხის მართვის შეფასება ქართულ კომპანიებში და სრულყოფის გზების დასახვა. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე დაისახა შემდეგი ამოცანები:

- ხარისხის მართვის მნიშვნელობის შეფასება;
- ხარისხის მართვის პროცესის თანამედროვე მიდგომების განხილვა;
- ხარისხის ტოტალური მართვის როლისა და პრინციპების გაანალიზება;
- ხარისხის მართვის პროცესის შეფასება ქართულ კომპანიებში და სრულყოფის ღონისძიებების დასახვა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს კვლევის ხარისხის მართვის პროცესისა და სისტემების შესწავლა. კვლევის ობიექტია ქართულ ბაზარზე მოქმედი კომპანიები.

კვლევის მეთოდები და თეორიული საფუძვლები. ნაშრომის კვლევის პროცესში თეორიული საკითხების დამუშავებისთვის გამოყენებულია როგორც ქართველ, ასევე უცხოელ მეცნიერთა და ეკონომისტთა სახელმძღვანელოები, კვლევები, პუბლიკაციები, სამეცნიერო სტატიები, ინტერნეტ-რესურსი.

კვლევის მეთოდოლოგია ეყრდნობა სისტემურ და კომპლექსურ მიდგომებს, ასევე კვლევის პროცესში გამოყენებულია შედარების, დაჯგუფების, სტატისტიკური, გრაფიკული და სხვა ეკონომიკურ-ანალიტიკური მეთოდები.

კვლევის შედეგები და მიგნებები.

- დამუშავებულია ხარისხის მართვასთან დაკავშირებული თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები;
- გაანალიზებულია გლობალურ გარემოში ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომები და ტენდენციები;
- შესწავლილია ხარისხის მართვის პროცესის თავისებურებები ქართულ კომპანიებში და შემუშავებულია რეკომენდაციები.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. ნაშრომი გადმოცემულია 84 გვერდზე. იგი მოიცავს შესავალს, ორ თავს, დასკვნას და გამოყენებული ლიტერატურის სიას.

თავი 1. ხარისხის მნიშვნელობა ორგანიზაციაში

1.1. ხარისხის დანიშნულება და მახასიათებლები

ვიდრე დავიწყებთ პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხის შესწავლას, საჭიროა განვსაზღვროთ თვითონ ტერმინ „ხარისხის“ მნიშვნელობა, რათა მომავალში თავიდან ავიცილოთ ამ ცნებასთან დაკავშირებული ასიმეტრიულობა. ტერმინ „ხარისხის“ სხვადასხვანაირ განმარტებებს მოვიძიებთ სხვადასხვა სახელმძღვანელოში, თუმცა მხოლოდ ვერბალური თვალსაზრისით, რადგან მიღებული საბოლოო შედეგი თითქმის ყველაგან იდენტურია.

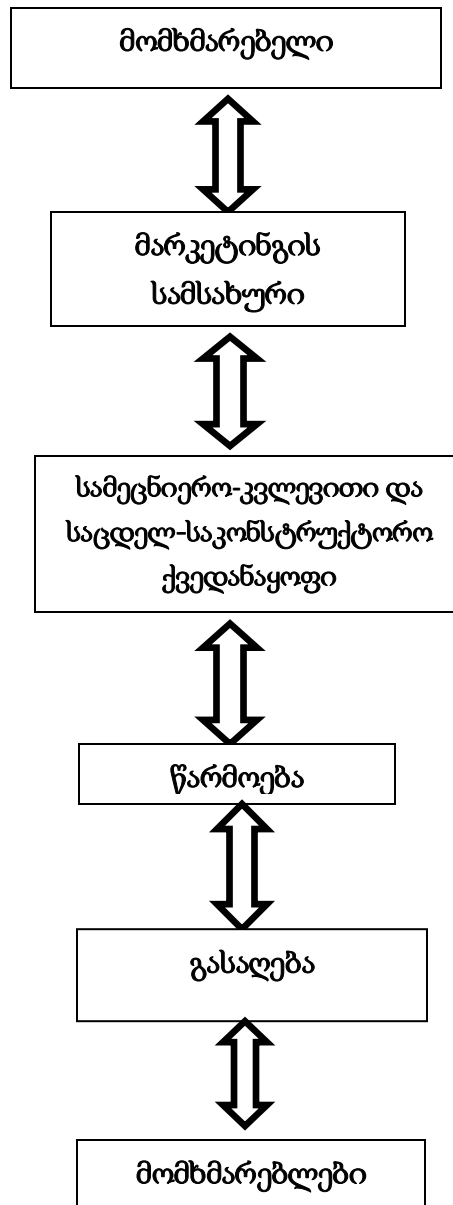
სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის განმარტებით, ხარისხი ობიექტის მახასიათებლების ერთობლიობაა, რომლებიც უზრუნველყოფს მის უნარს დააკმაყოფილოს დადგენილი და შეთავაზებული მოთხოვნილებები. სხვა განმარტების თანახმად ხარისხი ესაა პროდუქციის, პროცესის ან სისტემის მახასიათებლების არსებულ ან განზრახულ მოთხოვნებთან შესაბამისობა. ასევე ერთ-ერთი განმარტებით ხარისხი წარმოადგენს „მოთხოვნებთან ნიშანდობლივი მახასიათებლების შესაბამისობის თვისებას“, სადაც მოთხოვნებში მოიაზრება დადგენილი მოთხოვნა, ხოლო მახასიათებლებში კი განსხვავებული თვისებები.

ფირმა, რომელიც აწარმოებს ხარისხიან პროდუქციას, ღებულობს კონკურენტულ უპირატესობას, იკავებს ბაზარზე მნიშვნელოვან ადგილს და აუმჯობესებს საკუთარ იმიჯს მომხმარებლის თვალში. ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის კი პირდაპირ გამოხატავს ფირმის საქმიანობის ხარისხს.

ხარისხი თავის თავში გულისხმობს იმ საქმიანობების კრებულს, რომელსაც ახორციელებს საწარმოო პროდუქციის(მომსახურების) წარმოების დროს. ხოლო როგორი იქნება მიღებული ხარისხი დამოკიდებულია ყველა კომპონენტზე, რომლისგანაც შედგება მთლიანი საწარმოო ციკლი.

ხარისხის შექმნის პროცესი ძალიან საინტერესო მოვლენაა და ეს პროცესი უფრო ღრმად წვდება და ასახავს ხარისხის ყოვლისმომცველ თვისებას, რომელიც გამოხატავს მომხმარებლების მიმართ ორიენტირებას და მათი მოთხოვნების თავისდროულად გამოვლენას, გათვალისწინებას და შემდეგ მათ სრულყოფილად დაკმაყოფილებას.

¹ნახ1.1.1 ნაჩვენებია „ხარისხის შექმნის“ განზოგადებული პროცესი:



¹ ამყოლაძე.გ.ამყოლაძე.თ.გიორგიშვილი.ნ.ლომსაძე-კუჭავა.მ. ხარისხის და პროექტების მენეჯმენტი, თბილისი 2009

ამ პროცესის თითოეული ეტაპი შესაბამის დატვირთვას ატარებს.

1 ეტაპზე ხდება მომხმარებელთა საჭიროებების გაცნობიერება;

2 ეტაპზე ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სახეობების დადგენა და ხარისხზე მოთხოვნის დონის გარკვევა;

3 ეტაპზე ხდება პროდუქციის ნიმუშზე ხარისხზე დადგენილი მოთხოვნილების განხორციელება;

4 ეტაპზე ხდება წარმოებულ პროდუქციაში ხარისხზე მოთხოვნების რეალიზაცია;

5 ეტაპზე ხდება საქონელში ხარისხზე მოთხოვნების რეალიზაცია;

6 ეტაპზე კი ხდება მომხმარებლის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება.

ხარისხი ოპერაციული მენეჯმენტის კონტექსტში გარკვეულწილად კრებითი ცნებაა, რომლის სხვადასხვა ასპექტში განხილვას შესაძლებელი და ეს დამოკიდებულია პროდუქციის წარმოების პროცესის სტადიაზე.

- ✓ **I ეტაპზე** უნდა განვიხილოთ პროდუქციის/მომსახურების პროექტის ხარისხი. ყოველ პროდუქტის თუ მომსახურების პროცესს გააჩნია საკუთარი ნორმატივების, პარამეტრების, შეზღუდვების ნაკრები, რომელთა დაცვა პროექტირების პროცესში სავალდებულოა. იგი აჩვენებს, თუ რამდენად შეესაბამება პროექტი ტექნიკურ ნორმატივებს. ამ ასპექტს პროექტის ტექნიკური პირობებისადმი შესაბამისობის ხარისხი ეწოდება;
- ✓ **II ეტაპზე** ფასდება პროექტის რეალიზაციაში ჩაშვების ხარისხი. ანუ შესაძლებელია, რომ პროექტი ტექნიკური პარამეტრების სრული დაცვით იყოს შემუშავებული, მაგრამ სათანადო დონეზე ვერ განხორციელდეს.
- ✓ **III ეტაპზე** კი საქმე გვაქვს ფუნქციურ ხარისხთან, ეს ასპექტი ასახავს მომხმარებლის კმაყოფილების დონეს.

პრაქტიკაში არსებობს ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც პროექტიც და მისი რეალიზების ხარისხიც მაღალია, მაგრამ მყიდველის მოლოდინი მაინც ვერ არის სათანადოდ გამართლებული. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს არასწორი მარკეტინგული ქმედებები, რის შედეგადაც ვერ იქნა ზუსტად აღწერილი და დადგენილი მომხმარებელთა მოთხოვნილებები.

აქედან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ უმაღლესი ხარისხი მიიღწევა მაშინ, როდესაც შესრულებულია სამივე ეტაპი სრულყოფილად და ზედმიწევნით. ცნობილია ხარისხის სხვადასხვა მახასიათებლები, რომლებიც განსხვავებულია იმის მიხედვით, თუ რომელ პროდუქტზეა საუბარი : საქონელსა თუ მომსახურებაზე.

საქონლის ხარისხის მახასიათებლებს მიეკუთვნება:

- ფუნქციური შესაბამისობა
- საიმედოობა
- ხანგამძლეობა
- ერგონომიკულობა
- ესთეტიკურობა
- სერვისი
- აღქმული ხარისხი

პროდუქტს არის მაღალი ხარისხის, როდესაც მას შეუძლია კონკურენტებზე უფრო ეფექტურად დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნილებები და მოლოდინები. პროდუქტის ხარისხს კი განსაზღვრავს ის თვისებები და მახასიათებლები, რომლებიც შესაბამისობაშია მომხმარებელთა მიზნობრივ ჯგუფთან. ამასთანავე პროდუქტი მუდივად უნდა იხვეწებოდეს და განიცდიდეს სრულყოფას, სთავაზობდეს უფრო მეტ ღირებულებას ბაზარს და მის მომხმარებლებს.

მომსახურების ხარისხის მახასიათებლებს მიეკუთვნება:

- კომპეტენტურობა
- მიღწევადობა
- საიმედოობა

- ნდობა
- უსაფრთხოება
- დელიკატურობა
- კომუნიკაცია

მომსახურების ხარისხის მახასიათებლების განსაზღვრა უფრო რთულია პროცესია, ვიდრე ამას ფიზიკური სახის პროდუქციის ხარისხის განსაზღვრის დროს ჰქონდა ადგილი. ერთ–ერთი მიზეზი გახლავთ ის რომ მომსახურების ხარისხის მახასიათებლები შეიცავენ ბევრი სუბიექტური სახის ელემენტებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ სერვისის შეთავაზების პროცესზე. პროდუქტის ხარისხმა შესაძლოა ვერ გაამართლოს მომხმარებელთა მოლოდინები თუნდაც ამ პროდუქტის დიზაინის, ან შემადგენელი კომპონენტების, ან მისი საწარმოო მახასიათებლების გამო. ხოლო როდესაც საუბარი გვაქვს მომსახურებაზე, ამ შემთხვევაში შეთავაზებული მომსახურების ხარისხის წუნი ან დეფექტი შესაძლოა გამოწვეული იყოს მართვის პროცესისადმი არასწორი მიდგომით ხელმძღვანელების მხრიდან, ან თანამშრომლების მხრიდან ეტიკეტის დაუცველობით, მომხმარებელთა მიმართ გულგრილი დამოკიდებულებით და ა.შ. უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ ინდიფერენტულობა, თანამშრომლების დატრენინგებაზე ნაკლები ზრუნვა და მომხმარებელთა მიმართ გამოხატული ნაკლები ყურადღება, არის ის პრინციპული მიზეზები, რომლებიც იწვევენ ხარისხის დაკნინებას სერვისის შეთავაზების დროს. (Sallis.E 2002)

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ არსებობს რამოდენიმე განსხვავება პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის თემაზე საუბრის დროს. ერთ–ერთი განსხვავება მომსახურებისა და პროდუქტის შეთავაზების ხარისხს შორის არის ის, რომ მომსახურების მიწოდების დროს ხდება უშუალო კონტაქტი მიმწოდებელსა და მომხმარებელს შორის, საუბარია პერსონალურ ურთიერთობაზე. ამ დროს კი მიმწოდებლის პიროვნული ფაქტორები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. კარგი შედეგის მიღწევა კი ხარისხის თვალსაზრისით, დამოკიდებულია ორივე მხარეზე,

ერთი მხრივ სერვისის მიმწოდებელზე და მეორე მხრივ ამ სერვისის მიმღებზე. ასევე, მაშინ როდესაც, ჩვენ შეგვიძლია შევაკეთოთ დეფექტირებული პროდუქტი, მომსახურებას, როგორც აბსტრაქტულ ცნებას იგივე კუთხით ვერ მივუდგებით. ჩვენ ვერ შევინახავთ და ვერ დავარეზერვებთ მომსახურებას, მაშინ როცა გარკვეული პროდუქციის მარაგებად შენახვა შესაძლებელია და ა.შ სერვისის ხარისხზე საუბრის დროს, მნიშვნელოვანი ფაქტორია ის დრო, რომელიც სჭირდება ამ მომსახურების შეთავაზებას. ასევე სერვისის შეთავაზება უნდა მოხდეს დროულად, საჭიროების აღმოჩენისთანავე.

ნახაზი 1.1.2²

ხარისხის ძირითადი პარამეტრები	
მატერიალური ნაკეთობა	მომსახურება
ძირითადი ფუნქციური მახასიათებლები	საიმედოობა
თავისებურებები	დამაჯერებლობა
საიმედოობა	უსაფრთხოება
შესაბამისობა	ხელმისაწვდომობა
მდგრადობა	რეაგირება
ექსპლუატაციის ხანგრძლივობა	კომუნიკაბელურობა
ესთეტიკურობა	კომპეტენტურობა

ზოგადად, ხარისხის მართვა არის ხარისხის საჭირო დონის დადგენა, უზრუნველყოფა და შენარჩუნება პროდუქციის დაპროექტების, წარმოების და

² რამიშვილი.ბ,ოპერაციული მენეჯმენტი, თსუ 2013

ექსპლუატაციის ეტაპზე ხარისხის სისტემური კონტროლისა და მასზე მოქმედ ფაქტორებზე მიზანდასახული ზემოქმედების გზით.

ხარისხის სრულყოფა ეხმარება კომპანიას გაზარდოს გაყიდვები და შეამციროს ხარჯები, ხოლო საბოლოოდ უზრუნველყოს მაღალი მოგება. ხარისხზე საუბრის დროს ერთ–ერთ მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მომსახურების საცალო ერთეულები, რომლებიც თუ გამართულად და სწორად მუშაობენ, განაპირობებენ მომხმარებლის კმაყოფილებას, მათზე დადებითი ზეგავლების მოხდენას, შენაჩუნებასა და საწარმოს მიმართ მათი ლოიალობის მოპოვებას. მომხმარებლის ლოიალურობაზე ერთ–ერთ მნიშვნელოვან გავლენას კი ახდენს კომპანიის რეპუტაცია და იმიჯი.

თანამედროვე ეტაპზე “ხარისხის” ტერმინი გამოიყენება შემდეგ სიტუაციებში:

- უპირატესობის გამოვლენის მიზნით ობიექტების შედარებისას
- რაოდენობრივი სტატისტიკური შეფასების დროს
- ზუსტი ტექნიკური შეფასების ჩატარებისას

ხარისხის მართვა ორიენტირებულია ხარისხის შესაბამისობის უზრუნველყოფაზე. ყველა კომპანია ცდილობს მათ მიერ წარმოებული პროდუქტი იყოს შესაბამისობაში მომხმარებელთა საჭიროებებთან და სრულად აკმაყოფილებდეს დადგენილ მოთხოვნებს. რაც უფრო სრულყოფილად აკმაყოფილებს პროდუქტის ხარისხი მოთხოვნებს, მით უფრო მაღალ ხარისხიანად მიიჩნევა იგი. ამიტომ ხარისხის მართვის პროცესის განხორციელებისას კომპანიები აქცენტს აკეთებენ ორი ოპერაციული ამოცანის განხორციელებაზე, ესენია:

- მაღალ ხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების დაპროექტება;
- მაღალ ხარისხიანი საქონლისა და მომსახურების წარმოება.

1.2 ხარისხის მართვის პროცესი

თუ ხარისხი ან მისი მიღება არის საბოლოო შედეგი ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობისა, მაშინ ხარისხის მენეჯმენტი არის საშუალება და პროცესი მისი

შექმნისა. ამ თვალსაზრისით, ჩვენ უნდა მრავალმხრივ განვივითაროთ აზროვნება ხარისხის მენეჯმენტის ცნებასთან დაკავშირებით, რადგან ამ ტერმინთან მიმართებაში არ არსებობს მისი მოკლე და ამავდროულად ზუსტი განსაზღვრება. სწორედ ამიტომ ხარისხის მენეჯმენტის სრულყოფილად აღქმისთვის და გაგებისთვის, ჩვენ გვჭირდება ის პრინციპული დატვირთვის მატარებელი ასპექტები, რომლებიც იკავებენ ცენტრალურ ადგილს მის განსაზღვრებაში.

როდესაც საწარმო დაინტერესებულია რომ გააუმჯობესოს ღირებულება იმისა, რასაც მომხმარებელს სთავაზოს, უნდა იცოდეს კიდევ რა საშუალებებით გააკეთოს ეს. ამისათვის არსებობს რამოდენიმე მეთოდი, რომლებიც ცენტრალურ ადგილს იკავებენ ხარისხის მართვის პროცესში. ესენია :

- ✓ მომხმარებელზე ორიენტირება : თუ კომპანიას სურს შექმნას რაიმე ღირებული თავისი მომხმარებლისთვის, მას სწორად უნდა ესმოდეს მათი სურვილები და მოლოდინები
- ✓ სტრატეგიაზე ორიენტირება: ხარისხის მენეჯმენტი უნდა იყოს სტრატეგიული გარანტი კომპანიისთვის. ხოლო თუ კომპანია ღირებულების შექმნის და მისი მომხმარებლისთვის მიწოდების თვალსაზრისით არის საკმაოდ წარმატებული, მომდევნო ეტაპი მისთვის უნდა იყოს ახალი სტრატეგიული ხედვების შემუშავების და მისი დაკავშირების საწარმოს მიზნებთან და აქტივობებთან.
- ✓ მართვაზე ორიენტირება: ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებაში, ხელმძღვანელის სტრატეგიასთან დაკავშირებული სწორი მმართველობითი აქტივობები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს.
- ✓ პროცესზე ორიენტირება: პროცესის თანმდევი, გარდაუვალი მოვლენაა ამ თუ იმ შედეგის მიღება. პროცესის მიმდინარეობის კონტროლი კი გადამწყვეტ როლს ასრულებს შედეგთან მიმართებაში.
- ✓ თანამშრომლებზე ორიენტირება : ხარისხის მენეჯმენტის პროცესში დიდ როლს ასრულებენ მომუშავე კადრები. როდესაც პროცესში მონაწილეობენ შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე კადრები, საწარმო გადის სასურველ

შედეგზე, თუმცა დემოტივირებულ კადრებს შეუძლიათ დააკნინონ პროცესის შედეგი.

- ✓ მართვის მეთოდებზე ორიენტაცია : ხარისხის მენეჯმენტი დაფუძნებულია მართვის ისეთ მეთოდებზე, როგორებიცაა : დაგეგმვა, შესრულება , სწავლა, მოქმედება.

ხარისხის მენეჯმენტის მიმართულებებში გამოიყენება შემდეგი სახის ტერმინები :

პროდუქციის(მომსახურების) ხარისხი, რომელიც გულისხმობს პროდუქციის მახასიათებლებს და თვისებებს, რომლებიც საბოლოო ჯამში აკმაყოფილებენ მომხმარებლის არსებულ და პოტენციურ მოთხოვნებს.

ხარისხის მენეჯმენტი, რომელიც გულისხმობს საწარმოს მიერ განხორციელებული საქმიანობის იმ მეთოდებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ხარისხზე მოთხოვნის შესრულებას.

ხარისხის უზრუნველყოფა, რომელიც მოიცავს იმ დაგეგმილ და განსახორციელებელ საქმიანობის სახეებს, რომლებიც შეესაბამება ხარისხზე მოთხოვნებს.

ხარისხის გაუმჯობესება, გულისხმობს საქმიანობებს, რომლებიც ემსახურებიან საწარმოს ეფექტიანობის გაუმჯობესებას.

ხარისხით ხელმძღვანელობა, როდესაც საწარმოს თავისი საქმიანობის მთავარ ორიენტირად სწორედ ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესება აქვს დადგენილი.

ხარისხის მართვის პროცესი დაკავშირებულია ხარისხის მოთხოვნების უზრუნველყოფისათვის აუცილებელი ხარჯების განსაზღვრასთან. ხარისხის შესაბამისი დონის უზრუნველყოფა მოითხოვს გარკვეულ ხარჯებს. სპეციალისტების აზრით იგი ჩვეულებრივ შეადგენს გაყიდვის მოცულობის 15-20% და მოიცავს ისეთ ხარჯებს, რომელიც უკავშირდება: დეფექტების გამოსწორებას, წარმოების დანაკარგებს, განმეორებით მომსახურებას, ხარისხის შემოწმებას, ტესტირებას და ა.შ. ფილიპ კროსბის დარწმუნებით, ხარისხის მართვის პროგრამის დასაშვები ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს 2,5%. ხარისხის უზრუნველყოფის ხარჯებს მიეკუთვნება:

ტესტირების ხარჯები, ხარისხის შემოწმების ხარჯები, ტესტირება და პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფის სხვა ხარჯები;

➤ დეფექტის გამოსწორების ხარჯები: დეფექტის გამოსწორებასთან დაკავშირებული ყველა ხარჯი, მაგალითად, დეფექტების გამომწვევი მიზეზების ხარჯები, ამ მიზეზების გამოსწორების ღონისძიებები მიმართული პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ, პროდუქტის ან სისტემის ახალი პროექტის შემუშავება; საწარმოს შიგა წარმოშობის ხარჯები: საწარმოო ნარჩენებთან დაკავშირებული დანაკარგები, დეფექტის გამოსწორების, რემონტის ხარჯები;

➤ საწარმოს გარე წარმოშობის ხარჯები: გარე წყაროსთან დაკავშირებით გამოწვეული ხარჯები (მომხმარებლებისათვის მაკომპლექტებელი ნაკეთობების შეცვლა, რეპუტაციის დაკარგვა და ა.შ).

ხარისხის მართვის საშუალებებს შეიძლება მივაკუთვნოთ იმ ხერხები და მეთოდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ხარისხის შესაბამისი დონის მიღწევას. ხარისხის მართვის საშუალებებია :

- ინფორმაციის დამუშავების და კავშირის საშუალებები
- ნორმატიული დოკუმენტები
- მეტროლოგიური საშუალებები

ხოლო რაც შეეხება ხარისხის მართვის მეთოდებს, ესენია :

- ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური
- ეკონომიკური
- ნორმატიულ-სამართლებრივი
- სტატისტიკური
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური და ა.შ

კომპანიაში ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ საკითხებზე ძირითადად მუშაობს ხარისხის ინსპექტირების(აუდიტის) სამსახური, რომლის კომპეტენციაში შედის სხვადასხვა ფუნქციები: პროდუქციის პროტოტიპის ტესტირება

როგორც ლაბორატორიულ პირობებში, ისე საწარმოში; მსხვილ პარტიებად გამოშვებული პროდუქციის ძირითადი მახასიათებლების განსაზღვრა და შეფასება; ხარისხის პრობლემის მოგვარება; ხარისხის ინსპექტირების რეალიზაციის პროგრამის ბიუჯეტის შედგენა და დაგეგმვა; ხარისხის ინსპექტირების სისტემების დაპროექტება და ხარისხის შემოწმების პროცედურების მართვა, ასევე ხარისხის ფაქტიური ინსპექტირება, რომელიც საჭიროებს სპეციალურ ტექნიკურ ცოდნას. **ხარისხის ინსპექტირების კლასიფიკაცია** ხდება სხვადასხვა ნიშნით:

- **აუცილებლობის მიხედვით:** სპეციალიზირებული აუდიტი, რომელსაც ახორციელებენ ინსპექტორები მარტო ან მუშების დახმარებით საკონტროლო რუკებისა და სპეციალური ტესტირების გამოყენებით და არასპეციალიზირებული აუდიტი, რომელიც ხორციელდება პროფილაქტიკის მიზნით;

- **ადგილის მიხედვით:** ცენტრალიზებული აუდიტი (მუშების მონაწილეობის გარეშე, სპეციალისტების მიერ სპეციალური ინსტრუმენტების გამოყენებით); დეცენტრალიზებული აუდიტი, რომელიც თავის მხრივ არის ორი სახის: სტაციონალური (სამუშაო ადგილებზე ან რესურსების მიღების წერტილებში;

წარმოების პროცესის ფრაგმენტის მიხედვით) და მოძრავი (ისეთ უბნებზე და საამქროებში, სადაც საკონტროლო სამუშაოების სიმცირის გამო ინსპექტორის სრული დაკავება არაა მიზანშეწონილი);

- **საწარმოს ტადების მიხედვით:** შემავალი, ოპერაციული და საბოლოო;
- **კონტროლის მოცულობისა და სიხშირის მიხედვით:** სრული (100%) და შერჩევითი (ერთჯერადი, ორჯერადი, მრავალჯერადი).

ხარისხის აუდიტი, ერთი მხრივ ხელს უწყობს ხარისხის გაზრდას, აუმჯობესებს მზა პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებებს, ამალღებს კონკურენტუნარიანობასა და მოგებას, მეორეს მხრივ, ზრდის დანახარჯებს, ამცირებს მწარმოებლურობის დონეს. ამიტომ ხარისხის კონტროლის ზედმეტი სიმკაცრე ისეთივე მავნებელია კომპანიის

ეფექტიანობის ამაღლებისთვის, როგორც ზედმეტი ღმობიერება. ამაში მდგომარეობს ხარისხის ოპტიმიზაციის ამოცანა, ისე უნდა შეირჩეს ხარისხის მეთოდები, მოცულობა, პერიოდულობა, რომ კონტროლის ხარჯები არ აღემატებოდეს კომპანიის მიერ მიღებულ ეკონომიკურ ეფექტს.

ხარისხის მართვის პროცესში მოქმედებს წესები „აკეთე უშეცდომოდ“, „თუ შეცდომა დაუშვი, გამოსწორე“ და ფაქტობრივად ყოველი შემსრულებელი საკუთარი თავის მაკონტროლებლადაც გვევლინება. იგი ვალდებულია, შეამოწმოს და დაადასტუროს თავისი შრომის შედეგის ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობა. ამგვარ მიდგომას რამდენიმე უპირატესობა გააჩნია: დგინდება იმ პირების პირდაპირი პასუხისმგებლობა, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ ხარისხზე. ამის შედეგად მუშებსა და ხარისხის ინსპექტორებს შორის ხდება კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან აცილება. ამავე დროს, როდესაც მუშებს ევალებათ თვითკონტროლი, საკუთარ თავს კომპანიისთვის მნიშვნელოვან ფიგურად აღიქვამენ, ეს კი ზრდის მათ მოტივაციას.

ხარისხის საყოველთაო მართვა შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც ორგანიზაციის მართვის სისტემა, რომელიც მისი პროდუქტების მის კონკურენტებთან შედარებით მომხმარებლებისათვის საინტერესო ყველა მახასიათებლის უპირატესობას უზრუნველყოფს. ეს სისტემა ორი ფუნდამენტური ოპერაციული ამოცანის გადასაწყვეტადაა მოწოდებული:

- მაღალ ხარისხიანი პროდუქტისა და მომსახურების დაგეგმარება;
- მაღალ ხარისხიანი პროდუქტისა და მომსახურების წარმოების უზრუნველყოფა.

მანამ, სანამ ფირმა გადაწყვეტს პირველი ფუნდამენტური ამოცანის შესრულებას, მან აუცილებლად უნდა გადაწყვიტოს რომელ მიზნობრივ სეგმენტს მოემსახურება და შემდეგ მოიძიოს ინფორმაცია თუ რა სურთ ამ სეგმენტის წარმომადგენლებს, რა მახასიათებლებით განსაზღვრავენ ხარისხს და ყოველივე ამის შემდეგ, აქტიურად დაიწყოს მაღალხარისხის ხოვანი პროდუქციის შექმნისთვის

საჭირო სამუშაოები. მაღალი ხარისხის წარმოება კი გახადოს საკუთარი კომპანიის სავიზიტო ბარათი მომხმარებლის თვალში. მუდმივად კმაყოფილი მომხმარებელი არის გრძელვადიანი ურთიერთობის დამყარების და შენარჩუნების გარანტი.

თავი 2. ხარისხის მართვის სისტემები

2.1. ხარისხის ტოტალური მართვა

ხარისხის ტოტალური მართვა არის მართვის ფილოსოფია, რომლის მიზანია მუდმივად სრულყოფის და გააუმჯობესოს პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი. იდეა მდგომარეობს შემდეგში: პროდუქციის და პროცესის ხარისხზე პასუხისმგებელია ყველა ის პირი, ვინც ჩართულია შეთავაზებული ან შესათავაზებელი პროდუქტის და მომსახურების გამაუმჯობესებელ საქმიანობაში. ხარისხის ტოტალური მართვა თავის თავში გულისხმობს იმის დადგენას, თუ რა სურს მომხმარებელს, როდის სურს და როგორი სახით სურს მას, მისთვის საჭირო პროდუქტი და/ან მომსახურება. მთელი ამ ციკლის დადგენა და შემდეგ საქმიანობის ამ ყველაფერთან შესაბამისობაში მოყვანა, სწორედ რომ ხარისხის ტოტალური მართვის ამოცანაა. **TQM – ის მიზანი** უნდა იყოს, რომ მის მიერ შეთავაზებული პროდუქტი(მომსახურება) თანხვედრაში იყოს მომხმარებლის მოლოდინებთან, თავისთავად კმაყოფილი მომხმარებელი მოუყვება საკუთარ ემოციებზე და შეხედულებებზე სხვებს, ეს იმოქმედებს კომპანიის იმიჯზე და საბოლოოდ მის წარმატებულ საქმიანობაზე. მომხმარებელთან სიახლოვე, მათი სურვილების და მოთხოვნილებების დროული დადგენა და შესწავლა ასევე აუცილებელია ფირმის ეკონომიკური საქმიანობისთვის.წ

TQM მოიცავს : მენეჯმენტს, სამუშაო ძალას, მიმწოდებლებს და მომხმარებლებსაც კი, რათა სრულყოფილად დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოლოდინები.

ხარისხის მართვის მენეჯმენტი თანამედროვე მიდგომით მოიცავს : პროდუქტის დიზაინს, პროცესის მენეჯმენტს, მიმწოდებელთა ხარისხის მართვას, მომხმარებელთა ჩართულობას, ინფორმაციას და უკუკავშირს, სტრატეგიულ დაგეგმვას და თანამშრომელთა ჩართულობას. რაც საბოლოო ჯამში აისახება მიღებულ ხარისხზე. ყველა ქვეყანას ხარისხის მენეჯმენტის მიმართ გააჩნია საკუთარი ეროვნულ-ტრადიციული მიდგომა, რომელიც ემყარება მისი ეროვნული საზოგადოების

განვითარებისა და შესაძლებლობების მდგომარეობას. ამიტომაც, თანამედროვე თვალთახედვით განპირობებული დღევანდელი მიდგომა ხარისხის მენეჯმენტის მიმართ განსაკუთრებულ სახელმწიფოებრივ ამოცანას წარმოადგენს, რადგანაც ხარისხის მენეჯმენტი გადაიქცა არა მარტო ცალკეული ფირმების თუ ტრანსეროვნული კომპანიების ერთ–ერთ ძირითად ამოცანად, ასევე სახელმწიფოების განსაკუთრებული ყურადღების მქონე საქმედ.

ხარისხის მენეჯმენტის თავისებურებები მნიშვნელოვნად გამოხატავს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე, რაც თვისობრივადაა ჩადებული ამ ქვეყნის ფირმების მიერ წარმოებული პროდუქციის(მომსახურების) ტექნოლოგიებში.

ხარისხის კომპლექსური მართვა ითვალისწინებს ხარისხის გაუმჯობესებას პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპებზე, რომელიც მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

- მარკეტინგი-ბაზრის ყოველმხრივი გამოკვლევა და ახალი სამეწარმეო იდეების ძიება
- პროდუქციის დამუშავება-დაპროექტება, ტექნოლოგიური სიახლის პრაქტიკული გამოყენება და ტექნიკური მოთხოვნების დამუშავება
- შეძენები და მოწოდებები; მატერიალუტ-ტექნიკური მომარაგების განხორციელება
- წარმოება; საწარმოო-ტექნოლოგიური პროცესების მართვა; მზა პროდუქციის შექმნა
- კონტროლი და გამოცდა-მზა პროდუქციის ხარისხზე და სხვა მოთხოვნებზე გამოკვლევა და გამოცდის ჩატარება
- შეფუთვები და შენახვა - შეფუთვა ან სპეციალურ ტარაში განთავსება, სასაწყობო შენობებში დალაგება
- ტრანსპორტირება – რეალიზაციის ან ექსპლუატაციის განაწილების ადგილზე მიტანა

- დაყენება და ექსპლუატაციაში შეყვანა სამონტაჟო-გაწყობის სამუშაოების ჩატარება და ექსპლუატაციისათვის მომზადება
- გაყიდვის შემდგომი საქმიანობა-გაყიდვის შემდგომი სერვისი, მომსახურებაში ტექნიკური დახმარება
- გამოყენების შემდგომი უტილიზაცია-პროდუქციის გადამუშავება მისი ექსპლუატაციისათვის ვადის დასრულების შემდეგ

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

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი გულისხმობს მისი მართვის ისეთი სისტემის შექმნას, რომელის მეშვეობით შესაძლებელი იქნება მომხმარებლისთვის უფრო ხარისხიანი პროდუქტის შეთავაზება და უპირატესობის მიღწევა კონკურენტებთან შედარებით. ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი მოიცავს შემდეგ 4 პუნქტს:

- ❖ **თანამშრომლების ჩართულობა** - თანამშრომლების მუდმივი და განუწყვეტელი მონაწილეობა ხარისხის კონტროლში;
- ❖ **ყურადღების ორიენტირება მომხმარებელზე** - საწარმოების გადმოსახედიდან ყურადღების გამახვილება მომხმარებლების მოთხოვნილებებზე, სურვილებზე და დამოლოდინებზე;
- ❖ **საკონტროლო შედარება** – კომპანიის მიერ მირჩეული შედეგების ,კონკურენტების მიღწეულ შედეგებთან შედარების პროცესი და ამ მონაცემების გამოყენება შრომის მეთოდების სრულყოფისათვის;
- ❖ **მუდმივი სრულყოფა და განვითარება** – განუწყვეტელი ,თანამიმდევრული ცვლილებების განუწყვეტლად დანერგვა ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სფეროში.

უფრო ფართომასშტაბით კი ,**ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის ცნება გულისხმობს** ისეთ კონცეფციებს, როგორცაა: ხარისხის მუდმივი სრულყოფა, ექვსი სიგმა,

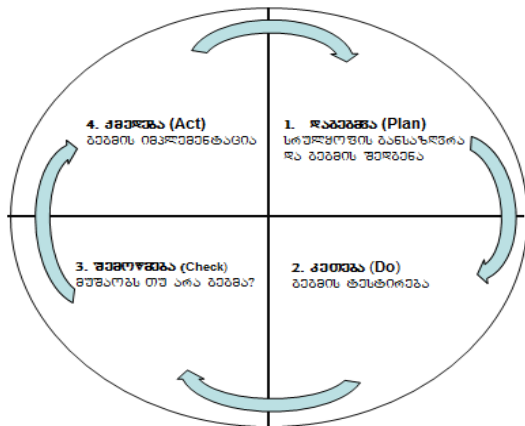
“ზუსტად დროში”, ბენჩმარკინგი, მომუშავეთა ჩართულობა, ტაგურის კონცეფცია, ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტის დიაგრამების ცოდნა. მისი ძირითადი მიზნებია:

- „**მომხმარებელზე ორიენტირება.** კომპანიის მიერ შემუშავებულ სტრატეგიაში გათვალისწინებული უნდა იქნას სამომხმარებლო მიმართულება. საწარმოში ხარისხის მენეჯმენტის დროს, საჭიროა მომხმარებელთა იმ მოთხოვნილებების შესწავლა და გათვალისწინება, რომლებზეც მუშაობს საწარმო, ასევე ახორციელებს ახალი ხერხების მუდმივ ძიებასა და დანერგვას, რაც მიმართულია როგორც არსებული მომხმარებლების დასაკმაყოფილებლად, ასევე პოტენციური შემკვეთების მოსაზიდად.
- **ხელმძღვანელობის ვალდებულებები.** ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შემუშავების წინაპირობაა ხარისხის მიმართულებაზე პოლიტიკის ჩამოყალიბება, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს ამოცანებს და უმაღლესი მენეჯმენტის პასუხისმგებლობას ხარისხზე. როგორც წესი, ხელმძღვანელობა დომინანტურ როლს თამაშობს ბიზნესის იდეოლოგიის შექმნასა და შემდგომ პრაქტიკულად განხორციელებაში, რომელიც ორიენტირებულია ხარისხის ამაღლებაზე. ხელმძღვანელის ძირითადი ამოცანაა მინიმუმ ნორმალური და მაქსიმუმ საუკეთესო პირობების შექმნა მომუშავეთათვის ხარისხიანი საქმიანობისათვის შესასრულებლად. მომუშავეთა მოტივაცია ერთ-ერთი საკვანძო საკითხია ნებისმიერი საწარმოს პოლიტიკაში.
- **პერსონალის ჩართვა.** ხარისხის შექმნაზე უდიდეს გავლენას ახდენს ის პერსონალი, რომელიც დასაქმებულია საწარმოში. ნებისმიერი კომპანიის მენეჯმენტისათვის აუცილებელია იმის მიღწევა, რომ ცალკეული მომუშავეის პერსონალური მიზნები იყოს თანხვედრაში კომპანიის საერთო სტრატეგიული ხედვის მიზნებთან. მომუშავეთა მიერ შესრულებული საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებისათვის გამოიყენება შემდეგი მიდგომები: მომუშავეთა მოტივაცია, მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა და მუშაკთა დაინტერესება ხარისხიან შრომაზე.

- **პროცესული მიდგომა.** კომპანიის საქმიანობა შეიძლება წარმოდგენილი იქნას როგორც ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობა, რომლის დროსაც ხდება სხვადასხვა რესურსის გარდაქმნას საბოლოო პროდუქტად.
- **მენეჯმენტზე სისტემური მიდგომა.** სისტემური მიდგომისას ფირმა განიხილება, როგორც ერთი მთლიანი ორგანიზმი, ურთიერთდაკავშირებული ნაწილებისა და პროცესების ერთობლიობა, დაწყებული პროდუქციის და პროექტებიდან მომხმარებლებისათვის მზა პროდუქციის მიწოდების ჩათვლით. ამ დროს აუცილებელია უზრუნველყოფილი იქნას პროდუქციის დამზადების პროცესების კონტროლის შედეგები შესაბამისობაში იყოს მომხმარებლის მოთხოვნილებებთან შესაბამისობის კონტროლის პროცესთან.
- **უწყვეტი გაუმჯობესება.** საწარმოს შიგა და გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებები არ უნდა ახდენდეს ზეგავლენას ხარისხის ზრუნვასთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე.. ხარისხის მენეჯმენტი უნდა ემყარებოდეს უწყვეტობის პრინციპს. საჭიროა ინფორმაციის მუდმივი შეგროვება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემასთან შესაბამისობის შესახებ, რათა დროულად იქნეს მაკორექტირებელი ღონისძიებები გატარებული.
- **მომწოდებლებთან ურთიერთობები.** კომპანიის მუშაობის ხარისხი დამოკიდებულია ნედლეულისა და მაკომპლექტებელი ნაკეთობების მიღებულ ხარისხზე, ასევე პროდუქციის დროულ მიწოდებაზე (ზუსტად დროში). აუცილებელია ურთიერთსარგებლიანი ურთიერთობების აგება მომწოდებლებთან, რაც აძლიერებს ფირმის კონკურენტულ პოზიციას.
- **ხარისხზე ხარჯების ოპტიმიზაცია.** ხარისხის გაუმჯობესებისათვის საჭიროა დამატებითი ფინანსება, ხარჯების მნიშვნელოვნად იზრდება, რაც საბოლოო ჯამში აისახება ფირმის საფინანსო მაჩვენებლებზე და შესაბამისად მის კონკურენტუნარიანობაზე.“(„მენეჯმენტის საფუძვლები „ გ. შუბლაძე , ბ. მღებრიშვილი , გ. წოწკოლაური. თბილისი 2008)

ხარისხის მუდმივი სრულყოფა. აღნიშნული კონცეფციის ფილოსოფია ეფუძნება შეხედულებას, რომ ოპერაციების შემადგენელი თითოეული ელემენტი უნდა იქნეს სრულყოფილი და რომ ეს პროცესი არის უწყვეტი და განვითარებადი. საბოლოო მიზანი არის სრულყოფილი ხარისხის მიღება, თუმცა მუდმივი განვითარების ფონზე ამ პროცესს დასრულებული სახე არასოდეს ექნება. ხარისხის მუდმივი სრულყოფის კონცეფცია დემინგმა გამოხატა წრიული მოდელის (ნახ.2.1.1) სახით, რომელიც ხაზს უსვამს ხარისხის სრულყოფის დროში უწყვეტ და პერმანენტულ ბუნებას. ამ მოდელის მიხედვით გამოიყოფა შემდეგი ეტაპები: დაგეგმვა – კეთება – შემოწმება – ქმედება, რომლებიც ასევე ატარებენ უწყვეტ ხასიათს.

ნახაზი 2.1.1³



ექვსი სიგმა არის ბიზნესის მართვის სტრატეგია, რომელიც ცდილობს პროცესის შედეგების ხარისხის გაუმჯობესებას. იდენტიფიცირების გზით, დეფექტების გამომწვევი მიზეზების მინიმუმამდე შემცირებას წარმოებსა და საქმიანობაში. ამ სტრატეგიის გამოყენების დროს წარმოებული პროდუქციის 99.99966% თავისუფალია დეფექტისა და წუნისგან.

დეფექტი არის მომხმარებლის მიერ წაყენებული ტექნიკური მოთხოვნებიდან გადახრა.

ეს სტრატეგია შეიცავს ფილოსოფიასა და მეთოდებს, რომელსაც საწარმოები იყენებენ საკუთარ პროდუქტებსა და პროცესებში გადახრების თავიდან ასაცილებლად.

³ ჩოხელი, ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი 2015.

წარმოების ნებისმიერ საფეხურზე შეიძლება წარმოიქმნას ეს გადახრები, რომლებიც წუნს დასდებენ პროდუქციას. ექვსი სიგმის ხარისხის პროგრამის მთავარ ამოცანას, ამგვარ პროცესებში სწორედ გადახრათა აღმოფხვრა წარმოადგენს. პროცესი, რომლის კონტროლი ექვსი სიგმის დონეზე ხდება, მილიონ მზა ნაწარმზე არაუმეტეს ორი დეფექტის წარმოქმნის გარანტიას იძლევა.

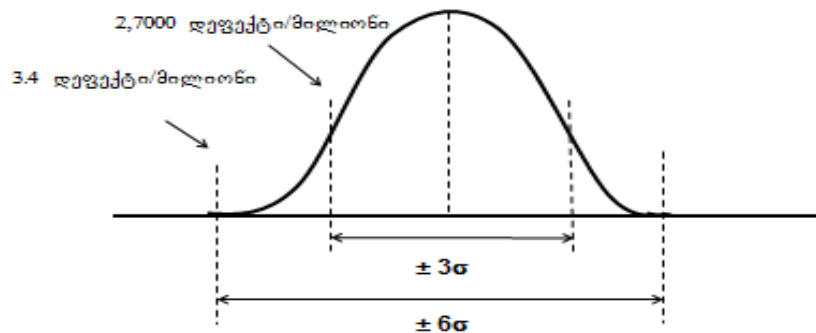
ექვსი სიგმის ერთ-ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ასეთი მიდგომა პროცესის ხარისხის აღწერის საშუალებას იძლევა მისი მუდმივი თვალსაზრისით და ასევე სხვადასხვა პროცესების ერთმანეთთან შედარების საშუალებას გვაძლევს ერთიანი მაჩვენებლის საშუალებით.

ექვსი სიგმას პოპულარიზაცია გაუკეთა კომპანია-მოტოროლამ, 80-იან წლებში ამ კომპანიების შემოსავალმა მნიშვნელოვნად იკლო და მენეჯმენტი იძულებული გახდა ეზრუნა ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნაზე, რომელშიც მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდებოდა ხარისხის უზრუნველყოფისათვის აუცილებელი ფასეულობების შექმნაზე და ექვსი სიგმას სისტემისათვის კადრების მომზადებაზე, რომლებსაც კარატეს მეთოდოლოგიით მიენიჭებოდათ მწვანე, შავი და წითელი ქამრები. ეს წოდებები გამოხატავენ ექვსი სიგმას სპეციალისტების კვალიფიკაციასა და როლს.

ექვსი სიგმას აქვს ორი მნიშვნელოვანი ტოტალური ხარისხის მართვაში:

1. ექვსი სიგმა სტატისტიკური გაგებით აღწერს პროცესს, პროდუქტს ან მომსახურებას ძალიან მაღალი შესაძლებლობით (99,99966%); მაგალითად, თუ კომპანია აწარმოებს 1 მილიონ პროდუქტს თვეში, ექვსი სიგმას პროგრამის მიხედვით მხოლოდ დეფექტიანი პროდუქტების რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 3,4-ს, მაშინ როცა სამი სიგმას პროგრამა ითვალისწინებს არაუმეტეს 2,700 ცალ დეფექტიან პროდუქტს 1 მილიონ პროდუქტზე. (ნახ 2)
2. ექვსი სიგმა, როგორც პროგრამა შემუშავებულია დეფექტების შემცირებისთვის და ეხმარება კომპანიას დაბალი დანახარჯების მიღწევაში, დროის დანაკარგების შემცირებასა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაში.

ნახაზი 2.1.2⁴ დეფექტების რაოდენობა მილიონზე 3σ და 6σ მიხედვით



წარმოების მატერიალური პროდუქციის ან მომსახურების დაბალმა ხარისხმა შეიძლება გამოიწვიოს ფატალური შედეგები. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანი და სასიცოცხლო მნიშვნელობის არის ორგანიზაციის გაკოტრება. ამგვარ შედეგამდე საწარმო სხვადასხვა მოვლენას მიჰყავს, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანია კლიენტთან ვალდებულებების წარმოშობა, იმიჯური დანაკარგები, მწარმოებლურობის შემცირება, დანახარჯების ზრდა და ფასების ვარდნა. ხარისხისადმი ყურადღების მოდუნება ან უგუნებელყოფა აუცილებლად გამოიწვევს კომპანის იმიჯის გაუარესებას, რაც თავისთავად გამოიწვევს ბაზრის წილის შემცირებას. ეს კი ხშირად რეკლამაზე გაწეული დანახარჯების ზრდასაც გადაწონის. დეფექტური პროდუქცია ასევე ავტომატურად წარმოშობს კომპანის ვალდებულებებს მომხმარებლის წინაშე, რაც დაკავშირებულია თვით საქონლის/მომსახურების ღირებულების და ხშირად მათ მიერ გამოწვეული სხვადასხვა სახის ზარალის ანაზღაურებით. ამის სადემონსტრაციო მაგალითია

⁴ ჩოხელი.ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი 2015.

ხარვეზიანი ავტომობილი, რომელიც შეიძლება გახდეს ავტოავარიის მიზეზი და გამოიწვიოს ზარალი როგორც ავტომობილის აღდგენის თვალსაზრისით, ასევე სხვა დაზარალებული პირების თუ ქონების კომპენსაციის მხრივ. იგივე შეიძლება ითქვას მომსახურების შესახებაც. მაგალითად, თუ დალაქი სათანადოდ არ გაკრეჭს კლიენტს, იკარგება ამ მომსახურებისთვის გადახდილი ფასი და ცუდ შეკრეჭას თან ახლავს სხვადასხვა სახის დანაკარგებიც, მაგალითად, ნერვების, გარეგნობის მხრივ და ა.შ.

მატერიალური ნაკეთობის უხარისხობის შემთხვევაში ფირმის ვალდებულებები მეტია, ვიდრე ცუდი მომსახურების დროს. პირველ რიგში, ეს გამოწვეულია მატერიალური ნაკეთობის მრავალჯერადი გამოყენებით, რაც შესაბამისად ზრდის ზარალის მაჩვენებლებს, ამავე დროს, ზოგიერთი ტიპის საქონელზე გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ზოგჯერ მათი მოხმარება შეიძლება არ მოხდეს დანიშნულებისამებრ. თანამედროვე სასამართლო პრაქტიკა იცნობს ფაქტებს, როდესაც ამ შემთხვევაშიც ზარალი მწარმოებლისთვის დაუკისრებიათ, ამიტომ ფირმები, როგორც წესი, ითვალისწინებენ საქონლის გამოყენების ყველა სავარაუდო შესაძლებლობას.

ხარისხის ამაღლების ნებისმიერი პროგრამის ძირითადი საკითხი გულისხმობს ხარისხისადმი მოთხოვნების განსაზღვრას და ამ მოთხოვნათა დაკმაყოფილებისთვის საჭირო ხარჯების დადგენას. პროდუქციის ხარისხისადმი მოთხოვნები ეფუძნება მათი პროექტების ხარისხს და მათ შესაბამისობას ამ პროექტებთან. პროექტის ხარისხის ცნება დაკავშირებულია პროდუქტისათვის დამახასიათებელ ფასეულობებთან, რომელიც მის ადგილს განსაზღვრავს ბაზარზე და შესაბამისად ფირმის სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს.

ხარისხის უზრუნველყოფის ხარჯების ანალიზი ეყრდნობა სამ დაშვებას:

- ნებისმიერ წუნს კონკრეტული მიზეზი აქვს:
- პრევენციული ღონისძიებები წუნის გამოსწორებასთან შედარებით უფრო იაფია;
- განმსაზღვრელი პარამეტრები გაზომვას ექვემდებარება.

⁵კომპანიები დეფექტების რაოდენობის შეფასებისთვის იყენებენ ერთიან მაჩვენებელს - დეფექტების რაოდენობა მილიონ შემთხვევაზე , რომლის გამოსათვლელად საჭიროა შემდეგი მონაცემები შემდეგი მიმართულებით:

- **ერთეული** - პროდუქტი ან მომსახურება;
- **დეფექტი** - ნებისმიერი ნაკეთობა ან მოვლენა, რომელიც ვერ აკმაყოფილებს კლიენტის მოთხოვნებს;
- **მდგომარეობა** - დეფექტის გამოვლენის შემთხვევები.

დეფექტიანი ერთეულების რაოდენობა

$$\text{DPM} = \frac{\text{დეფექტიანი ერთეულების რაოდენობა}}{\text{შემთხვევების საერთო რაოდენობა}} \times 1000\ 000$$

შემთხვევების საერთო რაოდენობა

ცხრილი 2.1.3

პროცესების შეფასება „ექვსი sigma“-ს სისტემით			
რაოდენობა	დეფექტის (წუნის) რაოდენობა	წუნის ღირებულების წილი გაყიდვების მოცულობაში %	კონკურენტუნარიანობის დონე
6 σ	3,4	<10	მსოფლიო დონე
5 σ	233,0	10-15	
4 σ	6210,0	15-20	საშუალო დარგობრივი
3 σ	66807,0	20-30	

⁵ ჩოხელი.ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი 2015.

2 σ	308537,0	30-40	დაბალკონკურენტია
1 σ	690000,0		

ექვსი სიგმა არის ყოვლისმომცველი სისტემა - სტრატეგია, დისციპლინა, ინსტრუმენტების კომპლექტი - ბიზნესში წარმატების მისაღწევად.

➤ იგი არის სტრატეგია, რადგან ორიენტირებას აკეთებს მომხმარებლის სრულყოფილ დაკმაყოფილებაზე;

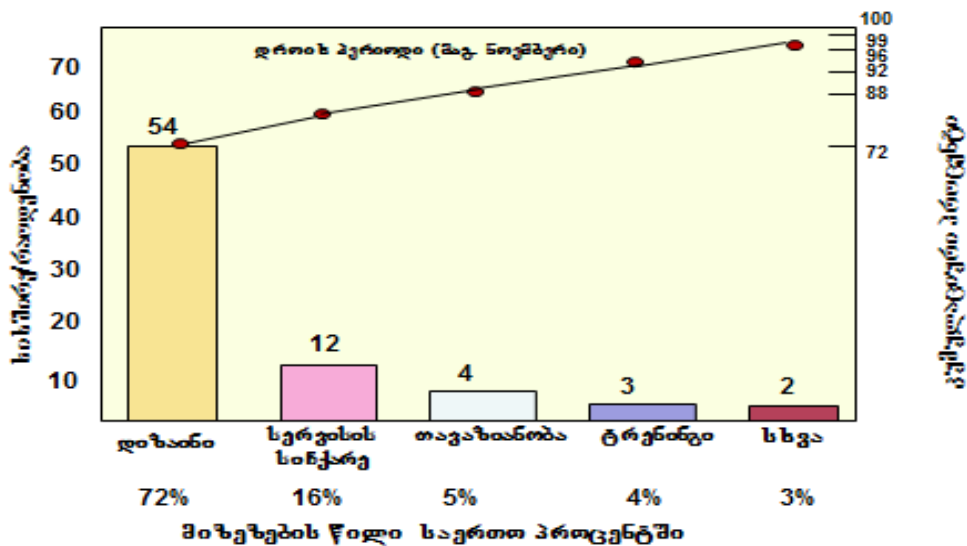
იგი არის დისციპლინა, რადგან იყენებს დემინგის მიერ შემუშავებული წრიულ მოდელზე დაფუძნებულ ექვსი სიგმას სრულყოფის ISO მოდელს. ეს მოდელი მოიცავს 5 ეტაპს :

1. **განსაზღვრა** - განსაზღვრავს პროექტის მიზანს, მოცულობას, შედეგებს და შემდეგ ახდენს აუცილებელ პროცესებზე ინფორმაციის იდენტიფიცირებას, ითვალისწინებს რა ხარისხისადმი მომხმარებლის მოთხოვნებს;
2. **გაზომვა** - ზომავს პროცესებს და აგროვებს მონაცემებს;
3. **ანალიზი** - ახდენს დეფექტების კერძო მიზეზების ანალიზს; არკვევს რატომ წარმოიქმნება დეფექტები, გამოავლენს იმ პარამეტრებს, რომლებიც ყველაზე სრულყოფილად ასახავენ გადახრებს პროცესებიდან;
4. **სრულყოფა** - განსაზღვრავს დეფექტების გამომწვევი მიზეზებიდან თავის დაღწევის ხერხებს, საჭირო პარამეტრების ხარისხის მახასიათებლებზე გავლენის დონეს, მაქსიმალურ დიაპაზონს პარამეტრებისა და ამ პარამეტრებიდან გადახრას შორის.
5. **კონტროლი** - განსაზღვრავს, როგორ შეიძლება გაუმჯობესება, შესაბამისი ინსტრუმენტების გამოყენება, რათა მოდიფიცირების დროს საჭირო პარამეტრები არ გამოვიდეს მაქსიმალური დიაპაზონის საზღვრებიდან.

იგი არის ინსტრუმენტების კომპლექტი, რადგან მისი განხორციელებისთვის გამოიყენება: შემოწმების ცხრილები, სკატერის, მიზეზ-შედეგობრივი, პარეტოს დიაგრამები, ჰისტოგრამები, სტატისტიკური კონტროლის პროცესი.

პარეტოს დიაგრამა. ხარისხის მართვის პროცესში დეფექტების გამოვლენისა და პრაქტიკული შეფასებისთვის ხშირად მიმართავენ ისეთი ინსტრუმენტების გამოყენებას, როგორცაა: ე.წ პარეტოს დიაგრამა. იგი წარმოადგენს გრაფიკებს, რომლებიც ახდენს ნაკლებად მნიშვნელოვანი ელემენტების ნაცვლად რამოდენიმე კრიტიკული ელემენტის იდენტიფიცირებას. ელემენტები განლაგებულია გრაფიკულად კლების მიხედვით და გაზომვადი პარამეტრების საშუალებით. ინფორმაცია ისეა წარმოდგენილი, რომ პრობლემები წარმოჩინდება მნიშვნელობის მიხედვით (ნახ.3)

ნახაზი 2.1.4. პარეტოს დიაგრამა⁶



პარეტოს დიაგრამა არის შეცდომების, დეფექტების ორგანიზების მეთოდი, რომელიც ეხმარება კომპანიას პრობლემის გადაწყვეტის ძალისხმევის ფოკუსირებაში. პარეტოს დიაგრამის შედგენა მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- პრობლემის მიზეზების ანალიზისათვის მახასიათებლების ჩამონათვალის განსაზღვრა;

⁶ ჩოხელი.ე. ოპერაციათა მენეჯმენტი 2015.

- გაზომვის პირობითი ერთეულის განსაზღვრა;
- მონაცემების შეგროვების პერიოდის შერჩევა;
- მონაცემების დამუშავება და ჯამობრივი მაჩვენებლის გამოყვანა;
- პროცენტული მაჩვენებლების შესაბამისად პრობლემის ძირითადი მიზეზების გამოვლენა;
- მიზეზთა კუმულაციური მაჩვენებლების დადგენა;
- სათანადო ტენდენციების განსაზღვრისათვის დამატებითი გრაფიკული ანალიზის ჩატარება.

ბენჩმარკინგი. კომპანიები ბენჩმარკინგის განხორციელებას სხვადასხვა ხერხებით ახდენენ. თუმცა ყველა კომპანია ყურადღებას ამახვილებს იმ ძირითად ასპექტებზე, რომლებიც შეიძლება ჩავთვალოთ ბენჩმარკინგის განხორციელების ძირითად ეტაპებად:

- ორგანიზაციის იმ პრობლემური სფეროს განსაზღვრა, რომელშიც აუცილებელია ბენჩმარკინგის გამოყენება;
- კომპანიების იდენტიფიცირება, რომლებსაც აქვთ მსგავსი პროცესები;
- კომპანიების გამოკვლევა, რომლებიც არიან ლიდერები ჩვენთვის საინტერესო მიმართულებით. რომელიმე ინდუსტრიაში საუკეთესო კომპანიის შერჩევა, მომხმარებლის გამოკითხვის, მიმწოდებლების, ფინანსური ანალიტიკოსების, სავაჭრო ორგანიზაციებიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე;
- სპეციალური ჯგუფის ფორმირება, რომელიც გამოიკვლევს კომპანიის მაჩვენებლებს, მათ დინამიკას, შეისწავლის გამოცდილებას;
- “საუკეთესო გამოცდილების“ მქონე კომპანიების საქმიანობის პრაქტიკული შეფასება და მათი გამოცდილების უპირატესობის საიდუმლოს გარკვევა;
- შესწავლილი და საუკეთესოდ მიჩნეული გამოცდილების დანერგვა და რეალიზაცია.

შინგოს მეთოდის ცენტრალური ელემენტი არის შეცდომებისა და დეფექტების შეზღუდვა. რასაკვირველია, შეცდომები გარდაუვალი მოვლენაა, მაგრამ დეფექტების თავიდან აცილება შესაძლებელია, თუ უკურეაქცია (ანუ შეცდომის გამოსწორებისაკენ მიმართული მოქმედებები) შეცდომის დაშვებისთანავე ხორციელდება. ამგვარი უკუკავშირისათვის გამოშვებული პროდუქციის სრული კონტროლის განხორციელება აუცილებელია. ასეთი კონტროლი სამი სახის შეიძლება იყოს: ა) თანმიმდევრული შემოწმება, ბ) თვითშემოწმება და გ) წყაროს კონტროლი.

- თანმიმდევრული კონტროლი ტექნოლოგიური პროცესის მომდევნო მუშის ან დამოუკიდებელი და მიუკერძოებელი ექსპერტის მიერ ხორციელდება, რომელიც შეიძლება ბრიგადის საუკეთესო მუშა იყოს. ინფორმაცია დეფექტის თაობაზე დაუყოვნებლივ გადაეცემა მუშას, რომელმაც შეცდომა დაუშვა და რომელსაც თავისი შეცდომის გამოსწორება ევალება.
- თვითშემოწმება ყოველი მუშის მიერ ხორციელდება და ხარისხის ნებისმიერი მაჩვენებლის შემოწმებისათვისაა განკუთვნილი.
- წყაროს კონტროლი ასევე ერთი მუშის მიერ ხორციელდება, ოღონდ დეფექტების აღმოჩენის ნაცვლად ის კომპონენტებს ამოწმებს, მათში რაიმე დეფექტიანი ხომ არ არის, წუნის წარმოქმნა რომ შეიძლება განაპირობოს.

⁷PDCA სისტემა არის სწორედ ის, რასაც ISO 9001 სისტემა ემყარება. იგი გულისხმობს:

- მომხმარებლის ყურადღების ცენტრში მოქცევა;
- ლიდერობა;
- საჭირო ხალხის ჩართულობა;
- პროცესული მიდგომა;
- სისტემური მიდგომა მართვისადმი;
- უწყვეტი განვითარება;

⁷ გელა გრიგოლაშვილი. ოპერაციათა მენეჯმენტი.

➤ ფაქტებზე დამყარებული მიდგომა გადაწყვეტილებების მიღებისას; მომწოდებლებთან ურთიერთობის ორმხრივად სასარგებლო ნიადაგზე წარმართვა. PDCA სისტემა ბიზნეს პროცესების მხარდაჭერის პროცესში ოთხსაფეხურიან ციკლს გულისხმობს. ეს საფეხურებია:

ნახაზი 2.1.5. საწარმოო პროცესის ეტაპები.

დაგეგმვა	მიზნებისა და მისი მიღწევის გზების დასახვა
კეთება	გეგმის განხორციელება
შემოწმება	დარწმუნება, რომ პროცესი აღწევს სასურველ შედეგს
ქმედება	ნებისმიერ შეუსაბამობათა და მათი მიზეზების გამოვლენა

თანამედროვე ქართული კომპანიების წინაშე კვლავ მწვავედ დგას რეფორმირების ამოცანა. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის სისტემის საერთაშორისო სტანდარტების გათვალისწინება, რის გამოც შეუძლებელია კონკურენციულ ბრძოლასთან გამკლავება. ეს ეხება არა მხოლოდ საერთაშორისო არამედ ადგილობრივ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობასაც. ხარისხის მენეჯმენტის სისტემების, მეთოდების და ინსტრუმენტების ცოდნასთან ერთად საჭიროა ამ სფეროში წარმატებების მქონე საწარმოთა გამოცდილების გაზიარება.

"ხარისხის უზრუნველყოფას" აქვს პროაქტიური მიდგომა პროცესებში ხარისხის კონტროლის დანერგვის დროს. აქცენტი კეთდება არათუ მიღებული პროდუქტის ხარისხზე, არამედ მისი "ხარისხისანად მიღების პროცესზე", ანუ „როგორ შეიძლება მივიღოთ ეს პროდუქტი სწორად“. პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფა კი პირდაპირ კავშირშია მომხმარებლის კმაყოფილებასთან .

მე-20 საუკუნის სამოცდაათიან წლებში უკვე ხარისხის კონტროლის და ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები დამკვიდრებული იყო მრავალი წამყვანი პოზიციის მქონე ქვეყანაში, მათ შორის იაპონიაში, გერმანიაში, საბჭოთა კავშირში და სხვ.

დემინგის Plan-Do-Check-Act (PDCA) ციკლი ხშირად გამოიყენება "ხარისხის უზრუნველყოფის" მოდელის ხელშესაწყობად. მაგალითად, თუ PDCA სტრუქტურას გამოიყენებთ სახლის აშენების დროს, ციკლის ეტაპები შემდეგნაირად ფორმულირდება:

Plan - რას გინდათ მიაღწიოთ და როგორ შეასრულებთ მას? მაგალითად, არქიტექტორების პროექტები, სპეციფიკაციები და პროექტის გეგმა სახლის ასაშენებლად.

Do - განახორციელეთ გეგმა - დაიწყეთ მასალების შეკვეთა, ადგილის მომზადება და მშენებლობა გეგმის მიხედვით.

Check - მონიტორინგი გაუწიეთ და შეამოწმეთ პროგრესი გეგმასთან მიმართებით, მაგალითად, ინსპექტირების, პროექტის მიმოხილვის, აუდიტების და მონიტორინგისა და გაზომვის სხვა საქმიანობების საშუალებით.

Act - იმოქმედეთ იმის მიხედვით, რაც შეგძინათ შემოწმების საქმიანობამ, რათა არ ჩამორჩეთ მოვლენებს და/ან საჭიროების შემთხვევაში შეასწორეთ გეგმა.

PDCA ციკლის გამოყენება შესაძლებელია ნებისმიერი ინდივიდუალური პროცესისთვის ან მთლიანად ორგანიზაციისთვის, რომელიც შედგება მრავალი ურთიერთმოქმედი პროცესისაგან, თითოეული მათგანი მისი PDCA ციკლით.

2000 წლიდან, ISO 9001 სტანდარტი ეფუძნება PDCA ციკლს და დეტალურად აღწერს კონკრეტულ მოთხოვნებს, რათა ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას PDCA ციკლის ცალკეულ ეტაპზე. ორგანიზაციულ დონეზე, PDCA ციკლი სცდება მხოლოდ ხარისხის კონტროლს და უზრუნველყოფას და ხდება სისტემის მენეჯმენტის ინსტრუმენტი. ორგანიზაციულ დონეზე PDCA სისტემა შეიძლება მოიცავდეს:

Plan - ორგანიზაციის დანიშნულება და სტრატეგიული მიმართულება; განსაზღვრული ამოცანები და მიზნები; ამ ამოცანების მისაღწევად საჭირო მეთოდების, სტრუქტურების, სისტემების და პროცესების შემუშავება და დადგენა;

Do - საოპერაციო საქმიანობები - პროცესის დასასრული, რომელიც მომხმარებლის მოთხოვნებს გარდაქმნის იმ პროდუქტად და მომსახურებად, რომელიც აკმაყოფილებს ამ მოთხოვნებს;

Check - გაზომვის და მონიტორინგის ყველა საქმიანობა, რომელიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას თვალი ადევნოს დაგეგმილის შესრულებას და რომლის შესახებ ანგარიში წარედგინება უმაღლეს ხელმძღვანელობას;

Act - ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებები და საქმიანობები ორგანიზაციის სამართავად, კურსის შესანარჩუნებლად და საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

ორგანიზაციის მთლიან მენეჯმენტში **"ხარისხის მართვის სისტემა"** შეიძლება განხილულ იქნას **PDCA** ციკლის „Check“ ნაწილში. იგი მნიშვნელოვანია **"ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის"** იმ ელემენტების ხარისხის უზრუნველსაყოფად, რომლებიც ქმნიან ფასეულობას და გავლენას ახდენენ მომხმარებლის და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებსა და მოლოდინზე. მომხმარებელი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ საჭიროების შემთხვევაში, ორგანიზაცია გააკეთებს დაშვებული შეცდომის გამოსასწორებელ მყისიერ ქმედებებს. ასევე უნდა ხედავდეს, რომ მიღებული პროდუქტის/მომსახურების ხარისხი და ღირებულება, ადეკვატურია მის მიერ გაწეული ხარჯისა. ეს ფაქტორები პირდაპირ ახდენს ზეგავლენას ფირმის მიმართ ნდობის ფაქტორზე. მენეჯმენტის სისტემებს გააჩნიათ უამრავი ურთიერთმოქმედი კომპონენტი, ყველა მათგანი ხასიათდება განსხვავებული და განსაკუთრებული ფუნქციით, თუმცა, თითოეულმა მათგანმა უნდა იმუშაოს ერთად, რათა მთლიანმა სისტემამ იფუნქციონიროს სათანადოდ. **მენეჯმენტის სისტემის** დანიშნულებაა - მართოს სისტემის ყველა კომპონენტი იმგვარად, რომ სისტემის შედეგი იყოს ოპტიმიზირებული და შეძლოს მიაღწიოს მის დანიშნულებას.

ბოლო წლებში პროდუქციის ხარისხის საკითხებს საქართველოშიც ექცევა ყურადღება. კომპანიებში იქმნება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები, თუმცა ისინი ნაკლებ ეფექტურია. ამის მიზეზებია ხარისხის მართვის სისტემების მიმართ

ფორმალური დამოკიდებულება (მაგალითად, სერთიფიკატის ქონა, რაც ადასტურებს ამ სისტემის ქონას), საწარმოს ხელმძღვანელობის უყურადღებო დამოკიდებულება ასეთ სისტემებთან და ა.შ. ამგვარ მიზეზთა შორის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს დაბალ კვალიფიციური პერსონალი ხარისხის მართვის სფეროში, ახალი ამოცანების გადაჭრის მცდელობები მხოლოდ იმისათვის რომ სცადონ, თანაც მხოლოდ ხარისხის სამსახურის ძალისხმევით. არადა ამ სისტემის ეფექტიანობაში გამოცდილების მქონე საწარმოთა თანახმად საყოველთაო ხარისხი მიიღწევა ხოლოდ კოლექტივის სრული ჩართულობით, ხელმძღვანელების აქტიური პოზიციითა და ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენებით.

2.2 ISO სტანდარტები და სერთიფიცირება

ქართველ მენეჯერებს ხშირად ეშლებათ ერთმანეთში ხარისხის მენეჯმენტი და ხარისხის სისტემის სერტიფიკაცია. ხარისხის მართვა კომპანიის მართვის ერთ-ერთი ფუნქციაა, ემყარება საწარმოს სპეციფიკასა და მიზნებს, ხოლო ISO 9000 გვთავაზობს ასეთი სისტემის აგების მეთოდებს, რომლის ოფიციალური სერტიფიცირება შესაძლებელია სხვადასხვა საფეხურების გავლის შემდეგ. თავისთავად ხარისხის სისტემის სერტიფიცირება ხარისხის გაუმჯობესებას ვერ მოგვცემს. იგი უბრალოდ ბაზრის მონაწილეებს ატყობინებს, რომ საწარმოს ხარისხის სისტემა გარკვეულ მოთხოვნებს აკმაყოფილებს. უნდა აღინიშნოს, რომ სერტიფიცირების სისტემა წარმოადგენს რთულ და ძვირ პროცესს. ISO 9000 სტანდარტებით სერტიფიცირება გულისხმობს მრავალი მნიშვნელოვანი და ასევე ფორმალური მოთხოვნებისადმი მათი ხარისხის შესაბამისობას. ამ მოთხოვნების შესრულება საკმაოდ შრომატევადი და ასევე ხანგრძლივი პროცესია. ამიტომ კომპანიის მენეჯერებს მკაფიოდ უნდა ჰქონდეთ გათვითცნობიერებული რისთვის სჭირდებათ სერთიფიკატი. თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ კომპანიებმა აღარ უნდა იზრუნონ განვითარებაზე. პირიქით, საქართველოში მძაფრად შეინიშნება კონკურენცია, რის გამოც ორგანიზაციისათვის

სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა ხარისხზე ზრუნვა და ორგანიზაციის უწყვეტი სრულყოფა. ნებისმიერ ორგანიზაციას, მისი ზომებისა და საქმიანობის სფეროს მიუხედავად შეუძლია განახორციელოს ინვესტიცია საკუთარ მომავალში მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის დანერგვის საშუალებით.

⁸ხარისხის მართვის სისტემაში აუცილებელია გარკვეული რეგულირება. ამისათვის საერთაშორისო დონეზე ხდება სტანდარტების შემუშავება. **სტანდარტები წარმოადგენს ხარისხის გარკვეული ნორმების, წესებისა და მახასიათებლების ერთობლიობას.** სტანდარტიზაციის ძირითადი დანიშნულებაა ხარისხის მართვის სისტემის ნორმატიულ-ტექნიკური დოკუმენტების შექმნა და მათ სწორად გამოყენებაზე კონტროლის დაწესება.

პროდუქციის შეძენისას მყიდველებს ხშირად სურთ იმის გაგება, თუ რამდენად შეესაბამება შეძენილი პროდუქცია იმ მოთხოვნებს, რაც სტანდარტებითაა გათვალისწინებული. ამის დადასტურებას იძლევა სერთიფიკაცია. **სერთიფიკაციამ უნდა დაადასტუროს, რომ პროდუქცია გამოცდილია, შემოწმებულია ობიექტურად და შეესაბამება კონკრეტულ სტანდარტს ან სხვა ნორმატიულ დოკუმენტს.** სერთიფიკაცია წარმოადგენს არა მარტო საიმედო ინფორმაციას პროდუქციის ვარგისიანობის შესახებ, არამედ იმავდროულად წარმოადგენს ხარისხის ამაღლების ეფექტურ საშუალებას და სტიმულატორს. სერთიფიცირებულ ნაკეთობას უკეთებენ სპეციალურ ნიშანს, ეტიკეტს და ენიჭება დოკუმენტი-სერთიფიკატი. სერთიფიკაციის ობიექტად შეიძლება ჩაითვალოს: კონკრეტული პროდუქცია, წარმოების მდგომარეობა, ხარისხის მართვის სისტემა. სერთიფიცირებაზე მუშაობს სპეციალური საექსპერტო ორგანიზაცია, რომელიც ახდენს პროდუქციის იდენტიფიცირებას. **იდენტიფიცირება არის პროცედურა, რომლის შედეგადაც დგინდება წარმოდგენილი პროდუქციის შესაბამისობა იმ მოთხოვნებთან, რომელიც მოცემული სახის პროდუქციას წაეყენება ნორმატიულ-ტექნიკური დოკუმენტაციის სახით.**

⁸ „ხარისხის მართვა“ და „ხარისხის მენეჯმენტი“ – ISO 9001 სტანდარტის ევოლუცია

განასხვავებენ სერტიფიცირების სამ ფორმას:

- **ერთმხრივი სერტიფიცირება.** ამ დროს ფირმა თვითონ ამოწმებს შესაბამისობას საერთაშორისო სტანდარტებთან;
- **სერტიფიცირება მეორე მხრიდან.** ფირმა-შემკვეთი ახდენს მომწოდებელი კომპანიის შემოწმებას;
- **სერტიფიცირება მესამე მხრიდან.** ასეთ შემთხვევაში აუდიტის როლში გამოდის სტანდარტიზაციისა და სერთიფიკაციის სპეციალური კვალიფიკაციური ეროვნული ან საერთაშორისო სააგენტო. ეს ფორმა ითვლება ყველაზე უფრო საუკეთესოდ. მაგალითად, თუ ფირმამ გაირა აღნიშნული სერთიფიკაცია სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციაში ISO, მას დაარეგისტრირებენ, როგორც კომპანიას, რომელსაც აქვს ISO სტანდარტები და მიანიჭებენ სერტიფიცირებული კომპანიის სტატუსს. ასეთი სერთიფიკაცია კომპანიებს აძლევს იურიდიულ უპირატესობას ევროკავშირში.

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

1979 წელს დიდი ბრიტანეთის სტანდარტების ინსტიტუტმა (BSI) გამოსცა სტანდარტი „BS 5750-1:1979 ხარისხის სისტემები. სპეციფიკაციები დაპროექტების, წარმოების და ინსტალაციისთვის“. ეს სტანდარტი ორიენტირებული იყო წარმოებაზე და წარმოადგენდა პირველ სტანდარტს, რომელთან მიმართებით მოხდა ხარისხის სისტემის სერტიფიცირება მე-3 მხარის მიერ.

1987 წელს BS 5750-1:1979 სტანდარტმა განიცადა ევოლუცია და შემოღებულ იქნა სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ, როგორც ISO 9000 საერთაშორისო სტანდარტი, ხოლო მისი გამოყენების სფერო მცირედით

გაფართოვდა და ჩამოყალიბდა შემდეგნაირად - „ISO 9000:1987 სპეციფიკაციები დიზაინის/შემუშავების, წარმოების, ინსტალაციისა და მომსახურებისთვის“. ეს სტანდარტი დაიწერა არა მხოლოდ საწარმოებისათვის, არამედ ორგანიზაციების ფართო სპექტრისთვის გამოსაყენებლად და მოცემული იყო სამ ნაწილად:

- 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 აღიარებულს ტანდარტებში.

ISO 9000 და ISO O 9004 შეიცავს მხოლოდ სტანდარტების გამოყენების ინსტრუქციებს, ხოლო ISO O 9001, 9002, 9003 – კი აღგენს პროცესებისადმი კონკრეტულ მოთხოვნებს, კერძოდ:

- ISO 9001 - ხარისხის გარანტიის მოდელი პროდუქციის პროექტირებიდან დადგმა-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.

პრაქტიკული თვალსაზრისით ISO 9000 სტანდარტები მეტად მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის, რამდენადაც იგი საშუალებას აძლევს მას მოახდინოს ერთიანი სტრუქტურის ფორმირება, რომლის დახმარებით კომპანიას შეეძლება მიმდინარე მდგომარეობის შეფასება და იმ დონის განსაზღვრა, რომელსაც სურს რომ მიაღწიოს. 1994 წელს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციამ გადასინჯა ISO 9000 სერიის სტანდარტები და გამოსცა მათი ახალი რედაქცია.

1994 წლის რედაქცია ცნობილია, როგორც ხარისხის მართვის სისტემის სტანდარტები, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებდნენ პროდუქციის შესაბამისობის უზრუნველყოფაზე პრევენციული ღონისძიებების გატარებით, განსხვავებით საბოლოო პროდუქციის შემოწმებისგან. იგი ორგანიზაციებისგან აგრეთვე, მოითხოვდა დოკუმენტირებულ პროცედურებთან შესაბამისობას - აღიარებდნენ ხარისხის მართვას კონტროლის მეშვეობით, ვიდრე უზრუნველყოფის საშუალებით. ასეთი მოთხოვნებით ISO 9000 სერიის სტანდარტები ხდებოდნენ ბიუროკრატიული და ძნელად შესრულებადი.

2000 წელს ISO 9000 სერიის სტანდარტების სამივე ნაწილი (ISO 9001, ISO 9002 და ISO 9003) გაერთიანდა ერთ სტანდარტში და გამოიცა, როგორც „ISO 9001:2000 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები - მოთხოვნები“. ამ დროს იგი პირველად გამოქვეყნდა სათაურით „მენეჯმენტის სისტემა“. ამავდროულად, გამოიცა სტანდარტი „ISO 9000:2000 ხარისხის მენეჯმენტის სისტემები. საფუძვლები და ლექსიკონი“, რომელიც განმარტავს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემას, როგორც „ხარისხთან მიმართებით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის და კონტროლის მენეჯმენტის სისტემას“, ხოლო

ISO 9000:2015 სტანდარტისგან ახლებულ ვერსიაში იგი ახსნილია, როგორც „მენეჯმენტის სისტემის ნაწილი ხარისხთან მიმართებით.“

ეს წარმოადგენდა გადასვლას ხარისხის კონტროლისა და ხარისხის უზრუნველყოფიდან, რომელიც თავდაპირველად წარმოადგენდა საოპერაციო პროცესს, ხარისხის მენეჯმენტზე, გაცილებით უფრო გლობალურ მიდგომაზე, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის სისტემის ყველა ელემენტს.

ISO 14000 მოიცავს სტანდარტებს, რომელსაც კომპანიისთვის მოაქვს ისეთი სარგებელი, როგორიცაა: ნარჩენებით გამოწვეული დანაკარგების შემცირება, ენერჯისა და მასალების ეკონომია, დისტრიბუციის ხარჯების შემცირება და კორპორატიული იმიჯის გაუმჯობესება.

იბადება კითხვა, რატომ არის აუცილებელი, რომ კომპანიამ გაიაროს სერთიფიცირება ISO სტანდარტებით. პირველ რიგში იგი ამალღებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობას. როცა საუბარია რამოდენიმე კომპანიისგან პროდუქციის შედენეზე, მომხმარებელი უპირტესობას ანიჭებს იმ პროდუქციას, რომელსაც აქვს ISO სერთიფიკატი.

2.3 ხარისხის მართვის საერთაშორისო გამოცდილება

ხარისხის მართვის საერთაშორისო გამოცდილება შეიძლება განვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნების ფონზე. ბოლო ათეული წლებია მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების მთავრობები, მსხვილი ბიზნეს-ლიდერები, მეცნიერები, პოლიტიკოსები დიდი ინტერესით აკვირდებიან, ეცნობიან, სწავლობენ იაპონიაში ბიზნესის განვითარების სფეროში განხორციელებულ რეფორმებს. მსოფლიოში დამკვიდრდა იაპონური ეკონომიკის სასწაულის ფენომენისადმი ინტერესი, რომელიც დღესაც არ განელებულა. იაპონია დღესაც წარმატებით ინარჩუნებს უპირობო ლიდერობას მრავალ მაღალტექნოლოგიურ დარგში. ამ ქვეყნის გონივრული მიბაძვით განხორციელებულმა მიკრო და მაკრო ეკონომიკურმა გარდაქმნებმა დიდი აღმავლობა მოუტანა ისეთ

ქვეყნებს, როგორცაა: სინგაპური, ტაილანდი, ტაივანი, სამხრეთ კორეა, მალააზია, ახალი ზელანდია, ჰონგ-კონგი და ჩინეთი.

ბოლო დროს სულ უფრო მეტი ევროპული და ამერიკული ქვეყნების მთავრობები ცდილობენ ხელი შეუწყონ ადგილობრივ ფირმებს და მათ ლიდერებს გაეცნონ იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებებს და ადგილობრივი გარემოებების გათვალისწინებით საკუთარ საქმიანობაში გადმოიტანონ და დანერგონ უკვე დროში გამოცდილი თანამედროვე მართვის მეთოდები. წარმატებული ორგანიზაციები აღწევენ და ინარჩუნებენ საკუთარი საქმიანობის შესრულების ისეთ მაჩვენებლებს, რომელიც აკმაყოფილებს ან აღემატება ყველა დაინტერესებულ პირთა მოლოდინებს.

იაპონიის გამოცდილება დამაჯერებლად აჩვენებს რომ ხარისხის გაუმჯობესება არის სამუშაო რომელიც არასოდეს მთავრდება. მსოფლიოს არაერთ ქვეყანაში იაპონური კომპანიები წარმატებით ფუნქციონირებენ. ისინი სხვადასხვა ქვეყნებში აბანდებენ ინვესტიციებს, უახლეს ტექნოლოგიებს და ნერგავენ ახალი სახის მენეჯერულ სისტემებს, რომლებიც უკვე აპრობირებულია იაპონიაში. იაპონიამ როგორც ძალიან მწირი ბუნებრივი რესურსების ქვეყანამ, რაციონალურად და ეფექტურად გამოიყენა საკუთარი ადამიანური რესურსები და შესძლო მისი მეცნიერულად გააზრებული, სწორი მართვით მეორე მსოფლიო ომის შედეგად მიღებული მძიმე ეკონომიკური და სოციალური მდგომარეობის გადალახვა. იაპონურმა მენეჯმენტმა მოახერხა ქვეყნის არნახული აღორძინება დროის მოკლე პერიოდში. ამის შემდეგ იაპონური მენეჯმენტი ღირებული გახდა მსოფლიოში და მრავალმა უცხოურმა კომპანიამ დაიწყო მისი მენეჯმენტის სისტემის გადმოღება და დანერგვა საკუთარ საქმიანობაში. ინოვაციური იაპონური მენეჯმენტის იმპორტს ხელს უწყობდა ადგილობრივი ქვეყნების მთავრობები, რადგან ამ გზით ისინი დაინტერესებულები იყვნენ სრულყოფით ადგილობრივი წარმოება, შეექმნათ კონკურენტუნარიანი პროდუქცია და ახალ ბაზარზე დანერგვით ხელი შეეწყობა ქვეყნის ეკონომიკურ გაძლიერებას. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი პერიოდიდან მოყოლებული ეს პროცესები დღესაც ინტენსიურად მიმდინარეობს სხვადასხვა ქვეყანაში. დღევანდელი გლობალიზაციის

პირობებში ინოვაციური, კონკურენტუნარიანი საწარმოთა ფუნქციონირება და განვითარება წარმოუდგენელია თანამედროვე ინოვაციური მენეჯმენტის გამოყენების გარეშე. საქართველოში ეკონომიკის განვითარება დამოკიდებული ხდება იმაზე, თუ რამდენად სრულყოფილი და აპრობირებული მართვის სისტემები და მენეჯმენტია დანერგილი ბიზნესში. ამ თვალსაზრისით, იაპონურ მენეჯმენტის გადმოტანა და ადაპტირება საქართველოში მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს ბიზნესის განვითარებას და ეკონომიკის სრულყოფას. ეს თემა ახალი არ არის მსოფლიოსთვის, მაგრამ აქტუალურია საქართველოსთვის, რადგან დიდი ხანი არ არის რაც საწარმოებმა დაიწყეს ინოვაციური მენეჯმენტის სხვადასხვა მეთოდების დანერგვა.

მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში ხარისხის გაუმჯობესების საკითხი იკავებს წამყვან პოზიციას პროდუქციისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში. როგორც წესი, ეკონომიკური კრიზისის დროს, განსაკუთრებით თავს იჩენს ისეთი საკითხები როგორებიცაა : მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის ურთიერთობები, მატერიალური საჭიროებების დაკმაყოფილება, საზოგადოების სოციალური ინტერესები და სულიერი საჭიროებანი. კრიზისის შედეგად ხდება ეკონომიკური კავშირების დაშლა, წარმოების შემცირება, ადგილობრივ და უცხოურ ბაზრებზე პოზიციების დაკარგვა. ეს ყოველივე კი უარყოფით გავლენას ახდენს საწარმოს იმიჯზე. მიუხედავად ეკონომიკური კრიზისის შედეგად გამოწვეული დაღმასვლისა, ქვეყნებმა, რომლებმაც ხარისხის მართვა აიყვანეს ნაციონალური იდეოლოგიის დონეზე მიაღწიეს წარმატებას. დასაქმებულთა პერმანენტული ხასიათის მქონე ტრენინგები, რომლებიც პასუხისმგებელნი იყვნენ ხარისხის მართვის პროცესზე, დაწყებული რიგითი მომუშავიდან დამთავრებული მათი ხელმძღვანელებით, გახდა წინაპირობა იმისა რომ შესაბამისმა ქვეყნებმა შესძლეს კრიზისის ფონის მიუხედავად შეენარჩუნებინათ პოზიციები საერთაშორისო ბაზრებზე.

ამერიკელი მკვლევარი ანტონი ინმანი წერდა: „მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი ახალი თაობის იაპონელმა მეწარმეებმა კარგად იცოდნენ იმ გაკვეთილების ფასი, რაც მათ წარსულში მიიღეს უხარისხო საქონელის წარმოებით. მათ ისწავლეს, რომ მაღალი რეპუტაციის მოპოვება და კარგი იმიჯის შექმნა მხოლოდ ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებით შეიძლება და სწორედ ამიტომ დიდ ყურადღებას იჩენდნენ პროდუქტის წარმოების ყველა დეტალის მიმართ. ისინი დიდ თანხებს ახანდებდნენ ადამიანურ რესურსებში და ტექნოლოგიებში, რათა გაეუმჯობესებინათ პროდუქციის ხარისხი“. ასევე ცნობილი მეცნიერის ბ. მილნერის აზრით, თანამედროვე იაპონური მართვის სისტემა წარმოადგენს მეტად ელასტიურ და რაციონალურ მექანიზმს, რომელიც ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ მრავალი მსხვილი მასშტაბის საწარმოების განვითარების პირობებში. ამ მხრივ უმნიშვნელოვანეს ადგილს იკავებს წარმოების იაპონური მენეჯმენტის გამოცდილება, სადაც უფრო სრულყოფილად არის გამოყენებული „ადამიანის ფაქტორი“, გახსნილია მისი შემოქმედებითი შესაძლებლობები. ამის გამო თანამედროვე იაპონური მენეჯმენტის მიღწევების მეცნიერული ანალიზი და მათი ცხოვრებაში დანერგვა ევროპული და ამერიკული ფირმების დღის წესრიგში დგას, რათა მათაც შესძლონ წარმატებული საქმიანობა შიდა თუ გარე ბაზრებზე.

დასავლეთის სამეცნიერო ლიტერატურაში იაპონური მენეჯმენტის საკითხების შესწავლას მრავალი ნაშრომი მიეძღვნა და წლების განმავლობაში მიმდინარეობს დებატები თემაზე, არის თუ არა იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია რეალურად გადატანადი და აპრობირებადი სხვა ქვეყნებში. ამერიკის კონგრესის ერთ-ერთ მოხსენებაში გაკეთდა მართვის იაპონური გამოცდილების ანალიზი, სადაც აღინიშნა, რომ იაპონური მენეჯმენტის ბევრი ასპექტი შესაძლებელია გადმოტანილი იქნას აშშ-ში, მიუხედავად განსხვავებული სოციალური პირობებისა. განსაკუთრებით ეს ეხება პერსონალის მართვის მეთოდებს, სადაც მაქსიმალურად არის გამოყენებული ადამიანების პოტენციალი.

ამერიკელი მკვლევარი, იუდიტ ნიქსონი, ნაშრომში „ხარისხი და ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი“, აღნიშნავდა, რომ ათწლეულების განმავლობაში მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ამერიკა უპრობლემოდ ყიდდა ნებისმიერ სახის პროდუქტსა თუ მომსახურებას, ისე რომ ხარისხზე ყურადღებას არ ამახვილებდა. ამერიკელი მწარმოებლები ფიქრობდნენ, რომ მომხმარებელი არ საჭიროებდა და არ მოითხოვდა ხარისხს. მძაფრი მოთხოვნა მის პროდუქციაზე ინდუსტრიას აიძულებდა გაეზარდა პროდუქციის რაოდენობა და არა მისი ხარისხი, რამაც გამოიწვია ხარისხისადმი ნაკლები ყურადღების მიქცევა. მსოფლიოს უზარმაზარი ბაზრები ღია იყო ამერიკული პრიდუქციისათვის და ამერიკული წარმოებაც არაფერს ცვლიდა თავის მეთოდებში მეთოდებში. თუმცა ეს მდგომარეობა სრულიად შეიცვალა 1970 წლების შემდგომ, როდესაც ამერიკა შეეჯახა უცხოურ კონკურენციას და სავაჭრო დეფიციტს. ამ პერიოდისთვის ნათელი გახდა, რომ იაპონური კომპანიები აშკარად იყვნენ დაწინაურებულები პროდუქციის ხარისხის კონტროლში ამერიკასთან შედარებით. იაპონელებს დიდი შრომა ჰქონდათ ჩადებული ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. იაპონელი ბიზნესმენები ხშირად სტუმრობდნენ საზღვარგარეთის ქვეყნებს ხარისხის პრობლემების დაძლევის გამოცდილების შესაძენად. ისინი არამხოლოდ სტუმრობდნენ წარმატებულ ქვეყნებს, არამედ პატიჟებდნენ კიდევ უცხოელ ექსპერტებს ლექციების წასაკითხად იაპონიაში ხარისხის მენეჯმენტის ხაზით. ორი ასეთი მოწვეული ახალგაზრდა უცხოელი ექსპერტი გახლდათ ამერიკელი ედვარდ დემინგი და ჯოზეფ ჯურანი. მრავალი მკვლევარი ომის შემდგომ პერიოდში საწარმოთა პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის გაუმჯობესების თეორიულ და მეთოდოლოგიურ მიგნებებს მიაწერს ედვარდ დემინგს, ჯოზეფ ჯურანს და ფილიპ კროსბის. ამ მეცნიერებმა აღიარება ამერიკის ნაცვლად იაპონიაში ჰპოვეს.

(იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში გ. ქუთათელაძე თბილისი 2015)

როდესაც ვსაუბრობთ ხარისხის მართვის საერთაშორისო გამოცდილებაზე მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის EFQM მოდელის არსი, რომელიც ეფუძნება ევროპულ ფასეულობებს და რომლის მიზანია დაეხმაროს საერთაშორისო და ადგილობრივ ორგანიზაციებს გააუმჯობესონ საკუთარი საქმიანობა ამ მოდელის გამოყენებით. გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერით, საქართველოში, რამდენიმე ორგანიზაციამ, ხარისხის მართვის ევროპული ფონდის (EFQM) მოდელის გამოყენებით, დაიწყო „მოგზაურობა სრულყოფისაკენ“. მასში ინტეგრირებულია ISO საერთაშორისო სტანდარტების ხარისხობრივი კომპონენტები. ხარისხის მართვის ევროპულ ფონდში გაწევრიანებულია 50 სხვადასხვა სექტორში მომუშავე 30 000-ზე მეტი ევროპული ორგანიზაცია, რომლებიც წარმატებით იყენებენ მოცემულ მოდელს საკუთარ საქმიანობაში.

ხარისხის განვითარებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმებში იდენტიფიცირებული გამოწვევების დასაძლევად, მნიშვნელოვანია, შესწავლილი და გაზიარებული იქნას საერთაშორისო გამოცდილება. ამ მხრივ გასათვალისწინებელია ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში მოქმედი ხარისხის მართვის ერთიანი ევროპული ჩარჩოს დანერგვა. ხარისხის მართვის ერთიანი ევროპულ ჩარჩოზე (EQAVET) მუშაობა დაიწყო 2002 წ. კოპენჰაგენის პროცესის ფარგლებში და დასრულდა ევროპარლამენტისა და ევროკავშირის საბჭოს მიერ მისი დამტკიცებით 2009 წ. ჩარჩოს მიზანია, დაეხმაროს წევრ სახელმწიფოებს ხარისხის სისტემის მუდმივ გაუმჯობესებაში. ასევე, ხელი შეუწყოს წევრ ქვეყნებს შორის ნდობის აზრდას, მობილობას, გამჭვირვალობას.

⁹ გრიგოლაშვილი, გ. ოპერაციათა მენეჯმენტი 2017

წარმოდგენილი ფუნქციების შესასრულებლად ჩარჩო აერთიანებს ხარისხის უზრუნველყოფისა და მუდმივ გაუმჯობესებაზე მიმართულ ღონისძიებათა ციკლს, რომელიც შედგება 4 რგოლისაგან:

- დაგეგმვა
- განხორციელება
- შეფასება
- გადახედვა/გაუმჯობესება

წარმოდგენილი ციკლისთვის შემუშავებულია ხარისხის კრიტერიუმები და აღმწერები როგორც სისტემურ, ისე პროვაიდერების დონეზე და ინდიკატორები, რომელთა გამოყენებითაც შესაძლებელია შეფასდეს ხარისხი. ხარისხის უზრუნველყოფის სარეკომენდაციო ჩარჩო არაა დირექტიული ხასიათის დოკუმენტი. ის საშუალებას აძლევს წევრ ქვეყნებს, თავად აირჩიონ და გამოიყენონ ხარისხის ის კრიტერიუმები და ინდიკატორები, რომლებიც ყველაზე მეტად რელევანტურია ეროვნულ დონეზე. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ხარისხის მართვის აღნიშნული მოდელი გაცილებით უფრო მოქნილი და მარტივია, ვიდრე ხარისხის უზრუნველყოფის მიმართულებით შექმნილი სხვა სისტემები (მაგ: ISO, EFQM).

მნიშვნელოვანია, რომ საქართველოში ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმების სტანდარტების განახლების პროცესში ყურადღება გამახვილდეს დასახელებული ჩარჩოს მოთხოვნების გათვალისწინებაზე. საბოლოო ჯამში ეს ხელს შეუწყობს სისტემის განვითარებასა და გაუმჯობესებას. ხარისხის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია მოკვლევითი და გათვალისწინებული იქნას ისეთი ქვეყნის გამოცდილებაც, რომელთანაც საქართველოს აკავშირებს საერთო ასპექტები ისტორიული, ეკონომიკური და სოციალურ-პოლიტიკური კუთხით. ესტონეთი არის ქვეყანა, რომელიც აკმაყოფილებს დასახელებულ კრიტერიუმებს და გარდა ამისა, აქვს პროგრამული ავტორიზაციის სტანდარტი, „ხარისხის უზრუნველყოფა“.

დიდი ხნის განმავლობაში ორგანიზაციებში ხარისხზე პასუხს აგებდა ხარისხის მართვის განყოფილება. სამრეწველო საწარმოებში ხარისხის მართვის მთავარი იარაღი იყო დეფექტების და შეცდომების აღმოჩენისთვის ჩატარებული შემოწმებები. მასობრივი წარმოების სისტემებში, რომელთა ხანგრძლივი შეჩერება ეკონომიკურად წამგებიანია, ამგვარი შემოწმებები ტარდებოდა საწარმოო პროცესის დასრულების შემდეგ, რის გამოც დეფექტთა უმრავლესობის თავიდან აცილება ვერ ხერხდებოდა, ზოგიერთ შემთხვევაში კი მათი აღმოჩენაც პრობლემური იყო, რადგან თვალთახედვის არეალის მიღმა, ნაკეთობის შიგნით იყო მოხვედრილი. ამ მიდგომის შედეგად კომპანიები ცდილობდნენ რაც შეიძლება მეტი დეფექტის აღმოჩენას, მაგრამ ვერ ახერხებდნენ პროცესების სრულყოფას. ამის გამო დიდი იყო დეფექტური პროდუქციის მომხმარებელამდე მიღწევის ალბათობა და შესაბამისად, იყო მაღალი გარე დანაკარგებიც.

XX საუკუნის მეორე ნახევრის დასაწყისიდან კომპანიებმა დაიწყეს წუნის საწარმოო პროცესის მსვლელობის დროს აღმოჩენა, რის შედეგადაც დეფექტების ზოგიერთი მიზეზი აღმოიფხვრა, მაგრამ, როგორც წესი, ამგვარი მცდელობები არ ვრცელდებოდა საქონლის(მომსახურების) და პროცესების პროექტირებაზე, აგრეთვე არ კონტროლდებოდა რესურსების მიმწოდებლები. მათთან არსებული მშრალი საკონტრაქტო ურთიერთობები არ გამორიცხავდა ხელშეკრულების პირობების დარღვევას და შესაბამისად, ხშირი იყო კონფლიქტებიც. ამ მიდგომის თანახმად მუშახელი განიხილებოდა, როგორც გარკვეული დავალების უსიტყვოდ შემსრულებელი და გადაწყვეტილების მიღება ცალსახად მენეჯმენტის პრეროგატივა იყო. ეს გახლდათ ავტორიტარული სისტემა, რომელიც ზემოდან იმართებოდა.

ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება არა დეფექტების აღმოჩენას და გამოსწორებას, არამედ მათ პრევენციას. ეს ხორციელდება პროცესების, ნაკეთობების, მომსახურების ყოველმხრივ და გულდასმით შემოწმების ფონზე. ხშირად ტესტირება ტარდება არა წუნის გამოსავლენად, არამედ იმის დასადასტურებლად, რომ საქონელი ხარისხიანია. გარდა ამისა, ხარისხის

უზრუნველყოფა აღარ არის ერთი სტრუქტურული ერთეულის პრეროგატივა და ის მთელი ორგანიზაციის საზრუნავად იქცა. ამგვარი მიდგომა პირველად იაპონიაში დაინერგა და მერე გავრცელდა დასავლეთში, რაც მის ეფექტურობაზე მეტყველებს. მიმწოდებლები აღარ განიხილება შესაძლო კონფლიქტის წყაროდ, არამედ მათთან ვითარდება მჭიდრო პარტნიორული ურთიერთობები. თანამედროვე მიდგომის კონტექსტში მცირდება როგორც შიდა, ასევე გარე დანაკარგებთან დაკავშირებული დანახარჯები, თუმცა ჩნდება ორი ახალი ტიპის ხარჯების გაწევის აუცილებლობა, მაგრამ ეს უკანასკნელნი ჯამურად იმდენად მცირეა ადრე არსებულ დანაკარგებთან შედარებით რომ მათი მიზანშეწონილობა ეჭვქვეშ არ დგას. ესაა შემოწმებასთან და პრევენციასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

ხარისხის სრულყოფის გზების ძიება თანამედროვე კომპანიების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საზრუნავია. ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულებამ, რომლის ნაწილიცაა ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება, ეს პრობლემა ეროვნული ეკონომიკური უსაფრთხოების ფაქტორთა რიგში მოაქცია. სტაბილური ხარისხის, მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან შესაბამისობის გარეშე შეუძლებელია ეროვნული ეკონომიკის ინტეგრირება მსოფლიო მეურნეობასთან და მასში ღირსეული ადგილის დაკავება.

ბიზნესის თანამედროვე რეალობთან ადეკვატური ხარისხის სისტემის შექმნა და განვითარება უნდა იქცეს სტრატეგიულ კომერციული როგორც მიკრო, ისე მაკრო დონეზე. სახელმწიფოს როლი მდგომარეობს მწარმოებელთა დაბალანსებულ რეგულირებაში, რისთვისაც საჭიროა შეიქმნას მიზნობრივი სახელმწიფოებრივ იპროგრამები, რომლებიც მიმართული იქნება ამ სფეროში პროგრესის დაჩქარებისაკენ. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ ხარისხის მართვა წარმოადგენს არა მხოლოდ ცალკეულ მეწარმეთა კერძო პრობლემას, არამედ თანკვეთაშია მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის ამაღლების საერთო ეროვნულ პრობლემასთან.

ხარისხის მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფცია ემყარება ხუთ ძირითად ეტაპს. ესენია:

- ხარისხის მენეჯმენტის სისტემური მიდგომის ფორმირება (ტეილორის სიტემა ISO-1905). ამ ეტაპზე ყურადღება ექცეოდა პროდუქციის პარამეტრებისა და მახასიათებლების კონტროლს. როგორც წესი კონტროლი ხორციელდებოდა საწარმოო ციკლის ბოლოს და მოითხოვდა სპეციალურად მომზადებული ხარისხის ინსპექტორების ჩართვას;
- ხარისხის სტატისტიკური მართვა(1924წ). აქცენტი გადაიტანება პროდუქტიდან საწარმოო პროცესებზე, რისთვისაც გამოიყენებოდა სტატისტიკური მეთოდები და საკონტროლო რუქები;
- ხარისხის ტოტალური მართვის კონცეფცია ISO(1950წ). ამ პერიოდში ხარისხის მენეჯმენტი ყურადღების ფოკუსირებას ახდენს საწარმოს ისეთი ქვესისტემების გაუმჯობესებაზე, როგორცაა საწარმოო პროცესები, მართვის პროცესები, უზრუნველყოფის პროცესები, პერსონალის მართვა, გაყიდვა, პროდუქციის გასაღება და ა.შ;
- ხარისხის მართვა ხარისხის მენეჯმენტის საერთაშორისო ტანდარტების ISO სერია 9000-ის საფუძველზე (1970-1980-იანი წლები);
- ხარისხის სრული მენეჯმენტი (1989-დან დღემდე), ხარისხი როგორც საზოგადოების, მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

უკანასკნელი ათწლეულების შესამჩნევი ტენდენცია ხდება ხარისხის სოციალიზაცია - მწარმოებლის მისწრაფება გაითვალისწინოს საზოგადოების მოთხოვნილებები. შეიძლება ითქვას, რომ საწარმოო ხარისხი იცვლება ორი ფაქტორის - ინდივიდუალურისა და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების ზემოქმედებით. ინდივიდუალური მოთხოვნილებების ცვლილებებს აქვს თავისი მიზეზები. მომხმარებელთა განათლების დონის ზრდა განაპირობებს მათი თვალსაწიერის ზრდასაც, რის შედეგად ის ხდება უფრო ფაქიზი და მომთხოვნი გარშემო არსებული ობიექტების მიმართ. მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს მსყიდველობით უნარიანობის ზრდა. მომხმარებელს დანაზოგების შესაბამისად საშუალება ეძლევა შეიძინოს შედარებით ძვირადღირებული, მაგრამ უფრო ხარისხიანი საქონელი.

ინდივიდუალური მოთხოვნილებების ფორმირებაში მონაწილეობს კიდევ ერთი ფაქტორი - საზოგადოების ზეგავლენა. მას შეიძლება ვუწოდოთ ხარისხის სოციალიზაციის გამოვლენა.

დღეისათვის ხარისხის სფეროში ლიდერობა მიიღწევა კომპანიის ყველა ამოცანის ხარისხზე დაქვემდებარებით, რის მეთოდოლოგიურ და იდეოლოგიურ აფუძველსაც წარმოადგენს ISO პრინციპები.ამასთან ISO 9000-ის სტანდარტები წარმოადგენს მისკენ სვლის საწყის ეტაპს.

თავი 3 .ხარისხის შეფასება კომპანიაში და მისი სრულყოფის გზები

3.1 მომსახურების ხარისხის შეფასება ქართულ კომპანიებში

მომსახურების ხარისხის თვალსაზრისით მინდა ვისაუბრო ისეთ დიდ კომპანიაზე როგორცაა თიბისი ბანკი და ასევე პარალელები გავავლო მის კონკურენტ ბანკებზე. იგი დაფუძნდა 1992 წლის 17 დეკემბერს, ხოლო 1993 წლის მაისიდან მან მიიღო საერთაშორისო ოპერაციების წარმოების ლიცენზია. მისი მისიაა შექმნას შესაძლებლობები ადამიანებისთვის, იდეებისთვის და ბიზნესებისთვის. ხოლო მისი ხედვა გახლავთ : იყოს ციფრული (ფინანსური) რესურსების საუკეთესო მიმწოდებელი რეგიონში.

თიბისი ბანკი ხელს უწყობს თანამშრომლების ზრდასა და განვითარებას. სხვადასხვა შიდა და გარე სასწავლო კურსების და ასევე საკვალიფიკაციო ტრენინგების საშუალებით თქვენ გეძლევათ შესაძლებლობა გააძლიეროთ თქვენი უნარები და გაიღრმავოთ თქვენი ცოდნა.

იგი ლიდერი კომპანიაა ბაზარზე და ერთ–ერთ ყველაზე სასურველ და საუკეთესო დამსაქმებლად ითვლება. იგი სთავაზობს საუკეთესო სამუშაო გარემოს მიზანმიმართულ და მოტივირებულ პროფესიონალებს, ხოლო გუნდური მუშაობის უნარს განსაკუთრებულად აფასებს. მუდმივად გამოირჩევა ინოვაციურობით და ყოველთვის ცდილობს შეიმუშავოს ისეთი პოლიტიკა, რომელიც მაქსიმალურად იქნება მორგებული მომხმარებელზე. ცდილობს შესთავაზოს მომხმარებლებს საუკეთესო მომსახურების სერვისი(განურჩევლად სტატუსისა), აღმოფხვრას და დროული რეაგირება მოახდინოს თითოეულ ფაქტორზე, რომელიც კლიენტის უკმაყოფილებას იწვევს და ყოველდღიურად დახვეწოს და გააუმჯობესოს შეთავაზებული სერვისი.

ბანკს აქვს საკუთარი ტრენინგ ცენტრი, რომელიც ატარებს სხვადასხვა ტრენინგებს თავისი თანამშრომლებისათვის. პოზიციის მიუხედავად, მოლარეს,

რისკების მენეჯერს, თუ იურისტს, თიბისი ბანკი სთავაზობს მრავალფეროვან წამახალისებელ შესაძლებლობებს. სერვისული მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით თიბისი ბანკი აძლევს მომხმარებლებს საშუალებას რომ მათ დააფიქსირონ საკუთარი აზრი მიღებული სერვისის შესახებ ბანკის ოფიციალურ გვერდზე, შეაფასონ მომსახურება დადებითად ან უარყოფითად, გასცენ რეკომენდაციები ბანკისთვის საკუთარი თვალთახედვიდან გამომდინარე. ეს ყველაფერი კი ბანკისთვის არის ამომავალი წერტილი მომსახურების ხარისხის დასახვეწად და გასაუმჯობესებლად.

როდესაც ვსაუბრობთ მომსახურების სერვისზე და მის გაუმჯობესებაზე, ეს არ გულისხმობს მხოლოდ ფიზიკური კონტაქტის დროს შეთავაზებულ მომსახურების პროდუქტს, ასევე იგულისხმება ვირტუალური სახის მომსახურების სერვისი, მისი დახვეწა და გაუმჯობესება და მომხმარებლისთვის ამ თვალსაზრისით მაქსიმალური კომფორტის შექმნა. სწორედ ამის საფუძველზე შექმნა თიბისი ბანკმა პირველად ხმის იდენტიფიკატორი, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს ზედმეტი პროცედურების გავლის გარეშე მიიღოს მათთვის სასურველი ინფორმაცია მომსახურე ოპერატორისგან სატელეფონო საუბრის დროს, მხოლოდ ხმით იდენტიფიკაციის საფუძველზე. ეს იყო კიდევ ერთი ინოვაცია, რომელიც განახორციელა თიბისი ბანკმა ქართულ საბანკო სექტორში.

მომსახურების სერვისის გაუმჯობესებას ემსახურება ასევე ანონიმური მხილების ველი, რომელიც საშუალებას აძლევს მომხმარებელს ანონიმურად განაცხადოს ინფორმაცია ნებისმერ დარღვევასთან დაკავშირებით: ანონიმური ცხელი ხაზის, ელ ფოსტის ან ანონიმური წერილის მეშვეობით. მომხმარებლის მხრიდან ასეთ ქმედებას კი საკმაოდ მყარი არგუმენტებით ამყარებს ბანკი: **თუ რატომ უნდა დავაფიქსირო ინფორმაცია ინციდენტთან/დარღვევასთან დაკავშირებით?**

- იმიტომ, რომ თქვენთვის მნიშვნელოვანია ისეთი ღირებულებები, როგორცაა ღიაობა, პატიოსნება, ნდობა და პროფესიონალიზმი.

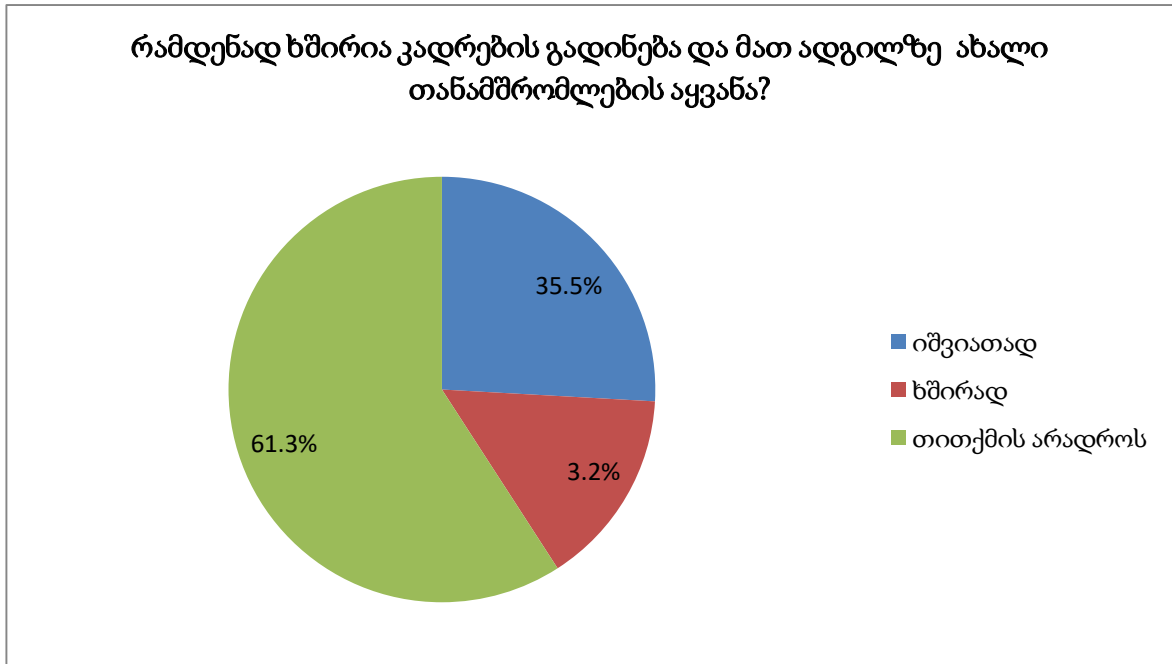
- თუ თქვენ თვლით, რომ ინციდენტი/დარღვევა რომლის შესახებაც ფლობთ ინფორმაციას უშუალოდ თქვენ არ გეხებათ და ამის გამო ცდილობთ მიმართოთ „გაჩუმების პრინციპს“, ამით თქვენ რისკის ქვეშ აყენებთ ბანკის საქმიანობას.
- ინციდენტის/დარღვევის შესახებ ინფორმაციის ადრეულ ეტაპზე დაფიქსირება დაიცვას ბანკს და მის თითოეულ თანამშრომელს შესაძლო ზიანისგან.
- იმიტომ, რომ თქვენ არ გახდეთ კორუფციულ, თაღლითურ, დანაშაულებრივ სქემებში უნებლიე თანამონაწილე.

3.2 კომპანიის „თიბისი ბანკი“ ხარისხის მართვის პროცესის შეფასება

ხარისხის მართვის პროცესის და ამ კუთხით ბანკის მიერ გატარებული პოლიტიკის შესაფასებლად ჩავატარე რაოდენობრივი კვლევა. კვლევის მიზანი იყო შემეფასებინა ბანკის პოლიტიკა, სერვისის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით, როგორც მომხმარებელთა ასევე ბანკში დასაქმებულ თანამშრომელთა გადმოსახედიდან. ვეცადე მასქიმალურად ამომწურავი ყოფილიყო მიღებული შედეგი და ამიტომ კვლევაში ჩავრთე ყველა ის საკითხი, რომელიც როგორც პირდაპირ ისე ირიბ ზეგავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე. გამოკითხვა ჩავატარე ელექტრონული ფორმატით.

როგორც აღვნიშნე კვლევაში ჩავრთე თითქმის ყველა ის დეტალი, რომელიც გავლენას ახდენს სერვისის ხარისხზე. აქედან გამომდინარე ბანკიდან კადრების ხშირი დენადობა და მათი დამწყებებით ჩანაცვლება არის ერთ–ერთი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს მომსახურების ხარისხზე. თიბისი ბანკის თანამშრომლების გამოკითხვით მიღებული შედეგი ამ საკითხთან დაკავშირებით კი არის ასეთი:

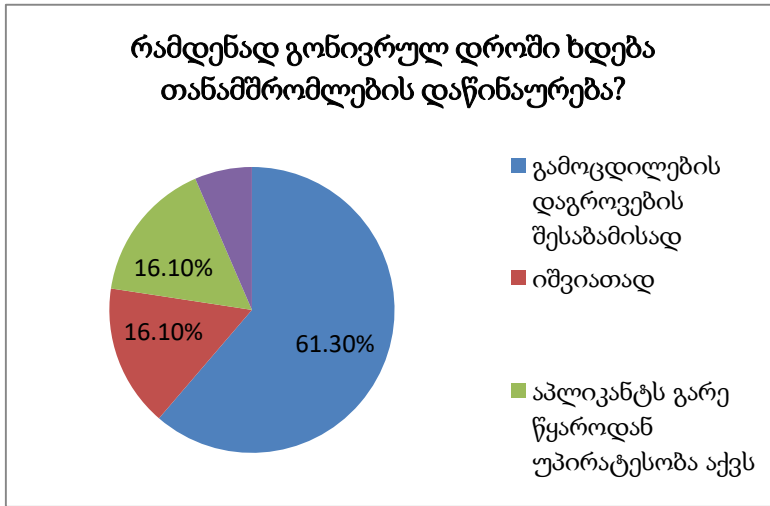
დიაგრამა 1. კადრების გადინება . თიბისი ბანკი



გამოკითხულთა 60%-ზე მეტი ფიქრობს, რომ თითქმის არასდროს არ ყოფილა პრეცედენტი, როდესაც დასაქმებული უკმაყოფილების ან პროტესტის ნიშნად ტოვებს სამსახურს. პირიქით, მათი შეხედულებით ბანკი ზრუნავს თავის თანამშრომლებზე და ხელს უწყობს მათ კარიერულ წინსვლას, რაც გახლავთ მნიშვნელოვანი მოტივატორი დასაქმებულთათვის. ეს კი თავის მხრივ გავლენას ახდენს მათ მიერ მომხმარებლებისთვის შეთავაზებულ სერვისის ხარისხზე.

შემდეგი პუნქტი, რომელსაც მოიცავდა ჩემი კვლევა ლოგიკური გაგრძელებაა ამ საკითხისა და კითხვას რამდენად გონივრულ ვადაში ხდება (დიაგრამა 2) თანამშრომლების დაწინაურება, შესაბამისი პასუხი ჰქონდა.

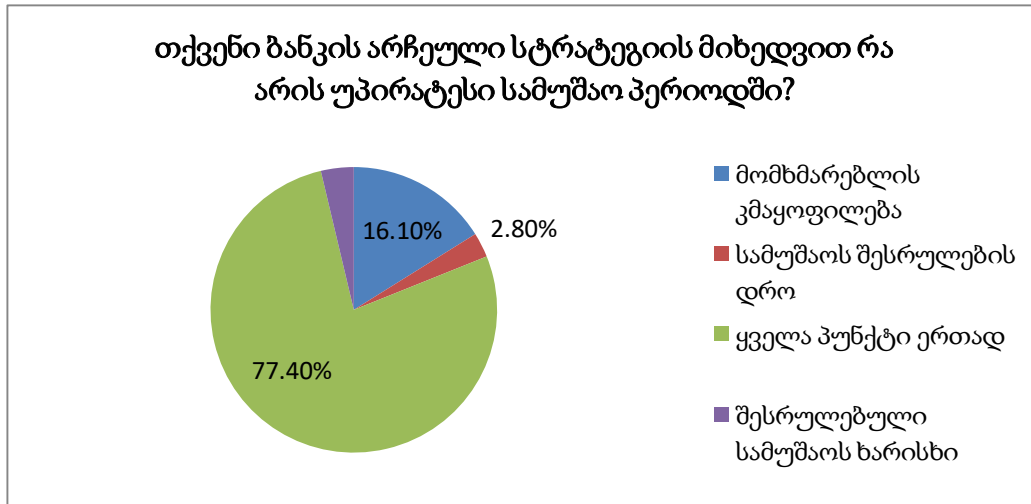
დიაგრამა 2. დაწინაურება. თიბისი ბანკი



60%-ზე მეტი ასევე ფიქრობდა რომ თანამშრომლების დაწინაურება ხდებოდა გამოცდილების დაგროვების შესაბამისად. მხოლოდ 6.5% თვლიდა, რომ ვაკანტური ადგილების დაკავება ხდებოდა გარე წყაროდან მიღებული აპლიკანტების მიერ, მიუხედავად მათ მიერ დაგროვებული გამოცდილებისა. რაც საყურადღებო ფაქტია და გასათვალისწინებელი ბანკის პოლიტიკის მიმართულებით.

ბანკის მიერ არჩეული სტრატეგია სერვისის სრულსაყოფად საკმაოდ ყოვლისმომცველი აღმოჩნდა და კითხვას რა იყო უპირატესი სამუშაო პროცესში : სამუშაოს შესრულების ხარისხი, მომხმარებლის კმაყოფილება თუ სამუშაოს შესრულების დრო, ასეთი სახე ჰქონდა :

დიაგრამა 3. პრიორიტეტები სამუშაო პროცესში. თიბისი ბანკი

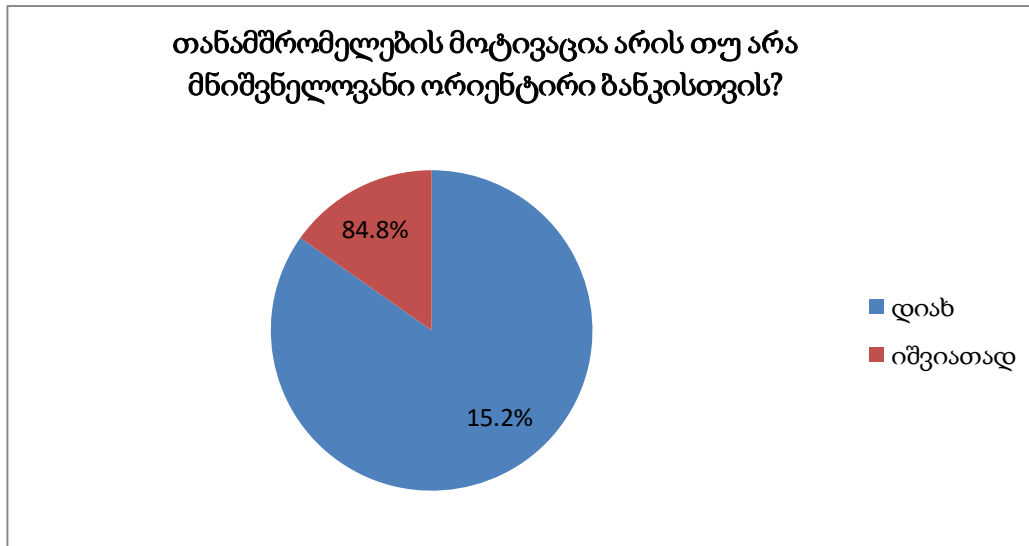


გამოკითხულთა უმეტესობა თვლიდა რომ უპირატესი სამუშაო პროცესში იყო ყველა პუნქტი ერთად, რაც საკმაოდ რთული შესასრულებელია. თუმცა თიბისი ბანკი უმეტეს შემთხვევაში ამ თვალსაზრისით და დადებული შედეგების მიხედვით ყოველთვის ახერხებს ჩვენს გაცემას.

სერვისის ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებული ტრენინგები აღნიშნულ ბანკში უმეტესწილად ატარებს კვარტალურ ხასიათს. ტრენინგებზე დასწრება თანამშრომლებისთვის სავალდებულოა. შეხვედრებზე განიხილება ყველა მნიშვნელოვანი ქეისი, რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებლებთან და მათ მომსახურებასთან. მენტორების მიერ გაიცემა რეკომენდაციები და მუდმივად ხაზი ესმება გუნდური მუშაობის მნიშვნელობას.

თანამშრომელთა მოტივაცია არის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ცალსახად მოქმედებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. ბანკის პოლიტიკაში აუცილებლად უნდა მოიძებნებოდეს შესაბამისი ადგილი ამ საკითხისთვის. თიბისი ბანკის თანამშრომელთა პასუხი კითხვაზე: არის თუა არა თანამშრომელთა მოტივაცია მნიშვნელოვანი ორიენტირი ბანკისთვის? იყო ასეთი სახის :

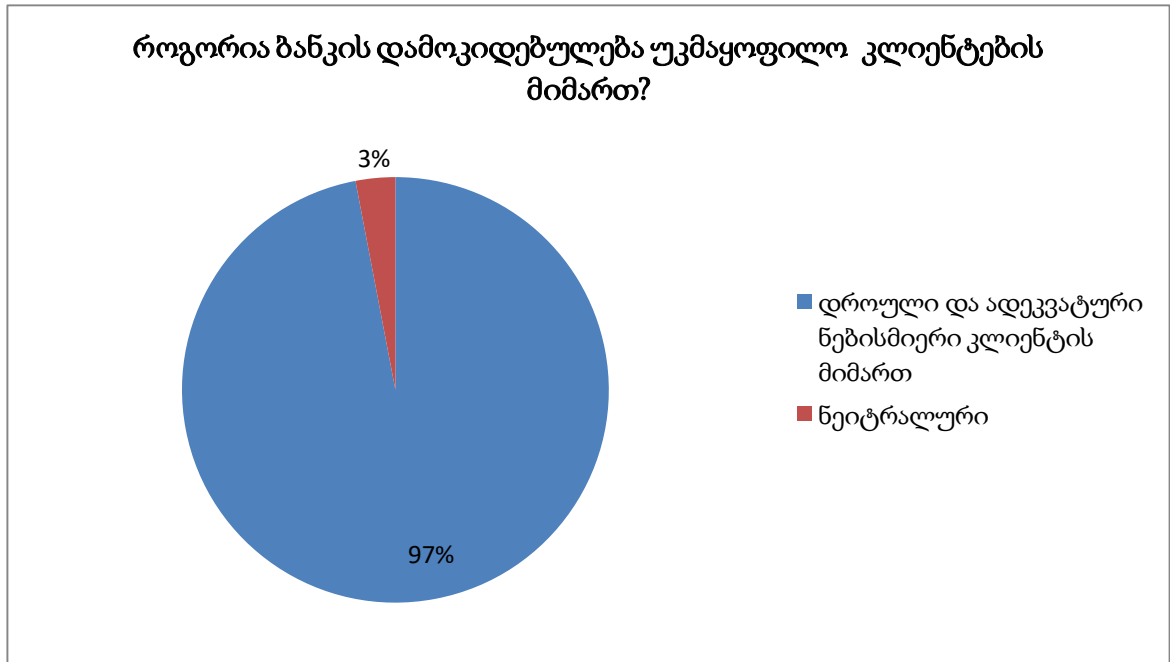
დიაგრამა 4. თანამშრომელთა მოტივაცია. თიბისი ბანკი



თანამშრომელთა 80%-ზე მეტს ამ კითხვაზე დადებითი პასუხი ჰქონდა. 15% თვლიდა რომ თანამშრომელთა მოტივაცია იშვიათი სახის იყო. მოტივაციის თეორიების სამუშაო პრაქტიკაში გათვალისწინება და დანერგვა კომპანიის წარმატებული საქმიანობის ერთ-ერთი გარანტია. ვინაიდან ორგანიზაციების უმეტესობა დგას ადამიანურ რესურსზე და მის რაციონალურ და ეფექტურ გამოყენებაზე, ამ კუთხით თანამშრომლების მოტივაციის საკითხი ყურადსაღები ფაქტია.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების მიზანია ადამიანთა მოქმედების განმსაზღვრელი მოთხოვნილებების გამოვლენა. უკმაყოფილო კლიენტების მიმართ დამოკიდებულება ვფიქრობ ამოსავალი წერტილია მომსახურების სერვისის დახვეწის მიზნით. სწორი და ადეკვატური რეაგირება საუკეთესო გზაა ამ შემთხვევაში. უკმაყოფილო კლიენტებისგან ბანკს შეუძლია მიიღოს ის ინფორმაცია, რომელიც მას სხვა დანარჩენ შემთხვევაში შესაძლოა გამორჩენოდა, მომსახურების ხარისხზე როდესაც გვაქვს საუბარი. თიბისის თანამშრომლების გამოკითხვის დროს ეს იყო ერთ-ერთი საკითხი.

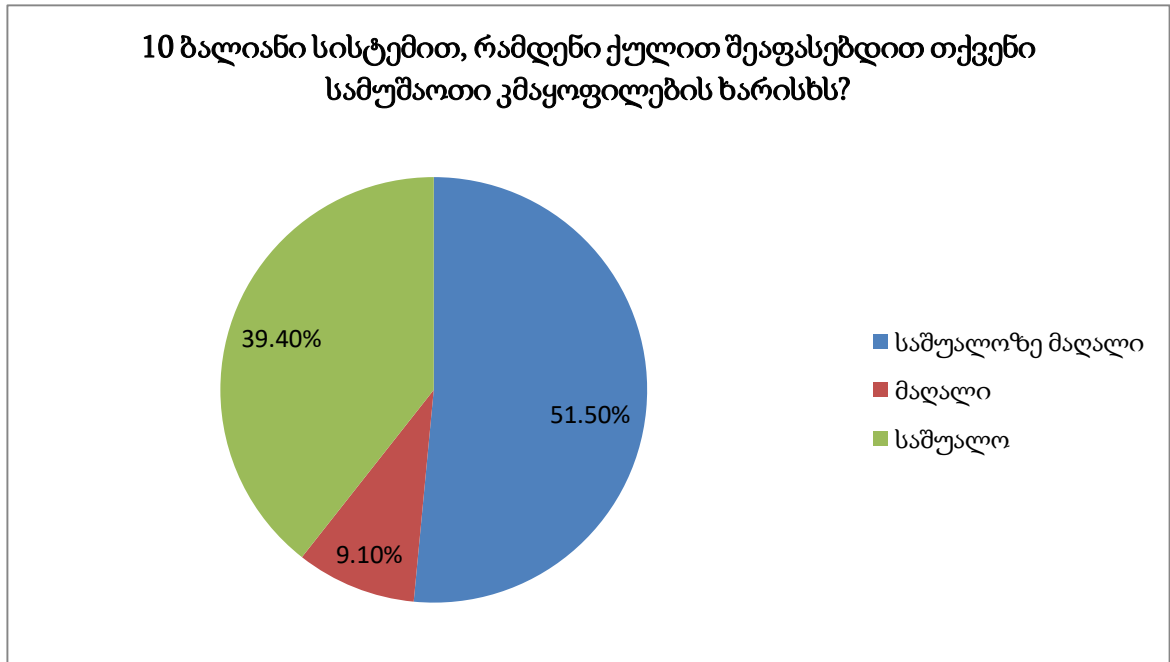
დიაგრამა 5. უკმაყოფილო კლიენტები და პოლიტიკა. თიბისი ბანკი



მომუშავეთა 97% ფიქრობდა რომ ნებისმიერი უკმაყოფილო კლიენტის მიმართ, განურჩევლად სტატუსისა, ბანკს ყოველთვის აქვს დროული და ადეკვატური რეაქცია. მხოლოდ 3% პროცენტი მიიჩნევდა, რომ რეაგირება ამ მხრივ იყო ნეიტრალური. 3% თითქოს საერთო შედეგთან მიმართებაში არ არის კატასტროფული, თუმცადა თუ გავითვალისწინებთ რომ თითოეული თანამშრომელი არის ორგანიზაციის მთლიანი ღირძის შემადგენელი ნაწილი, ხოლო მომხმარებელი და მისი კმაყოფილება კი ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გარანტია, მათი უკმაყოფილების მიმართ ნეიტრალური დამოკიდებულება სერიოზული გადახრაა იმ პოლიტიკიდან, რომელსაც ბანკი ატარებს სერვისის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით.

როგორც ზემოთ აღვნიშნე თანამშრომელთა სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხი პირდაპირ მოქმედებს მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. თიბისის თანამშრომელთა უმეტესობის შეფასებით კი, მათი სამუშაოთი კმაყოფილება 10 ბალანის სისტემის მიხედვით იყო საშუალოზე მაღალი. ეს არ არის ცუდი შედეგი თუმცადა ასევე არ არის საუკეთესოც.

დიაგრამა 6. მომუშავეთა კმაყოფილების დონე. თიბისი ბანკი

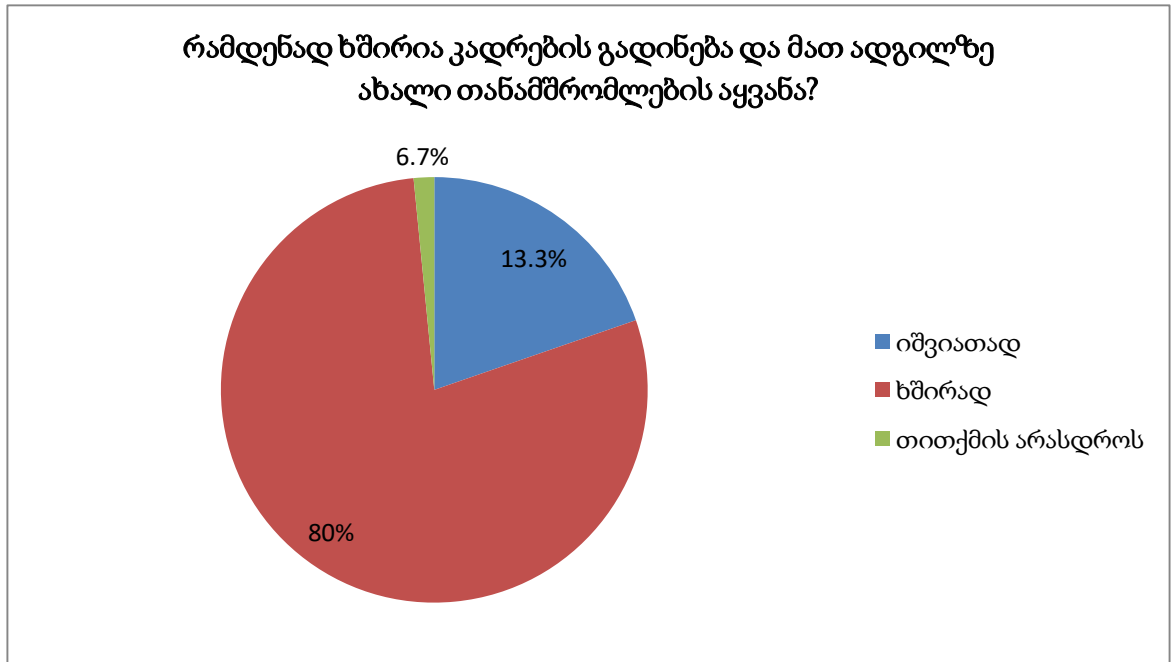


ამ კვლევიდან გამომდინარე თიბისი ბანკში ხარისხის მართვის პროცესი მნიშვნელოვანი საკითხია. ის ფაქტორები რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად მოქმედებს მომსახურების ხარისხის მართვის პროცესზე, კომპანიის მხრიდან შესწავლილი და გათვალისწინებულია. ასევე მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ ამ მხრივ კომპანიის მიერ გატარებული მრავალფეროვანი პოლიტიკა, რაც საბოლოო ჯამში ემსახურება საერთო მიზანს.

როდესაც ვსაუბრობთ თიბისი ბანკზე და მის პოლიტიკაზე, აუცილებად უნდა განვიხილოთ მისი უშუალო კონკურენტები. დღეს თიბისი ბანკის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან კონკურენტად გვევლინება საქართველოს ბანკი და მისი პოლიტიკა სერვისის ხარისხის მიმართულებით.

იმ კონკრეტული საკითხებისადმი, რაზეც ზემოთ ვისაუბრე თიბისი ბანკში ჩატარებული კვლევის საფუძველზე, განსხვავებული დამოკიდულება აღმოჩნდა კონკურენტ საქართველოს ბანკში. განვიხილავ რამოდენიმე მათგანს. როგორ ზემოთ აღვნიშნე კადრების დენადობა და მათ ნაცვლად დამწყებების დასაქმება, მითუმეტეს როდესაც ამას აქვს ხშირი ხასიათი, მოქმედებს სერვისის მომსახურების ხარისხზე.

დიაგრამა 7. კადრების გადინება. საქართველოს ბანკი

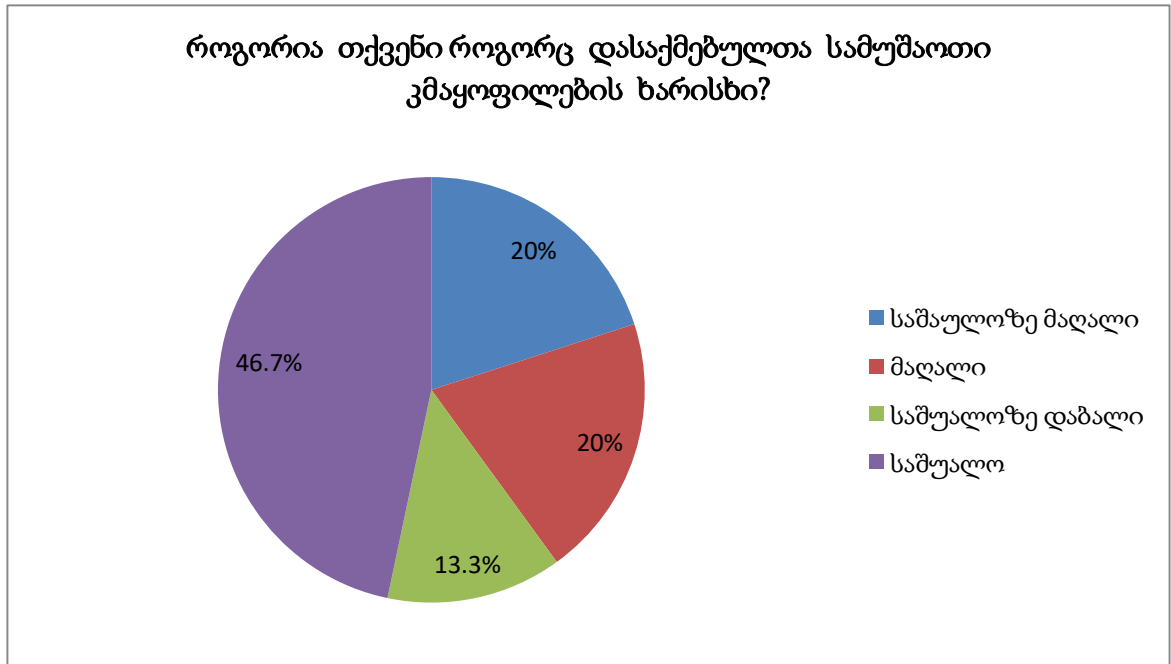


თანამშრომლების 80% თვლიდა რომ კადრების გადინებას აქვს ხშირი ხასიათი, რადგან დაწინაურება და შიდა როტაცია იშვიათად ხდება. შესაბამისად სამუშაო პროცესში თანამშრომელთა მოტივაციის საკითხს არ ეთმობა საკმარისი ყურადღება და კადრების ხშირ გადინებასაც ლოგიკური ახსნა მოეძებნება.

ასევე განსხვავებული შედეგი იყო სერვისთან დაკავშირებული ტრენინგების მიმართ. თანამშრომელთა უმეტესობის პასუხით ასეთი სახის ტრენინგები ბანკის პოლიტიკით ტარდებოდა მაქსიმუმ წელიწადში ერთხელ ან უფრო დიდი ინტერვალებით, რაც ასევე საბოლოო ჯამში უარყოფითად აისახება შეთავაზებული მომსახურების სერვისზე.

რაც შეეხება სამუშაოთი კმაყოფილების ხარისხს, აღმოჩნდა რომ ამ მხრივ საშუალო დონე დომინირებს კონკურენტ ბანკში.

დიაგრამა 8. მომუშავეთა კმაყოფილების დონე. საქართველოს ბანკი



46% –ზე მეტი აღნიშნავდა რომ სამუშაოთი კმაყოფილების დონე იყო საშუალო, რაც მიღებული შედეგებიდან გამომდინარე სრულიად ბუნებრივია და ამ მხრივაც უპირატესობით სარგებლობს თიბისი ბანკი.

აწ უკვე ჩატარებული კვლევები წარმოადგენს თანამშრომელთა დამოკიდებულებების და შეხედულებების შედეგს დამსაქმებელი ბანკის მიმართ. ასევე მნიშვნელოვანია მომხმარებლების დამოკიდებულების გაგება და დაზუსტება რადგან საბოლოო ჯამში ბანკის იმიჯი და საქმიანობა დაფუძნებულია მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

ხშირია შემთხვევები როდესაც ბანკის წარმოდგენები საკუთარ საქმიანობაზე და მომხმარებლების მიერ მათი საქმიანობის აღქმა ასიმეტრიულ ხასიათს ატარებს. სწორედ ამიტომ გადავწყვიტე ჩამეტარებინა მომხმარებელთა ფართო მასშტაბიანი კვლევა როგორც თბილისში, ისე რეგიონებში. მიღებული კვლევა ცხადყოფს :

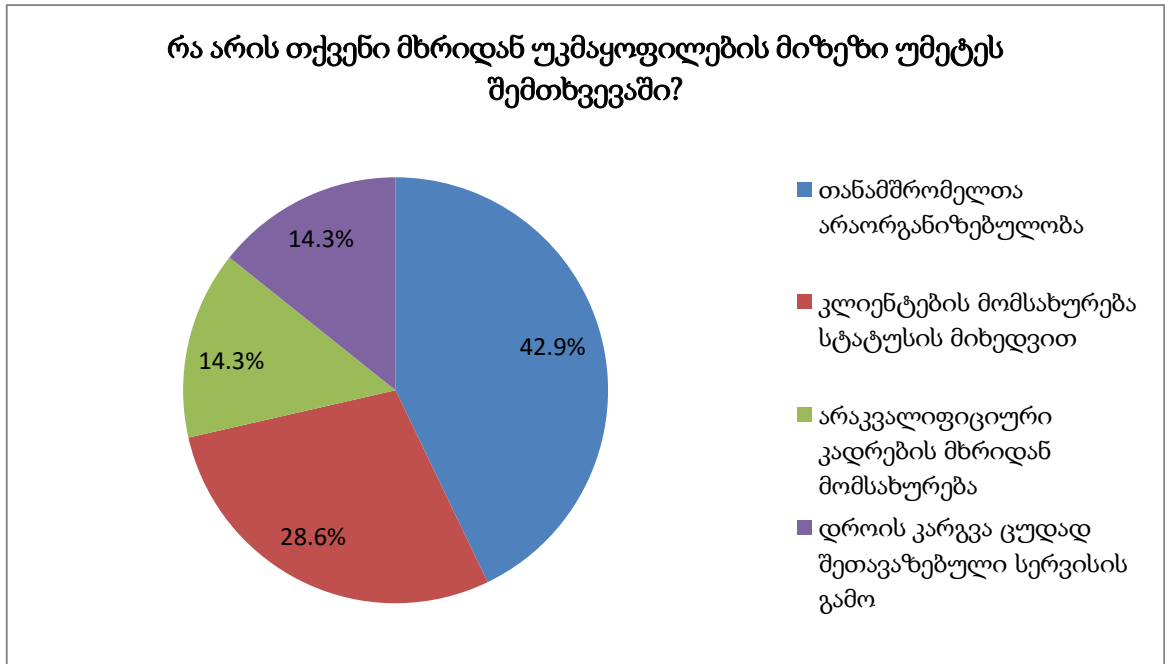
- ✓ განსხვავდება თუ არა თიბისი ბანკის მიერ შეთავაზებული მომსახურების სერვისი დედაქალაქში და რეგიონებში

- ✓ რამდენად სწორად და ადეკვატურად აფასებს ბანკი მის მიერ შეთავაზებულ მომსახურების სერვისს მომხმარებლისდამი
- ✓ რამდენად სიმეტრიულია წარმოდგენები საკუთარ საქმიანობაზე, ბანკისა და მომხმარებლების მხრიდან.
- ✓ არის თუ არა განსხვავება კადრებს შორის კვალიფიციურობის თვალსაზრისით დედაქალაქსა და რეგიონებში

მიღებული შედეგების საფუძველზე კი შესაძლებელი იქნება მომსახურების ხარისხის მართვის სრულყოფის გზების მოძებნა, ცვლილებების გატარება უკვე არსებულ პოლიტიკაში ამ თვალსაზრისით და ასევე რეკომენდაციების გაცემა.

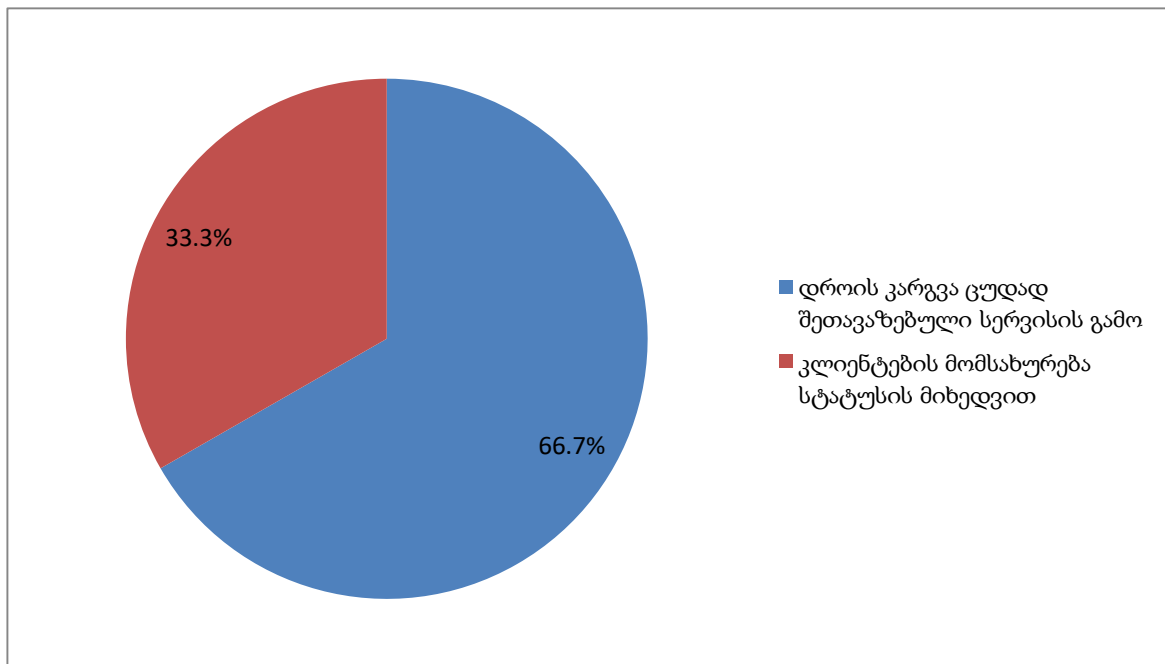
იქამდე ვიდრე მოვახდენ კვლევის შედეგად მიღებული შედეგების შედარებას დედაქალაქსა და რეგიონებში, საინტერესოა განვიხილოთ განსხვავდება თუ არა დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველოს შორის შეთავაზებული სერვისის ხარისხი. როგორც აღმოჩნდა განსხვავდება მომსახურების ხარისხი და კითხვაზე რა იყო უმეტეს შემთხვევაში მომხმარებლების უკმაყოფილების მიზეზი დასავლეთ საქართველოში, გამოკითხულთა 40%-ზე მეტის პასუხი იყო – თანამშრომელების არაორგანიზებულობა. რაც გახლავთ მენეჯმენტის ერთ – ერთი ფუნქციის (ორგანიზება) დარღვევა , რაც პირდაპირ აისახა სისტემის ფუნქციონირებაზე.

დიაგრამა 9. უკმაყოფილო მომხმარებლები. დასავლეთ საქართველო



აღმოსავლეთ საქართველოში კი ამ მხრივ უფრო სავალალო შედეგი გვქონდა

დიაგრამა 10. უკმაყოფილო მომხმარებლები. აღმოსავლეთ საქართველო

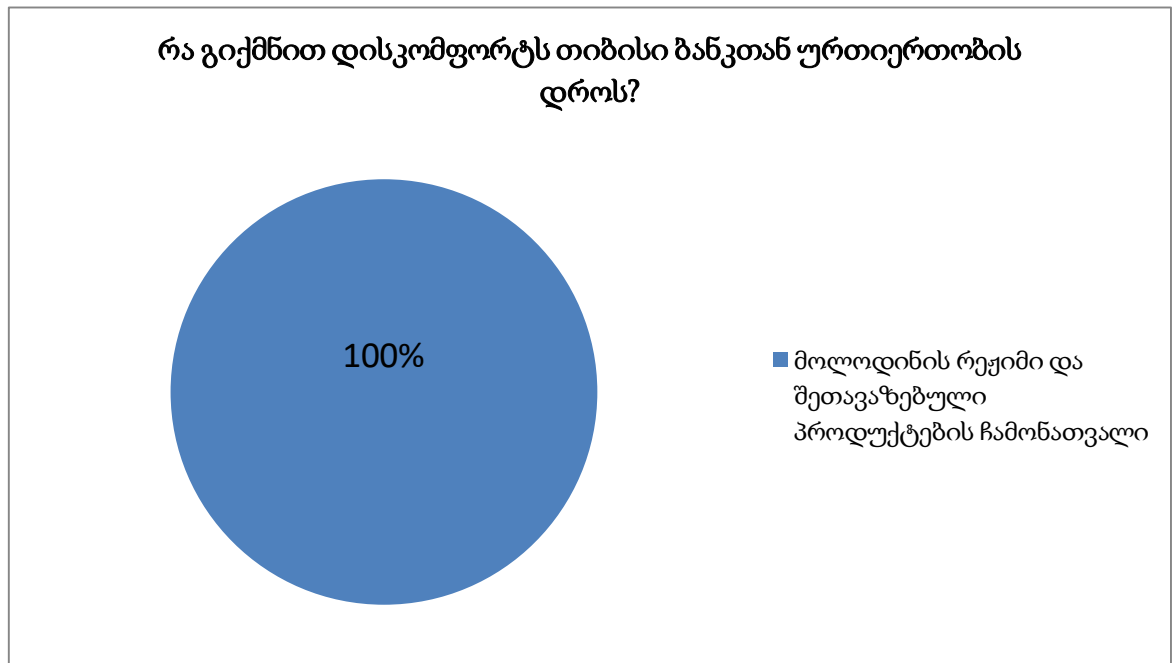


აღმოჩნდა რომ მომხმარებელთა 60%-ზე მეტი, უმეტეს შემთხვევაში უკმაყოფილონი არიან თანამშრომელთა მიერ ცუდად შეთავაზებული სერვისი გამო, რაც მოიცავს არაკომპეტენტურ კადრებს სამუშაო ადგილებზე, ასევე არადეკვატურ პასუხებს მომხმარებელთა კითხვებზე, საბოლოო ჯამში კი ეს ყველაფერი იწვევს ფუჭად დროის კარგვას და ცუდად შეთავაზებული სერვისის გამო ბანკის იმიჯის შელახვას.

ასევე განსხვავებული დამოკიდებულება იყო დასავლეთ და აღმოსავლეთ საქართველოში მომხმარებლების მხრიდან არსებული დისკომფორტის შესახებ თიბისი ბანკთან ურთიერთობის დროს.

დასავლეთ საქართველოში დისკომფორტის მიზეზი ერთხმად იყო მოლოდინის რეჟიმი და მათთვის არასაჭირო, შეთავაზებული პროდუქტების ჩამონათვალი თანამშრომლების მხრიდან.

დიაგრამა 11. მომხმარებელთა დისკომფორტი. დასავლეთ საქართველო



მიუხედავად მომსახურების ხარისხის სრულყოფის ისეთი თანამედროვე ტექნოლოგიისა, როგორცაა – რიგების მართვა და რომელზეც უფრო ვრცლად,

შემდეგ თავში ვისაუბრებ, აღმოჩნდა რომ ეს პრობლემა მაინც არსებობს და საკმაოდ მასშტაბურ ხასიათსაც ატარებს. იგი ერთხმად იწვევს მომხმარებელთა 100% უკმაყოფილებას. ასევე მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი, რომელიც გამოიკვეთა შესაბამისი კვლების დროს, აღმოჩნდა ცუდად დატრენინგებული თანამშრომლები, რომლებიც იმისათვის რომ გაყიდონ ბანკის პროდუქტები, რაც მათთვის სამოტივაციო მნიშვნელობისაა და საბოლოო ჯამში შესრულებული გეგმის შესაბამისად აისახება მათ ხელფასზე, ისინი არასაჭირო დროს არასაჭირო შეთავაზებებით აღიზიანებენ მომხმარებლებს და იწვევენ მათ უკმაყოფილებას, რაც ასევე ლახავს ბანკის იმიჯს. ყველა ეს საკითხი რომელიც გამოიკვეთა კვლევის დროს ატარებს სარეკომენდაციო ხასიათს.

აღმოსავლეთ საქართველოშიც საკმაოდ მწვავე სახის იყო იგივე პრობლემა, თუმცა აქ მომხმარებლებმა ყურადღება გაამახვილეს ასევე შიდა გარემოზე(მუსიკა,სუნნი) და მომსახურების დაბალ ხარისხზე. კერძოდ, თანამშრომელთა მიერ ისეთი აქცენტების უგუნებელყოფაზე ,რომლებიც ბანკის მიერ არჩეულ პოლიტიკაში მნიშვნელოვან დატვირთვას ატარებს. მაგალითად : „გამარჯობა“ , „ღიმილი“, „რით შემიძლია დაგეხმაროთ“ . ყველა ეს ელემენტი, ასევე არის ფსიქოლოგიური დატვირთვის მატარებელიც და დიდ ზეგავლენას ახდენს მომხმარებელთა კეთილგანწყობის და კარგი დამოკიდებულების შექმნაზე. ასევე არის თიბისი ბანკის პირდაპირი მესიჯი მომხმარებელთა მიმართ.

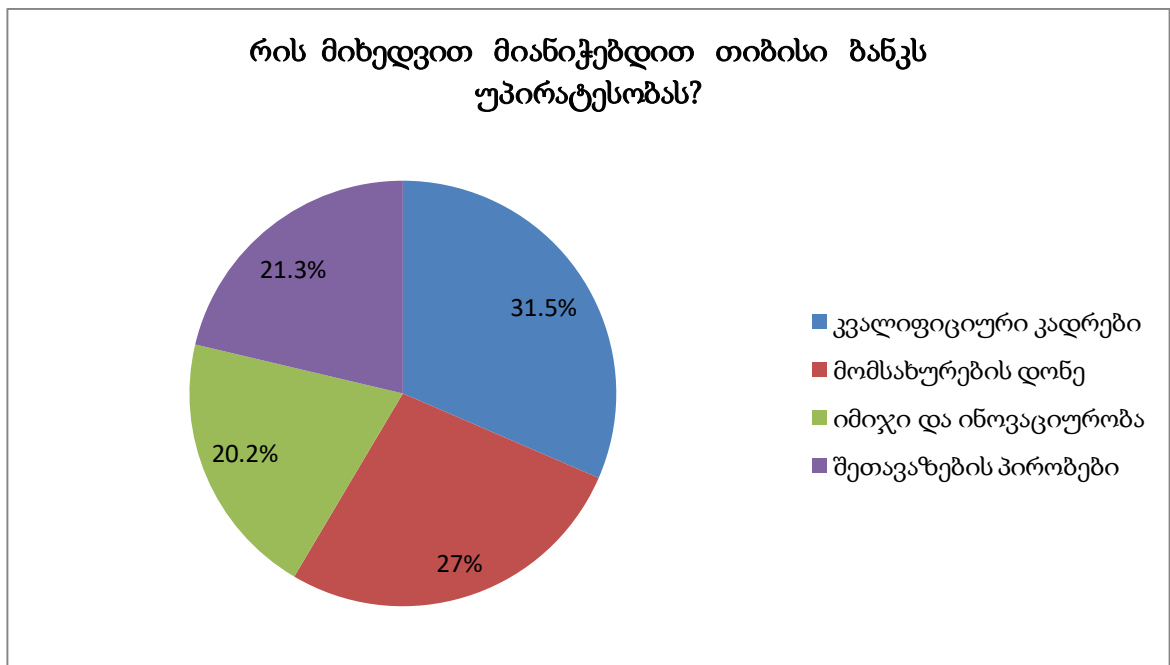
საკმაოდ სასიამოვნო იყო მიღებული შედეგი კითხვაზე, თუ რომელ ბანკში ვიზიტისას თვლიდნენ რომ იყვნენ მნიშვნელოვანნი, როგორც მომხმარებლები, როგორც დასავლეთ ასევე აღმოსავლეთ საქართველოში, უმეტესი ნაწილი მომხმარებლებისა ერთხმად აღიარებდა თიბისი ბანკს. მათ განწყობაზე მომქმედებს ბანკის მიერ, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით გატარებული სხვადასხვა სახის ღონისძიებები და ერთ – ერთი მინდა აქვე მოვიყვანო მაგალითად, როდესაც თიბისიმ შექმნა ახალი ისტორია – „შენ „ , რომელზეც ვრცლად ვისაუბრებ

ასევე შემდეგ თავში, როგორც მომსახურების გაუმჯობესების ერთ –ერთ ინსტრუმენტზე.

რაც შეეხება ჩვენს დედაქალაქს , ჩატარებული გამოკითხვა იყო საკმაოდ მასშტაბური და ვფიქრობ მომხმარებლები იყვნენ საკმაოდ ობიექტურები დამოკიდებულების თვალსაზრისით. გამოკითხულთა უმეტესობა აღმოჩნდა 25–44 ასაკობრივ ჯგუფში შემავალი რესპოდენტები.

რეგიონებთან შედარებით დედაქალაქში სრულიად განსხვავებული სურათი დაგვხვდა. რესპოდენტთა უმეტესობა თიბისი ბანკს, სხვა ბანკებთან მიმართებაში, უპირატესობას ანიჭებდა კვალიფიციური თანამშრომლების და მომსახურების დონის მიხედვით .

დიაგრამა12.თიბისი ბანკის პრიორიტეტულობის მიზეზები.დედაქალაქი

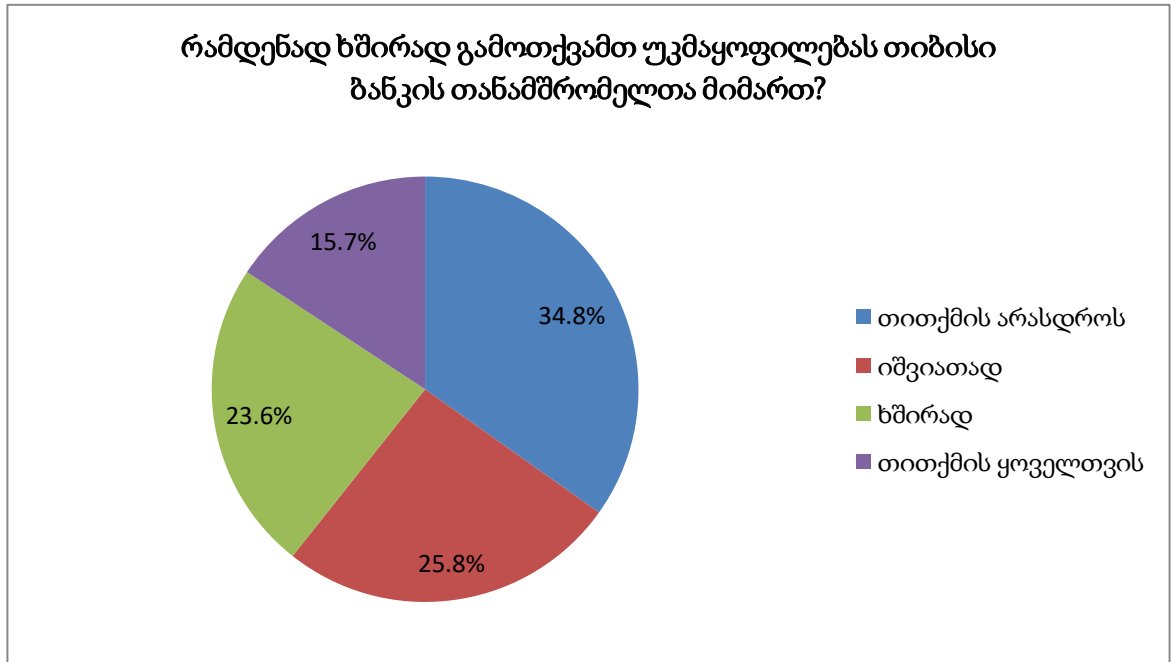


შემდგომ ამახვილებდნენ შეთავაზების პირობებზე აქცენტს და შემდგომ იმიჯზე და ინოვაციურობაზე.

რაც შეეხება თანამშრომელთა მიმართ გამოთქმულ უკმაყოფილებაზე, რესპოდენტების უმეტესობა თვლიდა, რომ თითქმის არადროს ან ძალიან იშვიათად გამოთქვამდნენ უკმაყოფილებას. ხოლო იმ შემთხვევაში, როდესაც მაინც იყვნენ

უკმაყოფილონი, უმეტეს შემთხვევაში მიზეზი გახლდათ ცუდად შეთავაზებული სერვისი,რაზეც ზემოთ უკვე ვისაუბრე.

დიაგრამა13.უკმაყოფილების სიხშირე.დედაქალაქი



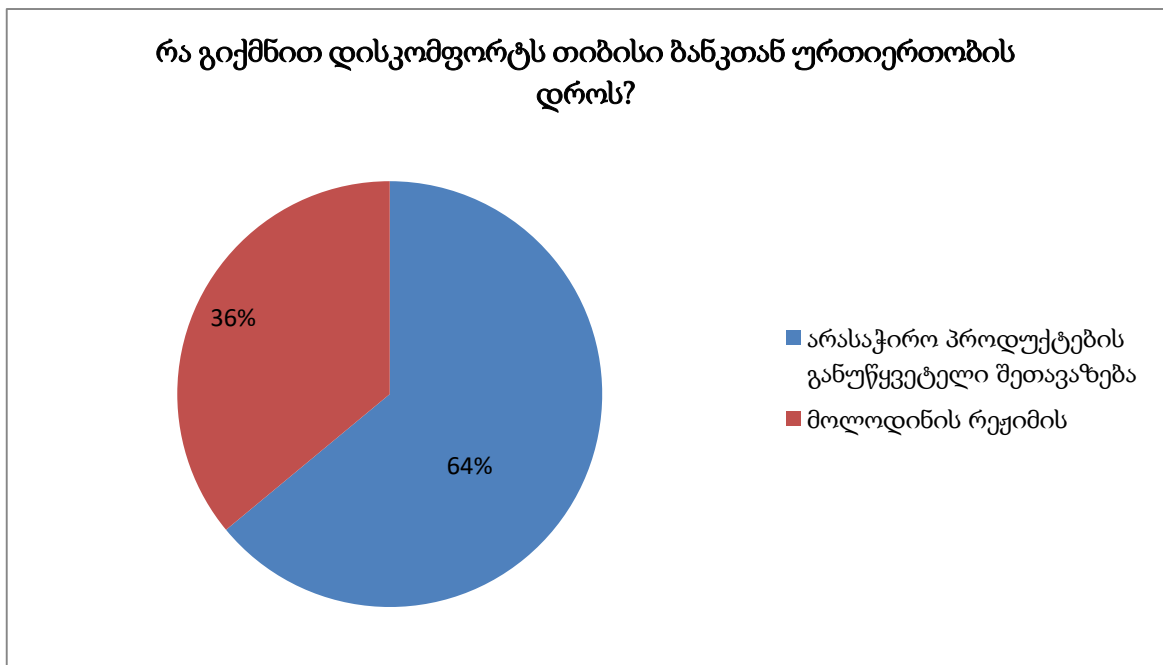
შემდომი მიზეზი იყო არასწორად გადამისამართებული მომხმარებლები, შემდგომი გახლდათ სტატუსის მიხედვით კლიენტებზე ზრუნვა და ძალიან მცირე ნაწილი ფიქრობდა რომ მათი უკმაყოფილების მიზეზი იყო თანამშრომელთა არაორგანიზებულობა.

მინდა ყურადღება გავამახვილო ორ ფაქტორზე, პირველი არასწორად გადამისამართებული მომხმარებლები ბანკში ვიზიტის დროს, რომელიც შესაძლებელია გამოწვეული იყოს, როგორც სერვის ადმინისტრატორის არაკომპეტენტურობით, ასევე მომხმარებლის მიერ თავისი მოთხოვნის სრულყოფილად ჩამოუყალიბებლობით და მეორე სტატუსის მიხედვით მომხმარებლებზე ზრუნვა. ამ პრობლემას ასეთი მწვავე ფორმით მხოლოდ დედაქალაქში შევხვდით. ესეც არანაკლებ დისკომფორტს იწვევს მომხმარებლებში,

როდესაც ისინი ხედავენ აშკარა განსხვავებას თუნდაც მოლოდინის რეჟიმის კუთხით. ეს საკითხიც ასევე სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს ბანკის მიმართ.

საერთო სიტუაცია აღმოჩნდა ქვეყნის მასშტაბით რიგების მართვასთან და შეთავაზებული არასაჭირო პროდუქტების მიმართ. დედაქალაქშიც აშკარად დგას ცუდად დატრენინგებული კადრების საკითხი, მათ მიერ სამოტივაციო გეგმის არასწორი გაგება და ასევე არასწორი, აგრესიული გზებით ამ გეგმის განხორციელებაზე ზრუნვა.

დიაგრამა 14. დისკომფორტის მიზეზები. დედაქალაქი



დედაქალაქის მომხმარებელთა 60%-ზე მეტს ჰქონდა მიზეზად ეს პრობლემა, რაც მნიშვნელოვან დისკომფორტს უქმნიდა მათ ბანკში ვიზიტისას. არაკომპეტენტური თანამშრომლები კი რიგ შემთხვევაში ისევ დღის წესრიგში იდგა.

მომხმარებლები ერთხმად თვლიან ასევე ქვეყნის მასშტაბით, რომ ისინი მნიშვნელოვნად გრძნობენ თავს თიბისი ბანკში, რაც ბანკის მიერ გატარებული როგორც ფინანსური, ასევე მარკეტინგული კუთხით გატარებული პოლიტიკის შედეგია. მომხმარებელთან მაქსიმალურად დაახლოვება და მათი მოთხოვნების სრულყოფილად დაკმაყოფილება ბანკის პოლიტიკის მიზანია.

როგორც აღმოჩნდა ასიმატრიული დამოკიდებულება ნამდვილად არსებობს ბანკსა და მომხმარებელს შორის, შეთავაზებული და მიღებული მომსახურების სერვისის ირგვლივ. ბანკის წარმოდგენები საკუთარ თავზე, რომ იგი თანაბრად ემსახურება ნებისმიერ მომხმარებელს (განურჩევლად სტატუსისა) არ გამართლდა და მომხმარებელს ამასთან დაკავშირებით სრულიად საპირისპირო დამოკიდებულება ჰქონდა. რაც ცალსახად აჩვენებს იმ ფაქტს, რომ ბანკი ვერ აფასებს ყოველთვის სწორად და ადეკვატურად მის მიერ შეთავაზებული მომსახურების ხარისხს.

ასევე კვლევამ ცხადყო რომ მართლაც არსებობს განსხვავება დედაქალაქსა და რეგიონებში მომსახურების სერვისის და კვალიფიციური თანამშრომლების კუთხით. ყველა ეს საკითხი კი სარეკომენდაციო ხასიათს ატარებს ბანკის პოლიტიკის მიმართ, რაზეც უფრო ვრცლად ვისაუბრებ შემდეგ ქვეთავში.

3.3 ხარისხის მართვის სრულყოფის გზები

ხარისხის სრულყოფის გზების ძიება თანამედროვე კომპანიების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საზრუნავია. ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულებამ, რომლის ნაწილიცაა ღრმა და ყოვლისმომცველი თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება, ეს პრობლემა ეროვნული ეკონომიკური უსაფრთხოების ფაქტორთა რიგში მოაქცია. სტაბილური ხარისხის, მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან შესაბამისობის გარეშე შეუძლებელია ეროვნული ეკონომიკის ინტეგრირება მსოფლიო მეურნეობასთან და მასში ღირსეული ადგილის დაკავება. კონკურენციის გაძლიერება ხელს უწყობს ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ხერხების გამომეზნის სტიმულირებას. თანამედროვე პირობებში პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი ხდება კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი ძირითადი განმსაზღვრელი ფაქტორი და შესაბამისად, ხარისხის ამაღლების ეფექტური სისტემების შექმნით დადებითი ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ეკონომიკის განვითარებაზე ზოგადად. ბიზნესის თანამედროვე რეალიებთან ადეკვატური ხარისხის სისტემის შექმნა და განვითარება უნდა იქცეს სტრატეგიულ კომერციულ

იმპერატივად როგორც მიკრო, ისე მაკრო დონეზე. სახელმწიფოს როლი მდგომარეობს მწარმოებელთა დაბალანსებულ რეგულირებაში, რისთვისაც საჭიროა შეიქმნას მიზნობრივი სახელმწიფოებრივი პროგრამები, რომლებიც მიმართული იქნება ამ სფეროში პროგრესის დაჩქარებისაკენ. ამდენად, შეიძლება ითქვას, რომ ხარისხის მართვა წარმოადგენს არა მხოლოდ ცალკეულ მეწარმეთა კერძო პრობლემას, არამედ თანკვეთაშია მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის ამაღლების საერთო ეროვნულ პრობლემასთან.

რაც შეეხება კონკრეტულად თიბისი ბანკის მიერ შემუშავებულ და გატარებულ პოლიტიკას მომსახურების ხარისხის სრულსაყოფად და გასაუმჯობესებლად, მინდა დავიწყო „გამარჯობით“, რაც იყო ბანკის პირველი სიტყვა მომხმარებლის მიმართ და ურთიერთობის დასაწყისის კეთილგანწყობას სძენდა. „გამარჯობა“ გახდა და დღემდე არის ბანკის პირველი „სავიზიტო ბარათი“ მომხმარებელთან ურთიერთობის დროს. შემდეგ **ლიმილი**, რაც კეთილგანწყობას და დადებით ატმოსფეროს ქმნის მომხმარებლის ირგვლივ, თავს აგრძნობინებს სასურველად და მნიშვნელოვნად. შემდეგ „**რით შემიძლია დაგეხმაროთ**“, თანამშრომელი გამოთქვამს მზად ყოფნას მოსმენისთვის და დახმარებისთვის. ბოლოს მიღებული მომსახურების შემდეგ, კომუნიკაციის დასასრულს აუცილებელია სიტყვა „**ნახვამდის**“.

ყველა ეს დეტალი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს მომხმარებელზე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, უჩენს პოზიტიურ დამოკიდებულებას ბანკის მიმართ და შემდგომში აღნიშნავს თანამშრომლების თავაზიანობას თავის წრეში. რაც საბოლოო ჯამში ზრის თიბისის იმიჯს როგორც არსებული მომხმარებლის, ასევე პოტენციური მომხმარებლის თვალში.

მომსახურების გაუმჯობესების თვალსაზრისით მნიშვნელოვანი სიახლე იყო რიგების მართვის მექანიზმი. რომელსაც უნდა მოეგვარებინა ბანკში რიგების პრობლემა. შესაბამისი პროგრამით უმეტესწილად სარგებლობენ სერვის ადმინისტრატორები, რომლებიც პირველ კონტაქტს ამყარებენ მომხმარებელთან.

მომსახურების გაუმჯობესების და მომხმარებელთან უფრო მეტად დაახლოების მიზნით, მნიშვნელოვანი ცვლილება იყო ბრენდის კომუნუკაციაში – „შენ“. „მე“, როგორც სერვისების მიმწოდებელი უკვე ვარ ზედმეტი და დარჩი მხოლოდ „შენ“ – მომხმარებელი. „შენ“ – აქრობს ზღვარს ბანკსა და მომხმარებელს შორის, რაც თავისი შინაარსით, გაშლილია სერვისსა და კომუნიკაციაში. „შენ ხარ ინდივიდი, რომელსაც მოვერგები“, ანუ „შენ ხარ ჩემთვის მნიშვნელოვანი და არა ადამიანთა ჯგუფი“.

ეს არის ბრენდის გრძელვადიანი სტრატეგიული ნაბიჯი, რომელიც ძირითადად, 5 წლით განისაზღვრება ხოლმე. ამ შემთხვევაში, ბანკის ბიზნესგადაწყვეტილება გულისხმობს: სერვისების გაციფრულებასა და მაქსიმალურად ბუნებრივ კომუნიკაციას პერსონიფიცირებულ მომხმარებელთან. „დიჯიტალიზაციის პროცესში თიბისი იცვლება, მომხმარებელთან მიმართვა ხდება უფრო თამამი, პერსონალური და ბუნებრივი იმისთვის, რომ დისტანცია შეივსოს ახლო კომუნიკაციით და სწორედ ამიტომ, ჩვენ გადავწყვიტეთ, უფრო ახლოს მოვიდეთ შენთან. კონტენტიც, რომელსაც ამ ახალი სტრატეგიის ფარგლებში ვქმნით და ვგეგმავთ, ზუსტად ამ მიზანს ემსახურება – მთავარი აქცენტი კეთდება ადამიანებზე, ჩვენ გვანტერესებს მათი სუბიექტური ხედვა, სათქმელი, ემოციები, რა დატვირთვა აქვს მათთვის სიტყვას „შენ“. ჩვენი რესპონდენტი თითოეული ჩვენი მომხმარებელია და უკუკავშირიც შესაბამისია – ზუსტად ესმით, როგორი მნიშვნელოვანია, როდესაც თიბისი პირადად მოგმართავს – შენ!

დიჯიტალიზაციის პროცესში, მომხმარებელთან დისტანცირების პრობლემა მხოლოდ საქართველოში არ დგას. ერთი მხრივ, ვითარდება ტექნოლოგია და მყარდება სწრაფი და მაღალგამტარუნარიანობის მქონე კომუნიკაცია აუდიტორიასთან და მეორე მხრივ, ყველაფერი ადამიანური უფრო დეფიციტური და ღირებული ხდება. თიბისი, ამჯერადაც, გაჰყვა საკუთარი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების განმასხვავებელ ქართულ ნიშანს და სწორედ ქართული ანბანისა და ქართული სიტყვების დახმარებით გადავიდა განვითარების შემდეგ ეტაპზე. თიბისი, ფაქტობრივად, დღეს უკვე არის არა მხოლოდ ფინანსური

ინსტიტუცია, არამედ ციფრული სერვისების მიმწოდებელი კომპანია, რომლის სტრატეგიაც დიჯიტალიზაცია, დისტანციური არხების განვითარება, მაქსიმალური ინოვაციურობა ბიზნესში, ხელოვნური ბოტებისა თუ ტექნოლოგიების გამოყენებაა და ა.შ. ეს ყველაფერი კი, კომფორტს უქმნის ჩვენს მომხმარებელს, თუმცა ადამიანური ურთიერთობების შესაძლებლობას გვაცლის ხელიდან და შესაბამისად, გვიჩენს სატკივარს, თუ როგორ ვიყოთ უფრო ახლო კომუნიკაციაში ადამიანებთან.

რაც შეეხება სატელეფონო მომსახურების სერვისს, იგი ვრცელდება მომხმარებლის ყველა საბანკო ანგარიშზე, ამ მხრივ საკმაოდ მნიშვნელოვანი ნაბიჯი იყო მომხმარებლის ვერიფიკაცია ხმით აუთენტიფიკაციის საშუალებით.

ბანკი უზრუნველყოფს კლიენტის ხმის ბიომეტრიის დაცულობას და პასუხისმგებელია მხარეთა შორის შეთანხმებული მიზნებისათვის გამოყენებაზე. კლიენტის ბიომეტრიული მონაცემის ჩაწერა განხორციელდება რთული იდენტიფიკაციის გავლის შემდგომ. კლიენტს ნებისმიერ დროს შეუძლია მოითხოვოს მისი ხმის ჩანაწერის შეცვლა/წაშლა/განადგურება გარდა საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული შემთხვევებისა.

კლიენტის ხმის ბიომეტრიის დამუშავების მიზანს წარმოადგენს კლიენტის უსაფრთხოების და საკუთრების დაცვის მაღალი სტანდარტის უზრუნველყოფა, კონფიდენციალური ინფორმაციის მაქსიმალური დაცულობა თანამედროვე, უსაფრთხო ტექნოლოგიების გამოყენებით. უსაფრთხოების ზომების მაქსიმალური უზრუნველყოფის კუთხით, კლიენტის ხმის ბიომეტრიული მონაცემები ინახება დაშიფრული სახით და დაშიფრულ მონაცემებზე წვდომა შეზღუდულია.

ამ ინოვაციამდე ძალიან დიდ დისკომფორტს წარმოადგენდა რუტინული კითხვების დასმის პროცედურა იდენტიფიკაციის დადგენისთვის, ასევე მომხმარებელი კარგავდა დიდ დროს და რიგ შემთხვევებში მოუხერხებელიც იყო. თუმცა უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ეს სერვისი არ არის სავალდებულო და

წარმოადგენს მომხმარებლებისთვის მომსახურების მიღების ერთ – ერთ ალტერნატივას სატელეფონო საუბრის დროს.

დასკვნები და რეკომენდაციები

ტერმინი „ხარისხი“ და მისი მართვა თანამედროვე სამეწარმეო საქმიანობაში სულ უფრო და უფრო ირგებს წამყვან როლს, რადგან სწორედ ამ ფაქტორების სრულყოფილად განხორციელება უზრუნველყოფს უმეტესწილად კომპანიების სიცოცხლისუნარიანობას და მათ წარმატებით ფუნქციონირებას დროსა და სივრცეში. კომპანიები რაც უფრო მალე გაითავისებენ და შეიმუშავენ შესაბამის პოლიტიკას ხარისხის მენეჯმენტთან მიმართებაში, მით უფრო სრულყოფილი იქნება მათი საქმიანობა და მით უფრო მნიშვნელოვან ადგილს დაიკავებენ როგორც ბაზარზე, ასევე მომხმარებლის თვალში.

ფირმების საქმიანობაში ხარისხის ტოტალური მართვა გულისხმობს, ხარისხის მართვის ისეთი სისტემის შექმნას, რომელიც უზრუნველყოფს მომხმარებლისთვის უფრო ხარისხიანი პროდუქტის შეთავაზებას და უპირატესობის მიღწევას კონკურენტებთან შედარებით. შესაბამისად მათ მუდმივად უნდა განავითარონ და სრულყონ ხარისხის ამაღლებასთან დაკავშირებული პროგრამები. ძირითადი საკითხი გულისხმობს ხარისხისადმი მოთხოვნების განსაზღვრას და ამ მოთხოვნათა დაკმაყოფილებისთვის საჭირო ხარჯების დადგენას. პროდუქციის ხარისხისადმი მოთხოვნები ეფუძნება მათი პროექტების ხარისხს და მათ შესაბამისობას ამ პროექტებთან. პროექტის ხარისხის ცნება დაკავშირებულია პროდუქტისათვის დამახასიათებელ ფასეულობებთან, რომელიც მის ადგილს განსაზღვრავს ბაზარზე.

თანამედროვე ეტაპზე, ბაზარზე მოქმედი კომპანიების საქმიანობა, უნდა მოდიოდეს შესაბამისობაში იმ სტანდარტებთან, რომელთა დაცვა განსაზღვრავს პროდუქტისა თუ მომსახურების ხარისხს. ეს სტანდარტები შემუშავებულია საერთაშორისო დონეზე, მათი დაცვა და ფირმის მიერ განხორციელებულ საქმიანობასთან შესაბამისობაში მოყვანა, სავალდებულოა ყველა საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი კომპანიისთვის. როგორც ზემოთ აღვნიშნე სტანდარტები

წარმოადგენს ხარისხის გარკვეული ნორმების, წესებისა და მახასიათებლების ერთობლიობას.

აქედან გამომდინარე , საერთაშორისო ბაზარზე მოქმედი ყველა კომპანია ცდილობს, ზემო ხსენებული სტანდარტების დაცვით , მათ მიერ წარმოებული პროდუქტი იყოს შესაბამისობაში მომხმარებელთა საჭიროებებთან და სრულად აკმაყოფილებდეს დადგენილ მოთხოვნებს. საქმეზე ასეთი ორიენტირება დაეხმარება მათ დაიმკვიდრონ საკუთარი გარანტირებული ადგილი ბაზარზე. რაც უფრო სრულყოფილად აკმაყოფილებს პროდუქტის ხარისხი მოთხოვნებს, მით უფრო მაღალ ხარისხიანად მიიჩნევა იგი და მით უფრო კმაყოფილია მომხმარებელიც.

კომპანიებს, რომლებიც უშვებენ გარკვეულ შეცდომებს საქმიანობის დროს, უნდა შეეძლოთ კიდევ მათი გამოსწორება შესაბამისი პრევენციული ღონისძიებებით. მსგავსი ტიპის ღონისძიებების გატარება კი, პრაქტიკიდან გამომდინარე გაცილებით რთულდება, როდესაც საქმე სერვისის შეთავაზებას ეხება. რადგან პირველი შთაბეჭდილებები და ისიც უარყოფითი სახის, საკმაოდ ღრმად გაიდგამს ხოლმე ფესვებს მომხმარებლის გონებაში და გარკვეულ უნდობლობას იწვევს. ამ მხრივ, ნებისმიერი ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული პოლიტიკა უნდა წარმოადგენდეს ეფექტურ მექანიზმს ასეთი სახის ქვისებთან საბრძოლველად. როგორც საყოველთაოდ ცნობილი და აღიარებულია, კომპანიის იმიჯი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მის წარმატებაში. ცუდად შეთავაზებული სერვისი კი პირდაპირ ზემოქმედებს მასზე. ამასთანავე კომპანიებს დაშვებული შეცდომები საკმაოდ ძვირად უჯდებათ, როგორც ფინანსური ასევე ეთიკური თვალსაზრისით. ხდებიან აქტიური განხილვის ობიექტები, რაც პირდაპირ მოქმედებს მათ ბაზარზე დამკვიდრებულ პოზიციაზე.

ხარისხის მართვისადმი თანამედროვე მიდგომა, არის ის აუცილებელი ასპექტი, რომელიც ყველა კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს საკუთარ საქმიანობაში და შემუშავებულ სტრატეგიაში. ეს ფაქტობრივად გახლავთ თეორიული სახის გარანტი ფირმის სამომავლო წარმატებული საქმიანობისა. პრაქტიკული თვალსაზრისით კი ამ

გარანტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ამავე ფირმის მიერ გატარებულ პოლიტიკაზე. ამ ყველაფრის ფონზე, ლოგიკური იქნება თუ ვიტყვით რომ ხარისხის უზრუნველყოფა აღარ არის ერთი სტრუქტურული ერთეულის პრეროგატივა, არამედ ვრცელდება მთელ ორგანიზაციაზე.

როგორც წესი კომპანიაში ხარისხის უზრუნველყოფასთან დაკავშირებულ საკითხებზე ძირითადად მუშაობდა ხარისხის ინსპექტირების სამსახური, რომლის კომპეტენციაში შედიოდა სხვადასხვა ფუნქციები, რომლებზეც ზემოთ უკვე გვქონდა საუბარი, თუმცა გამომდინარე ტერმინ „ხარისხის“ მნიშვნელობის ასეთი მასშტაბური ზრდიდან, მის სრულყოფაზე მუშაობა ცალკეული დეპარტამენტიდან, მთელი ორგანიზაციის ერთ-ერთ მთავარ საზრუნავად გადაიქცა. მთელი ამ პროცესის განმავლობაში მნიშვნელოვან ამოცანად ესახება კომპანიას **ხარისხის ოპტიმიზაცია**, რომელიც გულისხმობს ხარისხის მეთოდების , მოცულობის და პერიოდულობის ისე შერჩევას, რომ კონტროლის ხარჯები არ აღემატებოდეს კომპანიის მიერ მიღებულ ეკონომიკურ ეფექტს.

ხარისხის განვითარებისა და ხარისხის უზრუნველყოფის გარე მექანიზმებში იდენტიფიცირებული გამოწვევების დასაძლევად, მნიშვნელოვანია, რომ ქართულ ბაზარზე მოქმედი კომპანიების მიერ შესწავლილი და გაზიარებული იქნას საერთაშორისო გამოცდილება. განსაკუთრებით ისეთი ქვეყნების გამოცდილება, რომლებსაც საქართველოსთან აკავშირებს საერთო ასპექტები ისტორიული, ეკონომიკური და სოციალურ-პოლიტიკური თვალსაზრისით.

ასევე უკანასკნელი ათწლეულების შესამჩნევი ტენდენცია ხდება ხარისხის სოციალიზაცია - მწარმოებლის მისწრაფება გაითვალისწინოს საზოგადოების მოთხოვნილებები. შეიძლება ითქვას, რომ საწარმოო ხარისხი იცვლება ორი ფაქტორის - ინდივიდუალურისა და საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების ზემოქმედებით.

როგორც თეორიული ასევე პრაქტიკული გამოცდილებიდან გამომდინარე, საბოლოო ჯამში შეიძლება ითქვას, რომ წარმოებული პროდუქციის და სერვისის

მაღალი ხარისხი იწვევს ეკონომიკის ეფექტიანობის ზრდას, ამცირებს მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვის ვადებს, უზრუნველყოფს ბუნებრივი რესურსების რაციონალურად გამოყენებას, შრომითი რესურსების პოტენციალის ათვისებას, ამცირებს არა საწარმოო ხარჯებს, ამაღლებს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას, აფართოებს ექსპორტს, ზრდის საგარეო ვაჭრობის ოპერაციათა ეფექტიანობასა და ამაღლებს ქვეყნის ავტორიტეტს მსოფლიო ბაზარზე.

რაც შეეხება სამაგისტრო ნაშრომის პრაქტიკულ ნაწილს სერვისის მომსახურების სრულყოფის მიზნით მნიშვნელოვნია ის რეკომენდაციები, რომლებიც მიზანშეწონილად მიმაჩნია გაიცეს მაგისტრანტის მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე.

პირველი და მნიშვნელოვანი საკითხი იყო, როდესაც ვაკანტური ადგილების დაკავება ხდებოდა გარე წყაროდან მიღებული აპლიკანტის მიერ, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებდა თანამშრომელთა მოტივაციას, ზეგავლენას ახდენდა მათ სამომავლო მოლოდინებზე და საბოლოოდ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე, ეს კი პირდაპირ კავშირს ამყარებს შეთავაზებული მომსახურების სერვისთან. შემდეგი და ასევე მხედველობაში მისაღები ფაქტი იყო თანამშრომელთა დატრენინგების დროს, ტრენერების მიერ, ვერბალური კომუნიკაციისას დაშვებული შეცდომები. არასწორად დატრენინგება ან თანამშრომელთა მიერ, ჩატარებული ტრენინგის არასწორად გაგება, წარმოშობს პრობლემებს მომსახურების დროს. თანამშრომლების მიერ, ზოგჯერ თვითნებურად ან გაუფრთხილებლად ხდება მიყიდული პროდუქტების (მაგალითად ბარათის ყიდვის დროს, დაუკითხავად ურთავენ ბარათის დაზღვევას, რომელიც შეიძლება არ სურდეს მომხმარებელს) პროგრამაში დაფიქსირება, რაც რატყმაუნდა იწვევს მომხმარებლის უკმაყოფილებას. მთელი ეს პროცედურა ემსახურება პროდუქტის გაყიდვით გამოწვეულ სამოტივაციო საქმიანობას, რაც თვის ბოლოს აისახება თანამშრომელთა ფინანსებზე. თუმცაღა ამ საქმიანობის მომხმარებლისგან დაუკითხავად და უმეტეს შემთხვევაში დაინტერესების გარეშე შეთავაზება, აღქმულია მომხმარებლის მიერ ნეგატიურად და

არასასურველ შედეგებს იწვევს, რასაც თან სდევს ბანკის იმიჯის შელახვა. აქედან გამომდინარე ტრენინგების დროს, სწორად უნდა იქნას მიწოდებული ინფორმაცია ნებისმიერი სახის სამოტივაციო საქმიანობის შესახებ თანამშრომლებისადმი და მუდმივად უნდა ესმებოდეს ხაზი ბანკის იმიჯს და რეპუტაციას, ასევე ერთიანობის პრინციპს.

მიუხედავად რიგების მართვის მექანიზმისა , მოლოდინის რეჟიმი კვლავაც დიდ დისკომფორტს უქმნის მომხმარებლებს. კვლევის დროს უკმაყოფილების მიზეზად 100%-ით სწორედ ეს ფაქტი დასახელდა. ეგრეთ წოდებული WAITING ფილიალების და განსაკუთრებით ხალხმრავალი ფილიალების მუდმივი პრობლემაა. მხოლოდ რიგების მართვის პროგრამის დანერგვა, როგორც ჩანს ვერ უმკლავდება ამ პრობლემას და საჭიროა სხვა დამხმარე ღონისძიებების გატარება. მაგალითად არასტანდარტული გრაფიკით მომუშავე ფილიალებში, სადამოს საათებში კადრების დამატება, რადგან როგორც აღმოჩნდა სწორედ ამ პერიოდშია WAITING – ის ყველაზე დიდი პრობლემა. ხოლო სტანდარტული გრაფიკით მომუშავე ფილიალებში სერვისის ადმინისტრატორების სწორად დატრენინგება და მათ პოზიციაზე ადეკვატური კადრების აყვანა, რაც შეამცირებს არასწორად განხორციელებულ გადამისამართებებს და მოხსნის ხელოვნურად შექმნილი რიგების საკითხს დღის წესრიგიდან. ეს კი დადებითად აისახებება მთლიანად მომსახურების სერვისის პროცესზე და რათქმაუნდა მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე.

ასევე მნიშვნელოვანია VIP , STATUS და კორპორაციული კლიენტების მომსახურების საკითხი. იერარქია, ყველგან იერარქიაა და ეს ფაქტი ყოველთვის იარსებებს, შესაბამისად მომხმარებლების მომსახურებაც სწორედ ამ იერარქიის საფუძველზე ხდება ბანკში, რაც დანარჩენი მომხმარებლების დიდ უკმაყოფილებას იწვევს. ეს ფაქტი ზოგჯერ იმდენად აშკარაა, განსაკუთრებით კი დიდი WAITING – ის დროს, რომ ხშირად კონფლიქტიც კი სრულდება. ეს ყველაფერი ასევე უარყოფითად მოქმედებს მომსახურების ხარისხზე. ამ მხრივ, სერვისის გასაუმჯობესებლად, სასურველი იქნებოდა ხდებოდეს VIP , STATUS და

კორპორაციული კლიენტების განცალკევებულად მომსახურება. იყოს მათთვის ცალკე ფილიალები როგორც თბილისის ასევე რეგიონების მასშტაბით ან მათი პრობლემები გვარდებოდეს პირადი ბანკირების მიერ, ისე რომ დანარჩენი მომხმარებლების უკმაყოფილებას და გაღიზიანებას არ იწვევდეს, რადგან ნებისმიერი მომხმარებლის მოთხოვნების/სურვილის სწორად აღქმა და დაკმაყოფილება ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების გარანტია.

ყველა ეს რეკომენდაცია გაცემულია მომხმარებელთა და თანამშრომელთა მიმართ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე და ვფიქრობ, ბანკის მიერ ყურადსაღები და გასათვალისწინებელია მის მიერ შემუშავებულ პოლიტიკაში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ამყოლაძე. თ, ამყოლაძე.გ, კონკურენტუნარიანობა, გიორგიშვილი.ნ , ლომსაძე-კუჭავა, ხარისხის და პროექტების მენეჯმენტი, თბილისი, საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“ 2009
2. გრიგოლაშვილი.გ , ოპერაციათა მენეჯმენტი , ელვერსია 2017
3. რამიშვილი. ბ , ოპერაციული მენეჯმენტი , თსუ 2013
4. ქუთათელაძე.გ , იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში , თბილისი 2015
5. შუბლაძე.გ , მღებრიშვილი.ბ , წოწკოლაური.ფ , მენეჯმენტის საფუძვლები , თბილისი , გამომცემლობა „უნივერსალი“ 2008
6. ჩოხელი. ე , ოპერაციათა მენეჯმენტი , ელვერსია 2015
7. ცეცხლაძე.ლ , ხარისხის მენეჯმენტის სრულყოფის საკითხები თანამედროვე კომპანიებში
8. ISO Consulting , Professionals for Professionals , ISO 9001 სტანდარტების ევოლუცია, ხარისხის მართვა და ხარისხის მენეჯმენტი
9. Archakova.A, Service Quality and Costumer Satisfaction , Research, Saimaa University of Applied Sciences https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65503/Archakova_Asya.pdf?
10. Aized.T , Total Quality Menegment and Six Sigma 2012
11. Gryna . Frank M. Quality Planing and Analysis , copyright 2001
12. Islam.s , Borak.A , Measuring Service Quality of banks, Article https://www.researchgate.net/publication/265105597_Measuring_Service_Quality_of_Banks_An_Empirical_Study
13. Juran. Joseph M. ,De Feo. Joseph A, Quality Handbook ,Mc Graw Hill , six edition
14. Knowles . G , Quality Menejment 2011.
15. Kalidas. M.G “Financial services marketing: A study on marketing practices of banks in Kerala on service quality dimensions” Thesis. Service Quality - Theoretical Overview , Department of Commerce and Management Studies, University of Calicut, 2007

16. Materla.T, A.C. Elizabeth, An integrated methodology for evaluating Service Quality ,Article , journal “Total quality Manegment &Business Excellence
[“https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2018.1505494](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2018.1505494)
17. Naik. C N K, Gantasala. V Prabhakar , Service Quality and its effects on customer satisfaction in retailing introduction- measures of Service Quality , Article , Europian Journal of Social Science.
https://www.researchgate.net/publication/267989820_Service_Quality_Servqual_and_its_Effect_on_Customer_Satisfaction_in_Retailing_Introduction_-_Measures_of_Service_Quality
18. Pyzdek.T , Keller .P , Quality Menegment
19. Sallis.E , Total Quality Menegment, publishing house Kogan Page , 2002