

ი. ზედგინიძე

სარისხის

საყოველთაო

მართვა

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ი. ზედგინიძე

**ხარისხის საყოველთაო  
მართვა**

დამხმარე სახელმძღვანელო

დამტკიცებულია სტუ-ს  
სარედაქციო-საგამომცემლო  
საბჭოს მიერ

თბილისი  
2006

უაკ 338.45  
ზ 445

დამხმარე სახელმძღვანელოში განხილულია ბიზნესის მართვის თანამედროვე მოდელი – TQM, რომელიც დაფუძნებულია ბოლდრიჯის კრიტერიუმებზე და უზრუნველყოფს ორგანიზაციების მუშაობის კარდინალურ გაუმჯობესებას მათი ყველა ფუნქციისა და პროცესის საუკეთესო ხარისხის მიღწევისათვის და მომხმარებლის დაკმაყოფილებისათვის სრული დამორჩილებით.

წიგნი შეესაბამება «ხარისხის საყოველთაო მართვის» კურსის პროგრამას, რომელიც იკითხება საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში და განკუთვნილია მაგისტრანტებისათვის. ის სასარგებლო იქნება 19.02 და 19.06 სპეციალობების სტუდენტებისათვის და ხარისხის დარგში მომუშავე სპეციალისტებისათვის.

რ ე ც ე ნ ზ ე ნ ტ ე ბ ი :

რუსეთის ფედერაციის მეტროლოგიის აკადემიის  
ნამდვილი წევრი გ. ბაქრაძე

ტექნიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, დოცენტი რ. ჟვანია

ტექნიკის მეცნიერებათა კანდიდატი, დოცენტი გ. კორენეცკი

© გამომცემლობა «ტექნიკური უნივერსიტეტი», 2006

ISBN 99940-56-08-5

## შ ე ს ა ვ ა ლ ი

ხარისხის საყოველთაო მართვა (Total Quality Management) ხარისხის თანამედროვე ინტეგრირებული კონცეფციაა, რომელიც განიხილავს ხარისხს, როგორც ღონისძიებების და ოპერაციების შედეგს, განხორციელებულს მთელი საწარმოო ციკლის განმავლობაში და რომელიც მოიცავს ტექნოლოგიურ პროცესს, ეკონომიკურ და სოციალურ სფეროებს. მთელს მსოფლიოში უკვე ფართოდ გავრცელებული TQM კონცეფციის საკვანძო ცნებაა „ხარისხი“, თანაც „საყოველთაო“, რადგან იგი ეხება არა მარტო საქონელს და მომსახურებას, არამედ მენეჯმენტის ყველა დანარჩენ ასპექტს.

TQM – პრინციპულად ახალი მიდგომაა ხარისხის უზრუნველყოფისკენ მიმართული ნებისმიერი ორგანიზაციის მართვასთან, დამყარებული მისი ყველა წევრის (პერსონალი ყველა ქვეგანყოფილებაში და ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე) მონაწილეობაზე და მიმართული ხანგრძლივი წარმატების მოპოვებაზე მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების და მოგების გზით, როგორც ორგანიზაციის წევრებისთვის, ასევე საზოგადოებისთვისაც (ანუ საზოგადოების მოთხოვნების შესრულება).

ხშირად წარმოიქმნება გაურკვეველობა ტერმინებს შორის *ხარისხის მართვა* (quality control), *ხარისხის უზრუნველყოფა* (quality assurance), *ხარისხის ზოგადი მართვა* (quality management) და *ხარისხის საყოველთაო მართვა*. უბრალოდ რომ ვთქვათ, ხარისხის მართვა ეხება ოპერატიული ხასიათის საშუალებებს ხარისხისადმი მოთხოვნების შესრულებისთვის, მაშინ, როდესაც ხარისხის უზრუნველყოფა მომართულია ამ შესრულებაში დასარწმუნებლად, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის გარეთაც – მომხმარებელთან. ხარისხის ზოგადი ხელმძღვანელობა მოიცავს *ხარისხის მართვას* და *ხარისხის უზრუნველყოფას*, აგრეთვე ისეთ დამატებით ცნებებს, როგორიცაა პოლიტიკა ხარისხის დარგში, ხარისხის დაგეგმვა და ხარისხის გაუმჯობესება. ხარისხის ზოგადი მართვა ხორციელ-

დება ხარისხის სისტემის საშუალებით. ხარისხის საყოველთაო მართვას მოცემულ ცნებაში შეაქვს გლობალური ხელმძღვანელობის ხანგრძლივი სტრატეგია და ორგანიზაციის ყველა წევრის მონაწილეობა თვითონ ორგანიზაციის, მისი წევრების, მომხმარებლის და მთლიანად საზოგადოების ინტერესებში.

მსოფლიოში წარმატებულ როგორც უზარმაზარ კორპორაციებში, ასევე მცირე და საშუალო ბიზნესში TQM-ის გამოყენების საუკეთესო გამოცდილების მაგალითებზე მოვახდინოთ ბიზნესის მართვის ახალი მოდელის დემონსტრირება, რომელიც დამყარებულია ბოლდრიჯის კრიტერიუმებზე. TQM მოდელი შეიცავს თქვენი ბიზნესის ყველა ასპექტს. კომპანიების მიერ მიღებული დიდი მოგება მიღწეული იყო მისი ფუნქციების და პროცესების სრული დაქვემდებარებით საუკეთესო ხარისხის მიღწევის და მომხმარებლის დაკმაყოფილების მიზნისთვის. მომხმარებლის მოთხოვნის შესწავლა და ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილება – არის ციკლის დასაწყისი და ბოლო, რომელიც მოიცავს ბიზნეს-დაგეგმვას, წარმოების ორგანიზაციას, პერსონალის შერჩევას, მოტივაციას და სხვა ასპექტებს. სანამ შევძლებთ ბიზნესის საკვანძო ელემენტებზე საუბარს, აუცილებელია განვსაზღვროთ, თუ რა ელემენტებია ისინი.

ამ დამხმარე სახელმძღვანელოს პირველი თავი გააცნობს მკითხველს ყველაზე ამომწურავ და მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებულ მართვის მოდელს, რომელიც დამყარებულია ბოლდრიჯის კრიტერიუმებზე. მეორე თავში გამოკვლეულია, თუ როგორ განახორციელებენ საწარმოს ხელმძღვანელები გადასვლას ტრადიციული მართვიდან ბოლდრიჯის კრიტერიუმებზე დამყარებულ მართვის სისტემაზე. მესამე თავში ნაჩვენებია, თუ როგორ გებულობენ კომპანიები თავისი მომხმარებლის მოთხოვნებს და შემდეგ ამ ცოდნას იყენებენ მთელი სისტემის ასამოძრავებლად. მეოთხე თავში გამოკვლეულია თუ როგორ გადააქცივენ კომპანიები მომხმარებლის მოთხოვნებს თავიანთი შიგა სტრუქტურის ელემენტებად. მეხუთე თავში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა დირექტორების და ხელმძღვანელების როლს მომხმარებლის მოთხოვნებისა და კომპანიის ურთიერთქმედებაში, იმის ორგანიზების და უზრუნველყოფის საშუალებით, რომ ეს მოთხოვნები დაკმაყოფილებულ იქნეს. მეექვსე თავში ნაჩვენებია, თუ როგორ ახდენენ კომპანიები თავის თანამშრომლებზე უფლებების დელეგირებას და პასუხისმგებლობას აკისრებენ მუდ-

მივ სრულყოფაზე. *მეშვიდე* თავში მოცემულია, კომპანიები თანამშრომლებს როგორ აძლევენ სულ უფრო მნიშვნელოვანი როლის ეფექტური განხორციელებისათვის აუცილებელ ცოდნას და უნარ-ჩვევებს. *მერვე* თავში განხილულია ხარისხის გაუმჯობესებისა და მომხმარებლის დაკმაყოფილების მიზნით თანამშრომლების ინიციატივის აღიარება და მხარდაჭერა დაჯილდოებაზე. *მეცხრე* თავში მოცემულია თანამშრომლების დაკმაყოფილება 6-8 თავებში აღწერილი მოქმედებების შედეგად და კომპანიის სრული დარწმუნება მათი ფასეულობის თაობაზე. *მეათე* თავში აღწერილია როგორ ახლოს მიდიან ბენჩმარკინგული კომპანიები მომხმარებელთან. *მეთერთმეტე* თავში გამოკვლეულია ის პროცესები, რომლებიც ტარდება კომპანიის მიერ მომხმარებლის გარეშე მოთხოვნების გარდაქმნისათვის თავისი თანამშრომლების მიმართ წარდგენილ მოთხოვნებად. *მეთორმეტე* თავში აღწერილია, როგორ ორგანიზებას უწევს და სრულყოფს კომპანია თავის მუშაობას ყველა სფეროში. *მეცამეტე* თავში აღწერილია როგორ აუმჯობესებს განუწყვეტლივ კომპანია მომწოდებლების ხარისხს. *მეთოთხმეტე* თავში ნაჩვენებია, როგორ იყენებენ ადამიანები მთელი კომპანიისთვის საერთო გაზომვის სისტემას, რათა მისი საშუალებით მოახდინონ მისი ორგანიზების და მართვის კოორდინირება და ინტეგრირება. *მეთხუთმეტე* თავში მოცემულია, თავის საქმიანობაში როგორ ბაძავენ კომპანიები ბენჩმარკინგულ ორგანიზაციებს და მსოფლიო დონის ფირმებს. *მეთექვსმეტე* თავში გამოკვლეულია ურთიერთობები კომპანიასა და საზოგადოებას შორის და განმარტებულია კავშირი მართვის ახალ მოდელსა და საზოგადოების წინაშე კომპანიის პასუხისმგებლობას შორის. *მერჯიდმეტე* თავში აღწერილია კომპანია როგორ უწევს მეთვალყურეობას თავის სისტემებს. *მეთვრამეტე* თავში ვეცნობით იმ საშუალებებს, რომლებიც შეიძლება გამოიყენოს თქვენმა კომპანიამ მართვის ახალ მოდელზე გადასასვლელად.

ხარისხის საყოველთაო მართვა სულ უფრო მეტწილად იქცევა იდეოლოგიად, რომელიც მოიცავს თანამედროვე საზოგადოების ყველა ფენას. ჩვენი აზრით, სწორედ ამიტომ არის TQM-ის ცოდნა და მისი პრაქტიკული გამოყენება აუცილებელი საზოგადოების ყოველი წევრისთვის და, პირველ რიგში, უმაღლეს-დამთავრებულთათვის, მათი მომავალი სპეციალობის მიუხედავად.

## 1. მართვის ახალი მოდელი

სწრაფად ცვალებად მსოფლიოში მკაცრი კონკურენციის საპასუხოდ ხელმძღვანელები და მენეჯერები თავდაპირველად, იცავდნენ რა კაპიტალზე აგებულ და მოგების შედეგად ამუშავებულ ბიზნესის იერარქიულ თეორიას, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის გზებს ეძებდნენ თანამშრომელთა დათხოვნით, საწარმოების გაყიდვით და დარჩენილების მიმართ მეტი მოთხოვნების წაყენებით. მაგრამ ასეთი გზით პრობლემებისაგან თავის დაღწევა კომპანიებისთვის სულ უფრო რთული და რთული ხდება. საყოველთაო კონკურენციამ მართვის ტრადიციული მოდელი მოძველებულად აქცია.

ძველისგან განსხვავებით, მართვის ახალი მოდელი მოძრაობაში მოდის მომხმარებლის მიერ. იგი მიმართულია არა იმაზე, თუ რამდენს ვაწარმოებთ, არამედ იმაზე, თუ რამდენად ვაკმაყოფილებთ მომხმარებლის მოთხოვნებს. კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად პირველხარისხოვანი მნიშვნელობის მქონე საკვანძო მომენტებია მომხმარებელზე ორიენტაცია, კორპორაციული აზროვნება, გუნდში ინტეგრაცია და მუშაობა. ამ ახალი მოდელის ტრადიციულისაგან პრინციპული განსხვავება მოყვანილია 1-ელ ცხრილში.

**cxrili 1**

*მართვის ტრადიციული მოდელის შედარება TQM მიდგომით განვითარებულ მოდელთან*

მართვის ტრადიციული მოდელი	ელემენტები	მართვის ახალი მოდელი
ვერტიკალური	ორგანიზაციული სტრუქტურა	ჰორიზონტალური
ავტოკრატიული მოგება	ხელმძღვანელობის სტილი ფირმის საქმიანობის ყურადღების ცენტრი	კოოპერაციული კლიენტები (მომხმარებელი)
თვითმომსახურება	მოტივაცია	გონივრული ეგოიზმი (რეალისტური ალტრუიზმი)
შიგა კაპიტალი	ბაზრები რესურსები	გლობალური ინფორმაცია

ერთგვაროვანი უსაფრთხოება	სამუშაო ძალები თანამშრომელთა მოლოდინი	სხვადასხვაგვარი პროფესიული ზრდა
პერსონალური	სამუშაოს ორგანიზება	გუნდური

ამ მიდგომის უპირატესობების გამოყენების მიზნით, ხელმძღვანელები და მენეჯერები უნდა იყვნენ „სისტემური ანალიტიკოსები“, რომლებიც ძალიან კარგად უნდა ერკვეოდნენ იმ სისტემაში, რომელშიც ისინი მუშაობენ და შეუძლიათ ამ ინიციატივების ინტეგრირება მუდმივი სრულყოფის უფრო ზოგად პროცესში.

მართვის ახალი მოდელი – ეს სხვა არაფერია, თუ არა დაინახოთ თქვენი ორგანიზაცია მთლიანობაში: ადამიანების და პროცესების ურთიერთკავშირი, რომელიც განსაზღვრავს წარმატებებს; ცვლილების მაგალითები, რომლებიც მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას. პირველ რიგში, ურთიერთკავშირების და არა ცალკეული საგნების, ცვლილების მაგალითების და არა სტატიკური სურათების ხედვის კარკასს წარმოადგენს *სისტემური ანალიზი*.

მართვის ძველი მოდელიდან ახალზე გადასვლა ჩვენგან სხვაგვარ აზროვნებას მოითხოვს. მართვის ახალი მოდელის ბირთვად იქცა ისეთი კრიტერიუმი, როგორცაა *ზარისზი*, რაც განისაზღვრება როგორც „მომხმარებლის მოლოდინის შესაბამისობა და მისი გადაჭარბება“. მომხმარებლის მოლოდინის შესაბამისობის და გადაჭარბების საუკეთესო სისტემა განისაზღვრება მალკოლმ ბოლდრიჯის კრიტერიუმებით. ბოლდრიჯის კრიტერიუმები იმიტომ განსაზღვრავს მართვის ახალ მოდელს, რომ უკეთეს გზას განსაზღვრავს ორგანიზაციის გაგების, შეფასების, კონტროლის და სრულყოფისთვის. ბოლდრიჯის მოდელში მკაფიოდ ჩანს სისტემა, რომელიც: ა) მიმართულია მომხმარებლისაკენ; ბ) მიმართავს შიგა პროცესს მომხმარებლის დაკმაყოფილებისკენ; გ) კომპანიის თითოეულ წევრს აიძულებს იმუშაოს საერთო მიზნებისთვის; დ) ხელს უწყობს გრძელვადიან მიდგომას მუდმივ სრულყოფასთან; ე) მოითხოვს მართვის გაუმჯობესებას საქმეზე; ვ) ხელს უწყობს პირველ რიგში, თავიდან აცილებას და არა გამოსწორებას; ზ) ეძებს მთელი ორგანიზაციის დაჩქარების გზებს; თ) კომპანიის გარეთ ეძებს შესაძლო პარტნიორობას მომხმარებელთან, მომწოდებლებთან და სხვა კომპანიებთან; იმის შესაძლებლობას, რომ გახდეს ბენჩმარკინგული კომპანია და შეასრულოს კომპანიის, როგორც საზოგადოების წევრის ფუნქციები; ი) შეაფასებს შედეგებს.

სისტემური ანალიზის უპირატესობის დამამტკიცებელი ცოცხალი მაგალითია წარმატებული კომპანიები მსოფლიოს მრავალ

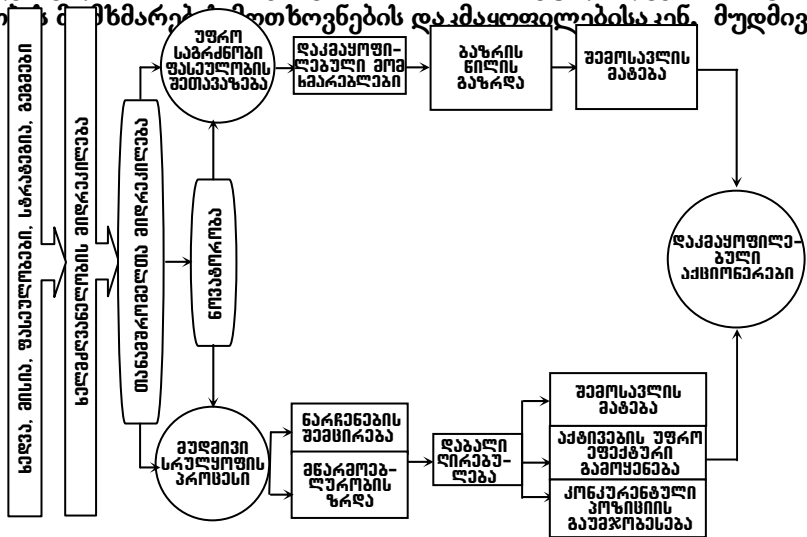


ქვეყანაში, მათ შორის, ისეთი მსხვილი როგორცაა Intel, IBM, Carrier, Kodak და სხვ.

ახალი მოდელის გამოყენების უპირატესობების დანახვის საშუალებას იძლევა შემდეგი სქემა (ნახ. 1).

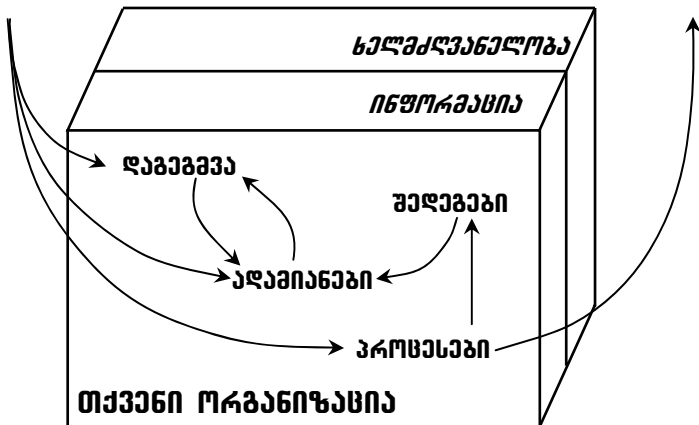
ახალი მოდელის საკვანძო ელემენტები და მათი ურთიერთკავშირი ნაჩვენებია მე-2 ნახაზზე.

მოდელი მოძრაობაში მოდის მომხმარებლის მოთხოვნილებით და მიმართულია მომხმარებლის დაკმაყოფილებაზე. ხელმძღვანელობა და ინფორმაცია გავლენას სხდენს ყველა ნაწილზე. ხელმძღვანელობა მიმართავს კომპანიის თითოეულ წევრს საქმიანობის მიმხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და, მუდმივი



**Nmax.1. marTvis axali modelis upiratesobebis ilustracia**

**მოდელი-თანაგორიქული-დაკმაყოფილება**

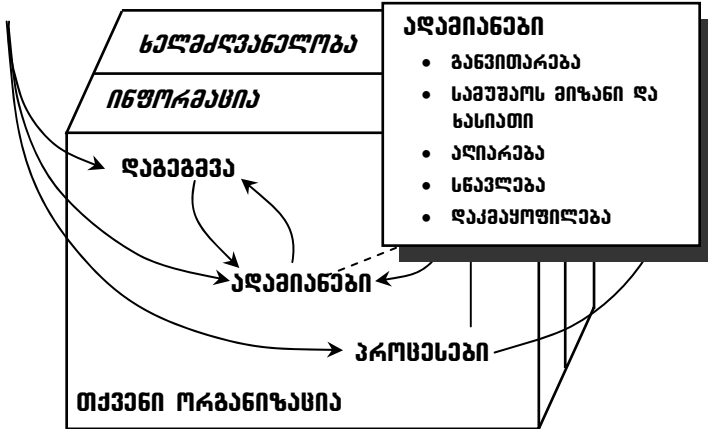


## Nnax.2. marTvis axali modeli

სრულყოფის საშუალებით; ინფორმაცია გროვდება ყველა მნიშვნელოვანი წერტილიდან, რათა შეფასდეს და გამოსწორდეს მიმდინარე ოპერაციები და დაეხმაროს ადამიანებს მიიღონ ფაქტებზე დამყარებული გადაწყვეტილებები. დაგეგმვის პროცესში ხელმძღვანელები, დირექტორები, მოსამსახურეები, მომხმარებელი და მომწოდებლები ჩართული არიან იმ სამოქმედო გეგმის შემუშავებაში, რომელიც თითოეულ განყოფილებას, გუნდს და თანამშრომელს შეუძლია განახორციელოს ყოველდღიურ მუშაობაში.

ადამიანები - ხელმძღვანელები, დირექტორები, მასწავლებლები და მომხმარებლები - ახალი მოდელის ცენტრში ჩართული არიან დაგეგმვაში, ხელმძღვანელობაში, შრომის და მომხმარებლის მომსახურების სრულყოფაში (ნახ.3)

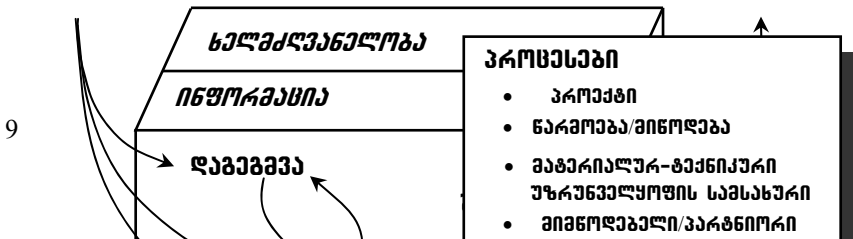
### მოთხოვნა-თქვენი მომხმარებელი-დაქაყოფილება



## Nnax.3. როგორ ხედვენ ადამიანები TaviantT wliis marTvis axal modelSi

ახალი მოდელი ასევე ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე მიმართულ პროცესებზე და ჰორიზონტალურ ორგანიზაციაზე (ნახ.4).

### მოთხოვნა-თქვენი მომხმარებელი-დაქაყოფილება



#### **Nnax.4. marTvis procesi axal modelSi**

ამრიგად შეიძლება დავასკვნათ, რომ ახალი მოდელის მიზანია – არა მოგება (როგორც ძველ მოდელში), არამედ მომხმარებლის დაკმაყოფილება იმის გათვალისწინებით, რომ მოგება იზრდება მაშინ, როდესაც იზრდება ხარისხი. მართვის ახალი მოდელი ამას მიაღწევს მთელი კომპანიის ორიენტაციის საშუალებით მომხმარებლისკენ და იმ პროცესების სრულყოფით, რომლებსაც მის დაკმაყოფილებასთან მივყავართ.

### **2. ხელმძღვანელობა**

TQM პრინციპების საფუძველზე ორგანიზაციის რეფორმირების (რესტრუქტურისაციის) ღონისძიებებში დიდი როლი ეთმობა ხელმძღვანელობას. ხატოვნად თუ ვიტყვით, ხელმძღვანელს აქვს გასაღები ორგანიზაციის სრულყოფისკენ. და თუ ეს გასაღები მას ჯიბეში უდევს და კარებს არ აღებს, ორგანიზაცია ვერ შევა ამ კარებში. თუმცა, კარების გაღება ჯერ კიდევ არ არის იმის გარანტია, რომ ორგანიზაცია აუცილებლად გააუმჯობესებს თავის საქმიანობას.

**რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა?**

პირველ რიგში, იგი ხარისხის მართვის ერთგული უნდა იყოს, ესმოდეს მისი საფუძვლები, ფაქტობრივად მონაწილეობდეს გარდაქმნებში, განახორციელოს ხარისხის მართვის ინტეგრირება კომპანიის მართვის მოდელში. კომპანიის ყოველი პრეზიდენტი, გამგეობის თავმჯდომარე ან აღმასრულებელი დირექტორი სისტემურ მართვაზე გადასვლისას იწყებს იმით, რომ ამას უმორჩილებს საკუთარ თავსაც და კომპანიასაც. „თქვენ არა ნაკლებ ფანატიკუ-

რად ერთგული უნდა იყოს ხარისხის გაუმჯობესების, რათა სასურველი ეფექტი მიიღოს – ამბობს ხარისხის ლიდერი FedEx კომპანიის დამაარსებელი ფრიდრიხ უ. სმიტი – თქვენ უნდა ლაპარაკობდეთ ამის შესახებ და გააუმჯობესოთ იგი ნებისმიერი შესაძლებლობისას“. ამრიგად, გარდაქმნის პირველი შემადგენელი არის *ხარისხისადმი ერთგულება*.

გარდაქმნის მეორე შემადგენელია *სისტემაში ხელმძღვანელის ადგილის განსაზღვრა*, რადგან მას შეხედავენ როგორც ძირითად ფიგურას ხარისხის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესში. ხელმძღვანელები, რომლებიც ლაპარაკობენ ხარისხზე და აქტიურად მონაწილეობენ მისი გაუმჯობესების პროცესში, ეჭვის ქვეშ არ აყენებენ, თუ რაში მდგომარეობს კომპანიის პრიორიტეტი.

*აქტიურმა მონაწილეობამ კომპანიის ხარისხის მომატების პროცესში* – გარდაქმნის ხელმძღვანელობის მესამე შემადგენელმა – შეიძლება მიიღოს სხვადასხვა ფორმა. ზოგიერთი ხელმძღვანელი მონაწილეობს მომხმარებელზე ორიენტირებული იმ საყოველთაო სისტემის შექმნაში, რომელიც ზომავს მის დაკმაყოფილებას და მომსახურების ხარისხს; ხელმძღვანელობენ იმ კრიტერიუმების შემუშავებას, რომლებიც ყოველდღიურად უჩვენებს ყველა თანამშრომელს, თუ რამდენად აკმაყოფილებენ ისინი მომხმარებლის მომსახურებას ხარისხით; ბევრ დროს ხარჯავენ მომხმარებლის მოთხოვნებსა და ხარისხზე მსჯელობისას თანამშრომლებთან, მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან და ბევრ სხვასთან – მათთან, ვინც გავლენას ახდენს მათ კომპანიაზე და დამოკიდებულია მათზე.

თუ ხელმძღვანელი ხარისხის მართვის ერთგულია, ესმის მისი არსი და ფაქტობრივად მონაწილეობს გარდაქმნებში, მეოთხე შემადგენელს წარმოადგენს *სისტემური მართვის, როგორც კომპანიის მართვის მოდელის ოფიციალური დამტკიცება*.

ხარისხის ლიდერი-კომპანიები ამყარებენ ხარისხის გაზრდის პროცესს ორგანიზაციის მიზნების და ხარისხის კრიტერიუმების გაცნობიერების მკაფიო და ზუსტ ხედვაზე. მაგალითის სახით მოვიყვანოთ ოპტიკური ბოჭკოების და ფოტოკომპონენტების, კინესკოპის მინის, ტელევიზორებისა და დისკლების მწარმოებელი უდიდესი კომპანიის Corning Incorporated მიზანი: „სარგებლობა მოკუტანოთ ჩვენს მომხმარებელს, აქციონერებს, თანამშრომლებსა და საზოგადოებას, სადაც ჩვენ ვმუშაობთ. ჩვენ მივალწევთ ამას ჩვენი *ფასეულობების* მუშაობაში შეტანით, რაც ხელს უწყობს როგორც კორპორაციის, ისე ცალკეული პიროვნების აყვავებას“.

მრავალი კომპანია აღიარებს შემდეგ ფასეულობებს ხარისხის სფეროში:

- ხელმძღვანელები უნდა იყვნენ ლიდერები;
- თანამშრომლებს უფლება აქვთ მიიღონ გადაწყვეტილება და იმოქმედონ საკუთარი შეხედულებისამებრ;
- პატიოსნება მომხმარებლის, თანამშრომლის და მომწოდებლის მიმართ;
- მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილება;
- ხარისხის გაუარესების თავიდან აცილება;
- პრობლემის წარმოქმნის თავიდან აცილება და პრევენციული ზომების მიღება მანამ, სანამ იგი გაჩნდება;
- თავიდანვე კარგად გააკეთეთ;
- განუწყვეტლივ სრულყავით მომხმარებლის დაკმაყოფილება.

კომპანიის ფასეულობების და მომხმარებელზე ორიენტაციის მნიშვნელობა უნდა იყოს მისი შიგა კომუნიკაციის შინაარსი. კომპანიის ხელმძღვანელები უნდა მონაწილეობდნენ ხარისხის სწავლებაში, უნდა ჩაატარონ ხარისხის საკითხებისადმი მიძღვნილი პრეზენტაციები, თათბირები, ხშირად ესაუბრონ საამქროების მუშებს, გამოვიდნენ მასწავლებლის როლში ეფექტური გუნდური მუშაობის ათვისების საქმეში (მსხვილ კომპანიებში ორმხრივი კავშირის საშუალებად იქცა სატელევიზიო ქსელი), რეგულარულად განიხილონ ხარისხის საკითხები თავის მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან, განუხრელად დაიცვან ხარისხი კომპანიის გარეთ.

ხელმძღვანელობის ფასეულობებს ნებისმიერ დონეზე წარმოადგენს:

1. *პატიოსნება.* პატიოსანი ხელმძღვანელი ხელმძღვანელობს ბიზნესის ეთიკის კოდექსით და მორალური ფასეულობებით, იქცევა კორპორაციის სულისკვეთებისა და პროფესიული მოვალეობის თანახმად, ბოროტად არ იყენებს პრივილეგიებს, ცდილობს დაიმსახუროს ნდობა და პატივისცემა, წარმოადგენს მიბაძვის მაგალითს, კორპორაციის პროფესიული ეთიკის, პოლიტიკის და კულტურის დასაყრდენს.

2. *გამბედაობა.* გამბედავი ხელმძღვანელი აყალიბებს არაპოპულარულ იდეებს, თავს არ არიდებს კონფრონტაციებს, თუ საჭიროა – წინააღმდეგობას უწევს უფროსებსაც და ხელქვეითებსაც, ეყრდნობა საკუთარ ძალებს, ცდილობს იმოქმედოს დამოუკიდებლად, კომპანიის და თავისი ხელქვეითების სასარგებლოდ მოქმედებს პირადი სიძნელეების და პრობლემების მიუხედავად.

3. *საიმედოობა*. საიმედო ხელმძღვანელს საქმე ბოლომდე მიჰყავს, ასრულებს დავალებებს, ეტევა ვადებში, არ გაურბის პასუხისმგებლობას, აღიარებს თავის შეცდომებს ზემდგომი ხელმძღვანელობის წინაშე; ეფექტურად მუშაობს უფროსთან კონტაქტის გარეშე ან თითქმის კონტაქტის გარეშე და ატყობინებს მას წარმატების შესახებ.

4. *მოქნილობა*. მოქნილი ხელმძღვანელი ეფექტურად მუშაობს ცვალებად გარემოში, უზრუნველყოფს სტაბილურობას, რჩება მიუკერძოებელი, ერთდროულად რამდენიმე ამოცანის წინაშე დადგომისას, ერთბაშად რამდენიმე პრობლემას წყვეტს, გამოყოფს მთავარს და აუცილებლობის შემთხვევაში ცვლის კურსს.

5. *გონივრულობა*. გონიერი ხელმძღვანელი ლოგიკას, ინტელექტს და ინტუიციას იყენებს გონივრული არჩევანისთვის, ღებულობს ლოგიკურ გადაწყვეტილებებს ფაქტობრივი მონაცემების საფუძველზე და პატივს სცემს ადამიანის ფაქტორს, არ უშვებს ძალაუფლების გადაჭარბებას, იყენებს წარსულ გამოცდილებას და ცოდნას მიმდინარე გადაწყვეტილებებში და ობიექტურ შეფასებებს იძლევა.

6. *სხვებისადმი პატივისცემა*. ხელმძღვანელი, რომელიც პატივს სცემს სხვებს, უფრო აღიღებს და არა ამცირებს სხვის აზრს ან მუშაობას, მიუხედავად მათი სტატუსისა და ორგანიზაციაში დაკავებული მდგომარეობისა, გამოხატავს რწმენას თითოეულის ფასეულობაში, მიუხედავად მისი მდგომარეობისა.

გარდა ჩამოთვლილი „ხელმძღვანელის ექვსი თვისებისა“ აგრეთვე უნდა აღვნიშნოთ, როგორც მაღალი რანგის ხელმძღვანელის კანდიდატის მთავარი ატრიბუტები „ხელმძღვანელობის სამი პარამეტრიც“:

I. *ქარიზმატული ლიდერობა*. ქარიზმა წარმოიქმნება უნარი-საგან დავინახოთ სინამდვილეში რა არის მთავარი და სხვებს ავუხსნათ ამოცანის არსი. ეს – ერთ-ერთი ნიშანია, რომელიც განასხვავებს ნამდვილ ლიდერს ჩვეულებრივი ხელმძღვანელისაგან.

II. *პიროვნებისადმი პატივისცემა*. ხელმძღვანელი, რომელიც იცავს პიროვნებისადმი პატივისცემის კონცეფციას, ხელქვეითს ეპყრობა როგორც პიროვნებას, გამოდის ინსტრუქტორის და მასწავლებლის როლში, სწავლების და დელეგირებული უფლებამოსილების გამოყენებით.

III. *ნოვატორობის წახალისება*. ნოვატორობის წახალისების წარმატებით გამოყენებულ ხელმძღვანელებად ითვლებიან ისინი,

ვინც სხვებს ეხმარებიან ახლებურად შეხედონ პრობლემას, არასტანდარტულად იაზროვნონ და მიაღწიონ პრობლემის გადაწყვეტას.

ბიზნესის მართვის ახალი მოდელი მოითხოვს გადამჭრულ ძვრებს უმაღლესი რგოლის იმ ხელმძღვანელთა აზროვნებაში, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან სისტემურ მიდგომას მათ ორგანიზაციებში. ამ მოდელის ადაპტირება არ შეიძლება თქვენი კომპანიის მუშაობის ტრადიციულ მეთოდებთან და შეუძლებელია გამოვიყენოთ, როგორც მხოლოდ მათი დანამატი. ეს არის ხელმძღვანელობისა და მართვის განსხვავებული ხერხი, იგი შეცვლის თქვენს შეხედულებებს კომპანიაზე – თქვენს „სისტემას“, და თქვენს როლზე ამ სისტემის სრულყოფაში.

ამრიგად, ხარისხი იწყება ზემოდან, ორგანიზაციის ხელმძღვანელისგან. სწორედ უმაღლესი ხელმძღვანელობის სურვილი არის ხარისხის მამოძრავებელი ძალა, ხოლო ხარისხი ნიშნავს გადარჩენას.

### 3. ყურადღება მომხმარებელზე

მართვის ახალ მოდელში ბიზნესი იწყება *მომხმარებლისადმი ყურადღებით* და მთავრდება *მომხმარებლის დაკმაყოფილებით*, ეს არის მოდელის ორი მხარე. მომხმარებლის მოთხოვნები, რაზეც არის ორიენტირებული თქვენი ბიზნესი – ეს იგივე მოთხოვნებია, რომლებსაც თქვენ იყენებთ დაკმაყოფილების შესაფასებლად. მომხმარებლის დაკმაყოფილების ან მოთხოვნების ცვლილება გამოიწვევს ცვლილებებს იმაში, თუ როგორ მუშაობთ თქვენ, ეს კი თავის მხრივ გავლენას ახდენს მომხმარებლის დაკმაყოფილებაზე. მართვის ახალი მოდელი – ეს ჩაკეტილი სისტემაა, რომელიც მოძრაობაში მოდის მომხმარებლის დაკმაყოფილებისაგან.

მომხმარებლისადმი ყურადღება უნდა გამოვლინდეს არა პომპეზურ ლოზუნგებში, არამედ პრაგმატულ ყოველდღიურ საქმიანობაში. პირველ რიგში, მომხმარებელი უნდა იყოს იდენტიფიცირებული ანუ თანამშრომლებმა და, პირველ რიგში, ხელმძღვანელებმა მკაფიოდ უნდა იცოდნენ, თუ ვინ არის კომპანიის პროდუქციის მომხმარებელი. შემდეგ საჭიროა საკუთარი კლიენტების მოთხოვნების განსაზღვრა და შემუშავდეს მაჩვენებლების სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის პროდუქციით კლიენტის

დაკმაყოფილების ხარისხს. ამის შემდეგ საჭიროა მაჩვენებლების ეს სისტემა საფუძვლად დაედოს თანამშრომლების მოტივაციის სისტემას და მთლიანად ორგანიზაციის მართვის სისტემას, როგორც კომპანიის განვითარების წარმატებულობის ძირითადი ინდიკატორი.

ხარისხის პრევალირების ამჟამად არსებული სხვადასხვა მეთოდების ანალიზის შედეგად პასუხი გავცეთ შემდეგ კითხვებს:

- ვინ არის ჩვენი მომხმარებელი?
- როგორ განვსაზღვრავთ მათ მოთხოვნებს?
- როგორ ვიყენებთ მომხმარებლის დაკმაყოფილებას ჩვენი ბიზნესის განვითარებისთვის.

კომპანიათა უმრავლესობა თვლის, რომ იციან, თუ ვინ არის მათი მომხმარებელი და ისინი ალბათ, მართალიც არიან. მაგრამ ცოდნა ცოდნისაგან განსხვავდება და რაც მეტი იცი, მით მეტია მომხმარებლის დაკმაყოფილების შანსი. ხარისხის დარგში ლიდერი-კომპანიები იყენებენ მრავალნაირ მარკეტინგულ სტრატეგიას რათა მიიზიდონ და შეინარჩუნონ მიზნობრივი მომხმარებელი. ეს სტრატეგია მოიცავს ფართომასშტაბიან რეკლამას მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში, როგორიცაა რადიო, ტელევიზია, გაზეთები და სხვა ბეჭდვითი გამოცემები, კატალოგები, და პირდაპირი მარკეტინგის რთულ სისტემას. მარკეტინგული პოლიტიკის გასაუმჯობესებლად ზოგი კომპანია ახორციელებს სამომხმარებლო ბაზრის სეგმენტაციას მომხმარებლის მოთხოვნების ცოდნის საფუძველზე შექმნილი კლასიფიკაციის საშუალებით. ამით შეიძლება ანკეტირების შედეგად განისაზღვროს და თვალყური ადევნოს თითოეული სეგმენტისთვის დამახასიათებელ მოთხოვნებს (მაგალითად, კლიენტები, რომლებიც, როგორც წესი, ყიდულობენ სპორტულ საქონელს, ერთ ჯგუფში ხვდებიან) და ეს ინფორმაცია კომპანიას ეხმარება გაზარდოს მომხმარებლის დაკმაყოფილება. სხვა კომპანიები კლიენტების მოთხოვნების კლასიფიკაციას ახდენენ მათი საქმიანობის, გეოგრაფიული მდებარეობისა და გარემოცვის შესაბამისად. ეს პროცესი მოიცავს მომხმარებელთა ჯგუფების გამოკითხვას, მონაცემთა ბაზების შექმნას მომხმარებლების შესახებ (ეს ბაზები უნდა შეიცავდეს მომხმარებელთა სახელს, მისამართს, ტელეფონის ნომერს და ა.შ.). ზოგიერთი კომპანია მომხმარებელს ჩართავს სტრატეგიულ დაგეგმვაში, პროდუქტის სრულყოფაში და დაპროექტებაში, მართვაში და ბენჩმარკინგში. ისინი წაახალისებენ თანამშრომლებს მომხმა-



რებელთან ერთად გუნდში მონაწილეობისკენ, ურთიერთობა იქონიონ მომხმარებელი-კომპანიების თანამშრომლებთან, ეხმარებიან მათ გააცნობიერონ მომხმარებლის დაკმაყოფილების მნიშვნელობა. მომხმარებელთან დაახლოება, მასთან ურთიერთობა, შემოწმება, ტესტირება – ფასდაუდებელი და უსასრულო დიალოგია. სხვა გზა მომხმარებლის გასაგებად არ არსებობს.

მომხმარებლის მოთხოვნების განსაზღვრისთვის აუცილებელია განუწყვეტლივ შევადგროვოთ და გავაანალიზოთ მონაცემები მათი დაკმაყოფილების შესახებ და ვიმოქმედოთ მათზე დაყრდნობით. ბიზნესი იქით უნდა მოძრაობდეს, საითაც მიუთითებს მომხმარებელი. მონაცემთა შეგროება შეიძლება მოახდინოს სპეციალურმა მარკეტინგულმა ჯგუფებმა, მარკეტინგის განყოფილებებმა ან მომხმარებლის მომსახურების განყოფილებამ ყოველწლიური, კვარტალური და ყოველთვიური გამოკითხვების ჩატარების გზით (მომხმარებელთან ურთიერთობა ტელეფონით, ფოსტით ან კეტების გაგზავნით, უშუალოდ მაღაზიაში და ა.შ.), კონკურენტების, მოცემული დარგის ექსპერტების, ფოკუს-ჯგუფების ფორმირების გზით, რომლებიც მოიცავენ არსებულ და პოტენციურ მომხმარებელს მათი მოთხოვნების გასარკვევად (ასეთი თათბირები შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა პერიოდულობით). გარდა ამისა, მარკეტინგულმა ჯგუფებმა უნდა ჩაატარონ უპირატესობათა (ნაკლოვანებების) ანალიზი თითოეული კონკურენტის პროდუქციისათვის, მომხმარებელთან ერთობლივი ანალიზი კონკრეტული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხისა. ინფორმაციის უხვი ნაკადი განზოგადდება, გამოიყენება ბაზრის სეგმენტის შეფასების, კონკურენტისა და შემდგომი გაუმჯობესებისთვის.

კლიენტთან ურთიერთობის ეფექტურობის გაზრდაში დიდ როლს ასრულებს მათთან კომუნიკაციის სისტემა. ეს გულისხმობს, რომ კომპანიის საინფორმაციო სისტემა შეთავსებადი უნდა იყოს ძირითადი კლიენტების საინფორმაციო სისტემებთან.

იმაზე, თუ როგორ გამოიყენება მომხმარებლის დაკმაყოფილება საკუთარი ბიზნესის განვითარებისათვის, შეიძლება ვიმსჯელოთ ბეისბოლის გუნდის Louisville Redbirds მაგალითზე. მაყურებელთან სისტემატური საუბრის შედეგად მიღებულ ინფორმაციას ისინი იყენებენ, რათა ყოველი თამაში გახადონ უფრო სანახაობრივი, უსაფრთხო და დასამახსოვრებელი: მათ მოახდინეს სტადიონის რეკონსტრუქცია, დაამატეს შიგა ტელევიზია (რათა ტრიბუნიდან დროებით გამოსულმა მაყურებელმა არ გამოტოვოს მინდორზე მიმდინარე მოვლენები); შექმნეს საკუთარი თილისმა

მოზარდი მაყურებლის მოსაზიდად (რომლებსაც მალე ბეზრდებათ ბეისბოლი); დაიჭირავეს ცნობილი როკ-ნ-როლის კლავიშებიანი საკრავის მუსიკოსი, რომელიც უკრავს ოჯახური წყვილების მოსაწონ მუსიკას; ყოველ თამაშზე მორიგეობს ექიმი; საშახურისგან თავისუფალ პოლიციელებს ქირობენ წესრიგის დასაცავად; მომსახურე პერსონალი თამაშის განმავლობაში სამჯერ ამოწმებს ტუალეტებს, რათა იყოს სუფთა და ჰქონდეს ყველაფერი აუცილებელი; გუნდი ატარებს უამრავ კონკურსს, სარეკლამო აქციას, რათა თამაშის დროს გაართოს მაყურებელი. დეტალებისადმი ასეთი ყურადღება საშუალებას იძლევა შეიქმნას სასიამოვნო შთაბეჭდილება, რაც აიძულებს მაყურებელს ისევ მოვიდეს და ამით დასწრება გაიზარდა ორნახევარჯერ. როგორც ვხედავთ, მომხმარებლის დაკმაყოფილება მოცემულ შემთხვევაში ხელს უწყობს Redbirds-ის ბიზნესს. ბევრ კომპანიას როდი შეუძლია დაიკვეხნოს იმით, რომ ყურადღება მომხმარებლის დაკმაყოფილებისადმი ისეთ სიმაღლეზე აიყვანოს, რომ ფულზე ფიქრი თითქმის მეორეხარისხოვანი ხდება. რა თქმა უნდა, მომხმარებლის დაკმაყოფილების მცდელობამ არ უნდა გამოფიტოს კომპანიის ფინანსური რესურსები, მაგრამ ამ საკითხების სრულყოფა მის მამოძრავებელ ძალად რჩება.

#### 4. სტრატეგიული დაბეზვვა

სრულყოფის პროცესის საწყის სტადიაზე ბევრი კომპანია ცდილობს ხარისხი დაგეგმოს ბიზნესისგან განცალკევებით. ეს არასწორი მიდგომაა, დამყარებული მცდელობაზე დაიყოს ბიზნესი ორ სტრუქტურად: ხარისხი და ყველაფერი დანარჩენი. ამ ორი ნაწილის განცალკევება თანამშრომლებს აიძულებს იფიქროს, რომ ხარისხი არსებობს სადღაც ძირითადი სამუშაოს მიღმა, რომ მათ შეუძლიათ მიაღწიონ ხარისხს აქ, ხოლო მთელი დანარჩენი სამუშაო შეასრულონ სადღაც სხვაგან. სინამდვილეში ხარისხი – განუყოფელი ატრიბუტია *ყველაფრის*, რასაც აკეთებს *თითოეული* თანამშრომელი. ხარისხი – ბიზნესის შემადგენელი ნაწილია და იგი ინტეგრირებული უნდა იყოს ბიზნეს-გეგმაში. ბიზნეს-გეგმა სინამდვილეში ხარისხის გეგმაა. მოწინავე კომპანიები აერთიანებენ ხარისხის და ბიზნესის დაგეგმვას ერთიან სტრატეგიულ გეგმაში.

მართვის ახალ მოდელში სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანაა ორგანიზაციის მთელი ძალისხმევა მიმართოს მომხმარებლის დაკ-

მაყოფილებაზე ხარისხსა და ოპერატიული მიზნების მიღწევაზე. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი გამოიყენება არა მარტო იმისათვის, რომ საქმიანობა წარიმართოს ხარისხის გასაუმჯობესებლად საკუთარი ორგანიზაციის შიგნით, არამედ მთლიანად სრულყოფის პროცესის მოძრაობაში მოსაყვანად. ამ პროცესს, რომელიც გადმოღებულია იაპონური „ხოშინ კანრისგან“, აშშ-ში ეწოდება მართვა დაგეგმვის საშუალებით.

დაგეგმვის პროცესის არსის გასაგებად ვნახოთ თუ როგორ წყდება შემდეგი საკითხები:

- ვინ არის ჩართული დაგეგმვის პროცესში?
- რა მონაცემებს ეყრდნობა დაგეგმვის პროცესი, მომხმარებლის მოთხოვნების და კომპანიის პოტენციური შესაძლებლობების ჩათვლით?
- როგორ ითვალისწინებს დაგეგმვის პროცესი მუდმივ სრულყოფას?
- როგორ არის გათვალისწინებული გეგმა კომპანიის მუშაობაში?
- როგორ ხდება დაგეგმვის პროცესის სრულყოფა?

ჩვეულებრივ დაგეგმვის პროცესის ორგანიზებას ახდენს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. იგი ვალდებულია განსაზღვროს სტრატეგია, რომელიც ასახავს საკუთარი კომპანიის გრძელვადიან ხედვას, ჩვეულებრივ შემდგომი 5 წლის განმავლობაში. ისინი ქმნიან ამ სტრატეგიას კომპანიის ყველა თანამშრომლის აზრზე დაყრდნობით და ხშირად ითვალისწინებენ ძირითადი მომხმარებლების და მომწოდებლების გამონხმაურებას. მას შემდეგ, რაც კორპორაციული სტრატეგია და მიზნები განსაზღვრულია, დაგეგმვის პროცესში ერთვება თანამშრომელთა მეტი რაოდენობა. განყოფილებებმა, ჯგუფებმა და მუშა ბრიგადებმა უნდა გადაიყვანონ კორპორაციული ხედვა კონკრეტულ მიზნებში, მოქმედების გეგმებსა და კრიტერიუმებში. რაც მეტი თანამშრომელია ჩართული ამ პროცესში, როგორც სტრატეგიული გეგმის შექმნაში, ასევე შესრულებაში, მით უკეთესია მისი გაგება და შესრულება. დასრულებული გეგმა შეიძლება განსახილველად გადაეცეს ძირითად მომხმარებლებს და მომწოდებლებს მათი მზრიდან შევსების მიზნით. გარეშე ადამიანების მოწვევის უპირატესობაა შეთანხმებულობა: გეგმაში აისახება კლიენტების მოთხოვნები და მოლოდინი და მომწოდებლების შესაძლებლობები.

დაგეგმვის პროცესი ეყრდნობა ბაზრის ფორმალური და არაფორმალური გამოკვლევის შედეგებს, ბენჩმარკინგის შესწავლას და კონკურენტების ანალიზს, მომხმარებლების და მომწოდებლების გამოკითხვის შედეგებს, კონცეფციებს და წინადადებებს არსებულ და მომავალში პოტენციურ შესაძლებლობებს. მონაცე-

მები უნდა იყოს: თანამიმდევრული წლიდან წლამდე; გაკონტროლდეს მათი შეკრების ადგილზე და ემორჩილებოდეს სტატისტიკურ დამუშავებას. გეგმის შექმნაში მონაწილე ხელმძღვანელები და სხვა თანამშრომლები ამ ინფორმაციას იყენებენ კორპორაციის მიზნების და ამოცანების, სტრატეგიის, მოქმედების გეგმის და ძირითადი მაჩვენებლების განსაზღვრისას. ამ მონაცემებზე აგებული გეგმა ზუსტად ასახავს რეალობას, დასახავს ამოცანებს, რომლებსაც მხარს უჭერს კომპანიის თითოეული თანამშრომელი.

კომპანიები გადაამუშავებენ დიდი რაოდენობით ინფორმაციას, რათა დარწმუნდნენ იმაში, რომ ესმით თავისი კლიენტების მოთხოვნები და თავისი კომპანიის პოტენციური შესაძლებლობები.

ყველაზე უკეთესი სტრატეგიული გეგმები შეიცავს კონკრეტულ ზომებს თითოეული ამოცანის შესრულებაზე, მონაცემების შეგროვების და ანალიზის საშუალებებს მათი შესრულების შესახებ და დროულ კონტროლს ხელმძღვანელობის მხრიდან. აუცილებელია განვსაზღვროთ, შევაგროვოთ და გამოვიყენოთ ზუსტი მონაცემები; სხვანაირად შეუძლებელი იქნება კომპანიის საქმიანობის მნიშვნელოვანი სფეროების მუდმივი სრულყოფის მიღწევა. სტრატეგიული გეგმები მიმართავს ორგანიზაციას რამდენიმე უმნიშვნელოვანესი საკვანძო პროცესისკენ. ამ პროცესების მაჩვენებლები შეიცავს მიღწეულ დონეს და მომდევნო წლის ბოლოსთვის დასახულ მიზნებს. მაჩვენებლები მოწმდება ხშირად და რეგულარულად. კისრულობს რა პასუხისმგებლობას სწორი მიმართულებით მოძრაობაზე, კომპანია ოფიციალურ სტატუსს აძლევს მუდმივ სრულყოფას იმ დარგებში, რომლებსაც იგი მნიშვნელოვნად თვლის.

გეგმის დამტკიცებით, დაგეგმვის პროცესი მხოლოდ სანახევროდ მთავრდება. მეორე ნახევარია – გეგმა ცხოვრებაში უნდა გატარდეს. ეს ნიშნავს კონკრეტული ნაბიჯების განსაზღვრას, რომლებიც აუცილებელია მიზნების მისაღწევად კორპორაციის, ქვეგანყოფილების, განყოფილების, ბრიგადის, ჯგუფის და ცალკეული პიროვნების დონეზე; იმის შეფასება, თუ როგორ ართმევენ თავს ხელმძღვანელები სამუშაოს კონტროლს და ეხმარებიან ამ ჯგუფებს, რომლებსაც შეექმნათ პრობლემები. ყველაზე ეფექტური სტრატეგიული გეგმა ასეთივე ეფექტური იქნება საქმეშიც, თუ თითოეული თანამშრომლის მიერ შესრულებული თითოეული ამოცანა იმუშავებს კორპორაციულ მიზნებზე.

დაგეგმვის პროცესის სრულყოფა გათვალისწინებულია თვით დაგეგმვის პროცესით. ხანგრძლივი სტრატეგიული გეგმის შედგე-

ნის პროცესის დამთავრების შემდეგ კომპანია გამოკითხავს მონაწილეებს, თუ როგორ შეიძლება მისი ძირითადი ეტაპების გაუმჯობესება. ხელმძღვანელობა აწონ-დაწონის წინადადებებს და აუცილებელი ცვლილებები შეაქვს დაგეგმვის შემდგომ ციკლში. ასეთი უკუკავშირი წარმოქმნის მუდმივ გაუმჯობესებას: ამ პროცესში დაკავებული თანამშრომლების რიცხვი იზრდება, პროცესი მოიცავს მომხმარებელს და მომწოდებელს, ფართოვდება სწავლება, რათა მოსამსახურეებს მეტი საშუალება მისცენ თავისი მიზნების მისაღწევად.

წამყვანმა კომპანიებმა დაამტკიცეს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შეიძლება გამოვიყენოთ ხარისხის კოორდინაციის და ზრდის უზრუნველსაყოფად. თანამშრომლები მუშაობენ იმაზე, რაც მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის.

## 5. მართვა

ხარისხის მართვა – ნიშნავს საწარმოო პროცესების ანუ მთელი სისტემის მართვას.

TQM განმსაზღვრელ პრინციპს წარმოადგენს საწარმოს საქმიანობის სრულყოფისკენ მიმართული მთელი ძალისხმევის კონცენტრაცია კონკრეტულ პროცესებზე და განსაკუთრებით იმ პროცესებზე, რომლებიც უშუალოდ ახდენს გავლენას კომპანიის საბოლოო პროდუქციის ხარისხზე. დამტკიცებულია, რომ სასურველი შედეგი უფრო ადვილად მიიღწევა თუ შესაბამის რესურსებს და საქმიანობას ვმართავთ როგორც პროცესს.

საწარმოს პროცესული მოდელი შედგება მრავალი ბიზნეს-პროცესისგან, რომლის მონაწილეები არიან საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ქვეგანყოფილებები და თანამდებობის პირები. ბიზნეს-პროცესს უწოდებენ სხვადასხვა სახის საქმიანობის ერთობლიობას, რომლებიც ერთობლივად ქმნიან შედეგს, ფასეულს როგორც თვით ორგანიზაციისთვის, ასევე მომხმარებლისთვის. ჩვეულებრივ, პრაქტიკაში გამოიყენება ბიზნეს-პროცესის ორი სახეობა: ა) ძირითადი, რომლის ბაზაზე მიმდინარეობს საწარმოს მიმდინარე საქმიანობასთან დაკავშირებული ფუნქციების შესრულება პროდუქციის წარმოებაზე ან მომსახურების გაწევაზე; ბ) მომსახურე, რომლის ბაზაზე ხდება ორგანიზაციის საწარმოო და მმართველობითი საქმიანობის უზრუნველყოფა. ბიზნეს-პროცესების რეალიზება მიმდინარეობს ბიზნეს-ფუნქციების განხორციელების გზით.

პროცესული მიდგომის გამოყენებისას ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა შეიცავს ორ დონეს: მართვას თითოეული ბიზნეს-პროცესის ჩარჩოებში და ბიზნეს-პროცესების ჯგუფის მართვა მთელი ორგანიზაციის დონეზე. ცალკეული ბიზნეს-პროცესის (ბიზნეს-პროცესების ჯგუფის) მართვის ხარისხის მახასიათებელს წარმოადგენს ეფექტურობის მაჩვენებლები, რომელთა შორის შეიძლება გამოვყოთ: განხორციელების ხარჯები, განხორციელების ხანგრძლივობა და ხარისხის მაჩვენებლები. ამ მაჩვენებლების საფუძველზე ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს პროდუქციის ან მომსახურების წარმოების და მიწოდების დაპროექტების პროცესები. შედეგად პროცესის შედეგების ტრადიციული მართვა გადადის თვით პროცესის მართვაში.

ახალ მოდელში მართვის პროცესი არის სისტემატური მიდგომა მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილებასთან და მისი ლოდინის წინსწრებასთან. ეს მიდგომა შეიცავს სისტემის თითოეულ ელემენტს.

ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს კომპანიის ხედვას და ფასეულობას, მომხმარებელი კარნახობს რაზე უნდა იყოს კონცენტრირებული ძალისხმევა. სტრატეგიული დაგეგმვა მომხმარებლის ხედვას, ფასეულობებს და მოთხოვნებს კომპანიის მიზნებად გარდაქმნის. სისტემა კი სრულ მზადყოფნაშია ამ მიზნების განსახორციელებლად. მაგრამ ჯერ მიზნები უნდა გარდაიქმნას მოთხოვნილებად, რომელიც ყველა თანამშრომლის ყურადღებას გაამახვილებს კონკრეტულ გაუმჯობესებაზე, რაც მათ შეუძლიათ და უნდა შეასრულონ კიდევ. ამ საერთო, ყველასათვის მკაცრად ჩამოყალიბებული მოთხოვნების გარეშე და მათ შესრულებაზე კონტროლის გარეშე სისტემა ყალბია, ხიზინებს და ღრჭიალებს ნაცვლად იმისა, რომ უნისონში იმღეროს მუდმივ სრულყოფასთან.

კომპანიებმა განსაკუთრებული სამუშაო უნდა შეასრულონ რათა კლიენტების მოთხოვნები და ხარისხის ფასეულობები გარდაქმნან თითოეული თანამშრომლის მოთხოვნებად და ეს მოთხოვნები გაავრცელონ კომპანიაში.

მოცემულ თავში განვიხილავთ თუ როგორ გარდაქმნიან წარმატებული ორგანიზაციები მომხმარებლისა და თავისი კომპანიის მოთხოვნებს მუშაობის მიზნებად და კრიტერიუმებად თავისი ხელმძღვანელებისთვის, მენეჯერებისთვის და სხვა თანამშრომლებისთვის. ამ კომპანიების მიერ შემუშავებული პროცესები პასუხობს მართვის კარდინალურ საკითხებს:

1. როგორ გარდავექმნით მომხმარებელზე ორიენტაციას და ხარისხის ფასეულობებს ჩვენი ხელმძღვანელების, მენეჯერებისა და სხვა თანამშრომლების მოთხოვნებად?

2. როგორ ვავრცელებთ ამ მოთხოვნებს ორგანიზაციის შიგნით?

3. როგორ ვაკონტროლებთ მოთხოვნების შესრულებას?

მომხმარებლის მოთხოვნების და ხარისხის ფასეულობების გარდაქმნა ხელმძღვანელების, მენეჯერების და სხვა თანამშრომლების მოთხოვნებად სხვადასხვა კომპანიებში სხვადასხვანაირად ხდება. ისეთ მსხვილ კომპანიებში, როგორცაა Ritz-Carlton Hotel Company (მართავს ოცდასამ საქმიან და საკურორტო სასტუმროს მთელს მსოფლიოში) და Motorola (ელექტრონული მოწყობილობების, სისტემების, კომპონენტების და მომსახურების ერთ-ერთი წამყვანი მომწოდებელი) ამ მიზნებისთვის იყენებენ ადმინისტრაციულ პროცესებს.

ასე, მაგალითად, Ritz-Carlton-ში თანამშრომლებისგან მოითხოვენ იმ „ოქროს სტანდარტების“ დაცვას, რომლებიც აღწერს სტუმრების შესაძლო პრობლემების გადაჭრის ხერხებს, დალაგების, ადმინისტრაციულ-სამეურნეო მუშაობის, უსაფრთხოებისა და ეფექტურობის ვრცელ სტანდარტებთან ერთად.

Motorola მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნების საშუალებით ახდენს ხელმძღვანელების, მენეჯერების და სხვა თანამშრომლების ძალისხმევას კონცენტრირებას ხუთ ინიციატივაზე, რომლებიც მოიცავს კომპანიის მომხმარებელზე ორიენტაციას და ხარისხის ფასეულობებს: ა) ექვსი-სივამას ხარისხი; ბ) სრული ციკლის დროის შემცირება; გ) პირველობა საქონელში, წარმოებასა და გარემოს დაცვაში; დ) მოგების გაზრდა; ე) ყველა თანამშრომლის უფლებების გაფართოვება მონაწილეობაზე, თანამშრომლობა-სა და შემოქმედებაზე.

უფრო მცირე კომპანიებში, როგორცაა მაგალითად, Engelhard-Huntsville მომხმარებლის მოთხოვნები და ხარისხის ფასეულობა გარდაიქმნება თანამშრომლებისადმი მოთხოვნებად „ხარისხის იმ ოპერატიული სისტემის“ საშუალებით, რომელიც შეიცავს კრიტიკულ რეზუმებს და მოთხოვნებს სამ დარგში: ორიენტაცია მომხმარებელზე, ყურადღება კომპანიის შიგა საქმეებზე და ორიენტაცია პრობლემების თავიდან აცილებაზე. ხელმძღვანელობა ახორციელებს მომხმარებლის გამოკითხვას და ხარისხის მოთხოვნებს, მკაფიო მითითებებს იძლევა თუ რა უნდა გაკეთდეს და იძლევა იმის მაგალითებს, თუ რას ნიშნავს მომხმარებლის მომსახურება, ხარისხის ამაღლება და ხელს უწყობს სწავლებას.

როგორ ვრცელდება მოთხოვნები ორგანიზაციის შიგნით? თანამშრომლების ქცევის ნორმებისა და სერვისის ყოველდღიური სწავლების გზით, მკაფიო მითითებებით, თუ რა უნდა გაკეთდეს, მაგალითის ჩვენებით, თუ რას ნიშნავს მომხმარებლის მომსახურება და ხარისხის გაუმჯობესება. თანამშრომლების მოთხოვნების განმარტების და აქცენტირებისთვის დანერგილი უნდა იყოს ზშირი კავშირი თათბირებზე, ბრიფინგებზე (ხელმძღვანელების და თანამშრომლების მოკლე თათბირები) და პირადი კონტაქტისას.

ერთი და იგივე ძირითადი მოთხოვნების ისევ და ისევ გამეორებით სხვადასხვა თათბირზე და სხვადასხვა სიტუაციაში ხელმძღვანელები ეხმარებიან თავის ხალხს გაითავისონ ეს მოთხოვნები და ბუნებრივია, მოიქცნენ მათ შესაბამისად.

წარმატებული კომპანიები მუშაობის მაჩვენებლებს ზშირად და სხვადასხვა ხერხებით ადარებენ მასთან წარდგენილ მოთხოვნებს, რათა თვალყური ადევნონ მათ შესრულებას, იპოვონ ისინი, ვისაც სჭირდება დანმარება და დაეხმარონ. მართვის ახალ მოდელში კონტროლის მიზანია – არა ბრალდება, არა დასჯა და არა მუშაობის იძულება შიშის გამო. პირიქით, ხელმძღვანელები და თანამშრომლები ერთად მსჯელობენ საქმიან ურთიერთობაზე, ყოველთვის ახსოვთ ორგანიზაციის ყოველი წევრის მხარდაჭერისა და ნდობის აუცილებლობა დასახული მიზნების მისაღწევად.

ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ამ კომპანიებში არ აფასებენ თითოეულის პირად წვლილს. წარმოებისა და მომსახურების სფეროს მუშაკების შრომა აუცილებლად ფასდება. ინფორმაცია შეიძლება მივიღოთ მუშაობაზე თვალყურის დევნებით, თანამშრომლების, მომხმარებლებისა და დამოუკიდებელი ჯგუფების შეფასებით. აუცილებელი არ არის მუშაობის გაზომვა სტატისტიკურად გაკონტროლდეს, შეიძლება გაკონტროლდეს ქცევა. მომსახურების სფეროს და მწარმოებელ კომპანიებს შორის განსხვავება ისაა, რომ მათ მეტი მონაცემი აქვთ და შეუძლიათ უფრო ზუსტი ანალიზი განახორციელონ. მაგრამ ზუსტი მონაცემების გარეშე შეიძლება შევიკრიბოთ და სერიოზულად ვილაპარაკოთ მონაცემთა ანალიზის და პრევენციული ზომების შესახებ. ერთადერთი განსხვავება სერვისისა და წარმოებას შორის ისაა, თუ რამდენად აპირებთ დეტალებში გარკვევას. ხელმძღვანელობა ყოველთვის არ ნიშნავს დეტალებში გარკვევას, საქმე საღ აზროვნებაშია. სამუშაო მონაცემები რჩება სერვისის ცალკეულ დაწესებულებებში, სადაც ისინი გამოიყენება სამუშაოს შესაფასებლად და გასაუმჯობესებლად. მხოლოდ მონაცემები საკვანძო პროდუქტებზე, მომხმარებლის დაკმაყოფილებაზე ან საჩივრებზე, ბაზრის წილზე, კად-



რების დენადობაზე, შემოსავალზე, უსაფრთხოებასა და თანამშრომლების დაკმაყოფილებაზე კორპორაციის ღონემდე აღწევს.

თუ წარმატების გასაღები – მართვის პროცესია, კერძოდ, რა უნდა გააკეთოს ხელმძღვანელობამ? ხელმძღვანელებმა უნდა გააცნობიერონ სისტემა, რომელშიც ისინი მუშაობენ და რომელზეც აქვთ პასუხისმგებლობა. მათ უნდა ააწყონ ეს სისტემა მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე და აიძულონ თითოეული თანამშრომელი და ყველა საწარმოო პროცესი, რომლებზეც ისინი აგებენ პასუხს, იმოქმედონ სისტემის უნისონში. აიძულონ დარწმუნებით და არა ბრძანებით, ხელქვეითების ინიციატივის მხარდაჭერით, მათდამი გულისხმიერებით, თანამშრომლების დახმარებით, სწავლებით და მომსახურებით.

## 6. თანამშრომლების მონაწილეობა

ყველა კომპანია საუკეთესო საშუალებას ეძებს მოითხოვოს ხარისხის გაზრდა, აიტანოს მსოფლიო კონკურენციის მზარდი ზეწოლა, უფრო მაღალ ეფექტურობას და მწარმოებლობას მიაღწიოს და რეაგირება მოახდინოს სწრაფი ცვლილებების შედეგებზე. წარმატებული კონკურირებისთვის კომპანიამ უნდა აწარმოოს მაღალი ხარისხის საქონელი ან მომსახურება მაქსიმალურად დაბალ ფასებში მაქსიმალურად მოკლე დროში და მზად იყოს პირველი მოთხოვნისთანავე შეცვალოს ამ განტოლების ნებისმიერი ნაწილი. წარმატებული კომპანიები თვლიან, რომ ერთადერთი გზა კონკურენტუნარიანობისკენ მოდის თანამშრომელთა მონაწილეობით. სწორედ მათ აქვთ: ა) ყველაზე ხელსაყრელი მდგომარეობა ხარისხის უზრუნველყოფისა და გაუმჯობესებისთვის; ბ) საუკეთესო შესაძლებლობები, რათა შეამციროს ღირებულება საწარმოო დანახარჯების შემცირების გზით; გ) საუკეთესო შესაძლებლობები საწარმოო პროცესების დასაჩქარებლად, ციკლის დროის შემცირებით; ისინი არიან ცვლილებების იდეალური გამტარებლები, საწარმოო პროცესებში უშუალო მონაწილეობით, თუ ისინი განსწავლულნი და გამოცდილნი არიან, და უფლებამოსილნი გადამწყვეტი მოქმედებებისთვის.

კომპანიები არჩევიან უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების სასარგებლოდ აკეთებენ მართვის ქვედა დონეზე, რადგან ეს არის გონივრული არჩევანი ბიზნესში. ამ პროცესში წაშლილია საზღვრები ხელმძღვანელსა და თანამშრომელს შორის, ისინი ქმნიან „კომპანიას საზღვრების გარეშე“. თვითმართ-

ვადი მუშა გუნდების წევრები ყველა ამოცანას ასრულებენ, რაც ადრე ხელმძღვანელობას აწვებოდა მხრებზე. ისინი გეგმავენ, ადგენენ სამუშაო გრაფიკებს, ახდენენ შესყიდვებს, ქირაობენ ახალ თანამშრომლებს, აკონტროლებენ და აუმჯობესებენ. ისინი მჭიდრო კავშირში მუშაობენ მომხმარებლებთან და მიმწოდებლებთან, პასუხს აგებენ იმაზე, თუ რამდენად აკმაყოფილებს კომპანია მომხმარებლის მოთხოვნილებას ყველა თვალსაზრისით. იმ კომპანიის კულტურა, რომელსაც ესმის ეს, მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმ კომპანიის კულტურისგან, რომელიც ჯერ კიდევ ეპყრობა თავის თანამშრომლებს, როგორც უსულო საგნებს.

ამრიგად, თანამშრომლების ჩართვა მართვაში – მუდმივი სრულყოფის მნიშვნელოვანი პირობაა. მაგრამ როგორ მოვახდინოთ უფლებების დელეგირება თანამშრომლებისთვის? განვიხილოთ დელეგირების ოთხი ელემენტი: ა) ხელმძღვანელების სურვილი, დააკისროს სხვებს პასუხისმგებლობა; ბ) თანამშრომლებისთვის იმის სწავლება, თუ როგორ უნდა გადასცეს და მიიღოს პასუხისმგებლობა; გ) ადამიანებთან ორმხრივი კავშირი მათ პრობლემებზე მსჯელობისთვის; დ) ჯილდო და აღიარება.

მუშების მოზიდვა იწყება მართვის პოზიციების ცვლილებით. მართვა მზად უნდა იყოს თანამშრომლებს მისცეს უფლება თვითონ გააკონტროლონ თავისი საქმიანობა, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების თავისუფლება და მათზე პასუხისმგებლობის აღება.

მარტო ხელმძღვანელობის სურვილი საკმარისი არ არის – კომპანიის თანამშრომლებს უნდა შეეასწავლოთ ის, თუ როგორ გადასცეს და მიიღოს პასუხისმგებლობა, მიიღოს გადაწყვეტილება და იმოქმედოს გაბედულად, როგორ გაუწიოს ორგანიზება და შეუწყოს ხელი თანამშრომლების მონაწილეობას. ერთ-ერთი ყველაზე ნაყოფიერი მეთოდია – გუნდების დახმარებით, თანაც ბევრი კომპანია საჭიროდ მიიჩნევს თვითმართვადი მუშა გუნდების შექმნას. ორგანიზაციის პერსონალი უნდა ფლობდეს გუნდში მუშაობის მეთოდებს. მუშაობა მუდმივი სრულყოფისთვის უპირატესად ორგანიზებულია და ჩატარდება ჯგუფების მიერ. ამ დროს მიიღწევა ე.წ. სინერჯული ეფექტი, როდესაც გუნდის ერთობლივი მუშაობის შედეგი მნიშვნელოვნად აჭარბებს ცალკეული შემსრულებლების შედეგების ჯამს.

სწავლების პროცესში აუცილებელია უზრუნველყოთ ადამიანების მიერ მათი პასუხისმგებლობის გათვითცნობიერება მნიშვნელოვანი და დადებითი ცვლილებების მიღწევის საქმეში; მივიყ-

ვანოთ იმ აზრამდე, რომ ადამიანების უმრავლესობას სურს თავისი საქმის კარგად შესრულება, იამაყოს საქმიანობით, შეუძლია სხვებს გაუზიაროს საინტერესო იდეები და არ შეუშინდეს პასუხისმგებლობას. ადამიანები უნდა მოვამზადოთ ამ ახალი როლის შესასრულებლად, მათ საშუალება უნდა მივცეთ განიცადონ წარმატება, მათ სჭირდებათ მხარდაჭერა და სტიმულირება. სწავლების შედეგად კომპანიამ უნდა შექმნას კულტურა, რომელშიც თანამშრომლებს ესმით როგორ ქცევას ელოდებიან მათგან და მათ აღარ სჭირდებათ კონკრეტული მითითებები, თუ რა უნდა გააკეთონ ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში.

უფლებების დელეგირების მესამე ელემენტი – უკუკავშირი – ხორციელდება სხვადასხვა ხერხებით. გუნდებს შეუძლიათ გამოხმაურება მიიღონ მათ მუშაობაზე ყოველი თათბირის დროს. გუნდები თავის წარმატების პრეზენტაციებს ატარებენ და ხელმძღვანელები დაუყოვნებლივ იძლევიან უკუკავშირს. ყოველ გუნდს შეიძლება ჰყავდეს ორგანიზატორი დირექციიდან, რომელიც მხარს უჭერს მათ და რჩევებს აძლევს.

უფლებების დელეგირების მეოთხე ელემენტი – ჯილდო და აღიარება დეტალურად იქნება განხილული შემდეგ თავებში.

## 7. სწავლება

ბიზნესის მართვის ახალ მოდელში კომპანიები ვალდებული არიან თავის თანამშრომლებს ასწავლონ, რათა მათ ცოდნის აუცილებელი მარაგი მისცენ გუნდში სამუშაოდ, მონაცემების შესაგროვებლად და დასამუშავებლად, გაუმჯობესებების ორგანიზებისთვის, მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად და ყველა სხვა მოთხოვნის შესასრულებლად, რაც დაეკისრებათ მათ უფლებების გაფართოებასა და მართვაში მონაწილეობასთან ერთად. მუდმივი სრულყოფა შესაძლებელია მხოლოდ მუდმივი და ეფექტური სწავლებისას ყველა თანამშრომლისთვის და ყველა დონეზე, თანაც არა ვიწრო მომზადება ცალკეულ პროფესიულ საკითხებში, არამედ უფრო ფართო – გარკვეული თვალსაზრისით, ჰუმანიტარული განათლება.

წამყვანი კომპანიები განიხილავენ თავის თანამშრომლებს როგორც კაპიტალს, რომელიც უნდა გაიზარდოს და არა ნივთებს, რომლებითაც უნდა ვისარგებლოთ. ისინი ფულს დებენ (მაგალითად, Motorola წელიწადში 100 მილიონ დოლარზე მეტს) თავის თანამშრომლებში იმიტომ, რომ ეს უნდა გააკეთონ; ისინი თავისი თა-

ნამშრომლებისაგან ელოდებიან ძალზე ბევრს და ძალზე ბევრს მოითხოვენ, რათა გაუშვან წინ უიარაღოდ. აი, მხოლოდ რამდენიმე მოთხოვნა, რასაც წამყვანი კომპანიები წაუყენებენ თავის თანამშრომლებს:

- შეიტანონ თავისი წვლილი საწარმოო გაერთიანების, განყოფილების და ჯვარედინად-ფუნქციონალური გუნდების მუშაობაში;

- გადაჭრან საწარმოო პრობლემები კომპანიის მუშაობის ყველა უბანზე;

- გაზომონ და გააანალიზონ მუშაობის და სრულყოფის მაჩვენებლები;

- ორგანიზება გაუწიონ საწარმოო პროცესებს ისე, რომ გაიზარდოს ხარისხი და შემცირდეს ციკლის დრო;

- აითვისონ უნარ-ჩვევების ფართო დიაპაზონი, რათა გაზარდონ მანევრულობა;

- ინიციატივიანად ეძებონ გაუმჯობესების შესაძლებლობები;

- საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა ხარისხსა და მწარმოებლობაზე.

ეს ამოცანები მოითხოვს მაღალ კვალიფიკაციას ისეთ დარგებში, როგორცაა გუნდში მუშაობა, პრობლემების გადაჭრა, კავშირის განხორციელება, წარმოების მართვა და ხელმძღვანელობა. კომპანიები, რომლებსაც უნდათ ხარისხის გაუმჯობესება, იყენებენ ხარისხის სწავლების პროგრამას წარმოების ადრეულ სტადიებზე. ეფექტური სასწავლო პროცესის ასაწყობად თითოეულმა კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს შემდეგი საკითხები:

- რა სახის სწავლება გვჭირდება?

- ვის უნდა ვასწავლოთ?

- როგორ განვახორციელებთ სწავლების პროცესს?

- როგორ გავიგებთ ეფექტურია თუ არა სწავლება?

- როგორ შეიძლება სწავლების პროცესის გაუმჯობესება?

თქვენი კომპანიის თანამშრომლების სწავლების მოთხოვნილების განსაზღვრის პროცესი (რა ვასწავლოთ?) იწყება პერსონალის მიერ სხვადასხვა წყაროდან (გუნდები, ცალკეული ადამიანები, კორპორაციული მიზნები და მოთხოვნები) იმ ინფორმაციის მოგროვებით, რომელიც გვაუწყებს რა ინფორმაცია აქვს თქვენს თანამშრომლებს და რა კვალიფიკაცია დასჭირდება მათ თქვენი მოკლევადიანი და გრძელვადიანი გეგმების შესასრულებლად, მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად, ხარისხის და საწარმოო საქმიან-

ნობის გასაუმჯობესებლად, პირადი და პროფესიული ზრდისთვის. შემდეგ ამ ინფორმაციას გააანალიზებენ (შეაფასებენ) და განსაზღვრავენ რა ასწავლონ.

შეფასების ხასიათი ძირითადად დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდეზე. შედარებით მცირე ზომის კომპანიებმა შეიძლება განახორციელონ უფრო დროული სწავლება (იციან, თუ რა წვლილი შეაქვს თითოეულს – თვალნათლივ ხედავენ რა უნდა ასწავლონ), ვიდრე უფრო დიდმა კომპანიებმა. დიდ კომპანიებში მიისწრაფვიან გაათანაბრონ სწავლება კორპორაციის დონეზე და კონკრეტული ქვეგანყოფილებისთვის აუცილებელი სწავლება.

ერთ-ერთმა მსხვილმა კომპანიამ Northern Trust ოთხი ძირითადი მიზნის მისაღწევად (კონკურენტებისთვის მიუღწეველი მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონე; მთელი მუშაობის მუდმივი სრულყოფა; შთაგონებული ხელმძღვანელობა; კომპანიის ყველა თანამშრომლის აქტიური მონაწილეობა) შემოიტანა 24-საათიანი სასწავლო კურსი „აბსოლუტური ხარისხის სწავლება“. კურსი შედგება ინდივიდუალური და ჯგუფური ვარჯიშებისგან, რაც ეხმარება თანამშრომლებს გააცნობიერონ თითოეული პრინციპი, ჩამოთვლილი კომპანიის ოთხ მიზანში, გამოიმუშაონ შესაბამისი უნარ-ჩვევები და იმოქმედონ მათ შესაბამისად. აი ეს პრინციპები:

*კონკურენტებისთვის მიუწვდომელი მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონის შემთხვევაში:* ა) გადაწყვეტილება გაუმჯობესების შესახებ განპირობებულია კლიენტების საჭიროებით; ბ) ყველა დარგში აუცილებელია კლიენტებისა და პარტნიორების მოთხოვნების დაკმაყოფილება ან წინსწრება;

*ყველა პროცესის მუდმივი სრულყოფის შემთხვევაში:* ა) ყველაფერი იმყოფება პროცესში, ხოლო ნებისმიერი პროცესი შეიძლება გავაუმჯობესოთ; ბ) პრობლემის გადასაჭრელად სიმპტომებს გარედან დააკვირდით, მაშინ შეძლებთ იპოვოთ და გამოასწოროთ მთავარი მიზეზები;

*შთაგონებული ხელმძღვანელობის შემთხვევაში:* ა) ხარისხის საყოველთაო მართვა მიიღწევა პროცესისა და შედეგის მიმართ ყურადღების შემთხვევაში; ბ) კლიენტებს და პარტნიორებს საყოველთაო ხარისხს მიეცემა სხვადასხვა მონაკვეთებზე თანამშრომლობის და გუნდური მუშაობის საშუალებით; გ) ხელმძღვანელებმა შეიძლება სრულყოფის პროცესი მართონ კომპანიის ყველა თანამშრომლის მხარდაჭერის და პატივისცემის ატმოსფეროს შექმნის გზით;

*კომპანიის ყველა თანამშრომლის აქტიური მონაწილეობის შემთხვევაში:* ა) თითოეული საციცოცხლოდ მნიშვნელოვან როლს

ასრულებს კონკურენტებისთვის მიუწვდომელი კლიენტების დაკმაყოფილების დონის უზრუნველყოფით ყველაფერი ჩვენ მიერ გაკეთებულს აბსოლუტური ხარისხის საშუალებით; ბ) ჩვენ წინ ვუსწრებთ კლიენტის მოთხოვნებს მაშინ, როდესაც კომპანიის ყველა თანამშრომელი სისტემატურად და დისციპლინირებულად ეკიდება სრულყოფის პროცესს; გ) კვალიფიკაციის ამაღლება – კომპანიის თანამშრომლების ძირითადი ინსტრუმენტია.

გადაწყვეტილების მიღებისას, თუ რა უნდა ასწავლონ ზემოთ განხილული უნარ-ჩვევების გარდა, რაც აუცილებელია თანამშრომლების მიერ სტრატეგიული ინიციატივების მისაღწევად, კომპანიები ასევე გამოდიან პერიოდულად ჩატარებული გამოკვლევებიდან, შესასწავლად აუცილებელი თემების განსაზღვრის მიზნით; მოთხოვნების განსაზღვრის უწყვეტი პროცესიდან, რომელიც შეიცავს თანამშრომლების მიერ გავლილი კურსების და სწავლების თაობაზე საწარმოო ქვეგანყოფილებების და ხელმძღვანელების წინადადებების შეფასებას; იმავე დარგში მომუშავე კომპანიების შედარებიდან იმის გარკვევის მიზნით, თუ რას ემსახურება მათი სასწავლო პროგრამები და რას იძლევა ისინი.

ყველა თანამშრომელს სჭირდება ხარისხის სწავლება. ხარისხის დარგის ლიდერ-კომპანიები ყველა თავის თანამშრომელს ასწავლის ხარისხის გაცნობიერებას, პრობლემების გადაჭრას, ნარჩენების შემცირებას, პროცესების გამართივებას, გუნდში მუშაობას და მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

მსხვილი ორგანიზაციები, რომლებიც ახლა იწყებენ ხარისხის გაუმჯობესების პროცესს ან რომლებიც მუშაობენ სწრაფად ცვალებადი ტექნოლოგიების სფეროში, იძულებული არიან ჯერ შექმნან ხარისხის სწავლების პროგრამა, რომელიც ყველა თანამშრომელს აუცილებელ საფუძვლებს მისცემს, შემდეგ შეიმუშაონ მექანიზმი, რომელიც საშუალებას მისცემს მათ სწრაფი რეაგირება მოახდინონ სწავლების კონკრეტულ მოთხოვნებზე. ბუნებრივია, რომ სასწავლო პროგრამას, რომელიც ითვალისწინებს სწავლებასთან ინდივიდუალურ მიდგომას, უპირატესობა აქვს ნებისმიერი სხვა პროგრამის წინაშე, რომელიც შეიცავს მხოლოდ ერთ საერთო კურსს ყველა თანამშრომლისთვის.

უცხოური კომპანიები სწავლების უმეტეს ნაწილს ატარებენ წარმოებისგან მოუწყვეტლად. ხშირად სწავლების ნახევარი გადის სახაზო ქვეგანყოფილებებში, დანარჩენი სწავლება ხდება ხელმძღვანელთა ჯგუფების ან მოწვეული ინსტრუქტორების მიერ. სას-

წავლო მასალის შერჩევა ყოველი საწარმო ქვეგანყოფილებისთვის შემოთავაზებულ ინფორმაციას უფრო აქტუალურს ხდის.

ინდივიდუალურად ან გუნდურად შესწავლილის პრაქტიკაში გამოყენება ეხმარება თანამშრომლებს ინფორმაციის დამახსოვრებაში. მაგალითად, კომპანია Northern Trust კურსის „აბსოლუტური ხარისხის შესწავლა“ ერთ-ერთ საგარჯიშოში საჭიროა, რომ მონაწილეებმა ჯერ „იპოვონ პრობლემა ერთ-ერთ საწარმოო პროცესში“, შემდეგ კი დაასახელონ ძირითადი შემსრულებლები ან შემსრულებელთა ჯგუფები, ოპერატიული მუშაობა საკვანძო მაჩვენებლებზე, მუშაობის სასურველი დონე და მისცენ პრობლემის ფორმულირება. შემდგომი გუნდური საგარჯიშო, ძირითადი მიზეზების განსაზღვრაზე ტრენინგის შემდეგ, გუნდის წევრებს აძლევს დავალებას აირჩიოს ერთ-ერთი ადრე აღწერილი პრობლემა და ააგოს მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამა, როგორც შესაძლო მიზეზების განსაზღვრის საშუალება. სწავლების პროცესი Northern-ში მთავრდება განყოფილებით „მოქმედების სახელმძღვანელო“, რომელშიც უხვად არის სხვადასხვა ინსტრუქციები, შიგა მომხმარებლის ინტერვიუდან უხარისხო მომსახურების თავიდან აცილების გეგმის შემუშავებამდე ან გუნდის ინფორმაციული მოთხოვნების შეფასებამდე.

ცოდნის და უნარ-ჩვევების პრაქტიკული გამოყენება უფრო რთულდება თუ სწავლება ატარებს თეორიულ ან ზოგად ხასიათს ან როდესაც დაუყოვნებელი გამოყენება საჭირო არ არის ან არ შემოწმდება.

დიდი მნიშვნელობა ეძლევა ახალი თანამშრომლების ინსტრუქტაჟს. ინსტრუქტაჟის კურსი შეიცავს ინსტრუქტაჟს, კომპანიის ბიზნესის შესწავლას, ძირითადი უნარ-ჩვევების დამუშავებას და ხარისხის საფუძვლების დაუფლებას.

სწავლების მოცულობის და ეფექტურობის შეფასება მოითხოვს შესაბამისი საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრას და გამოყენებას.

ეს, პირველ რიგში, არის *მოცულობის* მაჩვენებლები (სწავლების საათების რაოდენობა), რომელიც წამყვან კომპანიებში მერყეობს 40-დან 130 საათამდე.

ხარისხის სწავლების *ეფექტურობას* ზოგჯერ უკავშირებენ ხარისხის საერთო მატებას. უფრო ხშირად კი ეფექტურობას ზომავენ სწავლებასთან უფრო მჭიდროდ დაკავშირებული მაჩვენებლების საშუალებით. მაჩვენებლების ტიპურ წყაროს წარმოადგენს:

▪ თანამშრომელთა გამოკითხვა კურსის დასრულების შემდეგ, თხოვნით – შეაფასონ რამდენად აუცილებელია შესასწავლი მასალა და რამდენად ადვილად ასათვისებელი იყო იგი.

▪ თანამშრომელთა გამოკითხვა კურსის დამთავრებიდან რამდენიმე კვირის ან თვის შემდეგ, თხოვნით – განსაზღვრონ კურსის შინაარსის დამახსოვრების და მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების ხარისხი.

▪ კითხვები თანამშრომელთა ყოველწლიურ გამოკითხვაში სწავლების აუცილებლობის და ეფექტურობის შესახებ.

▪ კურსის დამთავრებიდან რამდენიმე ხნის შემდეგ ჩატარებული სასწავლო მეცადინეობა, რომლის მიზანია პრობლემებზე, წინააღმდეგობებსა და წარმატებებზე მსჯელობა.

▪ იმ კრიტერიუმების შემუშავება, რომლებიც აჩვენებს შესწავლილი თვისებების და უნარ-ჩვევების გამოყენებას სამუშაო ადგილზე (მაგალითად, პროცესების სტატისტიკური კონტროლი).

## 8. ჯილდო და აღიარება

იმისათვის, რომ ახალმა სისტემამ იმუშაოს აუცილებელია, რომ იგი გამაგრებული იყოს მოტივაციათა შესაბამის სისტემაში, რომელიც წაახალისებდა მისაღებ ქცევას და შეზღუდავდა მიუღებელს.

მართვის ახალ მოდელში თანამშრომელთა დაჯილდოების და მიღწევათა აღიარების როლი – მაგალითად, შრომის ატესტაცია, შრომის ანაზღაურება, აღიარების პროგრამები და სამსახურებრივი წინსვლის სისტემა იმაში მდგომარეობს, რომ ხელი შეუწყოს კომპანიის მიზნების მიღწევას.

განსხვავება დაჯილდოებასა და აღიარებას შორის იმაში მდგომარეობს, რომ *დაჯილდოება*, როგორც წესი, ფულადია, ხოლო *აღიარება* – საქციელი ან საქმიანობაა, რომელსაც არ აქვს ფულადი გამოხატულება. ჯილდოს მაგალითებია – პრემია, ფულადი პრიზი, მოვზაურობა და ნივთები. აღიარების მაგალითებია – არაფულადი ჯილდო კომპანიისგან, განყოფილების ან გუნდისგან, სპეციალური ღონისძიებები, პერსონალური ჯილდო და პირადი მაღლობა.

ადამიანის ქცევის კვლევის და პირადი გამოცდილების საფუძველზე ზოგიერთმა წამყვანმა კომპანიამ Intel, IBM, Carrier,



Tennant და სხვ. შექმნა აღიარებული სამგანზომილებიანი მოდე-  
ლი: ოფიციალური, არაოფიციალური და ყოველდღიური.

ა) *ოფიციალური აღიარება*. ეს არის კორპორაციული ჯილდო ხარისხისთვის, დაფუძნებული ხარისხზე და/ან გაზომილი მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხით. დაჯილდოებას აქვს ორი ძირითადი მიზანი: ა) თანამშრომლის წვლილის აღიარება; ბ) ხარისხისა და მომხმარებლის დაკმაყოფილებისთვის ერთგულების შეტყობინება კომპანიის უმაღლეს დონეზე. ხარისხის პრევალირებისთვის პრემია შეიძლება გამოეყოს როგორც ცალკეულ მუშაკს, ასევე გუნდს ხელმძღვანელობის, ნოვატორობის, მომხმარებლის მომსახურების, ხარისხის და ტექნოლოგიის დარგში საქმიანობისთვის. ოფიციალური ჯილდო შეიძლება იყოს პრეზიდენტის პრემია (ფულადი პრემია, საპატიო ნიშანი), ფულადი ჯილდოები „წლის თანამშრომელი“, „თვის თანამშრომელი“. ამ ჯილდოების ღირსი რომ გახდეს კომპანია Tennant-ში თანამშრომელმა უნდა გააკეთოს რაიმე ქვემოთ ჩამოთვლილიდან: ა) ყველაფერი იღონოს, რათა დააკმაყოფილოს ან წინასწარ განჭვრიტოს მომხმარებლის მოთხოვნები; ბ) გააფართოვოს და გადააჭარბოს სამსახურებრივი მოვალეობის ფარგლებს, რაიმე მცირე ჯგუფში ან სპეციალურ პროექტში მონაწილეობისას; გ) თანამიმდევრულად დაიცვას მუშაობის სტანდარტები და შრომისადმი პოზიტიური დამოკიდებულება ჰქონდეს. ხარისხის დარგში დამსახურებისთვის ოფიციალური ჯილდოს კანდიდატები (გუნდური და ინდივიდუალური) დასახელებს თავისივე ამხანაგების ან ხელმძღვანელების მიერ, განიხილება და შეფასდება აღიარების კომიტეტის მიერ, რომელიც თანამშრომელთა ჯვარედინ-ფუნქციონალური გუნდისგან შედგება;

ბ) *არაოფიციალური აღიარება*. არაოფიციალური აღიარება ხდება უფრო ხშირად, ვიდრე ოფიციალური, მაგრამ უფრო იშვიათად, ვიდრე ყოველდღიური. იგი დამოკიდებულია: ა) ძალისხმევის სიდიდეზე, რომელიც გუნდმა მოანდომა ამა თუ იმ პროექტის, თავისი წევრების ჩვეულებრივი თანამდებობრივი ვალდებულებების გარდა; ბ) პროექტის შესრულებაზე დახარჯული დროის რაოდენობაზე; გ) გაკეთებულის მნიშვნელობაზე მთელი ორგანიზაციისთვის; დ) გუნდის უნარზე, რათა დასახოს მიზნები და მიაღწიოს მას.

არაოფიციალური აღიარების ფორმა იყოფა სამ კატეგორიად:

1. საზეიმო სადილი, საღამო და თათბირი (ლანჩი, შეხვედრა პიცაზე, ყავაზე ან ნამცხვარზე);

2. მოგზაურობა (სხვა კომპანიების მონახულება, ვიზიტები მომხმარებელთან და მომწოდებელთან);

3. მცირე საჩუქრები და პრიზები (ყავის ჭიქები, კალმისტარი და ფანქრები ან საჩუქრის ტალონები).

ხელმძღვანელები გადაწყვეტენ, რა სახის აღიარებას აირჩევენ. თითოეულ ხელმძღვანელს ხელი მიუწვდება კორპორაციის არაოფიციალური აღიარების ფონდზე, რაც წელიწადში 15 დოლარამდე გამოიყოფა ერთ ადამიანზე. ყველაზე პოპულარული საჩუქრებია – კვების პროდუქტები, ტანსაცმელი და საჩუქრების ტალონები.

გ) *ყოველდღიური აღიარება*. აღიარების პროგრამის მესამე დონე – ყოველდღიური აღიარება – როდესაც ერთი თანამშრომელი მადლობას უხდის მეორე თანამშრომელს. აღიარება შეიძლება იყოს სიტყვიერი ან წერილობითი და გამოთქვას ნებისმიერმა თანამშრომელმა; ეს არა მარტო მართვის ინსტრუმენტია. გამოკვლევით დადგინდა, რომ ადამიანები ასეთ განსაკუთრებულ პირად აღიარებას ყველაზე მეტად აფასებენ (გამოკითხულთა ორმა მესამედმა ყოველდღიურ აღიარებას ყველაზე მნიშვნელოვანი უწოდეს, 28 %-მა პირველ ადგილზე დააყენა არაოფიციალური აღიარება და მხოლოდ 6 %-მა ოფიციალური). მაგალითად, კომპანია Tennant-მა გააკეთა გამოხმაურება რუბრიკით „აი როგორ უნდა“. ამ სათაურით თანამშრომელი წერილობით გამოხატავს განსაკუთრებულ მადლობას სხვა თანამშრომლის მიმართ. ამ პროგრამის წარმატებაზე ლაპარაკობს ყვითელი ფურცლების რაოდენობა „აი როგორ უნდა“, რომლებსაც ადამიანები ამჟამად ჰკიდებენ თავის სამუშაო ადგილზე.

თუ ორგანიზაციები ყურს უგდებენ თავისი დაჯილდოების და აღიარების პროგრამის „მომხმარებელს“ და თანამშრომლებს ჩართავენ მის სრულყოფაში, ყველა სახეობის აღიარების – ოფიციალურის, არაოფიციალურის და ყოველდღიურის – ეფექტურობა გაიზრდება ისევე, როგორც თანამშრომელთა მხარდაჭერა წარმოების და ხარისხის დარგში.

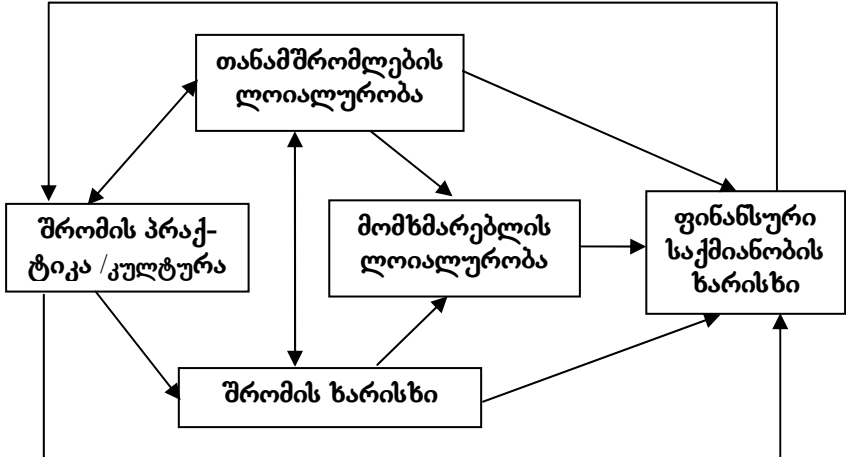
## 8. ორიენტაცია თანამშრომლებზე

მართვის ახალი მოდელი არის სისტემა ორიენტირებული ადამიანზე, მომხმარებელი – მისი ძრავა, თანამშრომლები კი – საწვავი. სწორედ თანამშრომლები სისტემას აიძულებენ იმუშაოს. ისინი ურთიერთქმედებენ მომხმარებელთან, მომხმარებლის მოთხოვნებს საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნიან, მართავენ საწარმოო პროცესებს და სრულყოფენ მას, მუშაობენ მომწოდებლებთან,

ადგენენ და იყენებენ გაზომვის სისტემებს, თავის მუშაობას ადარებენ სხვის მუშაობას, თავისი წვლილი შეაქვთ საზოგადოების განვითარებაში და ასრულებენ ყველა სხვა ამოცანას, რომელიც დანადგარებით თავსე შენობას აყვავებულ ბიზნესად აქცევს.

კომპანიის წარმატება ან წარუმატებლობა მართლაც დამოკიდებულია კადრებზე, მან ყოველთვის ისე უნდა იმოქმედოს, თითქოს თანამშრომლები მის მთავარ სიმდიდრეს წარმოადგენს. ხელმძღვანელები მუშა ძალას უნდა ემსახურებოდნენ, იმ თვალსაზრისით, რომ ისინი უნდა ეხმარებოდნენ ადამიანებს ისწავლონ, გაიზარდონ, შეიტანონ თავისი წვლილი და უფრო სრულყოფილები გახდნენ. თანამშრომელთა კმაყოფილება – მუშაობის ხარისხის მთავარი მაჩვენებელია. კმაყოფილი თანამშრომლები ქმნიან კმაყოფილ მომხმარებელს – ისინი აწესრიგებენ ურთიერთობებს მომხმარებელთან, მომწოდებელთან, თვითონ თანამშრომლებთან. თუნდაც ამ მიზეზის გამო კომპანიის ინტერესებშია სრულად დაკმაყოფილებული (ლოიალური) თანამშრომლის შექმნა.

მუშაობის ერთ-ერთი მოდელი, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს სამუშაო ადგილზე ქცევის პრაქტიკას და ფინანსური საქმიანობის მაჩვენებლებს (ხარისხს), ცნობილია როგორც ლოიალურობის მოდელი, მოყვანილი მე-5 ნახ-ზე.



**ნახ. 5. loialurobis modeli**

ეს მოდელი განსაზღვრავს ფინანსური საქმიანობის ხარისხის წყაროებს (შრომის პრაქტიკა და კულტურა, თანამშრომლების ლოიალურობა და შრომის ხარისხი), და აგრეთვე კავშირებს მოდელის აღნიშნულ ელემენტებს შორის.

*შრომის კულტურა* გულისხმობს ორგანიზაციის მიერ განსაზღვრულ ხედვას, ფასეულობას და რწმენას; *შრომის პრაქტიკა* არის – რას და როგორ აკეთებენ თანამშრომლები. *შრომის კულტურა* და *პრაქტიკა* შეიძლება ხელი შეუწყოს თანამშრომლების ლოიალურობის როგორც შექმნას ასევე შემცირებას.

*თანამშრომლების ლოიალურობა (სრული დაკმაყოფილება)* ნიშნავს, რომ თანამშრომლებს: ა) ესმით და მხარს უჭერენ ორგანიზაციის ბიზნეს-მიზნებს და ამოცანებს; ბ) განუწყვეტლივ და აქტიურად მუშაობენ თავის ორგანიზაციასთან ერთად; გ) აკეთებენ „მეტს და უკეთესად“, რათა შექმნან ფასეულობა მომხმარებლისთვის; დ) ცვლიან სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას რათა შეეწყონ ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებს.

*შრომის ხარისხი* იმის ზომაა, თუ რამდენად შეესაბამება საქონელი და მომსახურება სტანდარტს. *შრომის კულტურა* და *პრაქტიკა* გვეხმარება სტანდარტის დადგენასა და გავრცელებაში. თანამშრომლების ლოიალურობაზე დამოკიდებულია ის, თუ როგორ დაიცავენ ისინი ამ სტანდარტებს. არსებობს მჭიდრო კავშირი თანამშრომლების ლოიალურობასა და საქონლის/მომსახურების ხარისხს შორის – თანამშრომლების მორალური მდგომარეობის დაცემა იწვევს ხარისხის დაცემასაც. მაშასადამე, თანამშრომლების სრული დაკმაყოფილება (ლოიალურობა) შეიძლება განვიხილოთ როგორც მუშაობის ხარისხის მთავარი მაჩვენებელი.

*მომხმარებლის ლოიალურობა (სრული დაკმაყოფილება)* ვლინდება საქონლის ხელმეორედ ყიდვის აღბათობის ზრდაში.

ხელმეორედ ყიდვის მაღალი დონე ზრდის ფინანსური საქმიანობის ხარისხს. როგორც ეს მოდელი გვიჩვენებს, ფინანსური საქმიანობის მაჩვენებელი დამოკიდებულია შრომის ხარისხზე და თანამშრომლებისა და მომხმარებლის ლოიალურობაზე. თანამშრომლების ლოიალურობა ტოლია მომხმარებლების ლოიალურობისა, რაც ფინანსური საქმიანობის ხარისხის ზრდის ტოლია.

როგორ მივალწით თანამშრომლების ლოიალურობას? ამისათვის საჭიროა განვაავითაროთ ნდობა და პატივისცემა, მოვიცილოთ შიში, მივცეთ თანამშრომლებს პასუხისმგებლობა და საკუთარი საქმის კარგად კეთების უნარ-ჩვევები, ვაღიაროთ მათი დამსახურება და დავაჯილდოვოთ ისინი.

აქედან არაფერი მოდის შემთხვევით. ლოიალური თანამშრომლების მისაღებად საჭიროა საერთო გეგმა, რომელიც შეიცავს ლოიალურობისკენ მიმავალ თითოეულ ელემენტს. ასეთ გეგმებს ჩვეულებრივ აქვს ხუთი სტრატეგიული კომპონენტი (უსაფრთხოება; უფლებამოსილების გაფართოება; თანამშრომლების განვითარება;

რება; პერსონალის განვითარება; აღიარება და დაჯილდოება; თანამშრომლების დაკმაყოფილება და კეთილდღეობა). მსხვილ კომპანიებს აქვს სტრატეგია, კონკრეტული კრიტერიუმები და მიზნები თითოეული კომპონენტისთვის. კრიტერიუმების უმრავლესობა ყოველდღიურად მოწმდება, თუმცა დაჯილდოება ძირითადად კვარტალურად ხდება, ხოლო თანამშრომლების კეთილდღეობა და დაკმაყოფილება ყოველწლიურად მოწმდება.

კონკრეტული კრიტერიუმები და მოქმედების გეგმები შეიძლება იყოს ხანგრძლივი, მაგრამ კომპანიას აგრეთვე უნდა ჰქონდეს ხანმოკლე გეგმები ტაქტიკური სრულყოფისთვის შემდგომი 12-18 თვის განმავლობაში. საერთო სტრატეგია ასეთია:

- მივცეთ თანამშრომლებს შესაძლებლობა მთლიანად მოახდინონ თავისი პოტენციალის რეალიზება, შექმნან ორგანიზაცია, რომელიც მხარს უჭერს წარმოების ხედვას, მისიას და მიზანს.

- მოვიზიდოთ, განვაკითხოთ, შევინარჩუნოთ და მოტივირება შევუქმნათ კოლექტივს, რათა დარწმუნებული ვიყოთ იმაში, რომ ჩვენ გვაქვს უნარ-ჩვევები და ორგანიზაცია ჩვენი ბიზნესის გასაძლიერებლად.

- მოვიზიდოთ თანამშრომლები და მივცეთ მათ უფლება სრულყოთ მუშაობა და მონაწილეობა მიიღონ იმ გადაწყვეტილებების მიღებაში, რაზეც არის დამოკიდებული ბიზნესის წარმოება.

- ვაღიაროთ დამსახურება და დავაჯილდოოთ იმ მუშაობისთვის, რომელსაც წვლილი შეაქვს ბიზნესის მიზნების მიღწევაში.

- განუწყვეტლივ სრულყოთ სამუშაო გარემოს ის ელემენტები, რომლებიც ზრდის თანამშრომლების კეთილდღეობას, დაკმაყოფილებასა და შრომის ნაყოფიერებას.

გრძელვადიანი სტრატეგიები და მოკლევადიანი გეგმები ხელს უწყობს ფინანსური საქმიანობის ხარისხის მაღალ მაჩვენებლებს, ლოიალურობის მოდელის უკანასკნელ ელემენტს.

უფლებების გაფართოება, სწავლება, დაჯილდოება, აღიარება და უსაფრთხოება ძალზე მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ლოიალურობის მისაღწევად. მაგრამ, სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებს სხვა სტრატეგიასაც: დაუმატეთ მუშაობაში ნაპერწკალი, შეიტანეთ ხუმრობა და მხიარულება. შრომამ უნდა მოიტანოს სიხარული. მუშაობა მუშაობაა, ბოლოს და ბოლოს ნამდვილი სიამოვნებაა – სწავლა, გუნდში მუშაობა, საკუთარი საქმის კარგად გაკეთება, მიზნის მიღწევა და საკუთარი წარმატების აღიარება.

კომპანიების უმრავლესობა თანამშრომლების დაკმაყოფილებას განსაზღვრავს სისტემატური (ჩვეულებრივ, ყოველდღიური)

გამოკითხვების საშუალებით, ერთი ერთზე კონფიდენციალური ინტერვიუების საშუალებით. გამოკითხვის სინშირე ისეთი უნდა იყოს, რომ ხელმძღვანელობას შეეძლოს გაზომოს ეს მონაცემები თანამშრომელთა შეხედულებაში და რეაგირება მოახდინოს მათზე საჭიროებისამებრ, შემდეგი გამოკითხვის მონაცემების შემოსვლამდე.

## 10. მომხმარებელთან კონტაქტი

მართვის ახალი მოდელის თანახმად, კომპანიები გულმოდგივნედ მუშაობენ იმაზე, რომ მომხმარებელი შეიყვანოს თავისი ორგანიზაციის სტრუქტურაში. ასეთი კომპანიები: ა) ორიენტირებულია მომხმარებელზე და არა წარმოებაზე; ბ) მოძრაობაში მოდიან მომხმარებლის და არა საწარმოს მოთხოვნით; გ) ორიენტირებულია ურთიერთობაზე და არა საქონელზე და მომსახურებაზე.

მომხმარებელთან ურთიერთობას აუმჯობესებს აწყობილი კომუნიკაცია. დამტკიცებულია, რომ ასეთი ურთიერთობა გაცილებით გაიოლდება, როდესაც:

- მომხმარებელთან კონტაქტი უწყვეტია;

- მასში მონაწილეობს რაც შეიძლება მეტი თანამშრომელი;

- გამოიყენება კომუნიკაციის სხვადასხვა საშუალებები;

- დგინდება ოფიციალური პროცედურები მომხმარებლის პრობლემების გასარკვევად და მათზე პასუხის გასაცემად.

წარმატებული კომპანიის „ოქროს წესია“: მომხმარებელს ისე მოექცე, როგორც გინდათ, რომ თქვენ მოგექცენ.

კარგი ურთიერთობა მოითხოვს მუდმივ ურთიერთობას და მჭიდრო კონტაქტს. კონტაქტის მიზნით, კომპანიები, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფენ თავის პერსონალს, ვინც პასუხს აგებს მომხმარებელთან კონტაქტზე კავშირის მობილური საშუალებებით, პორტატიული კომპიუტერებით და ელექტრონული ფოსტით, მეორე მხრივ კი, ხელს უწყობენ თავის მომხმარებელს კონტაქტის დამყარებაში, დგამენ პირდაპირ ტელეფონებს, ორგანიზებას უკეთებენ უფასო ზარებს, ხმოვან ფოსტას, აწყობენ მრავალმხრივი სატელეფონო კავშირით უზრუნველყოფილ კონფერენციებს.

ურთიერთობაზე ორიენტირებულმა კომპანიებმა თანამშრომლებს უნდა ასწავლონ მომხმარებლის ყურადღებით მოსმენა, ურთიერთობის ისეთი მნიშვნელოვანი ელემენტი, როგორცაა მოსმენა, ეხმარება კომპანიას არ ჩამორჩეს თავისი მომხმარებლის ცვალებად საჭიროებებს. მომხმარებელი შეატყობინებს თანამ-

შრომელს იმას, თუ რა მოსწონს და რა არა. როდესაც მომხმარებელი წარადგენს პრეტენზიას, რეკომენდებული არ არის შედავება, მიმართეთ იგი საუბრისკენ, ბოდიში მოიხადეთ ნებისმიერი გაუგებრობის ან შეფერხებისთვის, დაარწმუნეთ იგი ამაში და დაუყოვნებლივ მიიღეთ ზომები. მომხმარებლის მოთხოვნები ბევრ კომპანიაში გარდაიქმნება სტანდარტებად, რომელთა არსი შემდეგშია: უსმინეთ, იმოქმედეთ, აიღეთ პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე, დააკმაყოფილეთ მოლოდინი, იყავით ზრდილობიანი, დაამყარეთ ურთიერთობა. ხშირად მოთხოვნების დეტალიზაცია იქამდე მიდის, რომ თანამშრომლებს ავალდებულებენ მეოთხე სიგნალამდე უპასუხონ სატელეფონო ზარს; მომხმარებლის შეკითხვას უპასუხონ ორი საათის განმავლობაში, უპასუხონ მომხმარებლის თითოეულ წერილს და ა.შ.

ზოგი კომპანია თავის თანამშრომლებს აგზავნის მომხმარებელთან, სადაც ისინი ატარებენ გარკვეულ დროს და აგროვებენ სურვილებს იმის შესახებ, თუ როგორ შეიძლება კომპანიის სრულყოფა. შემდეგ ეს თანამშრომლები შეარჩევენ ძირითად სურვილებს, მომხმარებლის მიერ წამოჭრილი საკითხები მსჯელობის და გადაჭრის მიზნით გამოაქვთ გუნდის ყოველკვირეულ თათბირებზე. ყველა გადაწყვეტილება პირველ რიგში გუნდის დონეზე მიიღება, შემდეგ, აუცილებლობის შემთხვევაში გუნდთაშორის დონეზე და მხოლოდ შემდეგ გადიან ხელმძღვანელობის დონეზე. იმისთვის, რომ მომხმარებელი დაარწმუნონ გამოკითხვებში მონაწილეობის მისაღებად, კომპანიები იწვევენ მათ თავიანთ ყოველკვირეულ თათბირებში მონაწილეობის მისაღებად. როდესაც ისინი ხედავენ, რომ მათ მიერ კომპანიისთვის გაგზავნილი ინფორმაცია გამოიყენება სრულყოფისთვის, მომხმარებელი ხდება კომპანიის თანამშრომელი და აღიარებს, რომ გამოკითხვების მნიშვნელობა აღემატება ანკეტირებასა და გამოკითხვაზე დაკარგულ დროსთან დაკავშირებულ უხერხულობას.

ხშირად თვითონ ხელმძღვანელები თავის ერთ-ერთ ვალდებულებად თვლიან რეგულარული ვიზიტების მოწყობას მთავარი მომხმარებელი კომპანიების ხელმძღვანელებთან. აღმასრულებელი დირექტორების ბევრ თათბირზე დრო ეთმობა დირექტორების მოხსენებებს მომხმარებელთან მათი ბოლო ვიზიტების შესახებ. გადაწყვეტილებებს ღებულობენ მომხმარებლის შესახებ მონაცემების ფართო დიაპაზონის საფუძველზე.

ზოგიერთი კომპანია მომხმარებელს ჩართავს თავისი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. კომპანიები მომხმარებელთა წარმომადგენლებს იწვევენ მონაწილეობის მისაღებად მომხმარებლის მიმ-

დინარე და მომავალ მოთხოვნებზე მსჯელობისთვის, რადგან მათ ესმით, რომ ეს მოთხოვნები არის დაგეგმვის პროცესის მამოძრავებელი ძალა. ისინი აგრეთვე მომხმარებელს ხელს უწყობენ შესწავლის მათი გეგმები და შესთავაზოს მათი სრულყოფის ხერხები.

მრავალი კომპანია ქმნის გუნდებს მომხმარებელთან მჭიდრო კონტაქტში სამუშაოდ საქონლის და მომსახურების დაპროექტებასა და წარმოებაზე. გუნდები განუწყვეტლივ ურთიერთქმედებენ მომხმარებელთან და ქმნიან ურთიერთობებს, რომლებიც ზღვარს წაშლის მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის. მომხმარებელი გრძნობს, რომ იგი არის პროცესის ნაწილი, სასურველი სტუმარი თავისი მიმწოდებლების საწარმოებში და დაფასებული არიან თავისი იდეებისა და დახმარებისთვის.

კომუნიკაციას და მჭიდრო კონტაქტს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებელთან საიმედო ურთიერთობების შესაქმნელად და შესანარჩუნებლად.

## 11. საქონლის და მომსახურების დაპროექტება

ბიზნესის მართვის ახალ მოდელში საქონლის და მომსახურების დაპროექტების პროცესს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ისეთი მიზნების მიღწევაში, როგორცაა მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილება, ხარისხის გაუმჯობესება, ციკლის დროის შემცირება. საქონლის და მომსახურების დაპროექტება არის კომპანიის საქმიანობის ის მხარე, რომელიც ყველაზე მეტად არის ორიენტირებული მომხმარებელზე.

დაპროექტების პროცესის საკვანძო საკითხებია:

- როგორ გარდაიქმნება მომხმარებლის მოთხოვნები საქონლის და მომსახურების დაპროექტების მოთხოვნებად?

- როგორ არის უზრუნველყოფილი პროექტის ხარისხი?

- როგორ ხდება დაპროექტების პროცესის სრულყოფა?

- როგორ მცირდება შემდეგი ციკლის დრო: პროექტი – დანერგვა?

დაპროექტების პროცესში გარე მოთხოვნები უნდა გარდაიქმნას შიგა მოთხოვნებად თავისი თანამშრომლების მიმართ. ამისათვის დაპროექტება იწყება შეხვედრებით, მომხმარებლის საბოლოო აზრის გამოკითხვით, მოთხოვნების განსაზღვრით. შემდეგ, ეს მოთხოვნები გარდაიქმნება მოქმედების უფრო დეტალურ გეგმად. კომპანიის შიგა კრიტერიუმების შესათანხმებლად მომხმარებლის მოთხოვნებთან კომპანიის ექსპერტები აერთიანებენ მომხმარებელი კომპანიების და საბოლოო მომხმარებლისგან მიღე-



ბულ ინფორმაციას თავის პირად გამოცდილებასთან და ცოდნასთან, რათა „გონებრივი შტურმის“ გზით იპოვონ შესაძლო კონსტრუქციული გადაწყვეტილება. მრავალი კომპანია მიისწრაფვის მიიზიდოს მომხმარებელი დაპროექტების ყოველ ფაზაში, კონცეფციიდან წარმოებამდე, რათა გააუმჯობესოს კომუნიკაცია, მომხმარებლის მოთხოვნები ყურადღების ცენტრში ჰყავდეს და პროცესი შეავსოს გარეშე თვალთ დანახული ფასეულობებით.

მართვის ახალ მოდელში დაპროექტების პროცესი გამოვიდა სპეციალისტთა ელიტური კორპუსის გავლენის სფეროდან და ხელში ჩაუვარდა კომპანიის მრავალ ექსპერტს. ადამიანები მარკეტინგის განყოფილებიდან, საკონსტრუქტორო განყოფილებიდან, საწარმოო განყოფილებიდან და სხვა ქვეგანყოფილებიდან დაპროექტების პროცესში ერთად იკრიბებიან ერთ გუნდად, რათა გაითვალისწინონ პროექტის თითოეული ასპექტი, წარმოება, მიწოდება და მომსახურება. ისინი იწვევენ მომხმარებლებს თავის გუნდში, რათა უკეთ გაიგონ, თუ სინამდვილეში რას წარმოადგენს მათი მოთხოვნები და მათ რამდენად შეესაბამება კომპანიის იდეები. ისინი ამ პროცესში ჩართავენ ძირითად მომწოდებლებს, რათა ისარგებლონ მათი პროფესიული ცოდნით და შეაფასონ მათი პოტენციური შესაძლებლობები. ყველა ეს კარდინალური გარდაქმნა გამოწვეული იყო კომპანიის სურვილით, რომ დააკმაყოფილოს საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნები.

დაპროექტების პროცესი მუდმივად აიძულებს კომპანიებს, რომლებიც მართლაც მოდიან მოძრაობაში მომხმარებლის მიერ, ახლებურად შეაფასონ მომხმარებლის მოთხოვნები და თავისი რეაქცია ამ მოთხოვნებზე. ფართოდ ცნობილი, როგორც „ამოცანათა პარალელური გადაწყვეტის ტექნოლოგია“, ეს პროცესი უბიძგებს პროდუქტის დამუშავებაში მონაწილე თითოეულ თანამშრომელს – კონსტრუქტორებს, ინჟინრებს, მომხმარებლებს და მომწოდებლებს – იმავდროულად შეიტანონ თავისი წვლილი, როგორც გუნდმა.

ამოცანების პარალელურად გადაწყვეტისას აქცენტი ხარისხზე კეთდება უკვე დამუშავების საწყის სტადიებში, რაც, ბუნებრივია, ზრდის საერთო ხარისხს. დაპროექტების პროცესი ითვალისწინებს საქონლის ტექნოლოგიურობას და მომსახურების შეთავაზების შესაძლებლობას; იგი ითვალისწინებს ხარისხის საკითხებს და ორგანიზებას უწევს მაკორექტირებელ ზომებს დაპროექტების დასრულებამდე. ასეთი პროაქტიური, განჭვრეტაზე დაფუძნებული მიდგომა, ხარისხის გაუმჯობესების გაცლილებით უფრო ეფექტური ხერხი აღმოჩნდა, ვიდრე პრობლემების აცილება საქმის მიმდინარეობის პროცესში.

ამოცანების პარალელური გადაწყვეტის საშუალებით კომპანიები ცდილობენ მიიზიდონ მომხმარებელი საქონლის დამუშავების ციკლის თითოეულ სტადიასთან. თუ მიზანია – მომხმარებლის მოთხოვნების გარდაქმნა საქონლად და მომსახურებად, მაშინ აზრი აქვს მომხმარებელთან მჭიდრო კონტაქტის დამყარებას, რათა დამპროექტებელ გუნდებს შეეძლოს მათთან დააზუსტოს ახალი იდეები და ცვლილებები. გაუმჯობესებული კავშირი დაპროექტების პროცესში ჩართულ ყველა მხარეს შორის – პარალელური გადაწყვეტის ტექნოლოგიის საიმედოობის ერთ-ერთი მთავარი მიზანია.

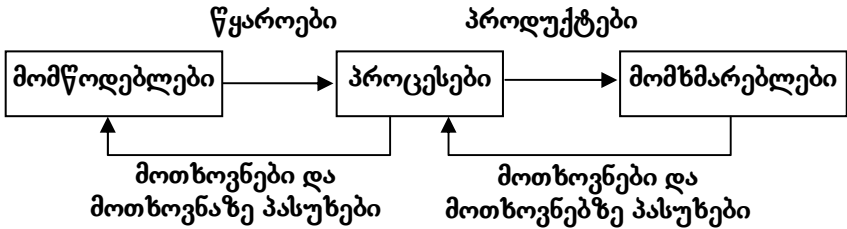
დაპროექტების ახალი პროცესი – ინფორმაციის და იდეების თავისუფალი გაცვლა, რასაც აქვს რამდენიმე ძალიან კონკრეტული მიზანი: დააკმაყოფილოს ან წინ გაუსწროს მომხმარებლის მოთხოვნებს, პროექტში ჩაღოს ხარისხი და მომხმარებელს მისცეს ახალი პროდუქტი ან მომსახურება უფრო სწრაფად, ვიდრე წინათ.

კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ამოცანების პარალელური გადაწყვეტის ტექნოლოგიას აღმოაჩენენ, რომ იგი ჩვეულებრივ, ნახევარჯერ ამცირებს დროს იდეიდან წარმოებადღე, ამცირებს ხარჯებს და ზრდის ხარისხს.

## 12. პროცესების მართვა

ბიზნესის მართვის ახალი მოდელი მოითხოვს პროცესზე ორიენტირებულ აზროვნებას. იგი კომპანიებს აიძულებს დასვას საკითხი, თუ რას ნიშნავს მათი პროცესები მომხმარებლის მოთხოვნების, მომხმარებელთან კომუნიკაციისა და ხარისხისადმი მოთხოვნების გასაგებად მთელი ორგანიზაციის მასშტაბში, განსაზღვროს და გააკონტროლოს საკვანძო კრიტერიუმები, განაზოცელოს სტრატეგიული დაგეგმვა, მოიზიდოს თანამშრომლები, მართოს პროცესები, გაზომოს და გაზარდოს მომხმარებლის დაკმაყოფილება და სხვა მნიშვნელოვანი ელემენტები, რაც ახასიათებს კომპანიის „მუშაობას“.

კომპანიებში პროცესების სრულყოფისა და მართვის ხერხების განხილვის წინ მოვიყვანოთ პროცესის განმარტება: პროცესი – მონათესავე ამოცანების ჯგუფია, რომელიც ქმნის პროდუქტს ან მომსახურებას, რათა დააკმაყოფილოს მომხმარებელი. გრაფიკულ გამოსახულებაში პროცესს ექნება მე-ნ ნახ-ზე ნაჩვენები მოდელის სახე.



**nax. 6. modeli momxmarebeli-produqti-procesi-  
wyaroebi-momwodebeli**

გაბატონებული მიზნები, რომლებსაც უნდა დაემორჩილოს ყველა პროცესი, შემდეგია: უსაფრთხოება, თანამშრომლები, მომხმარებლები, ხარისხი, წმინდა შემოსავალი. სწორედ ასეთი და არა სხვა თანამიმდევრობით. კომპანიამ ყველა პროცესი უნდა მიმართოს ამ გაბატონებული მიზნებისკენ.

კომპანიას, რომელიც მოძრაობაში მოდის მომხმარებლის მიერ, არჩევანი არ აქვს: მან საკუთარ თავს უნდა შეხედოს მომხმარებლის თვალთ, შემდეგ მოახდინოს რეორგანიზაცია, რათა გააუმჯობესოს მომხმარებლის მოთხოვნილების მკვებავი პროცესები.

მრავალი წამყვანი კომპანია სრულყოფის მიზნით, თავისი მთავარი პროცესებისა და ქვეპროცესების მიმართ იყენებს ექვს ნაბიჯს ექვსი სიგმას ხარისხის დონის მიმართულებით (ეკვივალენტურია წუნის 3-4 შემთხვევისა მილიონ შანსზე):

1. განსაზღვრეთ პროდუქტები ან მომსახურება, რომელსაც თქვენ აწარმოებთ. *რას აკეთებთ?*
2. განსაზღვრეთ თქვენი საქონლის ან მომსახურების მომხმარებელი და გააცნობიერეთ, რას თვლიან ისინი უმთავრესად. *ვისთვის აკეთებთ თქვენ საქმეს?*
3. განსაზღვრეთ თქვენი მოთხოვნები იმ პროდუქტის/მომსახურების წარმოებისთვის, რომლებიც აკმაყოფილებს მომხმარებელს. *რა გჭირდებათ მუშაობისთვის?*
4. განსაზღვრეთ მუშაობისთვის აუცილებელი პროცესი. *როგორ აკეთებთ თქვენს სამუშაოს ან ახორციელებთ პროცესს?*
5. განადეთ პროცესი შეცდომებისადმი მდგრადი და შეამცირეთ ზედმეტი ძალისხმევა. *როგორ უნდა შეასრულოთ სამუშაო უკეთესად?*
6. უზრუნველყავით მუდმივი გაუმჯობესება, გაუმჯობესებული პროცესის გაზომვის, ანალიზის და კონტროლის საშუალებით. *რამდენად სრულყოფილია მომხმარებელზე ორიენტირებული თქვენი მუშაობა?*

რადგან მას შემდეგაც, რაც პროცესი სრულყოფილია, იგი მანც განიცდის მნიშვნელოვან ცვლილებებს, ცნობილს როგორც „კონტროლიდან გამოსვლის შემთხვევა“, პროცესის ისევ კონტროლის ქვეშ მოსაქცევად იყენებენ პრობლემის ძირეული მიზეზების განსაზღვრის და კორექტივების შეტანის პროცესს (ხარისხის კონტროლის თანამიმდევრობა), რაც გულისხმობს შემდეგ რვა ნაბიჯს: ა) აირჩიეთ პრობლემა; ბ) გაერკვიეთ მიმდინარე სიტუაციაში; გ) განსაზღვრეთ ძირითადი მიზეზები; დ) დაგეგმეთ გამოსწორება; ე) მოახდინეთ გამოსწორება; ვ) დაადასტურეთ შედეგი; ზ) მოახდინეთ გამოსწორების სტანდარტიზაცია; თ) შეისწავლეთ დარჩენილი პრობლემები/შეადგინეთ მომავლის გეგმა.

მართვის მთელი პრაქტიკა ემორჩილება შემდეგ მთავარ მიდგომას: განსაზღვრეთ რა არის მთავარი მომხმარებლისთვის, განსაზღვრეთ საკუთარი მიდგომა და გაზომეთ შედეგები. ეს არის პროცესის მართვა.

მომხმარებლის მიერ მოძრაობაში მოყვანილი კომპანია ორგანიზებული უნდა იყოს იმ საკვანძო პროცესების ირგვლივ, რომლებიც აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს. ასეთი ორგანიზაცია დამოკიდებულია: ა) მომხმარებლის მოთხოვნების გაცნობიერებაზე; ბ) იმ პროცესების განსაზღვრაზე, რომლებიც ემსახურება ამ მოთხოვნებს; გ) პროცესზე პასუხისმგებელი ადამიანების და გუნდების განსაზღვრაზე; დ) პროცესების ასახვაზე სქემებში; ე) კრიტიკურობების განსაზღვრაზე; ვ) პროცესის კონტროლზე; ზ) პროცესის სრულყოფის გეგმის შექმნასა და განხორციელებაზე.

წამყვანი კომპანიები თავის მომხმარებლებს აკმაყოფილებენ პროცესების მართვის საშუალებით. ამ კომპანიებში პროცესების მართვა და მათი გაუმჯობესება წარმოადგენს მუდმივი სრულყოფის ქვაკუთხედს.

### 13. მომწოდებლის ხარისხი

პროცესის მართვის კრიტიკული ელემენტია *გადაცემის მართვა* ანუ იმ წერტილისა, რომელშიც ადამიანი, გუნდი ან განყოფილება ამთავრებს თავის მუშაობას და გადასცემს მას შემდეგ ქვეგანყოფილებას. კომპანიები ცდილობენ, რომ ასეთი გადაცემების რიცხვი იყოს ნაკლები, გადაცემები მომწოდებლიდან მომხმარებლისკენ სწრაფი და წუნის გარეშე. ასეთი გადაცემები ჯერ უნდა განისაზღვროს, შემდეგ კი მუდმივად გაუმჯობესდეს, რათა გაიზარდოს ხარისხი.

გარეშე მომწოდებლების შემთხვევაში გადაცემების განსაზღვრა გაცილებით ადვილად ხორციელდება, რადგან ისინი არსებობენ ნებისმიერ ადგილზე, სადაც გარეშე მომწოდებელი სთავაზობს კომპანიას პროდუქტს ან მომსახურებას, თუმცა გადაცემის პროცესის გაუმჯობესება (ისევე როგორც შეთავაზებული პროდუქტის და მომსახურების ხარისხის) – ხშირად უფრო ძნელი განსახორციელებელია, რადგან საქმე გვაქვს სხვა კომპანიებთან.

მაღალეფექტური კომპანიები ამ პრობლემას წყვეტენ მომწოდებელსა და მომხმარებელს შორის საზღვრის დაახლოებით, გადააქცევენ რა მომწოდებლებს ერთობლივი საწარმოს პარტნიორებად, უფრო მსხვილი სისტემის წევრებად, მოკავშირეებად, რომლებიც შეიარაღებული არიან ტექნოლოგიით, ცოდნით, რწმენით და რომლებიც ამ კომპანიებს გამოიყენებენ სრულყოფისთვის. ამ მიზნით კომპანიები იწვევენ მომწოდებლის წარმომადგენლებს უშუალოდ თავის ქარხანაში და უფლებას აძლევენ იმუშაონ მომმარაგებლებად (მათ შორის საშტატო საფუძველზეც). ასეთ შიგასაქარხნო წარმომადგენლებს ხელი მიუწვდებათ ყველა საამქროზე, ნებისმიერ პერსონალთან ან მონაცემებთან, იწვევენ ინჟინერ-კონსტრუქტორთა ყველა თათბირზე, სადაც მძვებლობენ მათ კომპანიებთან დაკავშირებულ პროექტებზე. ისინი ხშირად აუმჯობესებენ არა მარტო მომარაგებას, არამედ დაეგეგმას, ტექნოლოგიას, იმპორტს, გადაზიდვებს. შიგასაქარხნო წარმომადგენელი შუამავალი ხდება კომპანიის საგეგმო განყოფილებასა და მომწოდებლის მწარმოებელ-ქარხანას შორის. მოგება ორმხრივი გამოდის: ა) მომხმარებლისთვის იგი მდგომარეობს სასაქონლო-მატერიალური მარაგის შემცირებაში; შიგა მომხმარებლის მომარაგების გაუმჯობესებაში; შეკვეთების გაუმჯობესებულ განთავსებაში; საქონლის შემოტანასა და გატანაზე გაძლიერებულ კონტროლში; ხარჯების პირდაპირ და გასაშუალოებულ შემცირებაში და სხვ. ბ) მომწოდებლისთვის – გასაღებაზე მუშაობის მოცულობის შემცირებაში; კომუნიკაციების და შეკვეთების განთავსების მნიშვნელოვან გაუმჯობესებაში; იმის შესაძლებლობაში, რომ უშუალოდ ტექნოლოგებს მიჰყიდოს; ეფექტურ მართვაში ზედღებულებით ურთიერთჩათვლების გამოყენებით და სხვ.

მომწოდებლის შიგასაქარხნული წარმომადგენლები შლიან და მთლიანად აქრობენ საზღვარს მომხმარებელსა და მომწოდებელს შორის, რითაც მომარაგების სისტემას გადააქცევენ ერთმანეთის მხარდამხარ მუშაობად ურთიერთდინამიკურების საფუძველზე. ისინი ახლებურად განსაზღვრავენ პარტნიორულ ურთიერთობებს მომხმარებელი-მომწოდებელი, ნდობის მაღალი დონის, თანამ-

შრომლობის, მოთხოვნებისა და მოლოდინის ურთიერთმატების ხარჯზე.

## 14. შიშობა და ანალიზი

ბიზნესის მართვის ახალ მოდელში მართვა მოქმედებს საიმედო ინფორმაციის ანალიზის ბაზაზე. მაღალეფექტურ კომპანიებს ესმით, რომ მათ შეუძლიათ მხოლოდ იმის მართვა, რისი შეცვლაც შეუძლიათ. ამიტომ კომპანიის დონეზე მონაცემთა მისაღებად იქმნება და გამოიყენება გაზომვის ეფექტური სისტემები. კომპანიის გაზომვის სისტემა, ისევე როგორც მართვის მთელი სისტემა, მოძრაობაში უნდა მოდიოდეს მომხმარებლის მიერ. როდესაც თქვენ განსაზღვრავთ მომხმარებლის მოთხოვნებს და გადაწყვეტთ როგორ დააკმაყოფილებთ ამ მოთხოვნებს, დაგჭირდებათ შექმნათ გაზომვის სისტემა, რომელიც კოორდინირებას გაუწევს მთელს საქმიანობას მომხმარებლის დაკმაყოფილების ამალგებისთვის.

მართვის ახალი მოდელის „გონებრივი ცენტრი“ ყოვლისმომცველი მონაცემები და თვალყურის დევნების სისტემაა, რომელიც იძლევა სასარგებლო მონაცემებს, ადვილად ხელმისაწვდომს მათთვის, ვისაც შეუძლია მისი გამოყენება სრულყოფის მიზნით. მაღალეფექტურ კომპანიებს ესმით, რომ მათ შეუძლიათ მართონ მხოლოდ ის, რაც შეუძლიათ გაზომონ და ქმნიან გაზომვის შესანიშნავ სისტემებს, კომპანიის დონეზე მონაცემთა მისაღებად, რაც შემდეგ გამოიყენება: ა) მომხმარებლის მოთხოვნების გარდასაქმნელად პროცესის პარამეტრებად; ბ) საკვანძო პროცესების გასაკონტროლებლად; გ) პრობლემების განსაზღვრისათვის; დ) ტენდენციების გასაანალიზებლად; ე) გაუმჯობესების შედეგებზე დაკვირვებისათვის; ვ) მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად.

მართვის ახალი მოდელის თვალსაზრისით გაზომვის სისტემა კომპანიას ეხმარება ხარისხის სისტემის კოორდინირებასა და ინტეგრირებაში. იმისთვის, რომ გავიგოთ, თუ რა ნაბიჯებით მივაღწევთ გაზომვის ეფექტური სისტემის შექმნასთან, საჭიროა ვუპასუხოთ შემდეგ კითხვებს:

- რა მონაცემები შეგვიკრიბოთ?
- როგორ გავიგოთ, რომ იგი ზუსტი, საიმედო და სასარგებლოა?
- როგორ გამოვიყენოთ ეს მონაცემები სრულყოფისთვის?
- როგორ დავაარსოთ ოფიციალურად გაზომვის ახალი სისტემა?

მონაცემები გროვდება კომპანიის ყველა ქვეგანყოფილებიდან, აგრეთვე მომწოდებლებისგან, მომხმარებლისგან, კონკურენტებისგან და სხვა წყაროებიდან. მთელი შესაძლო სიმრავლიდან საჭიროა გამოვყოთ მხოლოდ კომპანიის მუშაობის საკვანძო მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებს ბაზრის ფაქტორებს და შედეგებს, თანამშრომლების ფაქტორებს და შედეგებს, პროცესის შედეგებს, ფინანსურ შედეგებს. შეიძლება გამოვყოთ მაჩვენებლების (კრიტერიუმების) შემდეგი კატეგორიები: ტექნოლოგიის მწარმოებლობა (კრიტერიუმი, დაკავშირებული პროდუქტის დამუშავების პროცესთან); პროდუქტის საიმედოობა (ისეთი კრიტერიუმები, როგორცაა მომხმარებელთან დაზიანების დონე და საგარანტიო რემონტის ხარჯები); პროდუქტის ხარისხი (ისეთი კრიტერიუმები, როგორცაა ქარხნული წუნი და მომწოდებლის წუნი); პროდუქტის მოწოდება (მომარაგების მთელი ჯაჭვის კრიტერიუმები); მომხმარებლის დაკმაყოფილება (ყოველწლიური გამოკითხვა დილერებსა და გამავრცელებლებს შორის); ხარჯების ნაყოფიერება (ნედლეულის საერთო ღირებულება, ლოგისტიკაზე ხარჯების ჩათვლით); ფინანსური (საფინანსო საქმიანობის ტრადიციული კრიტერიუმები). გამოყოფილი საკვანძო მაჩვენებლების (კრიტერიუმების) რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს ოთხ-ხუთ ათეულს.

თანამედროვე კომპანიების ყველაზე ყოვლისმომცველი მეტრიკებია – ბოლდრიჯის კრიტერიუმები, რომლებიც გამოიყენება საწარმოო ქვეგანყოფილებების შესაფასებლად.

ყოველ კრიტერიუმს უნდა ჰქონდეს მიზანი. გაზომვას მიზნის გარეშე არსად არ მივყავართ. საერთოდ, გაზომვას გაზომვის მიზნით არა აქვს აზრი. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ ყველაზე უკეთესი კრიტერიუმები კონცენტრირებულია მომხმარებელზე და ორიენტირებულია მიზანზე. უნდა გაიზომოს მხოლოდ ის, რაც შეიძლება გააკონტროლო, რაც გვეხმარება შევაფასოთ პროცესი ან სისტემა და გავაუმჯობესოთ იგი. მონაცემები – პროცესების და არა ადამიანების მუშაობის მაჩვენებლებია. ბევრ კომპანიაში ადამიანები ეწინააღმდეგებიან გაზომვებს, რომელთა ჩატარება მათ უხდებათ, რადგან ეშინიათ, რომ გაზომვა გამოყენებული იქნება მათი მუშაობის გასაკრიტიკებლად, სასჯელისთვის და მათ გასაკონტროლებლად. ვერაფერი აღმოფხვრის გაზომვის სისტემას უფრო სწრაფად, ვიდრე მონაცემების გამოყენება ინდივიდუალური მუშაობის შეფასებისთვის.

გაზომვის ნებისმიერი სისტემის შექმნისას მთავარია მიღებული ინფორმაციის დონე. მონაცემები უნდა იყოს ზუსტი, საიმედო და სასარგებლო. მიღებული მონაცემები უნდა გაანალიზდეს და

გადაეცეს ადამიანებს, რომლებსაც შეუძლიათ მათი გამოყენება. გადაცემა უნდა განხორციელდეს სწრაფად და მისამართისამებრ, რათა თანამშრომლებს შეეძლოთ ყოველდღიურად ისარგებლონ გაზომვის ამ ყოვლისმომცველი სისტემით იმისთვის, რომ თვალყური ადევნონ მუშაობას და შეიტანონ გაუმჯობესება.

მუშაობის საკვანძო მაჩვენებლები წარმატებით გამოიყენება თვითსრულყოფის მიზნით. მაგრამ ამისათვის თავდაპირველად საჭიროა განვსაზღვროთ პროცესები და მეთოდები, რომლებსაც შეუძლია მათი გამოსწორება, დავადგინოთ კრიტერიუმები და მიზნები, მივანიჭოთ ამ ადამიანებს უფლება ეს მონაცემები გაუმჯობესებისთვის გამოიყენონ. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ პროცესთან ყველაზე ახლოს მდგომი ადამიანები უკეთეს პირობებში იმყოფებიან იმისთვის, რომ გამოიყენონ მონაცემები თავისი პროცესის გასაუმჯობესებლად.

გაზომვის ახალი სისტემა უნდა შეიგროძნოს უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ და კომპანიის ყველა თანამშრომელმაც, დაინერგოს ხარისხისკენ მოძრაობის პირველივე ნაბიჯებზე.

## 15. ბენჩმარკინგი

ბიზნესის ახალი მოდელი ხელს უწყობს სისტემურ აზროვნებას ანუ გაგებას და შიგა სისტემას, რომლის ირგვლივაც არის აგებული კომპანია, აგრეთვე გარე სისტემას, რომელიც მოქმედებს მასზე. ბენჩმარკინგი საშუალებას იძლევა გავაუმჯობესოთ შიგა სისტემა გარე წყაროებიდან შემოსული ინფორმაციის საფუძველზე. ბენჩმარკინგი იმის გარკვევის პროცესია, რასაც აკეთებთ სინამდვილეში, რა არის სასარგებლო თქვენი კომპანიის შიგნით და გარეთ, როგორ უნდა შევადაროთ ეს ერთმანეთს და რისი გაკეთება შეგვიძლია გაუმჯობესების მიზნით.

ითვლება რა ხარისხის მძლავრ ინსტრუმენტად, ბენჩმარკინგი შეუცვლელი ინსტრუმენტია ორგანიზაციის შესასწავლად. მის გარეშე ვერასოდეს გაიგებთ, თუ როგორია თქვენი კომპანიის მდგომარეობა კონკურენტებისა და მსოფლიო დონის კომპანიების მიმართ; თქვენ ვერ გაიგებთ კარდინალურად გაუმჯობესებისთვის აუცილებელი ახალი ხერხების შესახებ; და არ გეჩვენათ თქვენი პროცესების ეფექტურობის შეცვლის ხერხები; თქვენ ვერც კი წარმოიდგენთ რამდენად კარგი შეიძლება იყოს ეს პროცესები.

ბენჩმარკინგის პროცესის ყველა საფეხური მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

- როგორ მოვემზადოთ ბენჩმარკინგის პროცესისთვის?
- როგორ მოვაგროვოთ ინფორმაცია ბენჩმარკინგისთვის?



▪ რა გავაკეთოთ შეგროვებული ინფორმაციით?

ჯერ განვიხილოთ საქმიანობის პირველი სახე – ბენჩმარკინგისთვის მომზადება. ისევე როგორც მართვის ნებისმიერი სხვა მასშტაბური ინიციატივა, იგი უნდა დაიწყოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების მხარდაჭერას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგან მათ ამას უნდა დაუთმონ დრო (ოფიციალურად ბენჩმარკინგული გამოკვლევა ჩვეულებრივ, დაახლოებით ექვს თვეს მოითხოვს), გამოყონ სახსრები, გადალახონ წინააღმდეგობები და დააჯილდოონ მონდობისთვის.

პირველ რიგში, სწორად უნდა იყოს არჩეული მარკეტინგული გამოკვლევის თემა. ასეთი გამოკვლევის თემა შეიძლება იყოს ნებისმიერი პროცესი, რომელიც მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მომსახურებისთვის და კომპანიის წარმატებისთვის (მრავალი კომპანია მუდმივად აწარმოებს პროდუქტის დამუშავების ციკლის დროს, საკუთარი მომარაგების სამსახურის ოპერატიული ეფექტურობის, კადრებით კადრების განყოფილებით უზრუნველყოფის პროცესის და ფინანსური ოპერაციების და სხვ. გამოკვლევებს).

პროცესის შემდეგი საფეხურია მოქმედების გეგმის შედგენა – ბენჩმარკინგის პროექტის გეგმის, რომელმაც უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები: მიზნები და ამოცანები; მასშტაბები და რესურსები; ძირითადი შემსრულებლები, წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორები; როლები და მოვალეობები; ზღვარი და შესაძლებლობები; მუშაობის კრიტერიუმები; პროცესის ჩატარება მაღალ დონეზე. მარკეტინგული გამოკვლევისთვის შექმნილი გუნდები ირჩევენ ხელმძღვანელს, რომელსაც მიჰყავს პროცესები (თვალყურს ადევნებს წესების შესრულებას), მდივანს და ქრონომეტრისტს. გუნდები იყენებენ პრობლემის გადაჭრის სტატისტიკურ ინსტრუმენტებს, რათა ჩამოაყალიბონ საკუთარი წინადადებები. ისინი იწყებენ „გონებრივი შტურმით“, რათა დაადასტურონ დასახული პრობლემის არსებობა. თუ იგი მართლაც არსებობს, გუნდი ხაზავს ნაძვისხის ტიპის დიაგრამას, რათა განსაზღვრონ მოცემული მოვლენის მიზეზები, იყენებენ პარეტოს სქემას, რათა იპოვონ ძირითადი შესაძლებლობები და საწარმოო პროცესის თანამიმდევრობის გრაფიკს, რათა თვალნათლივ წარმოადგინონ შესასწავლი პროცესი. მას შემდეგ, რაც გუნდი ერთად შეკრებს „გონებრივ შტურმს“, ნაძვისხის ტიპის დიაგრამას და პარეტოს სქემას, გუნდის წევრები უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან (ისინი აუცილებლად უნდა მონაწილეობდნენ გუნდში, თუნდაც ამ პროცესის მნიშვნელობის წარმოსაჩინად) გაიტანს გუნდის წინადადებებს

განსახილველად უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან და მოითხოვს რესურსებს, ფულადის ჩათვლით, გამოკვლევის განსახორციელებლად. წარმატების გადამწყვეტი ფაქტორია გუნდების მიერ კომპანიის პროცესების გაცნობიერება. შეუძლებელია დაისვას გონივრული შეკითხვები ან შეგროვდეს აზრიანი ინფორმაცია იმ არსებული პროცესის ნათლად გაგების გარეშე, რომელიც უნდა გამოასწოროთ. გუნდებს უნდა ახსოვდეთ, რომ შედარების ყველაზე მარტივი ხერხია იმ კრიტერიუმების ზოგადი ერთობლიობის შექმნა, რომლებიც განსაზღვრავს პროცესის საკვანძო ელემენტებს.

მას შემდეგ, რაც წინადადებები პროექტთან დაკავშირებით ჩაწერილი და დამტკიცებულია, შემდეგი საფეხური იქნება – ბენჩმარკინგის კანდიდატების განსაზღვრა. ამისთვის იყენებენ სხვადასხვა წყაროებს (სავაჭრო გამოფენები და სემინარები; სტატიები ჟურნალ-გაზეთებში; მოცემული დარგის ექსპერტები; შიგა და გარე მომხმარებლები; მომწოდებლები; საწარმოს მფლობელები; პროფესიული ორგანიზაციები; დარგობრივი გამოკვლევები და ა.შ.). ძიების მიზანია – ვიპოვოთ ორი-სამი ათეული კომპანია, რომლებიც აკმაყოფილებს კლიენტის იმავე მოთხოვნებს, რასაც თქვენი კომპანიის მიმდინარე პროცესი და თავის საქმეს დიდი წარმატებით აკეთებენ. ჩვეულებრივ შეირჩევა შესაბამისი ზომის კომპანიები, რადგან ხშირად შეუძლებელია იმის რეალიზება, რასაც უფრო დიდი კომპანიები აკეთებენ. ამის შემდეგ გუნდის წევრებმა კანდიდატ-კომპანიების სია უნდა შეამცირონ ექვს-რვაამდე, შემდეგი მონაცემების საფუძველზე: ჯილდო ხარისხისა და მუშაობისთვის; მაღალი ადგილები დარგის რეიტინგულ გამოკითხვებში; ის მოთხოვნები წარმატების შესახებ, რომლებიც გამოქვეყნებულია პერიოდიკაში; საქმიან გამოცემებში მინიჭებული საპატიო ადგილები; ფინანსური შედეგები, კომპანიის წილი ბაზარზე და სხვა კრიტერიუმები. ამასთან, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ბენჩმარკინგის წინადადებებით სავსე ყველა კომპანია როდი თანხმდება გამოკვლევაში მონაწილეობაზე (არა უმეტეს 50-75 %). საქმე ისაა, რომ საკუთარი პროცესების და კომპანიის დემონსტრირების აქტი სხვა კომპანიისთვის შეიცავს ბოროტად გამოყენების შესაძლებლობას, გარდა ამისა, საჭიროა დრო და გარკვეული სახსრები.

საქმიანობის მეორე სახეობა – ბენჩმარკინგული ინფორმაციის შეკრება – უნდა დავიწყოთ იმით, რომ შეთანხმდებიან შემდეგზე: თქვენი ვიზიტის გეგმა და ხანგრძლივობა მათ საწარმოში (არა უმეტეს რამდენიმე საათისა); დღის წესრიგი; ბენჩმარკინგის თქვენი პრაქტიკის შინაარსი და თქვენს მიერ დასმული კითხვები (ჩვე-

ულებრივ, 20-30). როგორი უნდა იყოს შეკითხვები? ალბათ ისეთი, როგორზეც თქვენი კომპანია თვითონ უარს არ იტყვოდა პასუხის გაცემაზე. ჩვეულებრივ, ბენჩმარკინგის ბევრი პარტნიორი-კომპანია ხელმძღვანელობს შემდეგი ბენჩმარკინგული ქცევის კოდექსით:

1. დაიცავით კანონი;
2. მზად იყავით გასცეთ იმის ანალოგიური ინფორმაცია, რომლის გაგებაც თვითონ გსურთ;
3. პატივი ეცით სხვის საიდუმლოს;
4. არ გაავრცელოთ მიღებული ინფორმაცია საკუთარი კომპანიის გარეთ;
5. დაამყარეთ კონტაქტი მხოლოდ ბენჩმარკინგზე პასუხისმგებელ პირთან;
6. არ გააკეთოთ დამოწმება ნებართვის გარეშე;
7. კარგად შეისწავლეთ ბენჩმარკინგი და მიჰყევით პროცესს;
8. განსაზღვრეთ რას უნდა გაუწიოთ ბენჩმარკინგი და გააკეთეთ მკაცრი თვითშეფასება;
9. მომზადებული გადით პირველივე კონტაქტზე.

კომპანიაში ვიზიტის ეფექტურობა ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად არის მომზადებული ორივე მხარე. თუ ორივე კომპანიას ესმის თავისი პროცესი და თუ მარკეტინგული გამოკვლევის გუნდმა (თითოეულ საწარმოში იგზავნება 2-3 ადამიანი) ზუსტად იცის რისი გაკეთება სურს, მაშინ, როგორც წესი, ვიზიტი საკმაოდ კარგად ჩაივლის და უბრალო ექსკურსიად არ გადაიქცევა. შედარების ჩატარებისას არ უნდა დავეშვათ წვრილმანებამდე.

საქმიანობის ასეთი სახე – შეკრებილი ინფორმაციის გამოყენება – იწყება მარკეტინგული გამოკვლევის გუნდის მიერ შედარების ცხრილების შევსებით, რათა გაარკვიონ განსხვავება საკვანძო საკითხებთან დაკავშირებით. შემდეგ ისინი შეკრებენ ხალხს სხვა განყოფილებებიდან, რათა შეამოწმონ მონაცემები და შეადგინონ რეკომენდაციების სია, მათ შორის დროის და ფულის ეკონომიის შესახებ.

მიმდინარე მუშაობას და სასურველ მდგომარეობას შორის სხვაობის გადასალახავად ახორციელებენ როგორც ტაქტიკურ ცვლილებებს (რომლებსაც მივყავართ ნაყოფიერების უმნიშვნელო გაუმჯობესებასთან), ასევე სტრატეგიულ (მნიშვნელოვან) ცვლილებებსაც. შეიძლება რეკომენდებული იყოს მოქმედების შემდეგი თანამიმდევრობა ცვლილებების განხორციელებისას ბენჩმარკინგის შედეგების საფუძველზე:

- აირჩიეთ ცვლილებების განხორციელების სხვადასხვა ვარიანტი.
- გამოყავით რესურსები და შეადგინეთ განრიგი.
- დასახეთ მიზანი.
- შეიმუშავეთ კონტროლის გეგმა.
- გაეცით განკარგულება მიმდინარე საქმიანობის შეცვლაზე.
- განახორციელეთ გეგმა.
- შეატყობინეთ ბენჩმარკინგული კვლევისას მიღებული აღმოჩენების შესახებ.

მას შემდეგ, რაც გეგმა განხორციელდება, პროცესები, რომლებსაც იგი შეეხება, უნდა გაიზომოს და გაკონტროლდეს, რათა გავიგოთ, მიმდინარეობს პროცესი ისე როგორც ველოდით, თუ საჭიროა კიდევ რაიმე სხვა შესწორებების შეტანა.

## 16. კორპორაციის ვალდებულებები და მოქალაქეობრივი მოვალეობა

ბიზნესის მართვის ახალი მოდელი მიმართულია გარეთ, ისევე როგორც შიგნითაც. ამ მოდელში კორპორაციის ვალდებულებები და მოქალაქეობრივი მოვალეობა – როგორც ხარისხიც – ინტეგრირებულია მუშაობის მეთოდში.

დასაწყისისთვის დავადგინოთ განსხვავება კომპანიის ვალდებულებასა და მოქალაქეობრივ მოვალეობას შორის. *კომპანიის ვალდებულებები* დევეს საზოგადოების ძირითადი მოლოდინის სფეროში, მაგალითად, ეს არის ბიზნესის ეთიკის დაცვა, საზოგადოებრივი ჯანმრთელობის, უსაფრთხოების და გარემოს დაცვა. *კომპანიის მოქალაქეობრივი მოვალეობა* ნიშნავს საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულებას და მხარდაჭერას, ისეთების, როგორიცაა განათლება, საზოგადოებრივი სამუშაოები, მრეწველობა და ვაჭრობა და ხარისხის გაზრდა.

კომპანიის მართვის ფილოსოფიის მიუხედავად მან უნდა დაიცვას ბიზნესის ეთიკა, გააკეთოს ყველაფერი შესაძლებელი, რათა დაიცვას ადამიანების ჯანმრთელობა და საზოგადოების უსაფრთხოება. მართვის ახალი მოდელის თვალსაზრისით ეს ნიშნავს: კომპანიის მოლოდინის განსაზღვრა ამ დარგში; თანამშრომლებისთვის მათი მოვალეობის გაგების და შესრულების სწავლება; ვალდებულებების შესრულების შესაბამისი მაჩვენებლების განსაზღვრა და გაზომვა. საზოგადოებრივი მოვალეობის სფერო, რომელიც კომპანიებს ყველაზე მეტ უსიამოვნებას უქმნის – გარემოს დაცვაა. წამ-

ყვანი კომპანიები სპეციალურად ამუშავებენ კორპორაციულ პოლიტიკას გარემოს დაცვის სფეროში, რაც შეიცავს: დაბინძურების ჩანასახშივე მოსპობა იქ, სადაც ეს შესაძლებელია; ისეთი პროდუქტების შექმნა, რომელიც მინიმალურ გავლენას ახდენს გარემოზე; ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენება ნარჩენების გადამამუშავების ან სხვა შესაბამისი ზომების საშუალებით; პროდუქტების და წარმოების შესაბამისობის უზრუნველყოფა ადგილობრივი ბუნების დამცავი ორგანიზაციების მიერ დადგენილ ნორმებთან; დახმარება სამთავრობო სტრუქტურების და სხვა ოფიციალური ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ბუნების დამცავ საქმიანობას ეწევიან.

ამ პოლიტიკის მოქმედებაში შესაყვანად კომპანიები ამუშავებენ სპეციალურ მეთოდიკას, მიზნებსა და რეალიზაციის სტანდარტებს. მეთოდიკა გულისხმობს ნორმატიული მოთხოვნების დაცვას, დაბინძურების ძირშივე აღმოფხვრას, გარემოს დეტალური ინსპექტირების ჩატარებას და ყველა ოზონისდამშლელი ქიმიკატების და პოლიქლორირებული დიფენილის გამოყენების ეტაპობრივ შემცირებას. თუ ფირმა ეკონომიურად აწარმოებს პროდუქტს, მაშინ მას არ მოუწევს ზედმეტი ხარჯების გაწევა. იგივე პირობა მოქმედებს დაბინძურებისაგან წინასწარი დაზღვევის შემთხვევაში. თუ კომპანია, უპირველეს ყოვლისა, არ აწარმოებს ნარჩენებს, მაშინ მას არ მოუწევს ხარჯების გაღება მათ უტილიზაციაზე. ამიტომ ბევრი კომპანია მიისწრაფვის „წულოვანი“ ნარჩენებისკენ – იმისკენ, რომ ყველაფერი, რაც საწარმოში მოხვდება, იქიდან გამოვიდეს სასარგებლო ნივთების სახით. ამისთვის კი იქმნება ნარჩენების მინიმიზაციის გუნდები.

ხარისხის დარჯის ლიდერ-კომპანიები მიმართავენ თავის კომპანიებს ლიდერობისკენ გარემოს დაცვის საქმეშიც, ასრულებენ რა ხარისხის მართვის ყველა პრინციპს, რათა თავიდან აიცილონ დაბინძურება. გამოყენებული პრინციპები იმდენად ადეკვატურია, რომ მათ განაპირობებს ტერმინების შექმნა: *გარემოს* TQM. დაბინძურება – წუნია, TQM მიზანია – წუნის აღმოფხვრა.

რაც შეეხება მოქალაქეობრივ მოვალეობას, აქ ყოველმა კომპანიამ თავისთვის უნდა განსაზღვროს, რა შეუძლია მას გააკეთოს და რას გააკეთებს საზოგადოების საკეთილდღეოდ. კომპანია ღრმად უნდა იყოს დარწმუნებული საზოგადოების მხარდაჭერის აუცილებლობაში, ხელი შეუწყოს ნებაყოფლობით საქმიანობას საზოგადოების სასარგებლოდ, მხარი დაუჭიროს ქველმოქმედებას, დაწეროს თავისთან საზოგადოებაზე მზრუნველობის კულტურა.

ლიდერ-კომპანიები თავის თანამშრომლებს მიაგლენენ არაკომერციულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში, რომლებსაც სჭირდებათ თანამშრომლები მათი ჰუმანიტარული მიზნების შესასრულებლად. კომპანიის ათასობით მოხალისე ასობით ათას საათს ატარებს საზოგადოებრივად სასარგებლო სამუშაოებზე. ასეთი პროექტების და შესაძლებლობების შესახებ თანამშრომლებს აცნობებენ საინფორმაციო ბიულეტენების საშუალებით. ისინი თვითონ ირჩევენ საქმიანობის ფორმას, რომელსაც აზმარენ თავის დროს. კომპიუტერულ მონაცემთა ბაზა აღრიცხავს მოხალისეთა რიცხვს და მათ მიერ დახარჯულ დროს. რეალიზებულ პროგრამათა შორის შეიძლება გამოვყოთ საზოგადოებრივი განათლების პროგრამა, რომელიც ითვალისწინებს ინდივიდუალურ რეპეტიტორობას და სუსტი მოსწავლეების კლასებში სწავლებას; კომპანიის სახსრებით დაფინანსებული სატელევიზიო პროგრამების სერიები, მიძღვნილი ცხოვრების ხარისხის ამაღლებისადმი ბავშვებისა და მათი მშობლებისათვის, ბავშვების დაცვისადმი ფიზიკური, ემოციური და სქესობრივი ძალადობისგან. საზოგადოებრივი საქმიანობის სია შეიძლება შეიცავდეს პატრონაჟს სასწავლო და რელიგიურ ორგანიზაციებზე, საქმიანი ადამიანების კლუბებზე, ბავშვთა დახმარების ასოციაციებზე და ა.შ. ასეთი კომპანიების კულტურა – სხვებზე ზრუნვის და დახმარების კულტურაა. იმ კორპორაციული კულტურის მხარდაჭერით, რომელშიც ფასობს საზოგადოებრივი მუშაობა, ასეთი კომპანიის თანამშრომლები აკვირდებიან მათ ირგვლივ მიმდინარე მოვლენებს და ხალისით ეხმარებიან თავისი ცოდნით და უნარ-ჩვევებით.

კორპორაციის სტრუქტურაში საზოგადოებრივი ვალდებულებების და მოქალაქეობრივი მოვალეობის ჩართვის პროცესი ანალოგიურია მასში ხარისხის გაზრდის ჩართვისა. იგი იწყება მომხმარებლის მოთხოვნების გაცნობიერებით და ამ მოთხოვნების გარდაქმნით კომპანიის მისიაში, ხედვასა და მიზანში, ოღონდ „მომხმარებლად“ ითვლება ყველა, ვინც იმედს ამყარებს კომპანიაზე: ადამიანები, რომლებიც ყიდულობენ საქონელს და მომსახურებას, აქციონერები, თანამშრომლები, მომწოდებლები და იმ საზოგადოებაში მცხოვრები ადამიანები, რომლის „მოქალაქე“ არის კომპანია. თანამშრომლებიც ამ საზოგადოებაში ცხოვრობენ ასე რომ, კომპანია, რომელიც ყურადღებას უთმობს თავის ვალდებულებებს საზოგადოების წინაშე, სინამდვილეში ზრუნავს ერთ-ერთ თავის შემადგენელ ნაწილზე. დაყოფა სამსახურად და

სახლად, საქმიან და არასაქმიან სფეროდ – აზროვნების მოძველებული ფორმაა.

ხარისხის გაუმჯობესების კორპორაციის პრიორიტეტად ქცევის გადაწყვეტილებების მსგავსად, საზოგადოებრივი მოვალეობის და მოქალაქეობრივი ვალდებულებების პრიორიტეტად ქცევის გადაწყვეტილებაც მოითხოვს მიდრეკილებას და შთაგონებულ ხელმძღვანელობას, თანამშრომელთა მონაწილეობას და კულტურის მუდმივ ცვლილებას.

## 17. სისტემის შეფასება

სრულყოფის გზების ძიებამ მიგვიყვანა ორგანიზაციის ბიზნესის სისტემის მთლიანობაში შეფასების აუცილებლობასთან. ამ ორგანიზაციებისთვის აუცილებელია მათი სისტემის ბუნების ახლებური გაგება – თავისი სრულყოფის შეფასების საფუძველი – და იმის ცოდნა, თუ პირველ რიგში რას მოკიდოს ხელი.

სისტემის შეფასებასთან დაკავშირებით შევეცადოთ პასუხი გავცეთ შემდეგ კითხვებზე:

- ვინ ატარებს შეფასებას?
- როგორ გახდენთ სისტემის შეფასებას?
- რანაირად ფასდება თვითონ შეფასება?
- როგორ გამოიყენება შეფასების შედეგები გასაუმჯობესებლად?
- როგორ ხდება შეფასების პროცესის სრულყოფა?

სისტემის ეფექტურ შეფასებას აქვს ორი შემდგენი: ა) გუნდი, რომელსაც სურს თავის თავზე აიღოს სისტემის შეფასების მძიმე ტვირთი და ბ) ინსტრუმენტი, რომელიც მან უნდა გამოიყენოს ღრმა შეფასების ჩასატარებლად.

ინსტრუმენტი უნდა გამოადგეს როგორც მთელი სისტემის შეფასებისთვის, ასევე ამ სისტემის შემადგენელი ძირითადი ელემენტების შეფასებისთვისაც. ამ მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელ შეფასების ინსტრუმენტს წარმოადგენს მალკოლმ ბოლდრიჯის ხარისხის ნაციონალური პრემიის კრიტერიუმები და აგრეთვე ბოლდრიჯის კრიტერიუმების გამოყენებით შემუშავებული შეფასების შიგა სისტემები.

ახლა კი გუნდის შესახებ. ადამიანები, რომლებმაც თავი უნდა გაართვან კრიტერიუმებს, რათა გაიგონ მათი მოთხოვნები, შემდეგ კი შეადგინონ კრიტერიუმების დამაკმაყოფილებელი პასუხი, ამ პროცესის მიმდინარეობისას გახდებიან „სისტემური ანალიტიკო-

სები“. ისინი იწყებენ ბოლდრიჯის ფასეულობების ათვისებას – ხარისხისა, რომელიც მოძრაობაში მოჰყავს მომხმარებელს, რეალური მართვისა, მუდმივი სრულყოფისა და ა.შ. – და მათ დანერგვას ყოველდღიურ საქმიანობაში. მათ უფრო კრიტიკული შეხედულება აქვთ საგნებზე, ისინი უკეთ სვამენ კითხვებს, ეძებენ პრობლემის მთავარ მიზეზებს და მიისწრაფვიან სრულყოფისკენ. სისტემის შეფასების პროცესი, როგორც კომპანიის მუდმივი სრულყოფის მთავარი ინსტრუმენტი, უთუოდ უნდა დააარსოს უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ. სწორედ ხელმძღვანელებს აქვთ სისტემის კონტროლის ყველაზე მეტი შესაძლებლობა, ისინი პირადად ან აღმასრულებელი კომიტეტების საშუალებით აკონტროლებენ გუნდების მუშაობას კომპანიის ყოველწლიური შემოწმებისას, ქმნიან სწავლების და სრულყოფის ციკლებს გუნდის წევრებისთვის, რომლებსაც დავალებული აქვთ შეფასების ჩატარება.

ერთ-ერთი პირველი პრობლემა, რომელსაც წააწყდება კომპანია შეფასების პროცესის აგებისას – როგორ მივიღოთ იმ საწარმოო ქვეგანყოფილებების, განყოფილებებისა და საამქროების მხარდაჭერა, რომელთა შეფასება სურთ მათ. ბიზნესის მართვის ახალ მოდელში შეფასების როლმა ევოლუცია განიცადა სასჯელიდან მხარდაჭერამდე, პრობლემებისა და შეცდომების ძიებიდან სრულყოფის გზების ძიებამდე, ბრალდების წარდგენიდან დახმარების შეთავაზებამდე. ამის საფუძველზე, ბევრი კომპანია შესაბამისი განმარტებითი მუშაობის შემდეგ, ამჯობინებს სტიმული მისცეს შეფასებაში მონაწილეობას და არ მოითხოვოს იგი; მეტი აქცენტი კეთდება ქვეგანყოფილების სრულყოფის გეგმებზე და არა შეფასების პროცესში დაგროვილ ქულებზე.

ორგანიზაციას შეუძლია ჩაატაროს სისტემის შეფასება, შიგან გარე ვადების დადგენით. გარე ვადების უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ შეუძლებელია მათი გადაწევა. მთავარია მკაცრი ვადების დადგენა, წინააღმდეგ შემთხვევაში შეფასება ვერასოდეს შესრულდება. რამდენი დრო დასჭირდება სისტემის შეფასებას ბოლდრიჯის კრიტერიუმების საშუალებით, ეს დამოკიდებულია კომპანიის ან ქვეგანყოფილების ზომებზე, სისტემის შესახებ მონაცემების ხელმისაწვდომობაზე და ხარისხის გაზრდის თქვენი პროცესის სიმწიფეზე. *ზომები* განაპირობებს სირთულეს; *მონაცემების ხელმისაწვდომობა* განსაზღვრავს გამოკვლევის დროს; *ხოლო სიმწიფე* განსაზღვრავს, თუ რამდენად ადვილად შეგიძლი-



ათ მიაღწიოთ თქვენს მიერ გაკეთებულის შესაბამისობას იმასთან, რასაც ითვალისწინებს კრიტერიუმები. სისტემა რომ შევაფასოთ ბოლდრიჯის კრიტერიუმების საშუალებით ჩვეულებრივ, ივეგმება სამთვიანი პროცესი. შეფასების შესახებ ღოკუმენტის შექმნის პროცესი, როგორც აღწერილია „ბოლდრიჯის ხარისხის სისტემაში“, შედგება 14 ძირითადი ნაბიჯისგან: 1. მიიზიდეთ უმაღლესი ხელმძღვანელობა; 2. შექმენით გუნდი (გუნდები) შემოწმებისათვის; 3. ასწავლეთ გუნდის წევრებს; 4. დააკისრეთ პასუხისმგებლობა მონაცემთა შეგროვებაზე; 5. შეაგროვეთ ინფორმაცია; 6. შეფასების მიმდინარეობისას განსაზღვრეთ არეები, რომლებსაც ესაჭიროება გამოსწორება; 7. შეფასების მიმდინარეობისას შეატყობინეთ თქვენი საჭიროების და იდეების შესახებ და გადაეცით ინფორმაცია; 8. კორექტირება გაუწიეთ პირვანდელ გეგმას; 9. გამოიყენეთ თვალსაჩინო გაფორმება, გრაფიკების ჩათვლით; 10. შეაფასეთ პირვანდელი გეგმა; 11. შეადგინეთ საშუალო გეგმები; 12. კორექტირება გაუწიეთ გეგმის ტექსტურ ნაწილს და გრაფიკებს; 13. გააკეთეთ საბოლოო ვარიანტი; 14. დაბეჭდეთ გეგმა და გადაეცით დანიშნულებისამებრ.

შეფასების პროცესი – იმის უშუალო დახასიათებაა, თუ რამდენად არის რეალიზებული კრიტერიუმების მოთხოვნები. თუ კრიტერიუმები ეხება პროცესებს – იმას, თუ როგორ აკეთებთ რაიმეს, – ექსპერტები აფასებენ თქვენს მიერ გამოყენებულ მეთოდს – რამდენად საიმედოა იგი, სისტემატიზირებული და დაფუძნებული პრობლემის თავიდან აცილებაზე – შემდეგ კი განსაზღვრავენ რამდენად სრულად ახდენთ ამ მეთოდის რეალიზაციას. თუ კრიტერიუმი ეხება შედეგებს – იმის სტანდარტებს, რასაც აკეთებთ – ექსპერტები შეისწავლიან მიმართულებას და ტენდენციებს ყველა ძირითად არეში და ადარებენ მათ კონკურენტების და მსოფლიო დონის ბენჩმარკინგული კომპანიების ტენდენციებს. ყოველი პუნქტისთვის ექსპერტები განსაზღვრავენ, რას აკეთებთ ძალიან კარგად (ძლიერი მხარეები) და რისი გაკეთებაა აუცილებელი უკეთესად (გამოსასწორებელი მხარეები), შემდეგ კი გამოთვლიან თქვენს ქულებს. ბოლდრიჯის კრიტერიუმების მიხედვით ჩატარებული შემოწმების შედეგად მიღებული შეფასებები, მიუხედავად იმისა შედარება შიგაა თუ გარეგანი, ასევე შეიცავს ერთობლივი შეხედულების გამომუშავებას მიკუთვნებული ქულების შესახებ; სხვაობა მდგომარეობს იმაში, რომ შეფასების და ქულების მიკუთვნებას აკეთებს ქვეგანყოფილების თანამშრომელი თუ არა.

ბოლდრიჯის მიხედვით შემოწმების შედეგები, მიუხედავად იმისა, რომ იგი იძლევა სისტემის დეტალურ სურათს, არ იძლევა მზა რეცეპტებს; ისინი აღნიშნავენ შეცდომებს და სუსტ მხარეებს, მაგრამ არ მიუთითებენ როგორ უნდა გამოსწორდეს ყოველივე. თქვენ ვერ გააცნობიერებთ ამ სურათის ფასეულობას, მისი ადამიანებისთვის გადაცემით, რათა ისინი უბრალოდ დატკბნენ; იგი უნდა შესწავლილ იქნეს, რათა ვიპოვოთ მიდგომები ძირითად მხარეებთან, რომლებიც მოითხოვს გამოსწორებას, გარდაიქმნას გაუმჯობესების წერილობით გეგმად და რეალიზებულ იქნეს. მხოლოდ მაშინ გააუმჯობესებს სისტემას მისი შეფასება. შეფასების პროცესი ასევე შეიძლება გამოვიყენოთ ინფორმაციის გასავრცელებლად ცალკეული ქვეგანყოფილებების მუშაობის უკეთესი პრაქტიკის შესახებ, ამ ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელობის პრემიერების შესახებ ხარისხისადმი მიძღვნილ ყოველწლიურ კონფერენციებზე.

მართვის ახალი მოდელი მიმართულია მუდმივი სრულყოფისკენ. მუდმივი სრულყოფის ერთ-ერთი ხერხია – იმის პერიოდული შემოწმება, თუ რომელ სტადიაზე იმყოფებით თქვენ იმასთან შედარებით, თუ სად გინდათ იყოთ – კურსის ცვლილება, არქარება და ნახტომი წინ. სისტემის შეფასება გაძლევთ ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია იმის გადასაწყვეტად, თუ რა უნდა გააკეთოთ შემდეგ.

## 18. მართვის ახალ მოდელზე გადასვლა

ამ თავში მართვის ახალ მოდელზე გადასვლის პროცესი გარდაქმნილია ლოგიკურ თანამიმდევრობად, რომელიც შეიძლება გამოვიყენოს ნებისმიერმა კომპანიამ:

- ფაზა 1. გარდაქმნების სურვილი.
- ფაზა 2. საკუთარი სისტემის შეფასება.
- ფაზა 3. მომხმარებლის პრიორიტეტის ოფიციალური აღიარება.
- ფაზა 4. მართვის ახალი მოდელის ოფიციალური აღიარება.
- ფაზა 5. მართვის მიზნების კოორდინაცია და გავრცელება.
- ფაზა 6. საკუთარი სისტემის სრულყოფა.

*პირველი ფაზა* გვიჩვენებს ნაბიჯებს, რომლებიც შეგიძლიათ გადადგათ, რათა უმაღლესი ხელმძღვანელობა გადახაროთ გადაქმნების აღიარებისკენ. მოქმედების გეგმა ამ ფაზის მიზნის – აღიარების მიღწევის მისაღწევად – შეიძლება იყოს ასეთი:

- შეაფასეთ თქვენი კომპანიის საქმიანობა და შეადარეთ იგი თქვენს წარმოდგენებს იმის შესახებ, თუ რამდენად უკეთესი შეიძლება იყოს იგი დარგის ლიდერებსა და მსოფლიო დონის კომპანიებში.

- შეიტყვეთ ახალი მოდელის შესახებ წიგნებიდან, კონფერენციებზე და სემინარებზე დასწრებისას, და სწავლებიდან.

- შეისწავლეთ ბოლდრიჯის პრემიის ლაურეატების ხელმძღვანელობის სტილი.

- შეხედეთ თქვენს კომპანიას მომხმარებლის თვალსაზრისით.

- ჩაატარეთ „გონებრივი შტურმი“ თქვენს მოადგილეებთან ერთად თემაზე: როგორი გახდება კომპანია მართვის ახალი სისტემისას.

- განსაზღვრეთ ასეთი ცვლილების უპირატესობები და ნაკლოვანებები, და მისკენ მიმავალ გზაზე არსებული წინააღმდეგობები.

- შეიმუშავეთ ისეთი კომპანიის შესაბამისი ახალი ხედვა, მისია, პოლიტიკა და ფასეულობები, როგორც თქვენ გინდათ რომ გახდეთ.

- როგორც კომპანიის ხელმძღვანელი, მზად იყავით ხანგრძლივი და მუდმივი გადასვლისათვის ხარისხის საშუალებით მართვაზე.

- გაავრცელეთ ასეთი მზადყოფნა მთელს კომპანიაში.

- დაიწყეთ მუშაობა უმაღლესი ხელმძღვანელობის და კომპანიის მუშაობის კრიტერიუმების სისტემაზე, რომელიც დამყარებული იქნება მართვის ახალ მოდელზე.

*მეორე ფაზა* აღწერს რისი გაკეთება შეგიძლიათ, რათა განსაზღვროთ მომხმარებლის აზრი თქვენი კომპანიის და თქვენი სისტემის მდგომარეობის შესახებ.

ამ ფაზის *პირველი მიზნის* მისაღწევად – მომხმარებლის აზრის განსაზღვრა კომპანიის შესახებ – მონაწილეებმა (უმაღლესი ხელმძღვანელობა, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები და სხვა თანამშრომლები, რომლებიც უშუალო კონტაქტში არიან მომხმარებელთან, განსაკუთრებით ვინც დაკავებული არიან მარკეტინ-

გით, გასაღებით და მომხმარებლის მომსახურებით) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

- განსაზღვრეთ ბაზრის და მომხმარებლის მთავარი სეგმენტები, რომლისკენაც იქნება მიმართული თქვენი ახალი სისტემა.

- შეაგროვეთ ინფორმაცია ნებისმიერი შესაძლო წყაროებიდან ამ მომხმარებლის მოთხოვნების, საჭიროების და მოლოდინის შესახებ და იმაზე, თუ როგორ მუშაობს თქვენი კომპანია მის შესრულებაზე.

- განაზოგადეთ და გაანალიზეთ ეს ინფორმაცია, რათა განისაზღვროს მომხმარებლის მოთხოვნები და მათი შეხედულება თქვენს კომპანიაზე.

- შეამოწმეთ თქვენი დასკვნები ძირითად მომხმარებლებზე, რათა დარწმუნდეთ მათ სიზუსტეში.

- დოკუმენტურად ჩამოაყალიბეთ და თქვენი შედეგები უმაღლეს ხელმძღვანელობას წარუდგინეთ.

ამ მიზნების მიღწევაში დაგეხმარებათ მოცემული დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-3 თავის მასალა.

ამ ფაზის *მეორე მიზნის* მისაღწევად – სისტემის შეფასების ჩასატარებლად – მონაწილეებმა (შეფასების ჩასატარებლად საჭირო თანამშრომლები) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

- შექმენით და ასწავლეთ შეფასების ჯგუფს და გაანაწილეთ მოვალეობები.

- შეაგროვეთ ინფორმაცია.

- დოკუმენტურად ჩამოაყალიბეთ და წარუდგინეთ შედეგები უმაღლეს ხელმძღვანელობას.

მეორე ფაზის *მეორე მიზნის* მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-17 თავის მასალა.

ამ ფაზის *მესამე მიზნის* მისაღწევად – მოქმედების გეგმის შემუშავება – მონაწილეებმა (უმაღლესი ხელმძღვანელობა, მათი მოადგილეები და სხვა თანამშრომლები) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

- შეადარეთ შემოწმების შედეგები იმის ხედვას, თუ რა ღონეზე უნდა იმყოფებოდეს კომპანია, რათა გამოავლინოთ ძლიერი მხარეები და ის ადგილები, რომლებიც მოითხოვს გამოსწორებას.

- იმ ადგილებს, რომლებიც მოითხოვს გამოსწორებას, მიანიჭეთ პრიორიტეტები და მათზე დანიშნეთ პასუხისმგებელი პირები.

- განსაზღვრეთ როგორ გაიზომება პროგრესი.

▪ განხედეთ ეს პროცესი ოფიციალური, რათა პერიოდულად ჩაატაროთ სისტემის შეფასება.

მეორე ფაზის მესამე მიზნის მიღწევაში თქვენ დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს 2-5 თავების მასალა.

*მესამე ფაზაში* მოცემულია, თუ როგორ შეგიძლიათ ოფიციალურად დააფუძნოთ მომხმარებელზე ორიენტაცია.

მესამე ფაზის *პირველი მიზნის* მისაღწევად – ინფორმაციის შეკრების პუნქტების შექმნა – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი, ძირითადად ისინი, ვინც დაკავებული არიან მარკეტინგით, გასაღებით და მომხმარებლის მომსახურებით) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ განსაზღვრეთ ინფორმაციის ყველა შესაძლო წყარო არსებული და პოტენციური მომხმარებლის შესახებ.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ ამ წყაროებიდან ინფორმაციის შეკრების პროცესი.

▪ შეაფასეთ ინსტრუმენტები, რომლებიც გამოიყენება მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების განსაზღვრისთვის და შეგროვებული ინფორმაციის ხარისხის, სარგებლიანობის, დროულობის და ა.შ. განსაზღვრისათვის.

მესამე ფაზის *პირველი მიზნის* მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მესამე თავის მასალა.

მესამე ფაზის *მეორე მიზნის* მისაღწევად – მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის განზოგადება და ანალიზი – მონაწილეებმა (უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები, დაგეგმვის პროცესის მონაწილეები და ისინი, ვინც დაკავებული არიან მარკეტინგით, გასაღებით და მომხმარებლის მომსახურებით) ასე უნდა იმოქმედონ:

▪ ოფიციალურად დააფუძნონ მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის განზოგადების პროცესი, ინფორმაციის შეკრების სხვადასხვა პუნქტებიდან.

▪ ოფიციალურად დააფუძნონ ინფორმაციის გადაცემის პროცესი, რომელიც მოითხოვს დაუყოვნებელ ყურადღებას, შესაძაბამისი ადამიანების ან ქვეგანყოფილებებისთვის.

▪ ოფიციალურად დააფუძნონ განზოგადებული ინფორმაციის ანალიზის პროცესი.

▪ ოფიციალურად დააფუძნონ ამ ინფორმაციის გადაცემის პროცესი შესაძაბამისი ადამიანების ან ქვეგანყოფილებებისთვის.

მესამე ფაზის მეორე მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-3 და მე-10 თავის მასალა.

მესამე ფაზის *მესამე მიზნის* მისაღწევად – მომხმარებლის მოთხოვნების გამოყენება შიგა პროცესების მოძრაობაში მოსაყვანად – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი) უნდა გადადგან ნაბიჯები:

- განსაზღვრეთ კავშირი მომხმარებლის დაკმაყოფილების ფაქტორს და შიგა პროცესებსა და კრიტერიუმებს შორის.

- ყურადღება გაამახვილეთ ამ მთავარ პროცესებზე და კრიტერიუმებზე მე-4 ფაზაში.

მესამე ფაზის მესამე მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს 3-6 და 10-15 თავების მასალა.

*მეოთხე ფაზა* მიმართულია სტრატეგიულ დაგეგმვაზე, თანამშრომლების მოზიდვაზე, პროცესების მართვაზე და გაზომვის სისტემაზე ანუ ახალ მოდელზე გადასვლის ხერხებზე.

მეოთხე ფაზის *პირველი მიზნის* მისაღწევად – მთელი საქმიანობის კოორდინაცია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის საშუალებით – მონაწილეებმა (ყველა ღონის თანამშრომელი, მომხმარებლები და მომწოდებლები) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

- ააწყვეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ერთიანი პროცესი, თქვენ კომპანიაში მსოფლიო ღონის კომპანიების „საუკეთესო პრაქტიკის“ გამოყენებით.

- განსაზღვრეთ, ვინ უნდა მიიღოს მონაწილეობა პროცესში, ყველა ღონის თანამშრომლის, ძირითადი მომხმარებლების და ძირითადი მომწოდებლების წარმომადგენელთა ჩათვლით.

- დაადგინეთ კავშირის არხები, საიდანაც დაგეგმვის პროცესში შემოვა ძირითადი ინფორმაცია.

- განსაზღვრეთ რამდენიმე სასიცოცხლოდ აუცილებელი გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზანი, რომლებიც აუცილებელია მომხმარებლის დაკმაყოფილების და საწარმოო საქმიანობის გასაუმჯობესებლად.

- დანიშნეთ პასუხისმგებელი თითოეული მიზნის მიღწევაზე.

- განსაზღვრეთ კრიტერიუმი თითოეული მიზნისთვის.

- გააცანით გეგმა ყველა თანამშრომელს და თვალყური ადევნეთ იმას, რომ განყოფილებების, ქვეგანყოფილებების, გუნდების და ცალკეული ადამიანების საქმიანობა შეთანხმებული იყოს კორპორაციის ამოცანებთან.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ გეგმის შესრულების და იმ ჯგუფების დახმარების შეფასების პროცესები, რომლებიც თავს ვერ ართმევენ მას.

მეოთხე ფაზის პირველი მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მეოთხე თავის მასალა.

მეოთხე ფაზის *მეორე მიზნის* მისაღწევად – ყველა თანამშრომლის ჩართვა მუდმივ სრულყოფაში – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ ყველა თანამშრომელს გააცანით ხედვა, მიზნები და მოთხოვნები (სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების საშუალებით).

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ პროცესები კორპორაციული ფასეულობების შესახებ ყველა დონის თანამშრომლის მუდმივი ინფორმირების მიზნით.

▪ დააზუსტეთ ახალ სისტემაში ხელმძღვანელების როლი, უზრუნველყავით მათი სწავლება და მხარდაჭერა, რათა გავაიოლოთ ეს გადასვლა.

▪ თანამშრომლებს შეასწავლეთ პროცესებსა და შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღიარებისთვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ პროცესები თანამშრომლებისთვის მათ მუშაობაზე გამომხაურების უზრუნველსაყოფად, რათა მათ შეძლონ შეფასება და გააუმჯობესონ იგი.

▪ თანამშრომლებს შეასწავლეთ გუნდში მუშაობის უნარ-ჩვევები.

▪ შექმენით გუნდები პროცესების მართვის, მათი გაუმჯობესებისთვის და პრობლემების გადასაწყვეტად.

მეოთხე ფაზის *მეორე მიზნის* მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-2 და 5-7 თავების მასალა.

მეოთხე ფაზის *მესამე მიზნის* მისაღწევად – ყველა მთავარი პროცესის მართვა და მათი სრულყოფა – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ განსაზღვრეთ მთავარი პროცესები, უშუალოდ დაკავშირებული მომხმარებლის მოთხოვნებთან.

▪ შეასწავლეთ თანამშრომლებს პროცესების მართვა და სრულყოფა.

▪ შექმენით ჯვარედინად ფუნქციონირების გუნდები, განყოფილების ფარგლებს გარეთ გამავალი საკვანძო პროცესების გასაანალიზებლად.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ პროცესები გუნდების მუშაობის შედეგების გამოყენებისთვის პროცესების მართვის და სრულყოფის მიზნით.

▪ მოახდინეთ კომპანიის რეორგანიზაცია ძირითადი პროცესების ირგვლივ.

▪ ოფიციალურად, მომწოდებლების მონაწილეობით, დააფუძნეთ მართვისა და სრულყოფის პროცესები.

▪ გაანაწილეთ მოვალეობები პროცესებზე მუშაობისას და პრობლემების გადაწყვეტისას, განყოფილების შიგნით.

▪ იპოვეთ მუშაობის შედეგების შეტყობინების მეთოდები გუნდებისთვის და მთლიანად მთელი ორგანიზაციისთვის.

მეოთხე ფაზის *მესამე მიზნის* მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-11 და მე-12 თავების მასალა.

მეოთხე ფაზის *მეოთხე მიზნის* მისაღწევად – გაზომვის სისტემის შექმნა – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ გამოიყენეთ ინფორმაცია მომხმარებლის შესახებ და კომპანიის მოთხოვნები ძირითადი კრიტერიუმების განსაზღვრისთვის.

▪ გაზომეთ მხოლოდ ის, რაც შეგიძლიათ გააკონტროლოთ.

▪ გააკეთეთ ისე, რომ მონაცემები ყველა კრიტერიუმზე ადვილი შესაგროვებელი, გადასაცემი და გასაგები იყოს.

▪ შეასწავლეთ თანამშრომლებს მონაცემების შეგროვება და გაანალიზება, აგრეთვე მათი გამოყენება გაუმჯობესების მიზნით.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ მონაცემების შეგროვებისა და უწყების (შეტყობინების) პროცესი.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ მონაცემების შემოწმების, ანალიზისა და მათი სრულყოფისთვის გამოყენების პროცესი.

მეოთხე ფაზის მეოთხე მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-14 თავის მასალა.

*მეხუთე ფაზა* მიმართულია მთელი საქმიანობის კოორდინაციაზე, რათა დავაკმაყოფილოთ და გადავაჭარბოთ მომხმარებლის მოლოდინს.

სისტემის კოორდინაციის *პირველი მიზნის* მისაღწევად – შრომის ანაზღაურების და აღიარების პროგრამის შეთანხმება მართვის ახალ მოდელთან – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი, განსაკუთრებით კადრების განყოფილების სპეციალისტები) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:



▪ ჩაატარეთ თანამშრომლების გამოკითხვა, რათა გაიგოთ მათი მოლოდინი და მოთხოვნები შრომის ანაზღაურების და აღიარების პროგრამის მიმართ.

▪ ჩამოაყალიბეთ ჯვარედინად ფუნქციონირების გუნდები, რომლებიც არსებული პროგრამების შეფასების და სრულყოფის, ახლების შექმნის და დანერგვის ბაზა გახდება.

▪ გუნდებთან მუშაობა ასეთი პროგრამების მიზნების დაზუსტებაზე; თავიდან ყურადღება გაამახვილეთ იმაზე, რომ არ გააკეთოთ უარესი, შემდეგ გაავრცელეთ კომპანიის ხედვა, მისია და მიზნები.

▪ დაადგინეთ თითოეული პროგრამის შესრულების და კომპანიის მისიასა და მიზნებში შეტანილი წვლილის კრიტერიუმები.

▪ შეისწავლეთ შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული საკითხები, რათა შეარჩიოთ მოქმედების საუკეთესო კურსი კომპანიისთვის.

▪ მოიზიდეთ თანამშრომლები კომპანიის აღიარების პროგრამების შესასრულებლად.

▪ გააკეთეთ ისე, რომ ანაზღაურება და ოფიციალური აღიარება დამოკიდებული იყოს გაზომილ მუშაობაზე, უპირატესად კი გუნდურ მუშაობაზე.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ შრომის ანაზღაურების და აღიარების ყველა პროგრამის რეგულარული კონტროლის და სრულყოფის პროცესი.

მეხუთე ფაზის პირველი მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-8 თავის მასალა.

სისტემის კოორდინაციის *მეორე მიზნის* მისაღწევად – თანამშრომლებთან დამოკიდებულება, როგორც კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივებთან – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი, განსაკუთრებით კი უმაღლესი ხელმძღვანელობა და კადრების განყოფილების პერსონალი) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ თანამშრომლებისგან გაიგეთ შრომის რა პირობებს მოითხოვენ და მოელონ, რათა ჯანმრთელები და კმაყოფილები იყვნენ.

▪ თანამშრომლების ჯანმრთელობა, კეთილდღეობა და კმაყოფილება გადააქციეთ კომპანიის ამოცანად და მიზნად.

▪ შეიმუშავეთ თანამშრომლების ჯანმრთელობის, კეთილდღეობის და კმაყოფილების მოქმედი კრიტერიუმები.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ თანამშრომლების ჯანმრთელობის, კეთილდღეობის და კმაყოფილების კონტროლის და გაუმჯობესების პროცესი.

მეხუთე ფაზის მეორე მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-9 თავის მასალა.

სისტემის კოორდინაციის *მესამე მიზნის* მისაღწევად – ბენჩმარკინგული პროგრამის შემოყვანა – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ ჩართეთ უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელები და ყველა, ვინც კი პასუხს აგებს გადაწყვეტილების მიღებაზე იმის შესწავლაში, თუ რა არის ბენჩმარკინგი და რა სარგებლობა მოაქვს მას.

▪ შეასწავლეთ თანამშრომლებს ბენჩმარკინგის პროცესი.

▪ გამოიყენეთ მომხმარებლების, მომწოდებლების და თანამშრომლების მონაცემები, რათა განსაზღვროთ ბენჩმარკინგის შესაძლებლობები, შემდეგ გახადეთ ეს შესაძლებლობები თქვენს პრიორიტეტებად და გაანაწილეთ მოვალეობები.

▪ მიეცით ბენჩმარკინგულ გუნდებს უფლება, ორგანიზება გაუკეთონ, ჩაატარონ გამოკვლევა და წარმოადგინონ რეკომენდაციები.

▪ ოფიციალურად დააფუძნეთ ამ რეკომენდაციების გარდაქმნის პროცესი მოქმედების გეგმად, ბენჩმარკინგის სრულყოფის და შეფასების პროცესებად.

მეხუთე ფაზის *მესამე მიზნის* მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-15 თავის მასალა.

სისტემის კოორდინაციის *მეოთხე მიზნის* მისაღწევად – საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი ამოცანების ხელმძღვანელობის და მხარდაჭერის უზრუნველყოფა – მონაწილეებმა (ყველა თანამშრომელი, განსაკუთრებით კი უმაღლესი ხელმძღვანელობა) უნდა გადადგან შემდეგი ნაბიჯები:

▪ განსაზღვრეთ თქვენი კომპანიის მისია, მიზნები და ფასეულობები კორპორაციული საზოგადოებრივი ვალდებულებების და მოქალაქეობრივი მოვალეობის სფეროში.

▪ სიტყვიერი ფორმით ეს ფასეულობები გაავრცელეთ მთელს ორგანიზაციაში თანამშრომლების შესაბამის საქმიანობაში ჩართვის საშუალებით და საზოგადოებრივ საქმიანობაში მათი მონაწილეობის მხარდაჭერით.

▪ შეიმუშავეთ თანამშრომლების და კომპანიის მონაწილეობის კრიტერიუმები ისეთ საქმიანობაში, როგორცაა ნარჩენების მინი-

მიზანია, ვალდებულებები გარემოს დაცვის დარგში, ნებაყოფლობითი საქმიანობა, ქველმოქმედება და საზოგადოებრივი სამუშაოები.

■ ოფიციალურად დააფუძნეთ ამ დარგში საქმიანობის კონტროლის და სრულყოფის პროცესები.

მეხუთე ფაზის მეოთხე მიზნის მიღწევაში დაგეხმარებათ დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-16 თავის მასალა.

*მეექვსე ფაზა* ეხება ბოლდრიჯის კრიტერიუმების გამოყენებას სისტემის შესაფასებლად და სრულყოფის მომდევნო რაუნდის ორგანიზაციისთვის .

სისტემურ მართვაზე გადასვლა – მუდმივი სრულყოფის მუდმივი პროცესია, რომელიც იწყება, როდესაც თქვენი კომპანია გახდება ხარისხის საშუალებით მართვის მომხრე. მიზნის მისაღწევად – საკუთარი სისტემის მუდმივი სრულყოფა – აუცილებელია იმის პერიოდული შემოწმება, რომელ სტადიაზე იმყოფებით იმასთან შედარებით, თუ სად გინდათ იმყოფებოდეთ – კურსის შეცვლა, აჩქარება ან წინ ნახტომი. თქვენ მიერ გამოყენებული მეთოდები რეგულარულად უნდა შეფასდეს და გაუმჯობესდეს. რეკომენდებულია ბოლდრიჯის კრიტერიუმებზე დაფუძნებული ყოველწლიური შეფასება (დამხმარე სახელმძღვანელოს მე-17 თავი). თქვენ ვერ იპოვით უკეთეს ინსტრუმენტს მთლიანად სისტემის გამოკვლევის, გაგების და სრულყოფისთვის.

ზემოთ მოყვანილი ნაბიჯების შთამბეჭდავმა ჩამონათვალმა არ უნდა შეგვაშინოს. მართვის ახალ მოდელზე გადასვლა არ უნდა გაკეთდეს აჩქარებით ან მოუფიქრებლად. ამას დასჭირდება გარკვეული დრო (როგორც პრაქტიკა აჩვენებს, მინიმუმ სამი წელი) და დაუღალავი შრომა. მაგრამ ამ თავში შემოთავაზებული მოქმედების თითოეული გეგმის რეალიზებას მივყავართ სწრაფ და საგრძნობ შედეგებთან. თქვენ მალე, სამ წელიწადზე გაცილებით ადრე, დაიწყებთ მართვის ახალი მოდელის უპირატესობით სარგებლობას.

*TQM დანერგვის თავისებურებები დსთ-ს საწარმოებში, მათ შორის, საქართველოს საწარმოებშიც.*

იმ უცხოურ საწარმოებთან კონტაქტი, რომლებშიც ძირითადი აქცენტი კეთდება ხარისხზე, აიძულებს დსთ-ს ქვეყნების მეწარმეებს, მათ შორის, საქართველოს მეწარმეებსაც, შეისწავლონ უცხოური ფირმების გამოცდილება. მაგრამ ამ გამოცდილებას უშუალოდ ვერ გადაიღებ – საყოველთაო ხარისხის გზაზე ჩვენ გვხვდება სპეციფიკური, მხოლოდ ჩვენთვის დამახასიათებელი პრობლემები.

მთავარი (*პირველი*) მეთოდური პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ ერთი მხრივ, ჩვენი კომპანიებისთვის აუცილებელია სერი-

ოზული ცვლილებები ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, საერთო კორპორაციულ კულტურაში, მენეჯმენტის სტილსა და მეთოდებში, შექმნილი და გასაყიდი პროდუქციის ნომენკლატურის ხშირად შეცვლაში, ხოლო ISO 9000 საერთაშორისო სერიის სტანდარტები საკმაოდ კონსერვატულია ანუ ჩვენი მიმდინარე სიტუაციის არაადეკვატურია.

*მეორე* პრობლემა ISO 9000 სერიის სტანდარტების დანერგვის გზაზე და, მაშასადამე, TQM-სთვისაც, არის ჩვენს ქვეყნებში *ჯურანის* (85-15%) და *დემინგის* (96-4%) წესების შეუსრულებლობა, რომლებიც ძირითად, მაღომინირებელ პასუხისმგებლობას (შესაბამისად 85% და 96%) ხარისხზე აკისრებს მენეჯმენტის სისტემას და მის შემქმნელებს (და არა შემსრულებლებს – შესაბამისად 15 % და 4 %). ჩვენთან სიტუაცია თითქმის პირიქით არის – შესაბამობების ძირითადი წილი მოდის შემსრულებლებზე.

*მესამე* პრობლემა – ჩვენი მრეწველობის და მომსახურების სფეროს კულტურული საფუძვლების (რეპრესიული მენეჯმენტი, დაფუძნებული ძალაზე და დამნაშავის ძიებაზე) არაადეკვატურობა ISO 9000 საერთაშორისო სერიის სტანდარტების პრინციპების მიმართ, რომლებიც დაფუძნებულია *წესების* ძალაზე.

ჩვენი კომპანიების *მეოთხე* პრობლემაა ხარისხის მენეჯმენტის განვითარების გამოტოვებული ეტაპები და, პირველ რიგში, ხარისხის მართვის სტატისტიკური მეთოდები.

რა ამოცანების გადაწყვეტით უნდა დაიწყოს ჩვენი ქვეყნის ჯერ კიდევ დანგრევას გადარჩენილმა საწარმოებმა მოცემულ ეტაპზე? ესენია:

1. აითვისოს მოთხოვნილების მქონე საქონლის წარმოება, ხოლო, თუ ამ საქონელს გაგაუმჯობესებთ, მყიდველის რიცხვი გაიზრდება, გაუმჯობესდება საწარმოს ეკონომიკური მაჩვენებლები და გამოჩნდება სახსრები ხარისხის პრობლემის გადაჭრის შემდგომი ეტაპების რეალიზებისთვის.

2. შექმნას გაყიდვის სადილერო სავაჭრო ქსელი და აგრეთვე საქონლის გავრცელება და ინფორმაცია მის შესახებ.

3. განახორციელოს წარმოების ხარჯების მინიმიზაცია. ამ მიზნით აუცილებელია ახლებურად გავიაზროთ საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა, ჩავატაროთ რესტრუქტურისაცია.

4. ისწავლოს ფინანსების მართვა. პირველ რიგში, აუცილებელია მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის ორგანიზება.

ზემოთ მოყვანილი, საწარმოს წარმატებული საქმიანობის ოთხივე აუცილებელი პირობა განიხილება ხარისხის სხვადასხვა

კონცეფციებისთვის, მაგრამ იქ ლაპარაკია გაუმჯობესებაზე. ჩვენი საწარმოების უმრავლესობისთვის კი ეს პირობები პრაქტიკულად ნულიდან უნდა შეიქმნას. ჩვენ სტარტის აღება გვიხდება მოედნიდან, რომელიც გაცილებით დაბლაა უცხოურ ფირმებთან შედარებით. და მხოლოდ მას შემდეგ, რაც საწარმო როგორღაც თავს გაართმევს ამ ამოცანებს, იგი შეიძლება შეუდგეს ხარისხის სისტემის შექმნას და სერტიფიცირებას ამ დამხმარე სახელმძღვანელოში აღწერილი TQM კონცეფციის და აგრეთვე ISO 9000 და QS 9000 სტანდარტების მოთხოვნებთან შესაბამისად.

TQM სისტემაზე გადასვლა უნდა მოხდეს ზოგადი (კორპორაციული) მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების სისტემური დანერგვის ფონზე, რაც მოიცავს: ინვესტიციების, პროექტების, ფინანსების, პერსონალის და ცოდნის მართვას ისეთი სპეციალური მიდგომების ჩათვლით, როგორიცაა „ზუსტად დროზე“, ღირებულების ინჟინერინგი, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი და ზოგიერთი სხვა.

## დასკვნის ნაცვლად

ვიმედოვნებთ, რომ ამ წიგნის საშუალებით თქვენ შეძლებთ გაიგოთ და პრაქტიკაში გამოიყენოთ TQM, დასახოთ კონკრეტული მიზნები და გამოიყენოთ ამ მიზნების მიღწევის სხვადასხვა მეთოდები. შეძლებთ გაიგოთ მომხმარებლის მოთხოვნები და ეს ცოდნა გამოიყენოთ ორგანიზაციის მართვაში, მოახდინოთ ხარისხის სტრატეგიის და ბიზნეს-გეგმის ინტეგრირება ერთიან სტრატეგიულ პროცესში, დააკავშიროთ მომხმარებლის და თქვენი კომპანიის მოთხოვნები ორგანიზაციის შიგნით, დააფასოთ და დააჯილდოვოთ თანამშრომლების მონდობება და ხელი შეუწყოთ ხარისხის სრულყოფას, დაადგინოთ კრიტერიუმების ერთიანი სისტემა და უხელმძღვანელოთ საქმით (და არა ქაღალდზე), გახედულად აიღოთ მაგალითი ლიდერებისგან მოწინავე აზროვნების დასანერგად, განამტკიცოთ ძლიერი მზარეები და კომპენსირება გაუკეთოთ სისუსტეებს მუდმივი შეჯამების საშუალებით და ბოლოს, განახორციელოთ გადასვლა ტრადიციული მართვიდან ხარისხის მართვაზე.

## დანართი

### მ. ბოლდრიჯის ხარისხის პრემია

მაღკოლმ ბოლდრიჯის ხარისხის ნაციონალური პრემია დაწესდა აშშ-ში და დამტკიცდა 1987 წ. აგვისტოში აშშ-ს პრეზიდენტის რონალდ რეიგანის ბრძანებულებით. იგი ენიჭებოდა სამი კატეგორიის კომპანიებს: ა) საწარმოო კომპანიებს; ბ) სერვისის კომპანიებს; გ) მცირე ბიზნესის კომპანიებს, რომლებშიც იგულისხმება საწარმოო ან სერვისის კომპანიები არა უმეტეს 500 თანამშრომლით. განხილულია საკითხი ამ სიის შევსებისა კიდევ ორი კატეგორიით: განათლებისა და ჯანდაცვის ორგანიზაციებით. პრემია ეძლევა არა უმეტეს ორ კომპანიას თითოეულ კატეგორიაში.

ბოლდრიჯის პრემიის კანდიდატი კომპანიის თხოვნა (განცხადება) განიხილება ადამიანთა ჯგუფის მიერ რევიზორთა საბჭოდან, რომელიც შედგება დაახლოებით 150 ხარისხის ექსპერტისგან. ისინი წარმოადგენენ მრეწველობას, მთავრობას და უნივერსიტეტებს. პრემიის პრეტენდენტი კომპანიებისგან მოითხოვენ დოკუმენტაციის წარდგენას თავის ხარისხის სისტემაზე. განხილვის პირველ სტადიაში გასული კომპანიები უფრო გულმოდგინედ განიხილება შემდგომ სტადიებზე.

ბოლდრიჯის პრემიის პრეტენდენტების ანალიზი ტარდება შემდეგი შვიდი კრიტერიუმის შესაბამისად:

1. *ხელმძღვანელობა* (10%). შეფასდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმატებები კომპანიის შიგნით ხარისხის კულტურის შექმნაში.

2. *ინფორმაცია და ანალიზი* (7%). შეფასდება კომპანიის წარმატებები ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზში და როგორ გამოიყენება ეს ინფორმაცია ხარისხის გასაუმჯობესებლად და მუშაობის ხარისხის დაგეგმვაში.

3. ხარისხის დაგეგმვის სტრატეგია (6%). შეფასდება კომპანიის წარმატებები მომხმარებლის მოთხოვნების ინტეგრაციაში, კომპანიის მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესებისთვის.

4. ადამიანური რესურსები (15%). რევიზორების მიერ შეისწავლება საკითხი იმის შესახებ, თუ რამდენად წარმატებით მოიზიდავს კომპანია თავის თანამშრომლებს ხარისხის გაუმჯობესებისთვის მუშაობაში და როგორ იყენებს მათს ცოდნას და გამოცდილებას კომპანიაში.

5. საქონლის და მომსახურების ხარისხში რწმენა (14%), უზრუნველყოფილი პროცესის ხარისხის შესაბამისი მართვით, რამაც უნდა შექმნას რწმენა საქონლის და მომსახურების ხარისხში. შეფასდება კომპანიის საქმიანობა ტექნოლოგიური პროცესის ყველა ოპერაციის კარგი ხარისხის მიღწევაში და კომპანიის მიზანი მუდმივ გაუმჯობესებებში.

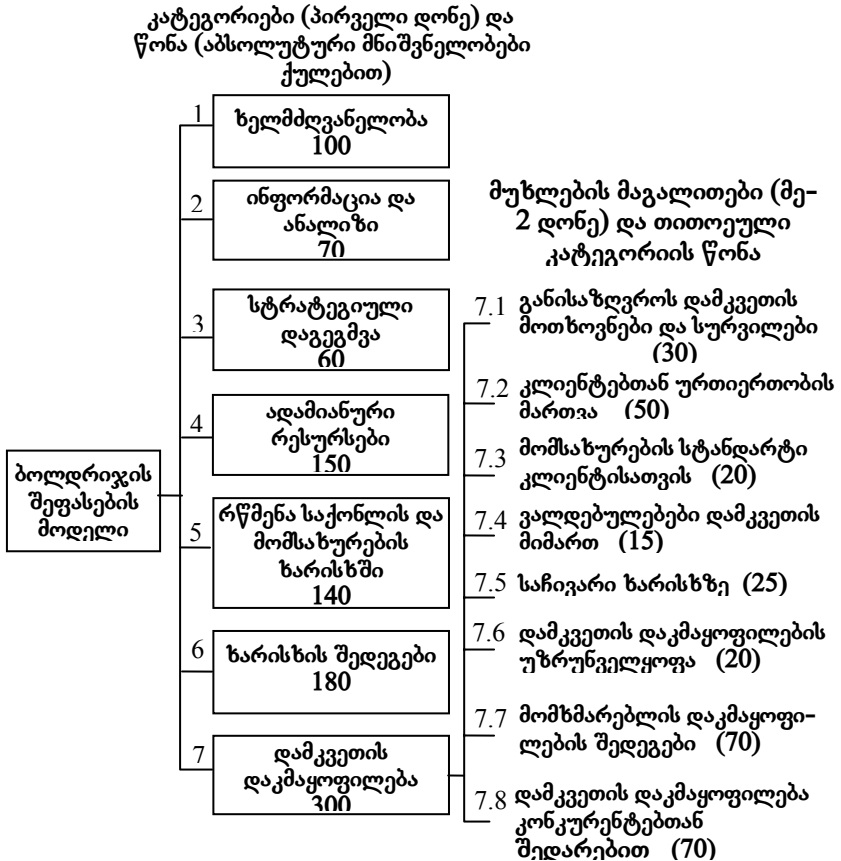
6. ხარისხის შედეგები (18%). შეისწავლება კომპანიის წარმატებები ხარისხის და მისი გაუმჯობესებების საქმეში, რომელიც ფასდება ხარისხის შესაბამისი რაოდენობრივი მაჩვენებლებით და დადასტურებულია გაზომვის შედეგებით.

7. ფოკუსი მომხმარებელზე და მისი საჭიროების და სურვილების დაკმაყოფილებაზე (30%). გაანალიზდება საკითხი იმის შესახებ, თუ რამდენად კარგად განსაზღვრავს კომპანია მისი პროდუქციის მომხმარებლების მოთხოვნებს და რამდენად კარგად კმაყოფილდება ეს მოთხოვნები.

ფრჩხილებში მოცემული თითოეული კრიტერიუმის პროცენტული წონა შეესაბამება ქულების იმ მაქსიმალურ რიცხვს, რომელიც შეიძლება მისცენ ბოლდრიჯის პრემიის პრეტენდენტების განხილვაში მონაწილე ექსპერტებმა. ასე, მაგალითად, მეშვიდე კრიტერიუმის წონის 30% შეესაბამება მაქსიმუმ 300 ქულას.

ანიჭებს რა დიდ მნიშვნელობას მომხმარებლის დაკმაყოფილების საკითხს, ბოლდრიჯის შეფასების მოდელი ითვალისწინებს

ამ პირველი დონის შესაფასებელი კატეგორიის გაშლას მე-2 დონეზე (იხ. დანართის ნახ.დ.1).



ნახ.დ.1. პირველი დონის გაშლა და მუხლების (კატეგორიების) მაგალითები მე-2 დონის გაშლისას შეფასების ბოლდრიჯის მოდეულში

მ. ბოლდრიჯის პირველი პრემიის მინიჭება მოხდა 1988 წ. შემდგომში ბევრმა კომპანიამ ვერ შეძლო ბოლდრიჯის პრემიის მოთხოვნების შესრულება, რაც მოწმობდა იმას, რომ ისინი ჯერ მთლიანად ვერ გადავიდნენ TQM პირობებში მუშაობაზე. იყო რამდენიმე შემთხვევაც კი (სერვისული კომპანიებისთვის), როდესაც პრემია არ მიენიჭა არც ერთ პრეტენდენტს.



ბოლდრიჯის პრემიის კონკურსის ყველა გამარჯვებულისთვის საერთოა ის ფაქტი, რომ ყველა მათგანი კონცენტრირებული იყო თანამშრომლების სწავლებაზე და გამაფრთხილებელ (პრევენციულ) საქმიანობაზე. ბოლდრიჯის პრემიის მისაღებად მთავარია – მომხმარებლის დაკმაყოფილება, წარმატება ბიზნესში და კონკურენტუნარიანობა, გაყიდვის მოცულობის გაზრდა და მომგებიანობა.

ლ ი ტ მ რ ა ტ უ რ ა

1. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology, Boston, Harvard Business School Press, 1993.
2. Conti T. Building Total Quality: a Guide for Management. – London: Chapman & Hill, 1993.
3. Crosby P. Quality is free. – New York: McGraw – Hill, 1979.
4. Deming W.E. The New Economics for Industry, Government and Education. – Massachusetts: MJt Center for Advanced Engineering Study, 1993.
5. George S., Weimerskirch A. Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies, 2<sup>nd</sup> ed. – New York: John Wiley & Sons, 1998.
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – New York: HarperCollins, 1993.
7. Morten T. Hansen, Nitin Nohria, Thomas Tierney. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March-April, 1999.
8. Oakland John S. Total Quality Management. The Route to Improving Performance. Second Edition. – University of Bradford: Management Centre, 1993.
9. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday, 1995.
10. Juran J. Quality Planning & Analysis. – McGraw-Hill, 1983.
11. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. – СПб., «Виктория плюс», 2002.

12. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005.

ს ა რ ჩ ე ვ ი

შ ე ს ა ვ ა ლ ი.....	3
1. მართვის ახალი მოდელი.....	6
2. ხელმძღვანელობა.....	10
3. ყურადღება მომხმარებელზე.....	14
4. სტრატეგიული დაგეგმვა.....	17
5. მართვა.....	19
6. თანამშრომლების მონაწილეობა.....	23
7. სწავლება.....	25
8. ჯილდო და აღიარება.....	30
9. ორიენტაცია თანამშრომლებზე.....	32
10. კონტაქტები მომხმარებელთან.....	36
11. საქონლის და მომსახურების დაგეგმვა.....	38
12. პროცესების მართვა.....	40
13. მომწოდებლის ხარისხი.....	42
14. მონაცემების შეკრება და ანალიზი.....	43
15. ბენჩმარკინგი.....	46
16. კორპორაციის ვალდებულებები და მოქალაქეობრივი მოვალეობა.....	49
17. სისტემის შეფასება.....	52
18. გადასვლა მართვის ახალ მოდელზე.....	55
დ ა ნ ა რ თ ი.....	67
ლ ი ტ ე რ ა ტ უ რ ა.....	70

ზედგინიბე ირაკლი გიორგის ძე

# სარისხის საყოველთაო მართვა

*(დამხმარე სახელმძღვანელო)*

იბეჭდება ავტორის მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა ofhvjtბას 01.02.2006 წ. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 20.02.2006 წ.  
ქალაქის ზომა 60×84 1/16. გარნიტურა literaturuli\_BJG\_2000. ნაბეჭდი თაბახი  
4,5. სააღრიცხვო-საგამომცემლო თაბახი 3,75. ტირაჟი 100 ეგზ. შეკვეთა 06/1