

ხარისხის მართვა

საკითხავი მასალა

2019

სარჩევნი

1.	რა არის ხარისხი?.....	3
1.1.	რა ღირს ანუ ხარისხი მნიშვნელოვანია?	3
1.2.	ხარისხის ტიპები	4
1.3.	როგორ ვმართოთ ხარისხი?.....	4
1.4.	ერთიანი ხარისხის მართვის კომპონენტები	6
1.5.	ერთიანი ხარისხის მართვის ისტორია	6
2.	ხარისხის გაუმჯობესების ორგანიზაციული ასპექტები	9
2.1.	ზოგადი მიმოხილვა	9
2.2.	ხარისხის გაუმჯობესების ნაბიჯები.....	11
2.3.	ხარისხის მართვის 8 პრინციპი	12

1. რა არის ხარისხი?

ყოველ პროდუქტს გააჩნია თვისებათა ერთობლიობა, რომლის მიხედვითაც იგი აკმაყოფილებს ადამიანთა მოთხოვნილებებს. პრაქტიკაში მიღებული განმარტების თანახმად, პროდუქციის ხარისხი არის მისი თვისებების შესაბამისობა დადგენილ სტანდარტებთან, ტექნიკურ მაჩვენებლებთან, რომელთა საფუძველზეც პროდუქცია შეიძლება დანიშნულებისამებრ იქნეს გამოყენებული.

ხარისხი წარმოადგენს წარმოებული პროდუქტის ან მომსახურების შესაბამისობას მომხმარებელთა საჭიროებასთან და მოლოდინთან. ეს გულისხმობს პროდუქტიულობას, გარეგნულ იერსახეს, ხელმისაწვდომობას, მიწოდებას, საიმედოობას, უსაფრთხოებას, გამძლეობას, ხარვეჭეფტიანობას და ფასს. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციამ იცოდეს მომხმარებლის საჭიროება და მოლოდინი. მათი განსაზღვრის შემდგომ კი საკუთარი შიდა შესაძლებლობები და ამ მოთხოვნებთან შესაბამისობის შეფასება. ხარისხის პრობლემის გადაწყვეტა მოითხოვს არა ცალკეულ საკითხთა, არამედ პრობლემათა სისტემის კომპლექსურ შესწავლას.

ამრიგად, ხარისხი წარმოადგენს:

- კარგად განსაზღვრული საჭიროების თუ მიზნის დაკმაყოფილებას
- მომხმარებელთა მოლოდინის დაკმაყოფილებას
- არსებულ კანონიერ მოთხოვნებთან თანხვედრას
- საქმის ყოველთვის, ყოველ ჯერზე კარგად კეთებას
- დროულ, ზედმიწევნით წესიერ, ზუსტ მომსახურებას

პროდუქციის ხარისხის დამახასიათებელ თვისებათა ერთობლიობა ორ ჯგუფად იყოფა. პირველი რიგის თვისებები გამოვლინდება წარმოების პროცესში და წარმოადგენს სახმარი ღირებულების ტექნიკურ, ანუ ორგანიზაციულ მხარეს. მეორე რიგის თვისებები გამოვლინდება პროდუქციის მოხმარების პროცესში და წარმოადგენს სახმარი ღირებულების ეკონომიკურ მხარეს. როგორც ორგანიზაციული, ისე სამომხმარებლო ხარისხისათვის დამახასიათებელი თვისებები იქმნება წარმოების პროცესში, მაგრამ ისინი მუდამ განსხვავებულ დროსა და სფეროში. ამიტომ, სრულყოფილი განმარტებით, პროდუქტის ხარისხი არის პროდუქტის განსაზღვრული თვისებების შესაბამისობის დონე მომხმარებლის მიერ მისდამი წაყენებულ მოთხოვნებთან.

პროდუქტის ხარისხი მოიცავს მხოლოდ იმ თვისებათა ერთობლიობას, რომლებიც განსაზღვრავს დანიშნულების შესაბამისად მოთხოვნილების დაკმაყოფილების დონეს.

ხარისხი დინამიკური კატეგორიაა. იგი გამოვლინდება და იცვლება საზოგადოების განვითარებასთან ერთად. საზოგადოების ისტორიული განვითარების გარკვეულ საფეხურზე იცვლება ადამიანის მოთხოვნილება. ზოგჯერ, ახალ პირობებში, მთლიანად ქრება პროდუქციისადმი წაყენებული ცალკეული მოთხოვნა და მის ადგილს იკავებს ახალი, უკეთესი თვისებების მქონე პროდუქტი. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაცია ფეხდაფეხ უნდა მიჰყვებოდეს და წინ უნდა უსწრებდეს კიდევ საზოგადოების მოთხოვნილებებს და საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში უნდა აკმაყოფილებდეს მათ.

კონკურენციის პირობებში პროდუქციის ხარისხს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება წარმოების ეკონომიკური მაჩვენებლების ფორმირებაში. პროდუქტის ან მომსახურების მაღალი ხარისხი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას, გასაღების მოცულობის ზრდას და მოგების მიღებას.

1.1. რატომ არის ხარისხი მნიშვნელოვანი?

ხარისხი მნიშვნელოვანია ორი მიზეზის გამო:

- იზრდება ორგანიზაციის რეპუტაცია პროდუქტის ან მომსახურების შეძენისას მომხმარებლების გადაწყვეტილება ეყრდნობა ფასს, ხარისხს ან მიწოდების ვადებს. ბიზნესის რეპუტაცია ცნორედ ამ ფაქტორებზე დამოკიდებული. მომხმარებლის მიერ კომპანიისათვის გაწეული დადებითი რეკომენდაცია ისევ კომპანიის სასარგებლოდ მოქმედებს და მის სათანადო

ხარისხზე მეტყველებს. ხარისხიანი პროდუქცია ორგანიზაციას ბაზარზე კონკურენტულ უპირატესობას ანიჭებს.

- ცუდი ხარისხის პროდუქტმა თუ მომსახურებამ შეიძლება არა მხოლოდ ავნოს კომპანიის რეპუტაციას და შესაბამისად მის გაყიდვებს, არამედ გაზარდოს კიდევ წარმოების დანახარჯები.

1.2. ხარისხის ტიპები

პროდუქტს ან მომსახურებას შესაბამისი ღირებულება რომ გააჩნდეს, მან მომხმარებლის მოლოდინი უნდა გაამართლოს. პროდუქტის თუ მომსახურების შემდეგი მისი საბოლოო მომხმარებელია. აქედან გამომდინარე, არსებობს ხარისხის 3 გავრცელებული ტიპი:

- 1) **დიზაინის ხარისხი** - გულისხმობს პროდუქტში ან მომსახურებაში წინასწარ განსაზღვრული განსხვავებების დაპროექტებას (დიზაინს). კარგი ხარისხის დიზაინი, პირველ რიგში გულისხმობს მომხმარებელთა ბაზრის, მათი მოლოდინის კვლევას, რაც თავისთავად, მათთან უშუალო კომუნიკაციას ნიშნავს. ამის საფუძველზე კი იქმნება პროდუქტის ახალი ხარისხის დიზაინი.
- 2) **შესაბამისობის ხარისხი** - გულისხმობს პროდუქტის ან მომსახურების სტანდარტებთან შესაბამისობას. რაც უფრო მეტად შეესაბამება ხარისხი დადგენილ სტანდარტს, მით უფრო მაღალია იგი. რაც უფრო მეტია გადახრა დადგენილი სტანდარტიდან, მით უფრო დაბალია ხარისხი. შესაბამისად, ცდომილებების შემცირება გულისხმობს ხარისხის ამაღლებას.
- 3) **შესრულების (გამოყენების) ხარისხი** გულისხმობს პროდუქტის ფუნქციონირებისა და მისი გამოყენების ხანგრძლივ ვადას, მის საიმედოობას, უსაფრთხოებას. ხარისხის ეს ტიპი უშუალოდ დამოკიდებულია მწარმოებლის ან მომსახურების პროვაიდერის ქცევაზე წარმოების პროცესში.

1.3. როგორ ვმართოთ ხარისხი?

ხარისხის მართვის ორი საშუალება არსებობს: ხარისხის კონტროლი და ერთიანი ხარისხის მართვა. ხარისხის კონტროლის ძირითადი მიზანია უკვე მზა პროდუქციის თუ მომსახურების წინასწარ დადგენილ სტანდარტებთან შესაბამისობის გარკვევა. ტრადიციული მეთოდის მიხედვით ხარისხის კონტროლი ხორციელდება საგანგებო დეპარტამენტის მიერ, რომელიც ინსპექტორების მეშვეობით ამოწმებს დამზადებულ პროდუქციას და იწუნებს დეფექტიან პროდუქტს.

ალტერნატიული და ბოლო პერიოდში ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხებში საგრძნობლად პოპულარული საშუალება ცნობილია ერთიანი ხარისხის მართვის” (Total Quality Management) სახელწოდებით. მოცემული მიდგომა გულისხმობს ორგანიზაციის თითოეული წევრის პასუხისმგებლობას პროდუქტის თუ მომსახურების ხარისხზე. სხვა სიტყვებით, ხარისხი კონტროლდება წარმოების პროცესის ყველა საფეხურზე, რადგან მის უზრუნველყოფაში ჩართულია ორგანიზაციის ყველა წევრი. TQM-ის დანერგვა გულისხმობს იმ გზას, რომლითაც ორგანიზაციამ უნდა მართოს საკუთარი საქმიანობა, ფაქტობრივად, იგი ორგანიზაციის მართვის ფილოსოფიას წარმოადგენს.

მისი არსი მდგომარეობს წარმატების მისაღწევად თითოეული ორგანიზაციული ერთეულისათვის სპეციალური დაგეგმარების საფუძველზე ერთიანი, საერთო გეგმის შედგენაში.

პრთიანო (Total) → ხარისხი მოიცავს ყველას და ყველაფერს ორგანიზაციაში

ხარისხი (Quality) → მოთხოვნებთან შესაბამისობა (მომხმარებლის მოთხოვნები)

მართვა (Management) → (ხარისხი შეიძლება და უნდა იმართებოდეს)

TQM წარმოადგენს ხარისხის მართვის მუდმივ, უწყვეტ პროცესს, ყველაფრის გაუმჯობესების ფილოსოფიას და არსს.

ერთიანი ხარისხის მართვის და ხარისხის ტრადიციული მართვის მიდგომების ურთიერთშედარება

ერთიანი ხარისხის მართვა	ტრადიციული მართვა
<ul style="list-style-type: none"> ■ ორგანიზაციის შიგნით შეფერხებების მიზეზი მოქმედი სისტემის ბრალია ■ აქცენტი კეთდება ხანგრძლივ პერიოდზე ■ თავიდან საჭიროებს დიდ დანახარჯებს, მაგრამ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ხარისხის ხარჯები ნაკლებია ■ აქცენტს აკეთებს ხარისხის მუდმივ, უწყვეტ გაუმჯობესებაზე ■ ხარისხის გაუმჯობესება ხდება ცდომილებების მუდმივი შემცირებით ■ მომხმარებლები ყველა ის ადამიანია, ვინც მონაწილეობს შექმნის პროცესში ■ ფუნქციებისა და სამუშაოს ურთიერთდამოკიდებულება რაციონალურია 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ორგანიზაციის შიგნით შეფერხებების მიზეზი ადამიანებია ■ აქცენტს აკეთებს მოკლევადიან მაქსიმალურ მოგებაზე ■ მაღალი ხარისხი და დაბალი ფასი ერთად გამოირიცხებია ■ მოიცავს დიდი რაოდენობით ხელახალ სამუშაოს შეცდომების გამოსასწორებლად ■ ხელახალი ზემოქმედებით აუმჯობესებს დეფექტური პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხს ■ მომხმარებლები მოცემული პროდუქტის ან მომსახურების საბოლოო მომხმარებლები არიან

ერთიანი ხარისხის მართვას ორი ძირითადი მიზანი აქვს: ნულოვანი დეფექტი” და მომხმარებლის სრულად დაკმაყოფილება. ნულოვანი დეფექტი გულისხმობს პროდუქტის წარმოებას ან მომსახურების განწევას ყოველგვარი წუნის ან დეფექტის გარეშე. ამის მისაღწევად კი საჭიროა:

- ძლიერი გუნდი
- ორგანიზაციის შიგნით ხარისხის შესახებ სრული ინფორმირებულობა;
- წარმოების პროცესის გაუმჯობესებისათვის სათანადო ინვესტიციების განხორციელება.

TQM-ის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

დადებითი მხარეები	ნაკლოვანი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> ■ აძლიერებს რეპუტაციას ■ ქმნის თანამშრომელთა მაღალ მორალურ განწყობას ■ დაბალი დანახარჯები აქვს ■ ახასიათებს ადმინისტრაციული სისტემის გაუმჯობესება 	<ul style="list-style-type: none"> ■ თავდაპირველი (წარდგენის) დანახარჯები (ტრენინგების სისტემა) ■ დადებითი შედეგები პირველივე წლებში შეიძლება არ გამოიყვანდეს; ■ პერსონალი შეიძლება არ იყოს კეთილგანწყობილი მის მიმართ.

1.4. ერთიანი ხარისხის მართვის კომპონენტები

ერთიანი ხარისხის მართვის ძირითადი კომპონენტებია: მომხმარებლებისა და მომწოდებლების ურთიერთდამოკიდებულება როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ. ისინი გარშემორტყმული უნდა იყვნენ პროცესებით, ხარისხისადმი მოთხოვნებით, კომუნიკაციის სისტემებით. ყოველივე ეს წარმოადგენს ხარისხის მართვის საფუძვლებს, რომლებიც თავის მხრივ გარემოცულია მენეჯმენტის 4 ძირითადი კომპონენტით: ადამიანები, პროცესები და სისტემები ორგანიზაციაში, მომხმარებლები და მომწოდებლები.

მომხმარებლები და მომწოდებლები - ფაქტიურად ეს ორი სუბიექტი არსებობს ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ორივე მჭიდრო კავშირშია ერთმანეთთან და ერთ-ერთის წარუმატებლობა მეორის ცდომილებას და დეფექტს განაპირობებს.

კითხვები, რომლებიც მნიშვნელოვანია თითოეულ მონაწილე მხარესთან მიმართებით.

მომხმარებლები:

- ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები?
- რა არის მათი საჭიროება და როგორია მოლოდინი?
- როგორ უნდა გავზომოთ ჩვენი ორგანიზაციის შესაძლებლობები, რომ ისინი დავაკმაყოფილოთ?
- გვაქვს თუ არა მათ დასაკმაყოფილებლად საჭირო უნარი?
- შეგვიძლია მუდმივად ამ საჭიროების და მოლოდინის დაკმაყოფილება?
- როგორ შეგვიძლია საჭიროებასა და მოლოდინში ცვლილებების მონიტორინგი?

მომწოდებლები:

- ვინ არიან ჩვენი მომწოდებლები?
- რა არის ჩვენი რეალური შიდა საჭიროება და მოლოდინი?
- როგორ მივანოღებთ საკუთარ საჭიროებას და მოლოდინს ჩვენს მომწოდებლებს?
- გააჩნიათ კი ჩვენს მომწოდებლებს მათი დაკმაყოფილების საშუალება?
- როგორ ვაწვდით ინფორმაციას საჭიროებების და მოლოდინის ცვლილებების შესახებ?

TQM – ის ძირითადი პრინციპები:

- ხარისხი შეიძლება და უნდა იმართებოდეს კიდევ
- ყველას ჰყავს მომხმარებელი და, იმავედროულად, თვითონ არის მიმწოდებელი
- პრობლემებს პროცესები ქმნის და არა ხალხი
- ხარისხზე პასუხისმგებელია ყოველი თანამშრომელი
- პრობლემები კი არ უნდა გამოხსნორდეს, არამედ უნდა აღმოიფხვრას
- ხარისხის გაუმჯობესება მუდმივი პროცესი უნდა იყოს
- ხარისხი უნდა გაიზომოს
- ხარისხის სტანდარტი დეფექტებისაგან (წუნისაგან) თავისუფალია
- მიზნები დაფუძნებულია მოთხოვნებზე და არა შეთანხმებაზე
- მენეჯმენტის ყველა რგოლი ჩართული უნდა იყოს ერთიანი ხარისხის მართვის პროცესში
- ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით საჭიროა მუდმივი დაგეგმვა და ორგანიზება

1.5. ერთიანი ხარისხის მართვის ისტორია

პროდუქციის ხარისხის მართვა ორგანიზაციის ერთიანი მართვის სისტემის შემადგენელი ნაწილია. ხარისხის მართვა საკმაოდ რთული პროცესია. იგი წარმოადგენს ეკონომიკურ, ტექნიკურ, ორგანიზაციულ და სოციალურ ღონისძიებათა ერთობლიობას, რომლის მიზანია მაღალი ხარისხის პროდუქციის წარმოების უზრუნველყოფა. ხარისხის მართვა მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის მეცნიერთა ზრუნვის საგანია. მათი აზრით ხარისხის მართვისათვის აუცილებელია კომპლექსური და სისტემური მიდგომა.

მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებს ხარისხის მართვის განსხვავებული სისტემები აქვთ. მათ შორის ყველაზე სრულყოფილი და მეცნიერულად აღიარებულია ხარისხის მართვის იაპონური სისტემა.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, ამერიკასა და იაპონიაში განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ ხარისხის დაგეგმვას, რომლის ამოცანაა ბაზრისა და მომხმარებელთა მოთხოვნილების გამოკვლევა, დანახარჯების აღრიცხვა, ტექნიკური პროგრესის პერსპექტივების შესწავლა.

ზოგადად მომხმარებელთან კავშირის საფუძველზე ადგენენ ხარისხის რაოდენობრივ მაჩვენებლებს, რომელიც შემდგომ ახალი პროდუქციის შემუშავების პროცესში გამოიყენება. ხარისხის უზრუნველყოფა დაკავშირებულია ორგანიზაციის განუწყვეტელ სრულყოფასთან, მართვის ავტომატური სისტემების დანერგვასთან, კონტროლის მეთოდებისა და საშუალებების გაუმჯობესებასთან.

ხარისხის მართვა 1920 წლიდან იღებს სათავეს. ძირითადი პრინციპები კი 1940-1950 წლების იაპონიიდან მოდის. მისი ფუძემდებლები იყვნენ ამერიკელები – დიურანი, დემინგი და ფეიგენბაიმი. 1950-იანი წლების დასაწყისში ამერიკელებმა იაპონელებს გაუგზავნეს ხარისხის შესახებ მესიჯი. 1950-იანი წლების დამლევს კი ამერიკელების საპასუხოდ იაპონელებმა ხარისხის მართვის ახალი კონცეფციები განავითარეს. 1970-1989 წლებში აღმოსავლეთის ქვეყნებმა იაპონელთა წარმატებას ფეხი აუწყვეს.

იაპონია - ხარისხის მართვის იაპონური სისტემა ამჟამად მსოფლიოში აღიარებული, მეცნიერულად დასაბუთებული და სრულყოფილი სისტემაა. მისი დანერგვა არ მოითხოვს ადმინისტრაციულ ღონისძიებებს, ვინაიდან ამაში თვით შრომითი პერსონალია დაინტერესებული. ეს სისტემა ერთნაირად მისაღებია როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის, ისე დაქირავებული მუშაკებისათვის.

ვიდრე ხარისხის მართვის სისტემას შეიმუშავებდნენ, იაპონელმა მეცნიერებმა წინასწარი კვლევა ჩაატარეს. მათ პირველ რიგში შეისწავლეს ხარისხის მართვის მდგომარეობა მსოფლიოს წამყვან კაპიტალისტურ ქვეყნებში, აღნუსხეს მისი დადებითი მხარეები და გააკეთეს მეტად ორიგინალური დასკვნები, რომლებიც შემდგომ საფუძვლად დაედო ხარისხის მართვის სისტემის დამუშავებას.

იაპონურ ორგანიზაციებში ხარისხის მართვის დამახასიათებელ ნიშნად უნდა ჩაითვალოს პერსონალის მონაწილეობა ხარისხის მართვაში. მათ სახელმწიფო პრემიაც კი დააწესეს – დემინგის პრემია (ამერიკელი მეცნიერის დემინგის პატივსაცემად). ამ პრემიის პირველი კატეგორია მიენიჭება მეცნიერებს მიღწევებისათვის ხარისხის მართვის თეორიაში, ხოლო მეორე კატეგორია მართვის მეთოდების პრაქტიკული გამოყენებისათვის. პრემიის მინიჭება ხდება ყოველწლიურად ხარისხის შეხვედრაზე.

ინგლისი — ინგლისისთვის დამახასიათებელია მაღალი კატეგორიის ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება. ინგლისის ეკონომიკა უმთავრესად დამოკიდებულია პროდუქციის ექსპორტზე. საექსპორტო საქმიანობაში წარმატება კი შეიძლება მიღწეულ იქნეს, მსოფლიოს ბაზრის მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე, პროდუქციის ხარისხის მართვის ეფექტიანი სისტემის დანერგვით. ინგლისური ორგანიზაციები ხარისხის მართვაში გამოყოფენ 5 ძირითად ეტაპს: 1) ხარისხის სტანდარტის შემუშავება; 2) ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებათა დაგეგმვა; 3) პროდუქციის დამზადების უზრუნველყოფა; 4) დეფექტების (წუნის) წარმომქმნელი მიზეზების შესწავლა და ლიკვიდაცია; 5) ხარისხის სისტემატური კონტროლი.

ამერიკა — აშშ-ში ხარისხის მართვის საკითხს უდიდეს ყურადღებას უთმობენ როგორც სახელმწიფოს მმართველი წრეები, ისე ორგანიზაციის/ფირმების ხელმძღვანელები. ხარისხისადმი განსაკუთრებული ყურადღება გამოწვეულია სხვადასხვა მიზეზით: 1. სამხედრო შეიარაღებისა და კოსმოსური კვლევის საქმეში გამოყენებული რთული საავიაციო და სარაკეტო სისტემების მაღალი საიმედოობის უზრუნველყოფის აუცილებლობით 2. გასაღების ბაზრების გაფართოების და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებასთან ერთად წარმოების დანახარჯების შემცირებით 3. ქვეყნის ეროვნული პრესტიჟის შენარჩუნებისაკენ მისწრაფებით.

ამერიკაში ხარისხის მართვის სისტემებისათვის დამახასიათებელია კომპლექსურობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ წარმოებისა და მოხმარების ყველა პროცესი ურთიერთკავშირშია. ჩვეულებრივ პრაქტიკად არის მიჩნეული მომწოდებელ სწარმოთა მუშაობის შემოწმება.

ამერიკელი სპეციალისტები ხარისხის მართვაში ორ ძირითად საკითხს გამოყოფენ – ტექნიკურს და მმართველობითს. პირველი გულისხმობს წარმოების ტექნიკურ აღჭურვილობას, ხოლო მეორე ეხება ორგანიზაციის პოლიტიკას, ამოცანებს, ეკონომიკას, დაგეგმვას, ორგანიზაციის კოორდინაციას.

ამერიკელი მეცნიერებიდან გამოირჩეოდა **ედვარდ დემინგი**, რომელიც ყველაზე დიდ პასუხისმგებლობას აკისრებდა მენეჯმენტს, როგორც ინდივიდუალურ, ისე კომპანიის დონეზე, რადგან სჯეროდა, რომ ხარისხის პრობლემა, 94%-ით, სწორედ მენეჯმენტის ბრალი იყო. მისი 14 საფეხურიანი გეგმა წარმოადგენს მართვის დასრულებულ ფილოსოფიურ გეგმას, რომელიც შეიძლება მიესადაგოს როგორც პატარა, ისე საშუალო სიდიდის ორგანიზაციებს სახალხო, კერძო და მომსახურების სექტორებში.

- ხარისხის და მომსახურების გაუმჯობესებისათვის კონკრეტული მიზნის ჩამოყალიბება
- ახალი ფილოსოფია: ჩვენ აღარ შეგვიძლია ყველასათვის ნაცნობი დაყოვნების, შეცდომების და დეფექტების პირობებში ყოფნა
- შევამციროთ მასობრივ ინსპექტირებაზე დამოკიდებულება. ამის მაგივრად მოვითხოვოთ სტატისტიკური ფაქტები, ვიპოვოთ პრობლემები
- ხარისხის მართვის სისტემაზე მუდმივი მუშაობა მენეჯმენტის პასუხისმგებლობაა
- დავნერგოთ სამუშაო ადგილზე ტრენინგების თანამედროვე სისტემა
- დავნერგოთ წარმოების პროცესებზე ზედამხედველობის ახალი თანამედროვე სისტემები
- აღმოვფხვრათ შიში ისე, რომ ორგანიზაციაში ყველამ ეფექტიანად იმუშაოს
- დავარღვიოთ ზღუდეები დეპარტამენტებს შორის
- პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით შევამციროთ დანომრილი მიზნების, დევიზების რაოდენობა პერსონალისათვის მათი შესრულების მეთოდების მითითების გარეშე
- შევამციროთ სხვაობა საათობრივად ანაზღაურებად და ჩვეულებრივ მუშებს შორის
- დავნერგოთ დასწავლისა და ტრენინგების პროგრამები
- ტოპ მენეჯმენტში შევქმნათ ისეთი სტრუქტურა, რომელიც ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ დონისძიებას დაიყვანს ქვედა რგოლებში.

დემინგმა ასევე განავითარა პრობლემის გადაჭრის სისტემური მიდგომა, რომელსაც უწოდა: დაგეგმვა, კეთება, შემოქმედება და ქმედება. იგი ცნობილია დემინგის ციკლის სახელწოდებით.

ხარისხის მართვის მეორე ამერიკელი ფუძემდებელი იყო: **ჯომეფ დიურანი**. მან შექმნა ხარისხის ტრილოგია:

- ხარისხის დაგეგმვა,
- ხარისხის კონტროლი
- ხარისხის გაუმჯობესება.

ამის მიხედვით, ხარისხის კარგი და სწორი მართვა მოითხოვს ხარისხთან დაკავშირებული ქმედებების წინასწარ განსაზღვრას, მათ გაუმჯობესებას და კონტროლს.

დიურანი ამტკიცებდა, რომ ხარისხი ასოცირდება მომხმარებლის კმაყოფილებასთან. მას მიაჩნდა, რომ ხარისხის განვითარებისათვის აუცილებელია შემდეგი საფეხურები:

- საჭიროებისა და განვითარების შესაძლებლობების შესახებ კარგად ინფორმირებულობა
- განვითარების მიზნების დასახვა
- ტრენინგების სისტემა
- პრობლემების გადაწყვეტის პროგრამების განხორციელება
- ანგარიში პროგრესის შესახებ
- შედეგების გაცხადება
- გაუმჯობესების მიღწევის დონის შენარჩუნება

ხარისხის მართვის მესამე წარმომადგენელი იყო ამერიკელი **არმანდ ფეიგენბაუმი**, რომელმაც ხარისხი შემდეგნაირად განსაზღვრა: ხარისხის განვითარებისათვის, მისი შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისათვის ინტეგრირებული ეფექტიანი სისტემა აერთიანებს ორგანიზაციის სხვადასხვა ჯგუფს ისე, რომ პროდუქტის ან მომსახურების წარმოება რაც შეიძლება ეკონომიურად განხორციელდეს, რაც საბოლოო ჯამში სამიზნე ჯგუფის კმაყოფილებას იწვევს.

მან საზოგადოებას შესთავაზა ხარისხის მართვის შემდეგი 3 მეთოდი:

- ლიდერობა ხარისხის მიხედვით
- თანამედროვე ხარისხის ტექნოლოგიები
- ორგანიზაციული ვალდებულება

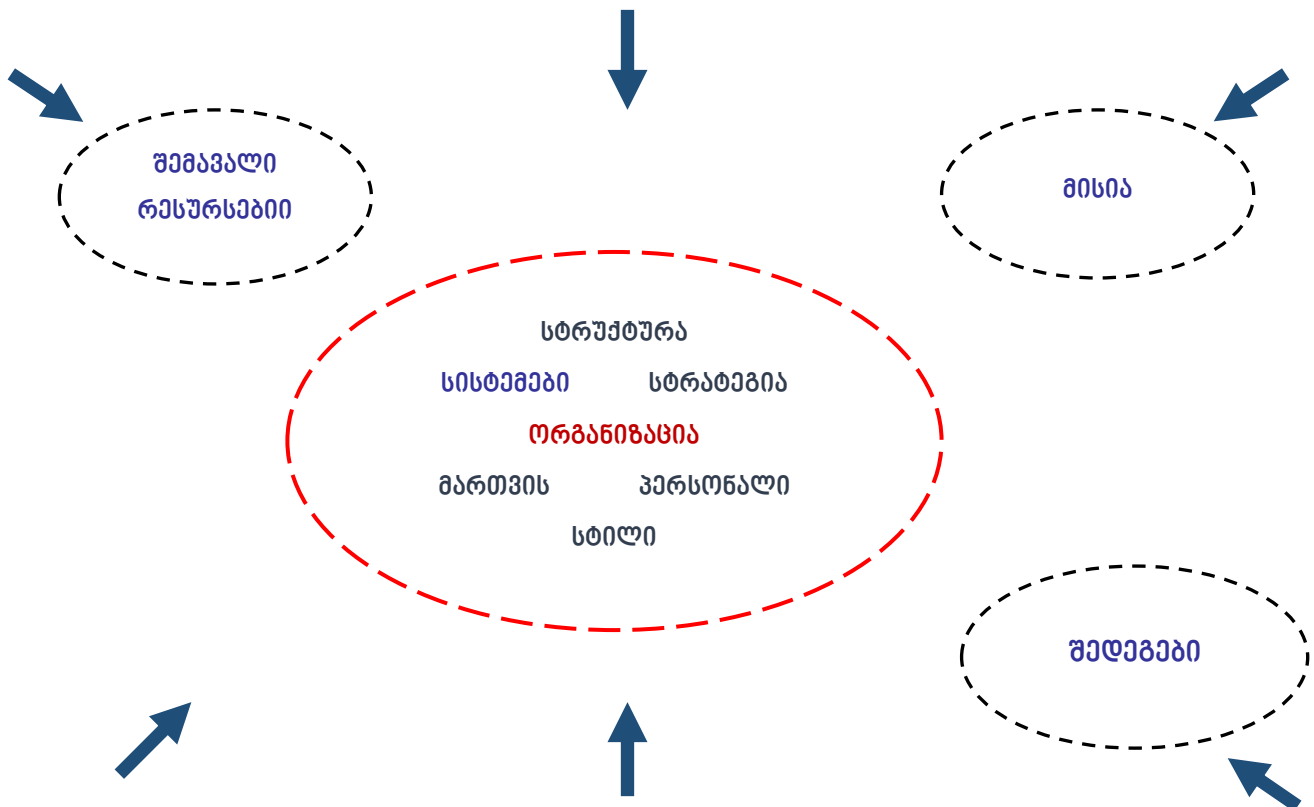
2. ხარისხის გაუმჯობესების ორგანიზაციული ასპექტები

2.1. ზოგადი მიმოხილვა

ხარისხის მართვა ორგანიზაციის ყველა რაციონალური და არარაციონალური ასპექტისადმი განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს. ამის განხორციელება შესაძლებელია ორგანიზაციის შიგნით ხარისხის გაუმჯობესებისადმი ინტეგრირებული მიდგომის საშუალებით, რომელიც შემდეგი საფეხურებისაგან შედგება:

ინტეგრირებული ორგანიზაციული მოდელი

ფაქტორების გავლენა: ეკონომიკური, ტექნიკური, პოლიტიკური, სოციალურ--კულტურული



მონაწილე მხარეები: მომწოდებლები, კონკურენტები, პარტნიორები, მიზნობრივი ჯგუფები

მისია - ხარისხის ნაკლოვანებების აღმოჩენისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების ძიების პროცესში ორგანიზაციის მენეჯმენტი და პერსონალი მხარს უნდა უჭერდეს ნათელ ორგანიზაციულ მისიას და მის შესაბამისად უნდა მოქმედებდეს. ნათელი მისია აჩქარებს ორგანიზაციის შიგნით გადანაცვლებების მიღების პროცესს.

შედეგები - ხარისხის ადეკვატური მართვის აუცილებელი პირობაა ორგანიზაციას ნათლად ჰქონდეს წარმოდგენილი საბოლოო პროდუქტის და მომსახურების სახე, რომლის ხარისხობრივი სტანდარტები მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს უნდა შეესაბამებოდეს. თუმცა, ხარისხის კონტროლი მართო შედეგებზე

კი არა, თვით სამუშაო პროცესებზე, პერსონალისა და მენეჯმენტის ქცევაზე ორიენტაციას უნდა გულისხმობდეს. მოსალოდნელი სასურველი პროდუქტის/მომსახურების განსაზღვრასთან ერთად უნდა განისაზღვროს არასასურველი შედეგებიც.

რესურსები - ხარისხის მართვა დიდ ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის მიერ შეძენილ რესურსებს. მასალის და ნედლეულის, მონაცემების, ტექნიკის, ტექნოლოგიის ხარისხს, რომლებიც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენენ საბოლოო შედეგის ხარისხზე. ამიტომაც სასურველი და აუცილებელიც კი არის, ხარისხის მართვის სისტემებში შეტანილ იქნეს მომწოდებლები, საჭირო რესურსების მახასიათებლები და შეფასების კრიტერიუმები. ასევე უზრუნველყოფილ იქნეს მომწოდებელთა საქმიანობის გაუმჯობესების მხარდაჭერა, იმისათვის, რომ მათ მიერ მოწოდებული პროდუქტი/მომსახურება შესაბამისად იყოს ორგანიზაციულ მოთხოვნებს.

მონაწილეები - ხარისხის ადეკვატური მართვის მიზნით ფრიად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობას. ესენია: მიზნობრივი ჯგუფები, საფინანსო ორგანიზაციები, აქციონერები, პერსონალი, სახელმწიფო სააგენტოები და სხვა. მნიშვნელოვანია მათი აზრის გათვალისწინება მომავალში სტრატეგიული განვითარების მიზნით.

სტრატეგია - ორგანიზაციას ნათლად უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი მიზნობრივი ჯგუფები. სტრატეგია უნდა იყოს ნათელი, გასაგები, და პრიორიტეტი უნდა ენიჭებოდეს ხარისხის გაუმჯობესებას, და არა დანახარჯების შემცირებასა თუ სარეკლამო საქმიანობას.

სტრატეგიის ნაწილის განხორციელება შეიძლება დაეკისროს ორგანიზაციის არა რომელიმე რგოლს, არამედ გამოყენებულ იქნეს ეგრეთ წოდებული “outsourcing”-ის პრინციპი. ეს, ფაქტობრივად, გულისხმობს ხარისხისა და დანახარჯების სტრატეგიის განხორციელებას იმ სფეროებში, სადაც ორგანიზაცია არ არის სპეციალიზებული.

სტრუქტურა - ხარისხის გაუმჯობესებისათვის ორგანიზაციას მოქნილი სტრუქტურა უნდა ჰქონდეს, რათა უზრუნველყოს მომხმარებლების საყვედურებისა და მოთხოვნების შესაბამისი დაკმაყოფილება. ამ საქმიანობით უშუალოდ დაკავებული პერსონალი ადეკვატურად უნდა პასუხობდეს წაყენებულ მოთხოვნებს.

მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტია შიდა კოორდინაცია. პრობლემათა ნაწილი სწორედ დეპარტამენტებს შორის ცუდი კოორდინაციიდან მომდინარეობს. იმის მაგივრად, რომ მოახდინონ მომხმარებლის უკმაყოფილებაზე რეაგირება და პრობლემა გადაჭრან, ორგანიზაციის შიგნით არსებული განყოფილებები ამ პრობლემების სხვაზე გადაბრალეხას ცდილობენ. გარდა ამისა, ხარისხიანი მომსახურება ნიშნავს პრობლემის დროულად და ადეკვატურად გადაჭრას. მაგ: ტრენინგი შეიძლება არ შედგეს, თუ არ მოხდა ტრენინგის მონაწილეთა დროული ინფორმირება. აქედან გამომდინარე, დაკისრებული ვალდებულებები ნათელი და ადეკვატურად გასაგები უნდა იყოს.

სისტემები - ხარისხის კონტროლის სისტემები შეიძლება განსაზღვრულ იქნეს როგორც წესებისა და ნორმების ერთობლიობა, რომლებიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის შიგნით ხარისხის შენარჩუნებას და მისი განვითარების ღონისძიებებს. ხარისხის კონტროლის მოცემული სისტემა უნდა მოიცავდეს:

- კარგად განვითარებულ პროცედურებს ნათელი პასუხისმგებლობებით, როგორც ხარისხიანი მომსახურების მიწოდების აუცილებელ წინაპირობას. მნიშვნელოვანია არა მარტო პროცედურების ნათლად განსაზღვრა, არამედ მათი ბოლომდე მიყვანა და თვალყურის მიდევნება.
- საინფორმაციო სისტემებს, რომლებიც აუცილებელია იმის დასადგენად, თუ სად იქნა დაშვებული შეცდომები, სად იქნა მიღწეული მიზნები და ა.შ.

პერსონალის მოტივაცია - მომსახურებასთან დაკავშირებული პრობლემების მიზეზი ხშირად ორგანიზაციის გუნდურ მუშაობაში იღებს სათავეს. მომსახურების გაუმჯობესებისათვის მნიშვნელოვანია გუნდის სხვადასხვა წევრს შორის ურთიერთობის შეფასება და შესაძლო გაუმჯობესების გზების მოძებნა.

ხშირად სწორედ პერსონალი ხედავს მენეჯერებზე უკეთ მომსახურების განვითარების შემაფერხებელ ასპექტებს. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მოხდეს პერსონალის წახალისება პრობლემების დადგენასა და მათი გადაჭრის შესაძლო გზების მოძიებაში.

მართვის სტილი - ხარისხის გაუმჯობესება ასევე მოითხოვს მენეჯმენტის განსაკუთრებულ ყურადღებას. მენეჯმენტმა მხარი უნდა დაუჭიროს პერსონალის განვითარებას, უნდა უზრუნველყოს ამ კულტურის დამკვიდრება ორგანიზაციაში, რაც პირდაპირ აისახება საბოლოო შედეგებში. მენეჯმენტი არსებობს ორგანიზაციისათვის და არა პირიქით. აქედან გამომდინარე, პერსონალმა უნდა იგრძნოს, რომ მენეჯმენტი ცდილობს მათ სტიმულაციას და მოტივაციის გაზრდას.

ორგანიზაციული კულტურა - ფრიად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციას გაცნობიერებული ჰქონდეს, რომ იგი არსებობს მომხმარებლების მიზნებისათვის და არა პირიქით. აქედან გამომდინარე, პერსონალმა უნდა იგრძნოს და აჩვენოს, რომ ჩართულია მომხმარებელთა პრობლემებში, მათი მოტივების სრულფასოვნად გაგებასა და გაზიარებაში. ამ კუთხით, აუცილებელი პირობაა კლიენტის/მომხმარებლის მოსმენა. მოხმარებლის მოსმენამ შეიძლება სხვადასხვა ფორმალური და არაფორმალური სახე მიიღოს:

- არაფორმალური საუბრები/დისკუსიები;
- გუნდური განხილვები (ტრენინგები და პრაქტიკული სამუშაოები);
- შეფასების ფორმები;
- ინტერვიუ შერჩეულ მომხმარებლებთან;
- დასკვნითი გამოკვლევები;
- ინფორმაცია/დაკვირვება სხვა ორგანიზაციებზე.

2.2. ხარისხის გაუმჯობესების ნაბიჯები

მომხმარებელთა მოთხოვნების დადგენა

იმისათვის, რომ ორგანიზაციას სრული წარმოდგენა ჰქონდეს პროდუქტის ან მომსახურების ხარისხის შესახებ, საჭიროა მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დადგენა. მოთხოვნილებათა განსაზღვრისათვის მნიშვნელოვანია შემდეგი ღონისძიებები:

- ღონისძიების აღწერა (პროდუქტი/მომსახურება)
- მოცემული პროდუქტის/მომსახურების მომხმარებლის აღწერა
- მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სპეციფიკაცია
- მომხმარებელთა მოთხოვნილებების რაოდენობრივად გამოსახვა, რაც წაადგება ორგანიზაციას
- მომხმარებელთა მოთხოვნილებები უნდა დადგინდეს ორგანიზაციაში, გუნდის შიგნით, რომელიც სხვადასხვა დეპარტამენტების წარმომადგენლებისაგან შედგება და სხვადასხვანაირად არიან შეხებაში საბოლოო პროდუქტთან/მომსახურებასთან.

ძირითადი პროცესების დადგენა

მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დადგენის შემდეგ მნიშვნელოვანია განისაზღვროს მათი წარმომქმნელი პროცესები, კერძოდ:

- აღიწეროს პროცესის შემადგენელი საფეხურები;
- განისაზღვროს თითოეული საფეხურის შედეგების შეფასების კრიტერიუმები;
- შეფასდეს პროცესში შემავალი საქმიანობების ეფექტიანობა და გამოვლინდეს შეფერხებები;
- პროცესი შეფასდეს ხარჯეფექტიანობის კუთხით;
- განისაზღვროს დიდ თანხებთან და დროსთან დაკავშირებული პროცესები;
- Gშემუშავდეს შეფერხებების აღმოფხვრის და თავიდან აცილების მეთოდები.

გარემოს მოთხოვნების დადგენა

პროდუქტი/მომსახურების ხარისხი დამოკიდებულია გარე ფაქტორებზე და გარემოში მონაწილე მხარეებზე, რომლებიც პირდაპირ თუ ირიბად ახდენენ გავლენას მათ წარმოებასა და მიწოდებაზე.

აქედან გამომდინარე, ფრიად მნიშვნელოვანია განისაზღვროს:

- გარემო პირობები, რომლებიც აუცილებელია პროდუქტის/მომსახურების წარმოებისათვის. ამასთანავე, აუცილებელია ამ პირობების მონიტორინგი.
- პროდუქტის/მომსახურების წარმოებაში, მოწოდებასა თუ მის მოხმარებაში ჩართული მონაწილე მხარეები;
- თითოეულის როლი წარმოება/მიწოდების პროცესში;
- ადეკვატური პროდუქტიულობის მაჩვენებლები.

ორგანიზაციის შიდა მოთხოვნების დადგენა

გარდა პროცესებისა, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შიდა ხარისხის მოთხოვნების განსაზღვრა. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია ორგანიზაციული კომპონენტების იდენტიფიცირება და ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა. მოცემულ ანალიზზე დაყრდნობით მუშავდება ორგანიზაციული განვითარების პროგრამა.

ა. ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა. ამის განხორციელება შესაძლებელია ორგანიზაციის შიგნით განსხვავებული დონის დეპარტამენტების წარმომადგენელთა მონაწილეობით სხვადასხვა პროცესში.

ბ. მოთხოვნების განსაზღვრა.

გ. ორგანიზაციის განვითარების პროცესის დაწყება.

მონიტორინგი

ხარისხის განვითარების შემდეგ აუცილებელია ხარისხის კონტროლისა და მონიტორინგის მექანიზმის შექმნა. ერთი მხრივ, ეს მექანიზმი დაფუძნებულია ძირითად პროცესებზე. მეორე მხრივ, სასარგებლო იქნება ამ პროცესების თანამიმდევრულობის და ადეკვატურობის მეტ-ნაკლებად დამოუკიდებელი კონტროლი. ამას ხარისხის აუდიტი ამოწმებს. ეს უკანასკნელი პასუხობს შემდეგ კითხვებს:

- შეესაბამება თუ არა პროდუქტი./მომსახურება დადგენილ მოთხოვნებს?
- პრაქტიკულად მუშაობს თუ არა ხარისხის სისტემა? (ანუ არის თუ არა პროცედურები ადეკვატური და თანამიმდევრული?)
- რა არის ორგანიზაციის ხარისხის გაუმჯობესების და მიღწევის შემაფერხებელი ფაქტორები.

ამის შემდგომ აუდიტი წარმოადგენს დასკვნებს და სარეკომენდაციო წინადადებებს.

დასკვნა

ხარისხის განვითარების პროცესი წარმოგვიდგება როგორც სწავლების პროცესი, რომლის ყველა საფეხურზე ჩართულია ორგანიზაციის ყველა წევრი. უფრო მეტიც, ხარისხის გაუმჯობესება არ შემოიფარგლება მარტო ორგანიზაციის შიდა გარემოთი. ორგანიზაციის გარეთ მყოფ დაინტერესებულ პირებსაც გარკვეული წვლილი შეაქვთ ხარისხის განვითარების საქმეში.

2.3. ხარისხის მართვის 8 პრინციპი

თითოეულ ორგანიზაციას ხარისხის განმარტების სხვადასხვა ინტერპრეტაცია აქვს. ერთი ორგანიზაციისათვის ის შეიძლება ნიშნავდეს სისტემაზე ფოკუსირებას, მეორისათვის – პერსონალზე. ფოკუსირების ობიექტიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის მართვა გულისხმობს ხარისხისადმი სხვადასხვა მიდგომას.

ორგანიზაციის მენეჯმენტი წარმოადგენს ხარისხის მართვის სისტემას ორგანიზაციის პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით. ხარისხის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ ჩამოყალიბებულია მართვის ის 8 ძირითადი პრინციპი, რომლებიც განაპირობებენ ხარისხის მიზნების მიღწევას:

1) აქცენტი მომხმარებელზე

ორგანიზაცია დამოკიდებულია საკუთარ მომხმარებლებზე და, აქედან გამომდინარე, მან უნდა განსაზღვროს მიმდინარე და მომავალი მოთხოვნილებები, უნდა დააკმაყოფილოს ისინი და შეეცადოს გაამართლოს მათი მოლოდინი.

2) ლიდერობა

ლიდერობა აერთიანებს ორგანიზაციის მიზნებს და მიმართულებებს. ლიდერებმა უნდა შექმნან და შეინარჩუნონ ის შიდა გარემო, სადაც ადამიანები ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად საქმიანობენ.

3) ადამიანების ჩართულობა

ორგანიზაციაში ადამიანები მთავარი ძალაა, რომელთა სრული ჩართულობა განაპირობებს ორგანიზაციის შესაძლებლობების სრულად გამოყენებას და, საერთო ჯამში, მის მომგებიანობას.

4) პროცესებზე დაფუძნებული მიდგომა

დასახული მიზნის მიღწევა შესაძლებელია უფრო ეფექტიანად, როდესაც მასთან დაკავშირებული რესურსების და ღონისძიებების მართვა ერთიანი პროცესების მართვის პრინციპით ხდება.

5) სისტემაზე დაფუძნებული მიდგომა

ურთიერთდაკავშირებული პროცესების განსაზღვრა, გაგება და მართვა ზრდის ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობას და ეფექტურობას მიზნების მისაღწევად.

6) მუდმივი გაუმჯობესება

ორგანიზაციის შედეგების მუდმივი გაუმჯობესება ორგანიზაციის მუდმივ მიზანს უნდა წარმოადგენდეს.

7) გადაწყვეტილების მიღებისას ფაქტებზე დაფუძნებული მიდგომა

ეფექტიანი გადაწყვეტილებები დაფუძნებულია მონაცემთა და ინფორმაციის ანალიზზე.

8) ორმხრივად სასარგებლო ურთიერთობები მომწოდებლებთან

ორგანიზაცია და მისი მომწოდებლები დამოკიდებული არიან. მათ შორის ორმხრივად სასარგებლო ურთიერთობა ორივე მხარეს ღირებული პროდუქტის/მომსახურების შექმნის საშუალებას აძლევს.

**ერთიანი ხარისხის მართვის მუდმივი გაუმჯობესების პროცესი და პრობლემის გადაჭრის
თანმიმდევრობა**

დაგეგმვა (დაგეგმეთ ცვლილება)			კეთება (დანერგეთ ცვლილება)	შამოწმება (დააკვირდით შედეგს)	ქმედება (დანერგეთ მიღებული დადებითი შედეგი პროცესუაღწერად)
განსაზღვრეთ პრობლემა	განსაზღვრეთ გამომწვევი მიზეზები	შეაფასეთ შესაძლო მიზეზები	შეიტანეთ ცვლილება	სცადეთ ცვლილება (ტესტი)	განახორციელეთ პერმანენტული ქმედებები
<p>1. გაიაზრეთ, რომ რასაც აკეთებთ, არის "პროცესი"</p> <p>2. განსაზღვრეთ, სარგებდის შემქმნის პროცესი</p> <p>3. განსაზღვრეთ სარგებდის შეფასების რაოდენობრივი მახასიათებლები</p> <p>4. აღწერეთ პროცესები დიაგრამის ან საფეხურების საშუალებით</p> <p>5. განსაზღვრეთ ყველაზე დიდი პრობლემა ტვირის, ანალიზის ან სხვა მეთოდის საშუალებით.</p>	<p>6. "ტვირის შტურმი" – რა არის პრობლემის გამომწვევი მიზეზი?</p> <p>7. გააანალიზეთ სიტუაცია არსებული მონაცემების საფუძველზე</p>	<p>8. განსაზღვრეთ მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი პრობლემასა და მის გამომწვევ მიზეზს შორის</p> <p>9. განსაზღვრეთ ახლა რას აკეთებს პროცესი?</p>	<p>10. განსაზღვრეთ რა ცვლილებები დაგეგმარებათ?</p> <p>11. განსაზღვრეთ პროცესების შესახებ თქვენი ცოდნა</p> <p>12. შემდეგ განახორციელეთ ცვლილება</p>	<p>13. განსაზღვრეთ რომელმა ცვლილებამ იმუშავა (დასტური)</p>	<p>14. დარწმუნდით, რომ პროცესი დანერგილია და პრაქტიკულად იყენებთ</p> <p>15. განაგრძეთ პროცესის მონიტორინგი, რათა დარწმუნდეთ, რომ პრობლემა დადებითად არის გადაჭრილი</p>



<ერთიანი ხარისხის მართვა ისლ 9001:2008>

ტრენინგისა და კონსულტაციის ცენტრი

ოთარ ჩხეიძის #5 თბილისი 0177, საქართველო

(995 32) 2 20 67 74/75

www.ctc.org.ge

ctc@ctc.org.ge