

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ნინო სებისკვერაძე

კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების კვლევა

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად

სადოქტორო პროგრამა: „ტრანსპორტის და მრეწველობის მენეჯმენტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
თბილისი, 0175, საქართველო  
2018 წელი

საავტორო უფლება © 2018 ნინო სებისკვერაძე  
თბილისი  
2018

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში

სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი  
ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტი

# საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

## სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ნინო სებისკვერადის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების კვლევა“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი

ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი თ. ქამხაძე

რეცენზენტი: ასოცირებული პროფ. ი.ამანათაშვილი

რეცენზენტი: პროფესორი მ. ჯულაყიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2018 წელი

ავტორი: ნინო სებისკვერაძე

დასახელება: „კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების კვლევა“

ფაკულტეტი : სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი

ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: თარიღი

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

ნინო სებისკვერაძე

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცული მასალებზე შესაბამისი ნებართვა მიღებულია (გარდა ის მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას მიღებულია) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

სადისერტაციო ნაშრომში გამოკვლეულია კორპორაციების მენეჯმენტის ხარისხი, შეფასების მაჩვენებლები და შემაღენლობა შინაარსობრივი, ორგანიზაციის კულტურის დონე, გაანალიზებულია შიდა მენეჯერული ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების არსებული სისტემა, მისი ნაკლოვანებები და ღირსებები, მიმოხილულია ისინი და ხედვა ჩამოყალიბებულია ოპტიმალური სტრუქტურის შედგენის წინაპირობის შესახებ, გამოვლენილია, სტრუქტურის შესახებ მოქმედი ფაქტორები მენეჯმენტის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, შემოთავაზებულია შიდაფირმული მართვის ოპტიმიზაციის მოდელები, განსაზღვრული და დახასიათებულია მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმზე ფირმის გარე და შიდა სამყაროს გავლენა, განსაზღვრულია შეფასების კრიტერიუმები ფირმის შიგნით მენეჯმენტის.

კონკურენციამ გამძაფრებულმა გამოიწვია ის რომ, აღარ არსებობს პროდუქტი ან და მომსახურება, რომელსაც არ მოეძებნება პირდაპირი თუ არა არაპირდაპირი კონკურენტი მაინც. უნიკალური ბიზნეს იდეა აღარ წარმოადგენს ფასეულობას, რადგან “ზორბალიც” რომ გამოიგონოთ აუცილებლად გაჩნდება ვიღაც მცირე ხანში, ვინც დააკოპირებს თქვენს პროდუქტს და საფრთხეს შეუქმნის თქვენს ბაზრის წილს. შენი მიდგომა ესაა ის, რისი გადაღებაც ძალიან რთულია, დამოკიდებულება, როგორ აკეთო უკეთ, რომ მუდმივად ეძებო შენი შესაძლებლობები. კონკურენტუნარიანობის გარანტი არის ის, რომ არა განსხვავებულის კეთება არამედ განსხვავებულად აკეთო ის.

ხელმძღვანელის კომუნიკაციური უნარები განხილულია თანამედროვე პირობებში, რადგან მას საქმე აქვს არა მხოლოდ მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებთან, არამედ ადამიანთა ჯგუფთან, რომლებზეც მართვის სპეციფიკური მეთოდების მეშვეობით ხორციელდება ზემოქმედება. მას მმართველობითი საქმიანობის სტრუქტურის შესახებ უნდა ესმოდეს, შეეძლოს განსაზღვრა პროფესიონალიზმის დონეთა ამ სფეროში, ასევე ამ დონეთა მიღწევის საშუალებები და გზები მიზანმიმართული განვითარების და განათლების გზით.

მნიშვნელოვანია არსებობდეს ორგანიზაციაში კოლეგიალური ორგანოები, რეგულარული შეხვედრები გარკვეული თემატიკის გარშემო, სადაც ჩართულები იქნებიან სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულები, იმსჯელებენ და მიიღებენ სწორ და მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს. ამ შემთხვევაში ასორტიმენტის განვითარების საბჭო იქნება, სადაც ჩართული იქნებიან კადრები გაყიდვებიდან, ასორტიმენტის განვითარება და ფინანსები.

ყველა კომპანიას საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნია, რაც მოიცავს ბიზნესის ფუნქციონირების ფილოსოფიას და პრინციპებს, ფასეულობათა სისტემას, პრობლემების გადაწყვეტის გზებს, ქცევის სტანდარტებს და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, “ფოლკლორს” ანუ კომპანიის ფასეულობების ისტორიას, შრომით ატმოსფეროს, ტაბუს სისტემას ან “გადაწყვეტილებებს მიუღებელს”. ორგანიზაციული კულტურა ეს არის მოქმედებების საშუალება და აზროვნების სტილი, რომელიც გახდა ტრადიცია და გადაიზარდა ჩვევებში. მას ამა თუ იმ ხარისხით იზიარებს ორგანიზაციის ყველა

თანამშრომელი. ის აგრეთვე ახალბედა ორგანიზაციებმა უნდა აითვისონ და აღიარონ ნაწილობრივ მაინც, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი კოლექტივის სრულფასოვანი წევრები ვერ გახდებიან. ორგანიზაციული კულტურა ეს არის ერთობლიობა სიმბოლოების, ქცევების, რიტუალების და მითების, რომლებიც ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ, მის მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს შეესაბამება და ყოველ მის წევრს გადაეცემა ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

კომპანიის მოგება გაიზრდება გრძელვადიან პერიოდში, თუკი ის მიყვება პრინციპს „პირველ რიგში ხარისხი“. თუ გამიზნულია კომპანიის მოქმედება მოკლევადიან მოგებაზე, ის კონკურენტუნარიანობას დაკარგავს საერთაშორისო ბაზარზე და სამომავლო მოგებას პერსპექტივაში. რა თქმა უნდა ამის თქმა უფრო ადვილია, ვიდრე გაკეთება. ბევრი კომპანია მოქმედებს პრაქტიკაში პრინციპით „ჯერ მოგება“, ისინი აცხადებენ, რომ მოქმედებენ „პირველ რიგში ხარისხი“ პრინციპით, მაგრამ მათ აინტერესებთ წარმოების პროცესში, მხოლოდ ხარჯების შემცირება. არც ქართული კომპანიებია გამონაკლისი, მათთვის ხარისხის ამაღლება ნიშნავს ხარჯების ზრდას, რაც ამცირებს მოგებას. ცხადია, რომ იზრდება ხარჯები დროებით, თუმცა კომპანია გაყიდვების ზრდას მალევე იგრძნობს, რაც იქნება გამოწვეული მყიდველთა მოთხოვნილებებზე მორგებით.

მენეჯმენტი ეს არის ადამიანის უნარი თანამედროვე გაგებით, დასახულ მიზნებს მიაღწიოს, გამოიყენოს რა, თავისი თუ სხვა ადამიანების ინტელექტი, მოქმედების მოტივები, შრომა. მენეჯმენტი არის ადამიანებისადმი ხელმძღვანელობის სახეობა, ფუნქცია, სრულიად სხვადასხვა ორგანიზაციებში, ამავე დროს, იგი არის დარგი ადამიანური ცოდნის, რომელიც გვეხმარება, რათა შესრულდეს აღნიშნული ფუნქცია. მენეჯერი მენეჯმენტისაგანაა წარმოებული. მენეჯერი არის ადამიანი, გარკვეული კატეგორია ადამიანთა, სოციალური ფენა, ვინც ახორციელებს მართვის სამუშაოს.

რთული დინამიკური სისტემებია ორგანიზაციები (კომპანიები, საწარმოები, ფირმები). ამ სისტემების ფარგლებში აუცილებელია მართვის ურთიერთობათა შესწავლისათვის სისტემური ანალიზის მეთოდის გამოყენება. სისტემა მართვის განიხილება, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ერთიანი მთლიანობა, რომელშიც შეხამებულია მართვის პრინციპები, ორგანიზაციის მიზნები, მეთოდები, ფუნქციები, სტრუქტურა, პერსონალი, ტექნიკა და პროცესები. შეუძლებელია მართვის სისტემებთან კავშირების გათვალისწინების გარეშე სისტემის ელემენტების თავისებურებების მართვის პრობლემების გადაწყვეტა.

ჩვენი ქვეყანა მოსახლეობის კეთილდღეობის და ეკონომიკის განვითარების ამოცანის ამაღლების წინაშე დგას. ამ მიმართულებით სტრატეგიული ხედვაა ჩამოყალიბებული, თუმცა არ ახლავს შესაბამისი ეფექტიანობა საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის პროცესებს ან ის არის მცირე ზომის. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ არ არსებობს მოტივაცია, საწარმოებში მენეჯმენტის სისტემური და მიზნობრივი თავისებურებების გაცნობიერების, არასაკმარის ფინანსურ და საწარმოო რესურსებთან ერთად ორგანიზაციული სტრუქტურების ხარისხის ამაღლების. თანამედროვე ქართული კომპანიების წინაშე რეფორმირების ამოცანა დგას კვლავ მწვავედ. ამ პროცესში მენეჯმენტის სისტემის საერთაშორისო სტანდარტების გათვალისწინებაა

მნიშვნელოვანი, რის გამოც შეუძლებელია გამკლავება კონკურენციულ ბრძოლასთან. ეს ეხება არა მხოლოდ საერთაშორისო, არამედ ადგილობრივ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობასაც.

ბოლო წლებში ყურადღება ექცევა პროდუქციის ხარისხის საკითხებს საქართველოშიც. იქმნება კომპანიებში მენეჯმენტის ხარისხის სისტემები, თუმცა ისინი ნაკლებეფექტურია. ამის მიზეზია ასეთ სისტემებთან საწარმოს ხელმძღვანელობის უყურადღებო დამოკიდებულება, ფორმალური დამოკიდებულება ხარისხის მართვის სისტემების მიმართ (მაგალითად, სერთიფიკატის ქონა, რაც ადასტურებს ამ სისტემის ქონას), და ა.შ. ამგვარ მიზეზთა შორის იკავებს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ადგილს დაბალკვალიფიციური პერსონალი მართვის ხარისხის სფეროში, ახალი ამოცანების გადაჭრის მცდელობები, თანაც მხოლოდ ხარისხის სამსახურის ძალისხმევით. არადა ამ სისტემის ეფექტიანობაში საყოველთაო ხარისხი მიიღწევა გამოცდილების მქონე საწარმოთა თანახმად, მხოლოდ ხელმძღვანელების აქტიური პოზიციით, კოლექტივის სრული ჩართულობით და მენეჯმენტის ხარისხის თანამედროვე მეთოდებისა და ინსტრუმენტების გამოყენებით.

ორგანიზაციის განვითარების გზები იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციაში როგორი გამოუვალიც არ უნდა ჩანდეს მდგომარეობა, რამდენად რთული პრობლემების წინაშეც არ უნდა იდგეს გარეთ, საკმარისია მიხვდეს მენეჯმენტი რა არის ორგანიზაციის დანიშნულება (სწორედ მიხვდეს და არა გადაწყვიტოს, ან აირჩიოს), მთელი საკუთარი ყურადღება დააკონცენტრიროს იმ შიდა ცვლილებებზე, რომელიც ორგანიზაციას დაეხმარება საკუთარი დანიშნულების უკეთ განხორციელებაში და ყველაფერი გარეთ, ყველა სირთულე და პრობლემა თავისით იწყებს გადაწყვეტას და მოგვარებას. ეს ასე ხდება ზუსტად, და არა ხშირ შემთხვევაში, არამედ ყოველთვის, თუმცა ძნელი დასაჯერებელია შეიძლება.

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 135 გვ-ს, 10 ნახაზს, 16 ცხრილს. შინაარსობრივად კი შესავალს, ლიტერატურული მიმოხილვის და შედეგების და მათი განსჯის განყოფილებებს, დასკვნას და გამოყენებული ლიტერატურის და ინტერნეტ რესურსების ჩამონათვალს.

Georgian Technical University  
Faculty of Transport and Mechanical Engineering  
Doctor's program: Transport and Industry Management  
Doctoral student: Nino Sebiskveradze

## Abstract

### Management Quality Research with corporations

In this doctoral thesis, corporation management quality, contents and assessment indicators, cultural level are researched on; current system of the internal management organizational structure is analyzed, together with its flaws and preferences, they are reviewed and our vision is developed on the precondition of creation of the optimal structure; the factors affecting on the management organizational structure are revealed and structured, intracompany management optimization models are offered, impact of the external and the internal world of the company is defined and characterized on management perfection mechanism, assessment criteria of the intracompany management are defined.

Acute competition caused that there is no product or service without direct or indirect competitors. Unique business ideas are no longer valuable any more as even if you invent the “wheel” shortly someone will copy your product, thus endangering your market share. Nevertheless, there is something hard to copy – that is your attitude, approach to look for the opportunities constantly to do things better. Thus, the guaranty of competitiveness is not doing something different, but doing it in a different way.

Communication skills of the manager are considered in the work also, as the issue deals not only with money and material resources, but as well with the group of people affected through specific methods of the management. The latter shall necessarily understand the structure of the managerial activities, to be able to define the level of professionalism in that field, and also the ways and the means of achievement of those levels through aimed education and self-development.

It is important the bodies to be presented at the organization, regular meetings to be held on the topic, where various structural units will be involved, discussion to be held and proper decisions to be drawn. In such case, assortment development board will be held, in which the sales personnel, the finances and the assortment development staff will be involved.

Each company has the own organizational culture, which covers business administration philosophy and principles, system of values, code of conduct, problem settlement ways and decision-making means, working atmosphere, “folklore”, i.e. history of the company valuables, taboo system or “decisions not made”. Organization culture is the style of thinking and the means of acting turned into habits, becoming a tradition. That is more or less shared by all the employees. That shall be also undertaken and recognized by the newbies; otherwise, they might not become the complete members of the staff. Organizational culture is the totality of behaviors, symbols, rites and myths, which comply with the values characteristic for the organization and shared by the latter, and which are transferred to each new member verbally as the live experience.

If the company follows the principle “quality in the first place”, then its profit will increase in the end. If the company aims to obtain the short-termed profit, the latter will lose competitiveness at the international market and in the end the future profit. Of course, it is much easier to say than to do. In practice, many companies act according to the principle “profit in the first place”, they declare that they act according to the principle “quality in the first place”, but during the process of producing, they only want to decrease expenses. For many, and Georgian companies are no exemption, quality raising means increase of expenses, therefore decreasing profit. Obviously, expenses will increase temporarily, though the company will experience increase of sales soon, which will be caused by adjusting to the demands of the buyers.

Today the management means the human skill to achieve the set goals using own or other labor, intellect and acting motives. The management is type of administration of people in various organizations, function and at the same time the field of human knowledge, which helps to implement the indicated function. In the end, the manager is produced out of the management. The manager is a person, particular category of people, social strata implementing administration work.

Organizations (enterprises, firms, companies) are complex dynamic systems. In the framework of those systems, in order to study the management relations, it is necessary to apply for the system analysis method. At the same time, the management system shall be considered as the interrelated totality, in which organization goals are reconciled as well as the management principles, functions, methods, personnel, structure, technique and processes. It is impossible to solve the management problems without taking into account peculiarities of elements and relations with other systems.

Our country faces the challenge of development of economy and raising of the well-being of the population, in this direction, strategic view is developed, though the processes of turning to the market relations are not quite efficient or are very small. In our opinion, this related to the fact that at the enterprises, together with insufficient financial and enterprising resources, there is no motivation to raise the quality of the organizational structures, realization of the management system and aimed peculiarities. Current Georgian companies face reformation task. In this process, it is important to take into account international standards of the management system, due to which it is impossible to fight against corruption. This deals with competition at international as well as local markets.



Lately, attention is paid to the issues of the product quality in Georgia as well. Quality management systems are arranged at the companies, though they are less effective. The reasons of that is the formal approach towards the quality management systems (e.g. holding certificate confirming availability of this system), inattentive attitude of the management of the enterprise towards such systems, etc. One of the most important reason is low-qualified personnel in the quality management field, attempts to solve new tasks only in order to try with the efforts of the quality service. At the same time, according to the enterprises experienced in the system efficiency, common quality is achieved only with complete involvement of the staff, the active position of the management, using modern methods and tools of the management.

One of the marvels of organizational development stands with the fact that notwithstanding of complexity of the problems the organization faces externally, notwithstanding the hopeless standing, it is enough for the management to guess what the purpose of the organization is (to guess it correctly and not to decide or opt for), to concentrate the own proper attention towards those internal changes, which would assist to the organization while implementing the own purpose, and everything outside, all the problems and the difficulties will start to be solved on their own. It is hard to believe but that is the way the things are, and not often but always.

The thesis includes 135 pages, 10 draws and 16 tables, and from the contextual point of view – introduction, glossary, outcomes and judgements sections, conclusion and bibliography, as well as the list of internet-resources.

# შინაარსი

შესავალი .....	14
<b>1.ლიტერატურის მიმოხილვა</b>	
1.1 მენეჯმენტის ხარისხის აქტუალური საკითხების კვლევის მდგომარეობა .....	20
1.2 მენეჯმენტის ეფექტიანობის კვლევა ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში .....	29
<b>2. შედეგები და მათი განსჯა</b>	
2.1 მენეჯმენტის ხარისხის მეთოდოლოგიური კვლევა ქართულ კორპორაციებში.....	34
2.2 საქართველოში კორპორაციული მენეჯმენტის ხარისხი კვლევა.....	48
2.3 საქართველოს კორპორაციებში მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდოლოგიური შერჩევა.....	58
2.4 მენეჯერული მართვის სტრუქტურის გაუმჯობესების მიმართულებების კვლევა ქართულ კორპორაციებში .....	75
2.5 მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლება,კვლევის შედეგების რეალიზებით ქართულ კორპორაციაში.....	85
<b>დასკვნა .....</b>	<b>130</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა .....</b>	<b>133</b>

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილის №	დასახელება	გვერდი
ცხრილი 1	TQM-ის მქონე ძირითადი ფაქტორები	20
ცხრილი 2	მუდმივი სრულყოფის მეთოდი-5W2H	24
ცხრილი 3	ინტეგრირებული მენეჯმენტის სისტემა	54
ცხრილი 4	მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის 7 პრინციპი	55
ცხრილი 5	ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები	78
ცხრილი 6	მენეჯმენტის ხარისხის სახელმძღვანელო	87
ცხრილი 7	პროცესების ჩამონათვალი	94
ცხრილი 8	შიდა აუდიტის მეთოდური პროცესები	105
ცხრილი 9	შეუსაბამობის/რისკის გამოვლენა და მიზეზების ანალიზი	108
ცხრილი 10	წარმოების პროცესები	112
ცხრილი 11	შესყიდული პროდუქციის ან მომსახურების მონიტორინგი და კონტროლი	116
ცხრილი 12	წარმოებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლი	117
ცხრილი 13	შესასყიდი პროდუქციის ასორტიმენტისა და რაოდენობის განსაზღვრა	118
ცხრილი 14	ინფრასტრუქტურის მართვა	122
ცხრილი 15	სამუშაო გარემოს მართვა	124
ცხრილი 16	საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობებით უზრუნველყოფა	125

## ნახაზების ნუსხა

ნახაზის №	დასახელება	გვერდი
ნახაზი 1	დემინგის ზორბლის ანუ „PDCA“ (Plan-Do-Check-Act) ციკლი	23
ნახაზი 2	ბენჩმარქინგი - ეტალონის გამოვლენა	25
ნახაზი 3	SWOT ანალიზის გრაფიკული სქემა	38
ნახაზი 4	PEST ანალიზის გრაფიკული სქემა	40
ნახაზი 5	ძირითადი ეტაპები პრობლემის რაციონალური გადაჭრის	63
ნახაზი 6	მოდელირების პროცესის ეტაპები	69
ნახაზი 7	ორგანიზაციული სტრუქტურა	89
ნახაზი 8	ორგანიზაციის მისია და პოლიტიკა	91
ნახაზი 9	მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის-ის ძირითადი, დამხმარე და მენეჯმენტის პროცესები	93
ნახაზი 10	დოკუმენტაციის პირამიდა	96

## მადლიერება

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობისას დიდი დახმარება გამიწია ჩემმა სამეცნიერო ხელმძღვანელმა, ასოცირებულმა პროფესორმა ქ-ნმა თამარ ქამხაძემ, რისთვისაც მისი უღრმესი მადლობელი ვარ. ასევე პროფესორმა გოდერძი ტყეშელაშვილმა, რომლის განსაკუთრებული დახმარებითა და რჩევით შესაძლებელი გახდა დისერტაციის შესრულება.

მადლიერება მინდა გამოვხატო საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის და პროფესორ-მასწავლებლების მიმართ.

განსაკუთრებულ მადლობას ვუხდის ჩემს მეუღლეს და შვილებს, რომლებიც ყოველთვის გვერდში მედგნენ და მამხნელებდნენ სადისერტაციო თემაზე მუშაობისას.

## შესავალი

თემის აქტუალურობა. კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხზე ყურადღების გამახვილება ხელს უწყობს მასში მიმდინარე საქმეების ხარისხიანად და ოპერატიულად მართვას, პროგნოზირებას მოვლენათა განვითარების და შესაბამისად ორგანიზაციების (ფირმების), კორპორაციების, მისიის, პოლიტიკის და სტრატეგიის შემუშავებას. მართვის პროცესში მენეჯმენტი, შეიმუშავებს და ასახავს ადამიანთა მიზანმიმართული საქმიანობის კანონებსა და კანონზომიერებებს, ფუნქციებს, პრინციპებს, მეთოდებს და ფორმებს.

დღესდღეობით გამართული ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობა ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის პირობებში წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე, რომელსაც შეიძლება უწოდოთ ბიზნესის მართვის ფილოსოფია. მმართველობითი საქმიანობა ორგანიზაციების განვითარების და ფუნქციონირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვან ფაქტორად იქცა. მენეჯმენტი, როგორც მმართველობითი საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეობა, მიმართულია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კორპორაციის (ორგანიზაციის, ფირმის) ყველა ნებისმიერი სამეურნეო საქმიანობის მიზნების მისაღწევად შრომითი და ფულადი, მატერიალური, რესურსების რაციონალურად გამოყენების გზით. ნებისმიერ კორპორაციის (ორგანიზაციის, ფირმის) წარმატება საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში დამოკიდებულია მენეჯერთა კორპუსზე.

კომპანიებს მძაფრ კონკურენციის პირობებში უწევთ არსებობა . საკმაოდ ძნელია კონკურენტულ პირობებში პასუხის გაცემა კითხვაზე, ბაზარზე დამკვიდრებისა და შემდგომი განვითარებისთვის რა უფრო მნიშვნელოვანია, გადაწყვეტილებების მიღება დეტალურად გააზრებული თუ სწრაფად მიღება გადაწყვეტილებების ? რა მეთოდები გამოვიყენოთ მართვის სისტემაში და როგორ მოვერგოთ ცვლად გარემოს? როგორ შევიმუშავოთ კომპანიის სტრატეგია როგორი სტრატეგიით ვიმოქმედოთ.

მენეჯერთა ბრძოლის მთავარი ინსტრუმენტებია ინფორმაცია, იდეები .

გადაწყვეტილებები. ისინი მუდმივად იბძვიან ამ საშუალებებით ყოველდღიურად, ყოველთვიურად და ყოველწლიურად. ზოგი იღწვის იმისათვის, რომ გადარჩეს კონკურენტულ გარემოში, გაიმარჯვოს, მეტი წარმატება მოიპოვოს და დაიმკვიდროს ადგილი. ამ ყოველივეს კარგად ათვისებენ მენეჯერები და ისინი სწავლობენ მუდმივად, იკვლევენ, და ეძებენ ახალ მეთოდებსა და საშუალებებს.

კომპანიის მოგება გაიზრდება გრძელვადიანად, თუკი ის მიყვება პრინციპს „პირველ რიგში ხარისხი“. თუ გამიზნულია კომპანიის მოქმედება მოკლევადიან მოგებაზე, ის კონკურენტუნარიანობას დაკარგავს საერთაშორისო ბაზარზე და შესაბამისად შეუმცირდება მოგებაც სამომავლო პერსპექტივაში. არსებობენ კომპანიები, რომლებიც მოქმედებენ პრინციპით „ჯერ მოგება“, ამის მიუხედავად ისინი აცხადებენ, რომ მოქმედებენ „პირველ რიგში ხარისხი“ პრინციპით, მაგრამ მათ აინტერესებთ წარმოების პროცესში მხოლოდ ხარჯების შემცირება. არც ქართული კომპანიებია გამონაკლისი, მათთვის ხარისხის ამაღლება ნიშნავს ხარჯების ზრდას, რაც პირდაპირპროპორციულია მოგების შემცირებისა. ცხადია, რომ ამ დროს იზრდება ხარჯები დროებით, თუმცა კომპანია გაყიდვების ზრდას იგრძნობს მალევე, რაც იქნება გამოწვეული მყიდველთა მოთხოვნილებებზე მორგებით.

მთავარი რაც დღეს ჩვენს სახელმწიფო და კერძო სექტორს სჭირდება სწორად შერჩეული მართვაა. კომპანიები უჩივიან მხოლოდ ფინანსების ნაკლებობას, თუმცა გამოცდილება აჩვენებს რომ მართვაშია პრობლემა და ფინანსებიც ამის შედეგია. ცოდნის და გამოცდილების გადაცემა და გაზიარება კონსალტინგი და საწარმოებისათვის მნიშვნელოვანია.

ხარისხიანი მენეჯმენტი კორპორაციის (ორგანიზაციის, ფირმის) სისტემაა, რომელიც ორგანიზაციაში შემუშავებულია, ჩამოყალიბებულია მიზნების, პოლიტიკის ფორმირებისათვის და ამ მიზნების მიღწევისათვის ხარისხის სფეროში. სტრატეგიული დაგეგმვა ძირითად ეფექტურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ორგანიზაციის მმართველობით საქმიანობაში. ყველა ორგანიზაციაში სტრუქტურულიზებული ტიპს წარმოადგენს ადამიანებს შორის

ურთიერთობა, ამიტომ მისი წარმატების მიღწევა უშუალოდ დამოკიდებულია კომუნიკაციის ხარისხზე. თუ კომპანიაში კომუნიკაციის სისტემა მუშაკებს და ქვედანაყოფებს შორის რელევანტურად არ იქნა შერჩეული, ისინი საერთო მიზანზე ვერ შეთანხმდებიან, რომელიც ორგანიზაციის არსებობის მამოძრავებელი ძალაა. სამეურნეო საქმიანობაში გეგმების შეუსრულებლობა ნიშნავს, რომ მიღებული გადაწყვეტილებები უშუალო შემსრულებლებამდე არ იქნა დაყვანილი და მუშაკები არ იქნებიან მოტივირებულნი სამუშაო პროცესში. კონტროლის პროცესში კომუნიკაცია დიდ როლს ასრულებს. მენეჯერები მნიშვნელოვან ინფორმაციას იღებენ შექმნილი მდგომარეობის შესაფასებლად კომუნიკაციების მეშვეობით.

საქართველოს კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის კვლევამ აჩვენა პრობლემები, რომლის წინაშეც დგას მეტი წილი კორპორაციების, კერძოდ:

- კორპორაციული კულტურის არ არსებობა
- დანიშნულების არასათანადო გააზრება
- ხარისხზე არასაკმარისი კონცენტრირება გრძელვადიანად
- პრინციპი "ჯერ მოგება"
- ხარჯების შემცირება, მოკლევადიანი მოგების მიზნით
- მენეჯმენტის ხარისხის სისტემების მიმართ ფორმალური დამოკიდებულება
- ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმალური არსებობა
- ხელმძღვანელების არააქტიური პოზიცია
- გარე და შიდა სამყაროს გავლენის მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმზე "გულგრილი" დამოკიდებულება
- კონტროლის ფუნქციის შეუსრულებლობა დინამიკასა და ხარისხზე

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, აქტუალურ მეცნიერულ პრობლემას წარმოადგენს საქართველოს კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის კვლევა.

**ნაშრომის მიზანია:** საქართველოს კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის გამოკვლევა.



ნაშრომის მიზნიდან გამომდინარე, განისაზღვრა კვლევის შემდეგი ძირითადი ამოცანები:

- მენეჯმენტის ხარისხის მეთოდოლოგიური კვლევა ქართულ კორპორაციებში
- საქართველოში კორპორაციული მენეჯმენტის ხარისხის კვლევა
- საქართველოს კორპორაციებში მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდოლოგიური შერჩევა
- მენეჯერული მართვის სტრუქტურის გაუმჯობესების მიმართულებების კვლევა ქართულ კორპორაციებში
- მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლება, კვლევის შედეგების რეალიზებით ქართულ კორპორაციაში .

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის მეთოდოლოგიად გამოყენებულია სისტემური მიდგომა მართვაში. მენეჯმენტის ხარისხი განიხილება როგორც ღია სისტემა, რომელზეც შიგა და გარე ფაქტორები მოქმედებს. კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველი შედგენილია სამეცნიერო და დისციპლინათაშორისი მეთოდებით და ეკონომიკური თეორიების დებულებით.

კვლევის მეთოდი . კვლევის მეთოდად აღებულია საქართველოს კორპორაციების მენეჯმენტის ხარისხის ანალიზი. მასთან დაკავშირებული მასალები, ცალკეულ ორგანიზაციათა კვლევის შედეგები და ქართველ და უცხოელ მეცნიერ-ეკონომისტთა გამოკვლევები.

კვლევის საინფორმაციო ბაზა. კვლევის საინფორმაციო ბაზად გამოყენებულია :

- დარგობრივი საინფორმაციო საიტები და პორტალები, აგრეთვე ცალკეული საავტორო კვლევის შედეგები.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. სადისერტაციო ნაშრომი ქართულ ეკონომიკურ და მენეჯერულ მეცნიერებაში პირველი კვლევაა მიძღვნილი მენეჯმენტის ხარისხის პრობლემებისადმი, აქედან გამომდინარე იგი მთლიანად ნოვატია. კერძო სიახლეები კი გამოიხატება შემდეგში:

- კვლევამ აჩვენა, რომ მენეჯმენტის ხარისხის ერთ-ერთი უპირველეს მაჩვენებლად მენეჯერული გადაწყვეტილებების სისტემურობის ხარისხი

გვევლინება. აზროვნების წესი მენეჯერებისათვის, ესაა სისტემური მიდგომა მართვაში და არა მკაცრად გაწერილი პრინციპები . მენეჯერებს სისტემური მიდგომის დროს გამოყენებული თეორია უადვილებს ორგანიზაციის გარემომცველ სამყაროსთან გადაჯაჭვული შემადგენელი ნაწილების მთლიანობით დანახვას. მართვის სისტემური მიდგომა მენეჯერებს ეხმარება ორგანიზაციის არსისა და მისის უკეთესად გარკვევასა და დასახული მიზნების ეფექტიანად მიღწევაში;

— გამოიკვეთა მენეჯმენტის უმთავრესი ფუნქციის - დაგეგმვის როლი მენეჯმენტის ხარისხის უზრუნველყოფაში. კვლევამ აჩვენა, რომ ის კორპორაციები აღწევენ წარმატებებს ბაზარზე, რომლებშიც დაგეგმვას ექცევა განსაკუთრებული მნიშვნელობა, რაც გულისხმობს პერსპექტიულ , მიმდინარე და ოპერაციულ-საწარმოო დაგეგმვის სისტემას.

— კონტროლის ფუნქციის შესრულების ხარისხი და დინამიკა მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე ახდენს ზეგავლენას. აღნიშნული ფუნქციის განხორციელებისათვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში შემოთავაზებულია მაკოორდინირებელი პირის არსებობა, რომელიც შიდა შეხვედრებს უზრუნველყოფს სტრუქტურულ ქვედანაყოფებთან, რათა მოხდეს მათ მიერ მიზნების და პროექტების განსაზღვრა, იდეების გენერაცია, შეიმუშაოს სტანდარტული ფორმები გეგმებისათვის, მოწოდებული გეგმების ერთიან ფორმაში მოყვანა უზრუნველყოს და გაერთიანოს, დამტკიცების შემდგომ კი ჩაატაროს ყოველთვიურად გამოკითხვები – რა გაკეთდა არსებული გეგმებიდან, რა ვერ გაკეთდა და რა ვერ შეიცვალა, წელიწადში 2-ჯერ კი წარადგენინოს პრეზენტაცია – შესრულებულ სამუშაოებზე თითოეულ მიმართულებას;

— გამოკვლეულია ეფექტიანობის ამაღლების გზები და მეთოდები , კვლევის შედეგად გამოვლენილი პრაქტიკული რეკომენდაციები და რიგი დასკვნები. რაც მნიშვნელოვანი იქნება საქართველოში მოქმედი არაერთი

ორგანიზაციის, საწარმოს, ფირმის მმართველი გუნდებისა და უმაღლესი რგოლის მენეჯერებისათვის. მიღებული შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ორგანიზაციის ეკონომიკური, მენეჯერული და ფინანსური პოლიტიკის ფორმირებისას, პერსონალის მართვის ან კონფლიქტური სიტუაციების რეგულირების პროცესში.

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა - გამოიხატება იმით, რომ იგი მენეჯმენტის თეორიის შემდგომი გაღრმავებაა და მისი საშუალებით შეიძლება ახლებურად გაანალიზდეს კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხი, ასევე დაისახოს გზები მისი შემდგომი ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.

სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნას ქართული კორპორაციების მიერ საკუთარი მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასებისათვის, კონსალტინგური ფირმების მიერ სხვა კომპანიების მენეჯმენტის ეფექტიანობის დამუშავებისათვის, სამთავრობო უწყებების მიერ ქვეყნის სხვადასხვა კომპანიებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასებისათვის.

სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის მასალები მოხსენდა აკადემიკოს ავთანდილ გუნიას დაბადებიდან 105-ე წლისთავისადმი მიძღვნილ 2017 წლის თსუ პ. გუგუშვილის. სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაში (თბილისი, 2017 წელი); პროფესორ გიორგი პაპავას დაბადებიდან 95-ე წლისთავისადმი მიძღვნილ 2018 წლის თსუ პ. გუგუშვილის. სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაში (თბილისი, 2018 წელი).

პუბლიკაციები. კვლევის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია ოთხ სამეცნიერო სტატიაში, რომლებიც დაბეჭდილია მაღალრეიტინგულ რეფერირებად ჟურნალებში.

# 1. ლიტერატურის მიმოხილვა

## 1.1 მენეჯმენტის ხარისხის აქტუალური საკითხების კვლევის მდგომარეობა

კომპანიები ხშირად მიმართავენ ხარისხის უმაღლესი მაჩვენებლების მიღწევისათვის, პერმანენტულ გარდაქმნას ბიზნეს-პროცესების. TQM (Total Quality Management) წარმოადგენს განუწყვეტელ დახვეწა-გაუმჯობესება ბიზნეს-პროცესების, ხარისხის მიღწევის პროცესში ყველა დონის და განყოფილების თანამშრომლის ჩართვას, ყოველი ამოცანის მაქსიმალურ დონეზე შესრულებას, შრომის კოლექტიურ ორგანიზაციას, ეტალონური მაჩვენებლებისადმი სწრაფვას, კლიენტის მოლოდინისადმი შესაბამისობას. ამოცანის შესრულებისადმი ენთუზიაზმის გამოწვევა ზევიდან ქვევით - ეს არის მიზანი მისი. ამ მეთოდის მოქმედება ერთი ორგანიზაციის ფარგლებს სცდება და ვრცელდება როგორც მიმწოდებლებზე, ასევე მომხმარებლებზე. TQM ხარისხის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება და კომპანიის მოქმედებათა ფოკუსირება ხდება მასზე. TQM ხელმძღვანელებს ზოგჯერ არ ესმით, რატომაა ცვლილება საჭირო და კონკრეტულად რატომ უნდა შეიცვალოს მართვის არსებული სისტემა. ამ კითხვაზე პასუხს გაგვცემს ქვემოთ მოცემული ცხრილი, რომელშიც მოცემულია ძირითადი ფაქტორები, რომლებსაც აერთიანებს TQM-ის მქონე საწარმოები და ტრადიციული მართვის სისტემის მქონე საწარმოებისათვის არ არის დამახასიათებელი:

ცხრილი 1.

TQM-ის მქონე ძირითადი ფაქტორები

კომპანიები, რომელთაც აქვთ TQM	კომპანიები ტრადიციული მართვის სისტემით
მკაცრად ჩამოყალიბებული გრძელ-ვადიანი მისია, მიზანი, და კომპანიის ხედვა.	არ ისახავენ ხშირად გრძელვადიან მიზნებს და განიხილავენ, როგორც იდეურ „არარეალურ მიზნებს“.
კომპანიის ყველა თანამშრომელს	დიდ ნაწილს თანამშრომლების, მათ შორის

გაცნობიერებული აქვს როლი და წვლილი კომპანიის მიღწევებში.	ხელმძღვანელებსაც არ ესმით თავიანთი როლი მიზნების მიღწევაში
კომპანიას აქვს გრძელვადიანი ოპერაციული გეგმები და პროგრამები , რომლებიც დაყოფილია ეტაპებად. რესურსები გამოიყოფა გეგმების შესაბამისად.	ქაოსურია დაგეგმვის პროცესი, ახორციელებს ყოველი განყოფილება საკუთარ დაგეგმვას, რომელსაც მიყვავართ გეგმათა შეუთავსებლობამდე და ინტერესთა კონფლიქტამდე
კომპანია ცდილობს შეუწყოს ხელი თანამშრომელთა უწყვეტ განვითარებასა და სწავლებას.	სწავლისა და პროფესიული ზრდის ნაკლები შესაძლებლობები აქვთ თანამშრომლებს . შეინიშნება საწარმოში კადრების დენადობა, ღირებული კადრები ტოვებენ კომპანიას პირველები.
ახორციელებს კომპანია სოციალურად პასუხისმგებლიან ბიზნესს, ყოველი დაინტერესებული მხარის ინტერესებით	უცხოა კომპანიისათვის სოციალური პასუხისმგებლობა. მთავარია მათთვის მიღება მაქსიმალური მოგების ნებისმიერი ხერხითა და მეთოდებით.
აღწევს თავის მიზნებს კომპანია , ხოლო დაინტერესებული მხარეები თავისას.ურთიერთ სარგებლიანია მათი თანამშრომლობა.	კომპანიას რთული ურთიერთობები აქვს დაინტერესებულ მხარეებთან და შესაძლებლობას ბიზნესის შესაცვლელად ეძებს,

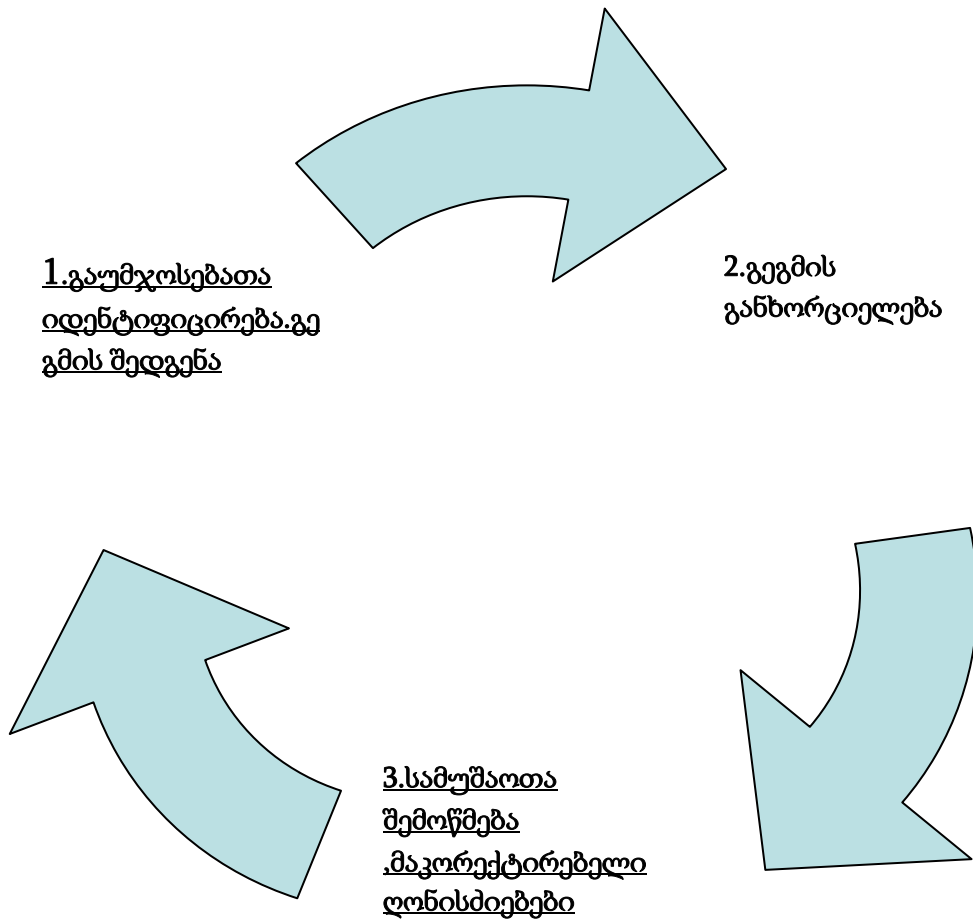
სისტემა ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე.

ხარისხის ტოტალური მართვისადმი მიდგომის აღწერა შემდეგნაირად შეიძლება: მომხმარებლის მოთხოვნილებების დადგენა სხვადასხვა საშუალებით, ინტერვიუების ადებით, გამოკითხვებით, საფოკუსე ჯგუფებზე .[1]

ხარისხის მუდმივი სრულყოფა ესაა მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის საქონლის და მომსახურების მიწოდების გზების ძიება მუდმივი და დაუსრულებელი პროცესით, რადგან სრულყოფის პროცესის შეჩერება და შეფერხება იწვევს კომპანიის მიერ მომხმარებლის კმაყოფილების გამოწვევის უნარების დაკარგვას და კონკურენტული ბრძოლის დატოვებას.[2]

ხარისხის ტოტალური მართვის ნაწილია, ხარისხის მუდმივი სრულყოფა, რომლის თანახმადაც, განიხილება დახვეწა ტექნოლოგიების და პროდუქციის, როგორც უსასრულო პროცესი. ამ დროს მიიღწევა მცირე მასშტაბიანი გაუმჯობესებები, მაგრამ ამას გააჩნია პერმანენტული ხასიათი. იგი მოიცავს მანქანა-დანადგარების, სამუშაო ძალის გამოყენებისა, მასალების და საწარმოო მეთოდების დახვეწას, და ამ პროცესში ჩართვას ყველა სასარგებლო წინადადებისა და იდეის. მენეჯმენტის ეს მიდგომა აშშ-ში წარმოიშვა, მისი გამოყენება პრაქტიკულად კი პირველად იაპონელებმა დაიწყეს და მათ მრავალი სიახლე შესძინეს არა მარტო მუდმივი სრულყოფის დოქტრინას, არამედ ხარისხის მენეჯმენტსაც. [3]

იაპონელების დიდი დაინტერესების მიმანიშნებელია ის, რომ მუდმივი სრულყოფის პროცესის აღმნიშვნელად „კაიზენი“ საკუთარი ტერმინი შემოიღეს, რომელიც ფართოდ გავრცელდა მსოფლიოში. მუდმივი სრულყოფის პროცესი კარგადაა ასახული ე.წ. დემინგის ბორბლის ანუ „PDCA“ (Plan-Do-Check-act) ციკლის მეშვეობით და მოიაზრებს პერმანენტულ მონაცვლეობას შემდეგი ეტაპების: გაუმჯობესების გეგმის შემუშავებას, შემოწმებას, განხორციელებას და მაკორექტირებელი ან სხვა სახის მოქმედებების გატარებას. [4]



**ნახაზი 1. დემინგის ბორბლის ანუ „PDCA“ (Plan-Do-Check-act) ციკლი**

გარდა „დემინგის ბორბლისა“, ასევე ცნობილია მუდმივი სრულყოფის მეთოდი. მისი სახელწოდებაა „5W2H“, რომელიც ინგლისური სიტყვების (What - რა, Why - რატომ, Where - სად, When - როდის, Who - ვინ, How - როგორ, How much - რამდენი) პირველი ასოებიდან მომდინარეობს. „5W2H“- მიდგომის მეშვეობით ხარისხის სრულყოფის გზების დეტალური განსაზღვრა და გაუმჯობესების შესაძლებლობების იდენტიფიცირება ხორციელდება. [5]

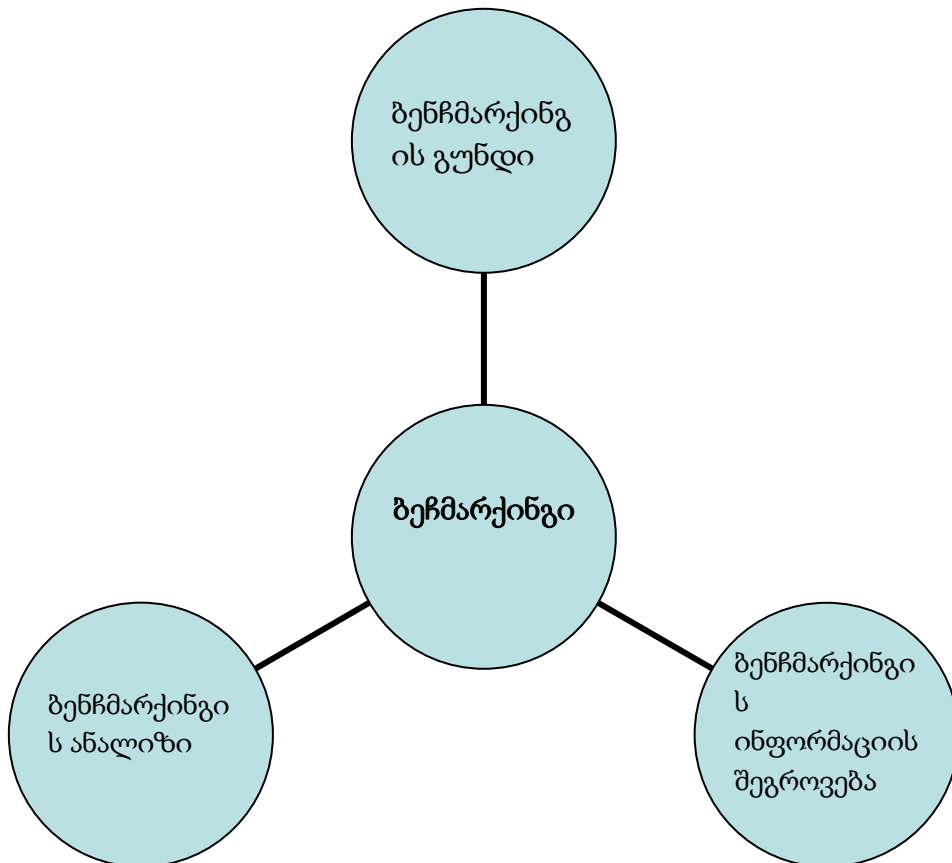
მუდმივი სრულყოფის მეთოდი-5W2H

ასპექტი 5W2H	აღწერა	კონტრ.ლონისძიება
არსი საგნის რა? მიზანი. რატომ?	რა კეთდება? შესაძლებელი არის თუ არა პრობლემების აცილება თავიდან? რატომ არის საჭირო ღონისძიება?	უარის თქმა უსარგებლო ამოცანებზე განსაზღვრა მიზნის ნათლად
განლაგება სადაა? მიმდევრობა როდისაა? პერსონალი ვინაა?	მოქმედება სად სრულდება? არის შერჩეული სწორად ადგილი? მოცემული ამოცანის შესრულება როდის სჯობს? ვინ ასრულებს დავალებას? სჯობს სხვამ შეასრულოს იგი?	ქმედებათა მიმდევრობის, განლაგება, ან შეცვლა შემსრულებლის
მეთოდი როგორია ?	ამოცანა როგორ სრულდება?	გამარტივების უკეთესი მეთოდი არის თუ არა ამოცანის ან საშუალება?
დანახარჯები რამდენია?	ეს ამჟამად რა ღირს? რა ეღირება გაუმჯობესების შემდგომ?	შერჩევა გაუმჯობესების მეთოდის

იმ კომპანიების იდენტიფიცირებას, რომლებიც საუკეთესონი არიან თავიანთ სფეროში ეტალონის გამოვლენა ნიშნავს ,სადაც ხორციელდება კონკრეტული ფორმის მიერ საკუთარ საქმიანობაში მათი მიღწევების დუბლირება. ამ პროცესის აღმნიშვნელად ტერმინი „ბენჩმარკინგი“ გამოიყენება, რომელიც დარგში ლიდერის პოზიციაზე მყოფი კომპანიის გამოცდილების კოპირებას ნიშნავს. ბენჩმარკინგი მოიცავს განხორციელებას შემდეგი ეტაპების: განსაზღვრა ეტალონური მაჩვენებლების, შექმნა ბენჩმარკინგის გუნდის, იდენტიფიცირება ბენჩმარკინგის პარტნიორების, შეგროვება და ანალიზი ბენჩმარკინგის ინფორმაციის, ეტალონური მაჩვენებლების მიღწევის ან გადაჭარბებისთვის ღონისძიებების გატარება(იხ. ნახაზი 2). კლასიკური გაგებით ბენჩმარკინგი კომპანიის გარეთ მიმართული საქმიანობაა, უკანასკნელ პერიოდში კი მკვიდრდება შიდა ბენჩმარკინგის ცნება, რაც გულისხმობს კომპანიის შიგნით



ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის გამოცდილების გაზიარებას. ეს პრაქტიკა მნიშვნელოვანია კონგლომერატული კომპანიების შემთხვევაში. [6]



## ნახაზი 2. ბენჩმარქინგი - ეტალონის გამოვლენა

თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილებების გადაცემის კონცეფციას საფუძვლად უდევს მენეჯმენტში მიმდინარე ცვლილებები. განვითარებულ ქვეყნებში განუწყვეტლივ მაღლდება საშუალო სტატისტიკური დაქირავებულის

კვალიფიკაცია, განათლების დონე და პროფესიონალიზმი და სულ უფრო დაცული ხდება ის საკანონმდებლო თუ ეკონომიკური თვალსაზრისით. ტრადიციული მეთოდების გამოყენება არაა საკმარისი მისი მოტივირებისთვის, მაგრამ მისი ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ძლიერი მოტივაციური ფაქტორი ხდება. თანამშრომლებისთვის უფლებების და პასუხისმგებლობის მუდმივი სრულყოფის პროცესში გადაცემა მათ მძლავრ მოტივირებას იწვევს. ასევე მათ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გადაეცემათ, რომლებიც მჭიდროდ დაკავშირებულია წარმოებასთან და გათვითცნობიერებულნი არიან პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე. [7]

ჯგუფური მიდგომის აუცილებლობა, გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფური პროცესის უპირატესობა დიდი ხანია დაადასტურა პრაქტიკამ. საუკეთესო საშუალებაა კოლექტიური აზროვნება პლურალიზმის კოლექტივში პრობლემების გუნდურად გადაწყვეტა ამკვიდრებს თანამშრომლობის და ერთიანობის სულისკვეთებას. ამ ჯგუფური მეთოდის მიდგომაში საინტერესო ხარისხის წრეებია. ის ჯგუფია საწარმოში, ერთი ქვეგანყოფილების თანამშრომლებისგან შემდგარი ნებაყოფლობით, რომელიც იკრიბება რეგულარულ თათბირებზე ხარისხთან დაკავშირებული საკითხების განსახილველად. ჯგუფის წევრები საგანგებო მომზადებას გადიან, რაც ხარისხის მართვის დროს წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტაში ეხმარება მათ. ჯგუფის მუშაობაში მონაწილეობას იღებენ მენეჯმენტის წარმომადგენლები და ექსპერტებიც, თუმცა წარმატებას მასში განაპირობებს ჩვეულებრივი თანამშრომლების მონაწილეობა. ხარისხის წრეებში მონაწილეობა ხელს უწყობს კოლექტივში კომუნიკაბელურობას, წევრების პროფესიულ სრულყოფას და მორალური განწყობის ზრდას. [8]

ზუსტად-დროზე (jit-Just-In-Time)-სისტემა ღონისძიებათა ერთიანი კომპლექსია საწარმოო პროცესის მინიმალური მატერიალურ-სასაქონლო, მაკომპლექტებლების მასალების, ნახევარფაბრიკატების მარაგების მეშვეობით შესრულებისათვის. დეტალები ზუსტად-დროზე ყოველ შემდგომ სამუშაო ოპერაციას მიეწოდება, მაშინ როცა მათი საჭიროება წარმოიქმნება. ეს მეთოდი ლოგისტიკურ კონცეფციას ეფუძნება „არ მოხდება არაფრის წარმოება, თუ არ იქნება ამის აუცილებლობა“.

ზუსტად-დროზე სრულყოფილ საწარმოო სისტემას მოიაზრებს, მცირე მარაგებს, რაც პირდაპირპროპორციულია მაღალი ხარისხის ოპერაციებისა.[9]

ტაგუჩის კონცეფცია 1970-1990 წლებში განვითარდა, რომელსაც ეწოდა მისი შემქმნელის გვარი. მისი ღვაწლი დიდია ხარისხის მართვის პრინციპების განვითარების საქმეში. ტაგუჩი ეხება მიდგომაში მოთხოვნების ჩამოყალიბების ფორმას ხარისხის მიმართ, რომელიც მის კონცეფციაში წარმოდგენილია ღირებულებითი სახით, რის მიხედვითაც დგება ე.წ. ტაგუჩის დანაკარგების ფუნქცია, ამ შემთხვევაში საწარმოო დანაკარგები მაშინაა მინიმალური, როცა ხარისხის მაჩვენებლები მიზნობრივს ემთხვევა და პირიქით, იზრდება დანაკარგები ან ხარისხის პარამეტრები უახლოვდება გადახრების ზღვარს. ამიტომ საჭიროა შემცირება პროდუქციის თვისებების და/ან პროცესების ვარიაციულობის, რის შედეგადაც მიიღება ცვლილებებისადმი მედეგი პროცესები. [10]

კონცეფცია Lean Six Sigma (ექვსი სიგმა) მცირე, საშუალო და დიდი ზომის ბიზნესისთვის გამოიყენება . წარმატება, რომელსაც დიდი ბიზნესები აღწევენ, შესაძლოა მიღწეულ იქნას მცირე და საშუალო ბიზნესის მიერ, რადგან მცირე ორგანიზაციებს შეუძლიათ მოქნილი მოძრაობა და წინსვლა თანამშრომლების სიმცირის, ბიუროკრატის დაბალი დონის გამო და ნაკლები რესურსების. Lean Six Sigma თანაბრად გამოიყენება როგორც მწარმოებლების, ასევე სერვისის მიმწოდებელი ორგანიზაციების მიერ, რადგან Lean Six Sigma ფოკუსირებას ახდენს მომხმარებლის კმაყოფილებაზე და პროცესების გაუმჯობესებასა. [11]

Lean Six Sigma წარმოადგენს მიდგომას გასაუმჯობესებლად პროცესების შედეგების, მომხმარებლის და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის შესაქმნელად დამატებითი ფასეულობის. იგი წარმოადგენს ორი მძლავრი მეთოდის - Lean და Six Sigma - კომბინაციას, რომლებიც გამოიყენება როგორც წარმოების/ მომსახურების სექტორში.[12]

Lean მეთოდური მიდგომა ამარტივებს უსარგებლო ხარჯების აღმოფხვრის საშუალებით წარმოების/მომსახურების პროცესებს და კლიენტებისთვის ფასეულობის მიწოდებას ინარჩუნებს.

Six Sigma კი ესაა მეთოდური მიდგომა პრობლემების შედეგიანად გადაწყვეტის. მისი გამოყენებით, მცირდება წარმოებული პროდუქტის წუნი, შედეგად იზრდება შემოსავალი და მომხმარებლის კმაყოფილება.

Lean და Six Sigma ერთმანეთს ავსებენ. ეს არის ორი მეთოდის კომბინაცია რათა ორგანიზაციის შიგნით არსებული ნებისმიერი პროცესის სიჩქარე და შედეგიანობა გაიზარდოს - რაც იწვევს შემცირებულ ხარჯებს, გაზრდილ შემოსავალს და გაუმჯობესებულ კოლაბორაციას.

DMAIC მიდგომა ციკლურ პროცესს გულისხმობს და შემდეგ ეტაპებს მოიცავს: განსაზღვრა ყოველი პროცესის კრიტიკული გამომსვლელების და იდენტიფიცირება მათი გაუმჯობესებისთვის შესაძლებლობების; პროცესების რაოდენობრივი მაჩვენებლების შეგროვება და სამუშაოს გაზომვა; მონაცემთა ანალიზი; პროცესის გაუმჯობესება;მწარმოებლურობის შესამოწმებლად ახალი პროცესის კონტროლი .[13]

უამრავი ურთიერთმოქმედი კომპონენტი გააჩნიათ მენეჯმენტის სისტემებს, ყველა მათგანი ხასიათდება განსაკუთრებული და განსხვავებული ფუნქციით, თუმცა, თითოეულმა მათგანმა ერთად უნდა იმუშაოს, რათა იფუნქციონიროს სათანადოდ მთლიანმა სისტემამ. [14]

დანიშნულება მენეჯმენტის სისტემის ის არის ,რომ მან მართოს სისტემის ყველა კომპონენტი იმგვარად, რომ ოპტიმიზირებული იყოს სისტემის შედეგი და შეძლოს მიაღწიოს მის დანიშნულებას.[15]

## 1.2 მენეჯმენტის ეფექტიანობის კვლევა ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში

სადისერტაციო ნაშრომი - „კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების კვლევა“ მოიცავს მენეჯმენტის ეფექტიანობის კვლევას ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში. სადისერტაციო ნაშრომში გამოყენებულია ქართველი და უცხოელი ავტორების მენეჯმენტის პრობლემებისადმი მიძღვნილი ფუნდამენტური შრომები, მეთოდური რეკომენდაციები და გამოცდილება.

იმ საკვანძო პრობლემებზეა ყურადღებაა გამახვილებული, რომელთა ათვისება მენეჯმენტის განვითარებით დაინტერესებულ სპეციალისტებს დაეხმარება, გაერკვნენ ნაშრომში ჩამოყალიბებული საკითხების შინაარსით.

საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოს რევაზ ლორთქიფანიძის ”მენეჯმენტის ახალი მიმართულების შესახებ” შრომაში შემოთავაზებული და განხილულია ახალი ტიპის მენეჯერული მიმართულების- „კონკურენტული მენეჯმენტის“ ზოგადთეორიული სპეციფიკა პრინციპები. მის მიერ შემოთავაზებულმა „კონკურენტულმა მენეჯმენტმა“, უნდა განსაზღვროს მაქსიმალურად ზუსტად რაციონალური კონკურენციის საზღვრები, სხვადასხვა პარტნიორების დახმარებით მოახერხოს გამოვლენა ფარული მონოპოლიების და ფარული არაკეთილსინდისიერი კონკურენტების , შესძლოს ოპერატიული დამარცხება .[16]

გიორგი პაპავა თავის ორტომეულში მენეჯმენტის აქტუალური საკითხებისადმი მიძღვნილს, განხილული აქვს მართვის მეთოდოლოგია ფირმის, ხოლო ცალკეულ თავებში გადმოცემულია მართვის ინდიკატორული მექანიზმები, წარმოების პროდუქციისა და რეალიზაციის მიხედვით მმართველობითი რაციონალიზმი, სამეურნეო მექანიზმების საკითხები , წარმოების საბოლოო შედეგების ანალიზი და მეთოდოლოგია.[17]

მეორე ტომში საქმიანობის შიდასაფირმო დაგეგმვის საკითხებს იხილავს ავტორი . წიგნები წარმოადგენენ დამხმარე სახელმძღვანელოს

მარკენტოლოგებისათვის, მენეჯერებისათვის, ბიზმესმენებისათვის და სხვა ეკონომიკის სფეროში დასაქმებულთათვის.

შუბლაძე გ., ნატიტაშვილი მ., დოლიკაშვილი ლ., „სტრატეგიული მენეჯმენტი“- „პროგრესსხელს უწყობს მიზნების დასახვა და მათი მიღწევის კონტროლი“. წარმატებულ მენეჯერებს გააზრებული აქვთ ორგანიზაციის საქმიანობაში, რომ დამაბულ მუშაობასა და ყველა თანამშრომლის სერიოზულ ძალისხმევას მიზნები საჭიროებენ. საკმაოს რთული მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციამ უნდა გამოავლინოს ნოვატორობა, მიზანმიმართულობა, სიმტკიცე და ერთ მუშტად შეკვრა. ორგანიზაციისათვის სასურველი შედეგები არის მიზნები, მისი საქმიანობისა და განვითარების კრიტერიუმები. ორგანიზაციის ყველა მენეჯერმა მონაწილეობა უნდა მიიღოს მიზნების დასახვაში. ორგანიზაციის ყველა ქვედანაყოფისათვის საჭიროა გაზომვადი მიზნები, რომელთაგან ორგანიზაციის გლობალური მიზნების მიღწევას თითოეული მათგანის მიღწევა შეუწყობს ხელს. მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში შეიქმნას შედეგზე ორიენტირებული ატმოსფერო, რისთვისაც საერთო მიზნები ორგანიზაციის კონკრეტდება თითოეული ქვედანაყოფისათვის, რომელთა მიღწევისათვის ყველა დონის მენეჯერი პასუხს აგებს.[18]

გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი - „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები“-ში განხილულია ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის განვითარების თანამედროვე ინსტრუმენტები. მართებული გადაწყვეტილების მიღება უმინიმუმელოვანესია ნებისმიერი მენეჯერისათვის. მენეჯერმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება სხვადასხვა საკითხებზე კერძოდ: კომერციულ,ფინანსური, სამეურნეო, , საკადრო და სხვა. მიღებულ გადაწყვეტილებებთან ერთად გაცემული დავალებების შესრულების კონტროლი და მიღწეული შედეგების შეფასებაა საჭირო. როგორც გარე, ისე შიგა აუდიტორიასთან წარმატებული თანამშრომლობით მიიღწევა ეფექტური საკომუნიკაციო სტრატეგია.[19]

მესონის მიერ შემოთავაზებული განმარტება შემდეგია: „ის რასაც მენეჯერები აკეთებენ არის მენეჯმენტი. მენეჯმენტი არის პროცესი სხვა

ადამიანების შრომითი საქმიანობის გაერთიანების და კოორდინაციისა, იმგვარად, რომ იგი შედეგიანი და ეფექტიანი იყოს. მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა გარკვევა მმართველობითი შრომის შინაარსის, დადგენა მიზნებსა და შედეგს შორის კავშირის, გამოვლენა ფაქტორებისა და პირობების, რომლებიც ადამიანთა ერთობლივ შრომას უფრო სასარგებლოს და უფრო ეფექტიანს ხდის. მართვის შესახებ ცოდნათა სისტემაში მოყვანას მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია.[20]

მეცნიერ-ეკონომისტები ბ. ს. დელი, ფილიპ ალანი, ჰემელ ჰემპსტედი, განიხილავენ ძირითად ასპექტებს მართვის თეორიისა და ადმინისტრირების, მართვის საფუძვლების შესწავლის პროაქტიკულ მნიშვნელობას და აყალიბებენ, მართვის მეცნიერების როლს, მოცემული აქვთ მართვის საერთო პრინციპების და საერთო ნიშნებისა დახასიათება. მენეჯერს დიდად ეხმარება მენეჯმენტის საფუძვლების დაუფლება განვითარებაში პირადი თვისებების და დახვეწაში ხელმძღვანელობის სტილის, რადგან მან წარმატებით შეასრულოს პროაქტიკულად მმართველობითი მუშაობა. მიზნების მისაღწევად ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებმა თავიანთი ძალისხმევა რომ წარმართონ ეფექტურად და ხარისხიანად, მენეჯერები უნდა იყვნენ მუდმივად ურთიერთკავშირში მათთან და შექმნან პირობები მუშაკთა პოტენციალის სრულად გამოყენებისათვის და გამოვლინებისათვის. მენეჯმენტის საფუძვლების შესწავლის საგანია ურთიერთობები ადამიანებს შორის მართვის პროცესში. ეს ურთიერთობები მრავლისმომცველია. ისინი გამოხატავენ გარკვეული ზომით საზოგადოებრივ-პოლიტიკურ, ეკონომიკურ ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ ურთიერთობებსაც. მაგრამ რადგან მენეჯმენტი განეკუთვნება ეკონომიკურ მეცნიერებათა კატეგორიას ძირითადი მაინც ეკონომიკური ურთიერთობებია.

ჰენრი მინცბერგმა, რაც მენეჯერს სჭირდება დაგეგმვის, ორგანიზების, და ორგანიზაციული რესურსების კონტროლის პროცესში ათი როლი გამოყო. მინცბერგმა სამ ჯგუფში გააერთიანა ათი როლი, ესენია: გადაწყვეტილების მიღების, საინფორმაციო და ურთიერთობების ტიპები.

გადაწყვეტილების მიღების ფუნქციები მეწარმე, რესურსების გამანაწილებელი, პრობლემების მომგვარებელი და მომლაპარაკებელი-მჭიდრო კავშირში არიან იმ მეთოდებთან, რომლებსაც მენეჯერები სტრატეგიის დასაგეგმად იყენებენ და რესურსების გამოსაყენებლად. საინფორმაციო ტექნოლოგიები მეწარმე მენეჯერს ეხმარება მოიძიოს დაწვრილებით და გამოიყენოს ინფორმაცია, რომელი პროგრამა და პროექტი წამოიწყოს და სად მოახდინოს ორგანიზაციის მწარმოებლურობის დონის გასაზრდელად რესურსების ინვესტირება. საინფორმაციო ტექნოლოგიები აწვდის პრობლემების მომგვარებელ მენეჯერს ინფორმაციას რეალურ დროში, რათა მან მოაგვაროს და სწრაფად გამონახოს გამოსავალი ორგანიზაციის წინაშე წამოჭრილი პრობლემა ან კრიზისი.

რ. ლაიკეტმა თავის ნაშრომში „ადამიანური ორგანიზაცია“ -ერთმანეთს ორგანიზაციის სხვადასხვა ტიპი დაუპირისპირა. სასიამოვნო მართვის სტილის ტიპები საფუძვლად აიღო იმ ფაქტორების რიცხვში, რომლებიც მან სხვადასხვა ორგანიზაციის კლასიფიკაციისათვის გამოიყენა. გამოყენებული იყო კომუნიკაციური პროცესების ხასიათი, მოტივაციური სტიმულების ბუნება, გადაწყვეტილებების მიღების ხერხები, მიზნებისა და პრიორიტეტების, ასეთივე კონტროლის მეთოდების მითითებები. მან ორგანიზაციის ოთხი ტიპი გამოყო:[21]

პირველი ტიპის ორგანიზაცია - ეს არის ავტორიტარული და ექსპლოატატორული ორგანიზაციები. ასეთ ორგანიზაციებში არ ენდობიან ხელქვეითებს მენეჯერები და ლიდერები . მოტივაცია დაფუძნებულია მუქარაზე,შიშზე და შემთხვევით წახალისებაზე.ქვევიდან ზევითა მიმართული ინფორმაციის ნაკადები. ის მცირე ინფორმაცია, რომელიც მოდის ზევიდან როგორც წესი, არაზუსტია და დამახინჯებული. ყალიბდება ზევით მიზნები, სადაც მიიღება ყველაზე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება.

მეორე ტიპის ორგანიზაცია - ეს არის ავტორიტარული და კეთილსასურველი ორგანიზაციის ტიპი. ურთიერთდამოკიდებულებას ამყარებენ პრინციპზე ლიდერები და თანამშრომლები ოსტატი – მუშაკი',



ორგანიზაციის საქმიანობით ხელქვეითები დაინტერესებულნი არიან გაცილებით მეტად ვიდრე პირველი ტიპის ორგანიზაციაში, აქ უფრო მეტადაა წახალისების სისტემა განვითარებული. ინფორმაციის ნაკადი ქვევიდან ზევით უფრო კარგადაა ორგანიზებული. პატერნალისტური შეიძლება ვუწოდოთ ლიდერებსა და თანამშრომლებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებას.

მესამე ტიპის ორგანიზაცია - ეს არის ორგანიზაციის კონსულტატიური ფორმა.ვინაიდან აქ ისევ ახორციელებენ სრულ კონტროლს ლიდერები, მაგრამ თანამშრომლებს კონსულტაციისათვის მიმართავენ, მანამ ვიდრე საბოლოო გადაწყვეტილებას მიიღებდნენ . აქ არ არსებობს თავისუფალი გადაცემა ინფორმაციის.

მეოთხე ტიპის ორგანიზაცია-გულისხმობს მონაწილეობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციას,სადაც ლიდერები ენდობიან ხელქვეითებს და დარწმუნებულნი , რომ ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნის მისაღწევად მათი პერსონალი პასუხისმგებლობით ეკიდება . მკვეთრად განსაზღვრულია ურთიერთობები. ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად ვრცელდება ინფორმაციული ნაკადები. ადამიანების თანამონაწილეობითი პრინციპით ყალიბდება მიზნები, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართული ამოცანის პროაქტიკულ გადაწყვეტაში.

## 2. შედეგები და მათი განსჯა

### 2.1 მენეჯმენტის ხარისხის მეთოდოლოგიური კვლევა ქართულ კორპორაციებში

ორგანიზაციული კულტურა არის ერთობლიობა ორგანიზაციის ღირებულებების, წესების და ნორმების . იგი ორგანიზაციის წევრების ქცევას, მათი მუშაობის სტილს, დამოკიდებულებას ერთმანეთთან,დამოკიდებულებას გარე პარტნიორებთან და მომხმარებლებთან არეგულირებს.ყველა კომპანიას საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნია, რაც მოიცავს ფილოსოფიას და პრინციპებს ბიზნესის წარმართვის, ფასეულობათა სისტემას, პრობლემების გადაწყვეტის გზებს, ქცევის სტანდარტებს და გადაწყვეტილების მიღების საშუალებებს, კომპანიის ფასეულობების ისტორიას,შრომით ატმოსფეროს, ტაბუს სისტემას ან გადაწყვეტილებებს მიუღებელს . ორგანიზაციული კულტურა ეს არის მოქმედებების საშუალება და აზროვნების სტილი, რომელიც გახდა ტრადიცია და გადაიზარდა ჩვევებში. მას შემდლებისდაგვარად იზიარებს ორგანიზაციის თითოეული თნამშრომელი. ის ახალბედა ორგანიზაციებმა უნდა აითვისონ და აღიარონ ნაწილობრივ, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი კოლექტივის სრულფასოვანი წევრები ვერ გახდებიან. ორგანიზაციული კულტურა ეს არის ერთობლიობა სიმბოლოების, ქცევების, რიტუალების და მითების, რომლებიც ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ, მის მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს შეესაბამება და ყოველ მის წევრს გადაეცემა ზეპირი ფორმით, როგორც ცხოვრებისეული გამოცდილება.

ორგანიზაციის წარმატების ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი და ხელშემწყობი ფაქტორი ორგანიზაციული კულტურაა, და მნიშვნელოვანია მასზე ყურადღების გამახვილება. იმისთვის, რომ კულტურა მივიღოთ ხარისხიანი, საჭიროა ჩამოყალიბება მისი ისე, რომ ორგანიზაციის მისიას, მიზნებსა და სტრატეგიას შევუთავსოთ. ორგანიზაციული კულტურა წევრების ქცევებს არეგულირებს, თანამშრომლების მიღწევებს, მათ სტაბილურობასა და კმაყოფილებას განაპირობებს. ორგანიზაციული კულტურის დანერგვისას უნდა ვიცოდეთ ,რომ

გათვალისწინებული იდეები იქნება განსხვავებული, უკვე არსებული ორგანიზაციების კულტურებისგან. ამის მიზეზი შეიძლება იყოს ის, რომ გარკვეულწილად ყველა თანამშრომელს თავისი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციულ კულტურაში მიუხედავად იმისა, თუ როგორ ადაპტირდებიან ისინი .

ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს შემდეგს:

- კულტურა არის ის, თუ ორგანიზაცია როგორ აკეთებს საქმეს
- კულტურა კომპენსაციის შედეგია“
- კულტურას განსაზღვრავს ორგანიზაციის წევრების მიერ გაზიარებული ცოდნა ორგანიზაციაში
- კულტურა არის რიტუალების და ფასეულობების ერთობლიობა, და ორგანიზაციის წევრების წებოა
- ორგანიზაციული კულტურა სამუშაოს ცივილიზაციაა
- ორგანიზაციის იმუნური სისტემა არის კულტურა
- კულტურას ქმნის, საზოგადოება, სოციუმი, რომელშიც ვცხოვრობთ.
- ორგანიზაცია არის არსებობის კულტურა, რომელიც სწრაფად ადაპტირდება რეალობასთან.

მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ, რომ სტრატეგიის რეალიზებაზე ორგანიზაციული კულტურა დიდ გავლენას ახდენს. თუ სტრატეგიას და მის მიზნებს კულტურის ელემენტები შეესაბამება, მაშინ ორგანიზაციული კულტურა გავლენას ახდენს სტრატეგიის რეალიზებაზე, წინააღმდეგ შემთხვევაში კი აფერხებს მას. სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების საქმეში მყარი და სტრატეგიასთან შეხამებული ორგანიზაციული კულტურა მართლაც ,რომ ძლიერი იარაღია.[22]

ორგანიზაციის სტრატეგიის შეფასებისა და შემუშავების პროცესია სტრატეგიული დაგეგმარება. რელევანტური სტრატეგის შემუშავებისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორებ მენეჯმენტში არსებული სიტუაციის , საფრთხეების ანალიზი და მათი გათვალისწინებით, დასახული მიზნების მისაღწევად,

კონკრეტული ამოცანების დასახვას წარმოადგენს.[23] ორგანიზაციის გრძელვადიან პერიოდში წარმატებული არსებობის გარანტიას წარმოადგენს ორგანიზაციის შიგნით არსებული რესურსების, ღირებულებების, ხედვებისა და მიზნების სწორად მიმართვა სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე. ორგანიზაციის უმაღლესი მენეჯმენტის გუნდი სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს უნდა იწყებდეს შემდეგი საკითხების გადახედვით, განხილვით და შეთანხმებით:

ორგანიზაციის არსებული მისია / დანიშნულება.

1. მომავლის ხედვა – გადახედვა შეჯერება - ვინ იქნებიან ჩვენი ძირითადი მომხმარებლები, სამ წლიან პერსპექტივაში, რა იქნება მთავარი პროდუქტი და სერვისი, კონკურენტული უპირატესობა რა იქნება, რის გამოც აგვირჩევს მომხმარებელი, დაგროვილი სტრატეგიული კომპეტენციები რაში გვინდა გვექონდეს, რასაც გარედან არ შევიძენთ, რითი გავზომავთ საქმიანობის მასშტაბს ამ დროისთვის და რისთვის უნდა გვექონდეს მიღწეული .

2. სტრატეგიული ამოცანები ,ესაა გადახედვა ხომ არ შეიცვალა რამე არსებულ ჩამონათვალში, რამე ამოსაღები ,დასამატებელი, შესაცვლელი ან გასაყოფი ხომ არ არის. სტრატეგიული ამოცანები ასევე პრიორიტეტების ხელახლა მინიჭებაა – ორგანიზაციამ მომდევნო წელს რაზე უნდა დახარჯოს მეტი ძალისხმევა, ორგანიზაციის მდგომარეობიდან და შესაძლებლობებიდან გამომდინარე და რა მიმართულებას სჭირდება ყველაზე მეტად გაძლიერება არსებული მოთხოვნებიდან..

პირველი ეტაპი სტრატეგიული დაგეგმვის – გარემოს ანალიზია. გარე ანალიზი ან გარემოს ანალიზი – ესაა ობიექტური შეფასება იმ ცვლადი სამყაროსი, რომელშიც უწევს ორგანიზაციას მუშაობა და ადრეული გამაფრთხილებელი სისტემის შესაქმნელადა გამიზნული, რომელიც პოტენციურ საფრთხეებს და შესაძლებლობებს გამოააშკარავებს. ორგანიზაციაში ნებისმიერ ბიზნეს სტრატეგიამ რათა მან წარმატებისკენ გაიკვლიოს გზა, უნდა გაითვალისწინოს ყველა გარე ძალა, რათა განსაზღვროს შესაძლებლობები და საფრთხეები და გარე შესაძლებლობებს თავისი შიდა ძლიერი მხარე შეუსაბამოს.

მენეჯერის მიზანია ამ საფეხურზე გარემოს ყველა შესაძლო ნეგატიურ და პოზიტიურ ტენდენციაზე მოძიება ყველა საჭირო ინფორმაციის და მისი ორგანიზაციის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან შეხამება, რათა შეინარჩუნოს კომპანიამ კონკურენტუნარიანობა და ცვლილებებთან ადაპტაციაც ადვილად მოახერხოს. ამ მიზნისთვის სხვადასხვა ანალიტიკური ინსტრუმენტების გამოყენება შეგვიძლია, რომლებიც დაგვეხმარება მართვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კომპლექსურად და სისტემურად შემუშავებაში:

- SWOT ანალიზი (ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი).
- PEST ანალიზი (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური გარემოს ანალიზი)
- ICEDRIPS სია- რვა მიმართულებით კვლევაა.

SWOT ანალიზი-ამ მიდგომით ხდება სტრატეგიის ფორმირებისას მიზნებისა და მიმდინარე ამოცანების შემოწმება. რის საფუძველზეც განისაზღვრება სტრატეგიული ალტერნატივები - SWOT ძლიერი (strengths) და სუსტი (weaknesses) მხარეები, შესაძლებლობები (opportunities) და საფრთხეები (threats)) ანალიზით. შემდეგ ისინი საწარმოს ხელმძღვანელობაში ჩამოყალიბებული ფასეულობათა სისტემის საფუძველზე გაიცხრილება და შეირჩევა საუკეთესო, რომელსაც გამოიყენებენ პრაქტიკაში (იხ. ნახაზი 3).[ 24]

SWOT ანალიზის ჩასატარებლად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

1. როგორია საწარმოს ძლიერი მხარეები?
2. როგორია საწარმოს სუსტი მხარეები?
3. მომავალში საწარმოსათვის რა შესაძლებლობები იქმნება?
4. დასახული მიზნების მიღწევაში რა საფრთხეებმა შეიძლება შეგვიშალოს ხელი?



### ნახაზი 3. SWOT ანალიზის გრაფიკული სქემა

ძლიერი და სუსტი მხარეები საწარმოში გამოვლენილი უნდა იყოს ისეთ ფუნქციურ სფეროებში, როგორცაა: წარმოება, სამუშაო ძალა, ფინანსები, მარკეტინგი, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მართვა.

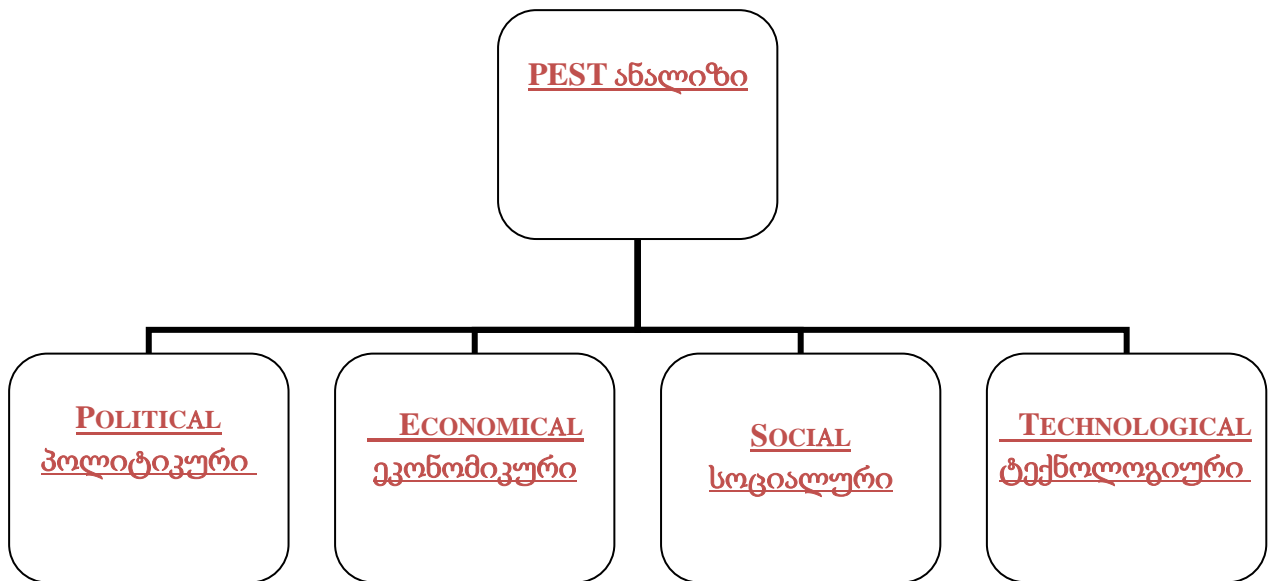
ხელმძღვანელები ორგანიზაციის (ფირმის) ძლიერ მხარეებს ხედავენ უფრო ადვილად, ვიდრე სისუსტეებს. ძლიერ მხარეების გამოვლენის გარეშე ვერცერთი საწარმო წარმატების მიღწევას ვერ შეძლებს. სისუსტეებია ის ცოდნა, კომპეტენცია გამოცდილება, რომელიც არ გააჩნია საწარმოს. ეს შეიძლება იყოს - მოუხერხებელი და მცირე ზომის შენობა საქმიანობისათვის, მისი არახელსაყრელი მდებარეობა, სუსტი მარკეტინგის სამსახური, უხარისხო ნაწარმი, გამოუცდელი თანამშრომლები და სხვა მრავალი ფაქტორი.

ორგანიზაციაში (ფირმაში) მენეჯერების მიერ ხდება შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასებისას ბიზნესის გარე გარემოს ანალიზი,

როგორცაა: მიმწოდებლების და მომხმარებლების პოზიცია „კონკურენცია“, „სამართლებრივი, პოლიტიკური, სოციალურკულტურული, ეკონომიკური და დემოგრაფიული ფაქტორები. მაგალითად, გამოჩენა ბაზარზე ძლიერი და აგრესიული კონკურენტების წარმოადგენს საფრთხეს, ხოლო გამოჩენა ახალი მიმწოდებლების, პირიქით - აიაფებს ნედლეულს და საწარმოსათვის ქმნის ახალ შესაძლებლობებს.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, SWOT ანალიზით ყალიბდება მენეჯერის ხედვა ბიზნესის შიდა და გარე გარემოს შესახებ, რაც საშუალებას იძლევა სტრატეგიული ალტერნატივების გენერაციის, საიდანაც უნდა შეირჩეს ოპტიმალური ვარიანტი.

PEST ანალიზი წარმოადგენს აკრონიმს - პოლიტიკური (Political), ეკონომიკური (Economical), სოციალური (Social) და ტექნოლოგიური (Technological) ანალიზის გამოსახატავად. PEST ანალიზი გამოიყენება ბიზნესთან ურთიერთკავშირის შესაფასებლად ამ ოთხი გარე ფაქტორისა. კომპანიებს იგი ეხმარება განსაზღვრონ პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური ფაქტორების გავლენის არეალი გრძელვადიან საქმიანობაზე. მას იყენებენ ისეთ მეთოდებთან ერთად, როგორებიცაა SWOT-ანალიზი. განვიხილოთ თითოეული ფაქტორი ცალ-ცალკე(იხ. ნახაზი 4):



ნახაზი 4 . PEST ანალიზის გრაფიკული სქემა

- პოლიტიკური – ასახავს რა მდგომარეობაა ქვეყანაში პოლიტიკური, საგადასახადო პრინციპების, სტაბილურობის, უსაფრთხოების და სავაჭრო რეგულაციების, შრომის კოდექსის კუთხით. როგორ ახდენს ბიზნეს-გარემოსა და სავაჭრო მარკეტზე გავლენას საკანონმდებლო ჩარჩოები და მთავრობის რეგულაციები.
- ეკონომიკური – მისი საშუალებით კომპანიები ისეთ ეკონომიკურ პირობებს აფასებენ, რომლებსაც კომპანიის მუშაობა დადებითი ან უარყოფითი მიმართულებით შეუძლია შეცვალოს. იგი მოიცავს საპროცენტო განაკვეთებს, ინფლაციას, უმუშევრობის დონეს ,ეკონომიკური ზრდას და ა.შ.
- სოციალური – ამ ფაქტორის საშუალებით კომპანიას შეუძლია შეაფასოს საკუთარი ბაზრების სოციალურ-ეკონომიკური გარემო. იგი ითვალისწინებს კულტურულ შეზღუდვებს, მომხმარებელთა დემოგრაფიას, განათლებას და ცხოვრების სტილსა. მისი მეშვეობით კომპანიას შეუძლია დაადგინოს როგორ ყალიბდება მომხმარებელთა საჭიროებები და ყიდვისკენ რა სტიმული უბიძგებთ მათ.



- ტექნოლოგიური – შეუძლია იმოქმედოს ნეგატიურად ან პოზიტიურად პროდუქტის და მომსახურების პოზიციონირებაზე. ინტერნეტის როლი ტექნოლოგიის სასიცოცხლო ციკლი , ტექნოლოგიური პროგრესი, მთავრობის მიერ ტექნოლოგიის კვლევაზე გაწეული ხარჯი – სწორედ ესაა ტექნოლოგიური ფაქტორება.[25]

PEST-ანალიზის გავრცობილ ფორმას PESTLE-ანალიზი წარმოადგენს, რომელიც ზემოთ აღნიშნული ფაქტორების გარდა განიხილავს სამართლებრივ და გარემო ფაქტორებსაც. ისინი პოტენციურად გავლენის მოხდენის შესაძლებლობის მატარებელნი არიან კომპანიაზე.

- სამართლებრივი – მოიცავს თავის მხრივ ფაქტორებს: ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების კანონები, მომხმარებელთა უფლებების დაცვის კანონები, დისკრიმინაციული კანონები, საავტორო უფლებისა და პატენტის მარეგულირებელი კანონები.
- გარემო – ისეთი ფაქტორების ანალიზს ითვალისწინებს, როგორებიცაა: დაბინძურებისა და ნარჩენების გადამუშავების რეგულაციები, ამინდისა და კლიმატის ცვლილება, ეკო-მეგობრული პროდუქციის ან პრაქტიკის გამოყენება ნარჩენების მართვა და ა.შ.

PEST-ანალიზის ფაქტორების მნიშვნელობა განსხვავებულია სხვადასხვა ტიპის კომპანიისათვის. მაგალითად, სერვისზე ორიენტირებულ კომპანიებს აინტერესებთ სოციალური ფაქტორები, ხოლო პოლიტიკური ფაქტორები გლობალურ კონტრაქტორებს . ის ფაქტორები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რომლებიც დროში ცვალებადია და შეიძლება კომპანიაზე საზიანოდ ან სასიკეთოდ აისახონ. მაგალითად, კომპანია, რომელსაც დიდი თანხა აქვს სესხის სახით აღებული, ადევნებს თვალს ყოველთვის ეკონომიკურ ფაქტორებს განსაკუთრებით კი საპროცენტო განაკვეთებს.

ICEDRIPS სია- რვა მიმართულებით კვლევაა, რომელიც მოიცავს შემდეგს:

ინოვაცია - მოიცავს ინტერნეტს და ახალ ტექნოლოგიებს და ინოვაციებსაც კონკრეტული ინდუსტრიისთვის სპეციფიკურს.

კონკურენტები - ესენი არიან უშუალო კონკურენტები, საფრთხეები, რომლებიც მომდინარეობს ბაზარზე ახლად შემოსულების, შემცვლელი პროდუქტების, მომხმარებელთა ცვლადი შესაძლებლობებისგან და და მომწოდებელთა ცვლადი შესაძლებლობებისგან.

ეკონომიკური ფქტორები, როგორცაა გაცვლის კურსები, ინფლაცია, მომხმარებელთა მიერ ხარჯვის შემცირება, ინდუსტრიის დაღმავლობა და ა.შ.

დემოგრაფია – გენდერის, ასაკის, გეოგრაფიული, სოციალური კლასების და ა.შ. და მათში მომხდარი ცვლილებების შესაბამისი სტატისტიკა.

რეგულაციური გარემო – ანუ კანონები, მოლაპარაკებები, რეგულაციები და შეთანხმებები.

ინფრასტრუქტურა - როგორცაა ტრანსპორტი, სატელეკომუნიკაციო ქსელები, კომუნიკაციები, სახელმწიფო მომსახურებები და ა.შ.

პარტნიორები – სხვა კომპანიებსა და ორგანიზაციებთან სტრატეგიული მოკავშირეობა.

სოციალური ტენდენციები - მოიცავს დასვენების დროის გამოყენებას, ტექნოლოგიის მიღებისთვის მზადყოფნას, ცვლად შეხედულებებს და ქცევის მანერას .

ICE DRIPS-ის გამოყენების საუკეთესო ხერხია, მისი უპირატესობაა სწრაფად ჩამოწეროთ ბევრი იდეა, ჯგუფურადაც შეიძლება თავიდან გაანალიზების და შედავების გარეშე. მოგვიანებით უნდა გაიცხრილოს ისინი და შეირჩეს ბევრი უმნიშვნელოდან რამდენიმე მნიშვნელოვანი.

მეორე ეტაპი სტრატეგიული მართვის - ორგანიზაციის მისიის და გრძელვადიანი გეგმების ჩამოყალიბებას წარმოადგენს. მენეჯერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ პროგრამული დოკუმენტების შემუშავებამდე ორგანიზაციის მისია – რომელიც არის ორგანიზაციის დანიშნულების და ფილოსოფიის კონსტატაცია, სარეკლამო სლოგანი, რაც კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის შინაარსს ასახავს.

მისიის განსაზღვრისას აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული – ადამიანთა გარკვეული ჯგუფები, რომელთა ინტერესებიც არიან მფლობელები ,

თანამშრომლები, , საქმიანი პარტნიორები, საქონლის/მომსახურების მყიდველები ადგილობრივი საზოგადოება და მთლიანად საზოგადოება.

ეკონომისტის ფილიპ კოტლერის თანახმად, ორგანიზაციის მისია ისაზღვრება შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებით:

- ორგანიზაციის ისტორია
- ქცევის სტილი და ქმედებები მესაკუთრეთა და მმართველთა
- მდგომარეობა ორგანიზაციის გარემოსი
- ორგანიზაციის რესურსები
- განმასხვავებელი თავისებურებები ორგანიზაციის

ასახული უნდა იყოს მისიის დეტალურ გაშიფვრაში შემდეგი მონაცემები:

- მიზნობრივი ორიენტირები,ორიენტაცია მომხმარებელზე, ორიენტაცია წარმოებულ პროდუქტსა ან მომსახურებაზე
- ფასეულობები ორგანიზაციის ფილოსოფია
- საქმიანობის სფერო
- გამოყენებული ტექნოლოგიები
- კონკურენტული უპირატესობები.

ორგანიზაციის მიზნების სისტემა მისიის საფუძველზე ყალიბდება. მიზანი არის მოქმედების წამახალისებელი მოტივი, კონკრეტული მდგომარეობა ორგანიზაციის ცალკეული მახასიათებლების, რომელთა მიღწევაც იმისკენაა სასურველი, რისკენაც მიმართულია მისი საქმიანობა.მოთხოვნები მიზნებისადმი შემდეგია: ისინი უნდა იყოს მიღწევადი, უზრუნველყოფილი რესურსებით, შეთანხმებული და შესაბამისი .[26]

მესამე ეტაპი სტრატეგიული მართვის - ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შერჩევაა და შემუშავება სტრატეგიული ალტერნატივების. ყველაზე ხშირად იყენებენ ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (BCG) მატრიცას სტრატეგიული ალტერნატივების განსაზღვრისთვის. ბოსტონის მატრიცა,

ზრდა/წილი ბაზრის . გრაფიკი ,რომელიც ახასიათებს კომპანიის სტრატეგიულ ბიზნეს-ერთეულებს და წარმოებიდან დაბრუნებას ზომავს;

გავეცნოთ ბოსტონის მატრიცას,რომელიც წარმოებას შემდეგ კატეგორიებად ყოფს:

ვარსკვლავი (Star) –კომპანიის გაყიდვებში იკავებს დიდ წილს და პროდუქტს აქვს მაღალი ზრდის ტემპი. ამ პროდუქტზე ბევრი ფული უნდა დაიხარჯოს, რომელიც გაყიდვების ზრდაზე პირდაპირ აისახება, ანუ შესაბამისად ეს პროდუქტი სწრაფად ზრდადია და სიმწიფის ფაზას მალე მიღწევს, სადაც ე.წ. მეწველი ძროხა (Cash Cow) გახდება.

„მეწველი ძროხა“ (Cash Cow) – უკვე ჩამოყალიბებული პროდუქტი, შესულია სიმწიფის ფაზაში, აქვს მაღალი გაყიდვების წილი და დაბალი სტაბილური ზრდა. ასეთი ტიპის პროდუქტზე არ იხარჯება მარკეტინგში და გაყიდვებში ბევრი ინვესტიცია , რადგან უკვე ათვისებული აქვს ბაზარი და მაღალია ცნობადობა.

„ძალი“ (Dog) – პროდუქტს გაყიდვებში დაბალი წილი უკავია და აქვს დაბალი ზრდის მაჩვენებელი. პროდუქტმა ბრენდის განვითარების პირველი ეტაპი ვერ გაიარა და ზრდის ეტაპზე ვერ გადავიდა, რის შედეგადაც დაბალი გაყიდვები აჩვენა. უნდა მოხდეს მინიმიზაცია ასეთი ტიპის პროდუქტების და წარმოებიდან ამოღება გარკვეული პერიოდის შემდეგ ან რებრენდინგი .

კითხვის ნიშანი (Question Marks) –პროდუქტები, რომლებიც კითხვის ნიშნებს აჩენენ. კომპანიისთვის არ ტოვებენ მოგებას მიუხედავად იმისა ,რომ აქვთ მაღალი ზრდა, თუმცა აქვთ გაყიდვების წილი დაბალი. ამგვარ პროდუქტებმა თუ ვერ გაზარდეს ბაზრის წილი და ზრდა შეწყვიტეს ხდებიან ე.წ. ძაღლები და წარმოებიდან საბოლოოდ ამოსაღებია. ამ ბრენდზე ბევრი ფული უნდა დაიხარჯოს ან ამოღება მოხდეს საერთოდ წარმოებიდან.

შემდგომი საფეხური განვითარების ალტერნატივების განსაზღვრის დაყვანა მათი სტრატეგიულ გეგმებამდე

ორგანიზაციის გრძელვადიანად განვითარების და ხარისხიანად განსაზღვრული მიმართულებაა სტრატეგია, რომელსაც მიზნების

რეალიზაციამდე მიყავს ის და გულისხმობს იქ გაჩენილი ალტერნატივების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობას.

სტრატეგიის რანჟირება მენეჯმენტის დონის თვალსაზრისით ხდება შემდეგნაირად:

კორპორაციული სტრატეგია – რომელიც ხორციელდება დივერსიფიცირებულ კომპანიებში და ის გულისხმობს, საინვესტიციო პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას, კომპანიის სტრუქტურული ქვედანაყოფების მაღალპროდუქტიული სამეურნეო პორტფელის შექმნას და მართვას; მონათესავე სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის სინერგიზმის მიღწევას;

საქმიანი სტრატეგია - გულისხმობს ფირმის კონკურენტული უპირატესობების შენარჩუნებისაკენ მიმართული ღონისძიებების შემუშავება და კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას; კომპანიის ძირითადი ფუნქციური ქვედანაყოფების სტრატეგიული საქმიანობის გაერთიანებას, გარე ცვლილებებზე რეაგირების მექანიზმის ფორმირებას;

ფუნქციური სტრატეგია - მხარდამჭერი საქმიანობაა საქმიანი სტრატეგიის და ქვედანაყოფის მიზნების შესრულებისკენ მიმართული

საოპერაციო სტრატეგია - საქმიანობა მიმართული ქვედანაყოფის , ფუნქციური, ტერიტორიული, ვიწროსპეციალიზებული პრობლემების მოგვარებისკენ.

სტაბილიზაციისა და შეკვეცის სტრატეგია - ესაა პროდუქტის, ბაზრის, დარგისა და მასში არსებული სიტუაციისა და გამოყენებული ტექნოლოგიების მდგომარეობის ცვლილების თვალსაზრისით ზრდა.

სამი ფაქტორი განაპირობებს ძლიერ ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას:

- არსებობა ძლიერი ლიდერის, რაც იმგვარ ფასეულობებს მეთოდუკას და პრინციპებს ამკვიდრებს, რომელიც კეთილსასურველია კლიენტურისთვის, სტრატეგიული მიზნების მიღწევისათვის და კონკურენტული ბრძოლის წარმართვისთვის;

- არსებული ტრადიციების დაცვა კომპანიის მიერ, რაც ეხმარება სტრატეგიის რეალიზებას და გადაწყვეტილებების მიღებას, თუ ისინი კულტურის ნორმებს არ ეწინააღმდეგება;

კლიენტებზე, თანამშრომლებზე და აქციონერებზე - სამ საკვანძო პარტნიორზე გულწრფელი ზრუნვა.

კულტურა იცვლება, გარე და შიდა ფაქტორების მოქმედების ან გავლენის შედეგად. კულტურა შეგვიძლია რომ ვცვალოთ და ვმართოთ მუდმივად, რაც მოსაზრებას უფრო ამტკიცებს, რომ სტაბილური ადგილმდებარეობა არ არსებობს და კულტურისთვის მისი მიღწევა შეუძლებელია, ამიტომ მუდმივად უნდა იყოს სწრაფვა განვითარებისკენ ორგანიზაციის კულტურაში .

ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ხარისხის ეფექტური სისტემა უზრუნველყოფს:

- სწორად შერჩეულ სტრატეგიას;
- ორგანიზაციის კონტროლის მექანიზმების შემოწმებას და გაუმჯობესებას ;
- კადრების რელევანტურ შერჩევას და პერსონალის კვალიფიკაციის დონის ამაღლებას ;
- სტრუქტურის გამართულ კოორდინაციას ;
- გამართული ადმინისტრაციული სისტემის ფუნქციონირებას(თან ამ.ელ.სისტემები,პროგრამები,ტექნ.ინოვაციური საკომუნიკაც.საშ) ;
- მიზნობრივი მოკლე და გრძელვადიანი სამოქმედო გეგმის შემუშავებას,რომელიც ესადაგება ორგანიზაციის მიზნებსა და მისიას;
- სწორი სააღრიცხვო პოლიტიკას განსაზღვრას;
- შიდა საწარმოო პროცესის კონტროლს ;
- კომპანიის რესურსების ეფექტური განაწილებას ;
- ჯანსაღ კონკურენტუნარიანობას(კონკურენცია უცხოურ კომპანიებს როგორც შიდა, ასევე გარე ბაზრებზე);
- ორგანიზაციის იმიჯის ფორმირება;
- ეფექტურ შედეგებს;

სამეურნეო საქმიანობის და მართვის შედეგიანობის საბოლოო საზომს არ შეიძლება წარმოადგენდეს არც წარმოების მოცულობა, არც მოგება, არც რომელიმე სხვა მაჩვენებელი თავისთავად . ბაზარზე მდგომარეობა, ადამიანური რესურსების განვითარება, ინოვაციური აქტივობა, ხარისხი და ფინანსური შედეგები ,მწარმოებლურობა, – ყველა ესენი თანაბრად წარმოადგენენ საწარმოს მუშაობის და გადარჩენის აუცილებელ ატრიბუტებს, ხოლო ყველა დასახელებული პარამეტრებისადმი კონტროლი საწარმოს მართვაზე დიდად არის დამოკიდებული .

ყოველთვის უნდა გახსოვდეს, რომ მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილება არის ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობის მთავარი საბოლოო შედეგი. ნებისმიერი საწარმო მკაფიო და ადვილად აღქმად მიზნებს საჭიროებს, რომელიც აერთიანებს ყველა მუშაკს . ამასთან დაკავშირებით, მართვის მთავარი ამოცანა, ის არის, რომ დაადგინოს ისეთი მიზნები, რომლებიც ყველა მუშაკს გახდის მოკავშირეს. მნიშვნელოვანი ამოცანაა აგრეთვე მართვის, ის, რომ საწარმოსა და მის ყოველ მუშაკს მისცეს განვითარების და გაზრდის საშუალება, შეცვალოს და სრულყოს თავისი შესაძლებლობები და მოთხოვნები. ყოველი საწარმო უნდა იყოს მასწავლებელი ორგანიზაცია და მსწავლელი.

## 2.2 საქართველოში კორპორაციული მენეჯმენტის ხარისხი კვლევა

კომუნიკაციის და ტექნოლოგიების მიღწევებმა დიდ კონკურენციამდე და ეკონომიკურ შეჯიბრამდე მიიყვანა ქვეყნები, რომელშიც ყოველდღიურად მიიღწევა ახალი შედეგი და რომელიც გახდა უფრო პატარა და ინფორმატიკის. დღესდღეობით გადარჩენა ისეთი პროდუქციის და სერვისის შეთავაზებით იქნება შესაძლებელი, რომელიც დააკმაყოფილებს ყველა სექტორში მომხმარებლის საჭიროებებს და მოლოდინებს. ეს მიიღწევა ხარისხის მართვის სისტემების გამოყენებით, რომელიც დიზაინიდან იწყებს და პროდუქციის და სერვისის გაყიდვამდე გრძელდება და რომელიც უწყვეტ გაუმჯობესებას ისახავს მიზნად. მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა გვეხმარება განვახორციელოთ მონიტორინგი და ვმართოთ ხარისხი მუდმივად ნებისმიერი ოპერაციის შესრულების პარალელურად და იმ გზებზე ამახვილებს ყურადღებას, რომელთა საშუალებით თანმიმდევრულ შესრულებებს და მომსახურებას მიაღწევთ. იგი წარმოადგენს საერთაშორისო დონეზე, ორგანიზაციებისათვის, ხარისხის სისტემის არჩევანს!

პირველი ნაბიჯი არის მიზნების განსაზღვრა ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში. ეს სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა და იგი მოიცავს დადგენას მომხმარებელთა მოთხოვნილებების, ამის საფუძველზე კი შემუშავებას მომსახურების ან მატერიალური საქონლის პროექტის. სადღეისოდ მართვის ხარისხის გამოწვევა არის მომხმარებლის ჩართვა, პროდუქციის პროექტირების ან ცვლილებების შეტანის პროცესში. რადგან რთულია სურვილების აღწერა სრულყოფილად მომხმარებლების პროექტირების ტექნიკურ ენაზე. ეს საკმაოდ პრობლემური პროცესს წარმოადგენს. იმ პროცესს, რომლის შედეგადაც დაახლოება ხდება საქონლის ტექნიკური მახასიათებლების და მომხმარებლის მოთხოვნების ეწოდება ხარისხის ფუნქციის განლაგება. დიდი მნიშვნელობა აქვს თვით იმ მაკომპლექტებლების თუ ნედლეულის მიმართაც ხარისხის სტანდარტების წერილობით ჩამოყალიბებას, რომელთაც კომპანია კი არ აწარმოებს, არამედ ყიდულობს. ყველა რგოლია ჩართულია ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომების თანახმად, მისი უზრუნველყოფის პროცესში



დარგობრივი ფასეულობათა ჯაჭვის, ამიტომ საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება მიმწოდებლებთან ურთიერთობებს.

კონტროლის ორგანიზება ხარისხის უზრუნველყოფის გეგმის შემუშავების შემდეგი ეტაპია. ამერიკულ ფირმებში დამოუკიდებელი სამსახური ხარისხზე პასუხს აგებს, რომელსაც ეწოდება ხარისხის განყოფილება. ამგვარი მიდგომა კონტროლის დამოუკიდებლობის პრინციპს ეფუძნება, რომლის მიხედვითაც წარმოებისაგან განცალკევებულ სტრუქტურულ ერთეულშია თავმოყრილი ხარისხის შეფასების უფლებამოსილებები. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ განსხვავებული გამოცდილებაც არსებობს. იაპონიაში იმავე პერსონალს, რომლებმაც აწარმოეს მოცემული პროდუქცია, ხარისხის კონტროლის დროს გაცილებით დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრება და მათი პროფესიულ მომზადების პროგრამაში ხარისხის კონტროლის საკითხებია ჩართული. სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება ეს მიდგომა. იმ ფილოსოფიის ასახვისთვის შეიქმნა ტერმინი „წყაროს ინსპექტირება“ ანუ „ხარისხი წყაროსთან“, რომლის თანახმადაც ყოველი თანამშრომელი საკუთარი სამუშაოს შედეგის ხარისხზეა პასუხისმგებელი. ყოველი შემსრულებელი გვევლინება საკუთარი თავის მაკონტროლებლადაც - „უშეცდომოდ აკეთე“, „თუ შეცდომა დაუშვი, გამოასწორე“. იგი ვალდებულია, შეამოწმოს თავისი შრომის შედეგის შესაბამისობა ხარისხის სტანდარტებთან. რამდენიმე უპირატესობა გააჩნია ამგვარ მიდგომას: იმ პირების პირდაპირი პასუხისმგებლობა დგინდება, რომლებიც ხარისხზე ზემოქმედებენ უშუალოდ. ამის შედეგად ხარისხის ინსპექტორებს და მუშებს შორის ხდება კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან აცილება. ამავდროულად, როდესაც მუშებს თვითკონტროლი ევალებათ, საკუთარ თავს აღიქვამენ კომპანიისთვის მნიშვნელოვან ფიგურად, ეს კი მათ მოტივაციას ზრდის.

მომსახურების სფეროში ხარისხის შეფასება აუცილებელია. მაგალითად, სასტუმროში შესაძლებელია დალაგების პროცესის ცალკეულ ოპერაციებად დაყოფით დამლაგებლის საქმიანობის ხარისხის შეფასება - გასწორებულია თუ არა საწოლი; ადგილზეა თუ არა ყველა პირსახოცი, საპონი, საინფორმაციო მასალა; სუფთაა თუ არა ნაგვის ყუთი და ა.შ.. ის დარდება ტექნიკურ პირობებს,

დამლაგებლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ, რომლებიც განისაზღვრება ყოველი ცალკეული შემთხვევისთვის დამოუკიდებლად. მაგალითად, უფრო მკაცრი იქნება ძვირადღირებული მომსახურების შემთხვევაში ნორმატივები, იაფფასიან ანალოგიურ მომსახურებაზე.

შერჩევითი კონტროლი ხარისხის კონტროლის ტრადიციული მეთოდებიდან ყველაზე აღსანიშნავია. იგი პროდუქციის მსხვილი პარტიის შეფასების დროს გამოიყენება. ამ შემთხვევაში შეირჩევა აღნიშნული პარტიიდან და მოწმდება შეზღუდული რაოდენობა ნიმუშების. ხშირად, თუ აღმოჩნდა დეფექტური ნორმატივით გათვალისწინებულზე მეტი ნაკეთობა, მთელი პარტია იქნება დაწუნებული. კონტროლზე გაწეულ დანახარჯებს ამცირებს შერჩევითობა, მაგრამ მიღებულ ინფორმაციას აუარესებს. სწორედ ამიტომ იმ კომპანიებში, სადაც განსაკუთრებული მოთხოვნებია წაყენებული პროდუქციის ხარისხის მიმართ, იზრდება შერჩევის სიხშირე.

ძალიან მნიშვნელოვანია საწარმოს ხელმძღვანელობისთვის იმ შედეგების გაცნობიერება, რომლებიც შეიძლება გამოიწვიოს საკუთარი წარმოების მატერიალური პროდუქციის ან მომსახურების დაბალმა ხარისხმა. ორგანიზაციის გაკოტრება მათგან ყველაზე ფატალურია. ის სხვადასხვა მოვლენას მიჰყავს ამგვარ შედეგამდე, რომელთაგან აღსანიშნავია წარმოშობა კლიენტთან ვალდებულებების, მწარმოებლურობის შემცირება, იმიჯური დანაკარგები, ფასების ვარდნა და დანახარჯების ზრდა. აუცილებლად განაპირობებს კომერციული ორგანიზაციის იმიჯის გაუარესებას ხარისხისადმი ყურადღების ნაკლებობა, რაც იწვევს ავტომატურად ბაზრის წილის შემცირებას. ეს კი ხშირად რეკლამაზე გაწეულ დანახარჯების ზრდასაც გადაწონის. დეფექტური პროდუქცია ასევე წარმოშობს მომხმარებლის წინაშე კომპანიის ვალდებულებებს, რაც დაკავშირებულია საქონლის/მომსახურების ღირებულების და მათ მიერ გამოწვეული სხვადასხვა სახის ზარალის ანაზღაურებით. მაგალითად, შეიძლება გახდეს ავტოავარიის მიზეზი ხარვეზიანი ავტომობილი და გამოიწვიოს ავტომობილის აღდგენის

თვალსაზრისით ზარალი ასევე ვალდებულება სხვა დაზარალებული პირების თუ ქონების კომპენსაციის მხრივ. მომსახურების შესახებაც შეიძლება ითქვას იგივე.

ქართულმა კომპანიებმა შეიმუშავეს და დანერგეს მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა, მომხმარებელის მოთხოვნების მაღალი ხარისხით დაკმაყოფილების მიზნით საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად. აღნიშნული სისტემა მომხმარებელის და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და მუდმივ გაუმჯობესებაზეა ორიენტირებული.

მსოფლიოში დღესდღეობით არსებობს 20 ათასამდე სხვადასხვა სახის სტანდარტია, ISO სტანდარტიზაციის ორგანიზაციის წევრი მსოფლიოს 164 ქვეყანაა, მათ შორის საქართველოცაა. ქართული კომპანიებიც ფლობენ ISO-ს სტანდარტებს შორის რამდენიმე მათგანს - ISO 9001, 2008 . [27]

ქართულის კომპანიისთვის ეს ერთგვარი რეკლამაცაა, რომ მას წარმოებაში მიმდინარე პროცესები დანერგილი აქვს საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად .

ISO იღებს გადაწყვეტილებებს კონსენსუსის საფუძველზე და მიზნად ისახავს არა მეწარმეების, არამედ საზოგადოების დაკმაყოფილებას. სტანდარტები მიღებულია მთელს მსოფლიოშია და ხარისხის სინონიმად მიიჩნევა.სამ წელიწადში ერთხელ სერტიფიკატი გაიცემა. წელიწადში ერთხელ უტარდებათ კომპანიებს გეგმიური აუდიტი, რესერტიფიცირება კი ხდება სამ წელიწადში ერთხელ. სანამ კომპანიას მიენიჭება ხარისხის სერტიფიკატი , მანამდე წინასასერტიფიკაციო სამუშაოები ტარდება. კომპანია, რომ უვნებელ პროდუქტს უშვებს და სთავაზობს მომხმარებელს ეს უკვე პირდაპირ ხარისხის მართვას ნიშნავს.

ბიზნესის განვითარებას ხელს უწყობს ISO-ს სტანდარტები ექსპერტთა განცხადებით, ვინაიდან მათი მეშვეობით:იზრდება პროდუქციის საექსპორტო პოტენციალი, პროდუქტებისა და მომსახურების წარმოება,მიწოდება უფრო ეფექტური, სუფთა და უსაფრთხო ხდება, [28]

ISO არის საერთაშორისო სტანდარტიზაციის ორგანიზაცია, რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ბიზნესს მეწარმეობასა და მომხმარებლებთან მისი სტანდარტიზაციის სამუშაოების შედეგად .

ISO:

- რომელიც ორგანიზაციაში ხარისხის გაგებას აუმჯობესებს
- რომელიც მოგებას, პროდუქტიულობას და საბაზრო წილს ზრდის
- რომელიც ეფექტურ მენეჯმენტს უზრუნველყოფს
- რომელიც ხარჯებს ამცირებს
- რომელიც პერსონალთა კმაყოფილებას ზრდის
- რომელიც ორგანიზაციის შიგნით კომუნიკაციას აუმჯობესებს
- რომელიც ფართო მონიტორინგს და კონტროლს ყველა ქმედებაში უზრუნველყოფს
- რომელიც რეგრესს ამცირებს
- რომელიც მომხმარებელთა პრეტენზიებს ამცირებს და ზრდის მათ კმაყოფილებას
- რომელიც როგორც ეროვნულ ასევე საერთაშორისო დონეზე შეიძლება გამოყენებულ იქნას .

ISO 9001 სტანდარტი წარმოადგენს საერთაშორისო ხარისხის მართვის სტანდარტს და გამოიყენება იგივე ევროკავშირის, როგორც სერთიფიკაციის მოდელი და დაფუძნებულია 8 ხარისხის პრინციპზე.

ორიენტირებულობა მომხმარებელზე: დამოკიდებულნი არიან ორგანიზაციები მომხმარებლებზე, უნდა აცნობიერებდნენ მომხმარებლების არსებულ და სამომავლო საჭიროებებს და მათ მოთხოვნებს აკმაყოფილებდნენ .იყვენ მზად ყურადღებით მოეკიდნონ მოლოდინებს.

მმართველობა:უზრუნველყოფენ მმართველები მიზნის და ადმინისტრაციის ერთობლიობას. შიდა გარემო უნდა შექმნან და შეინარჩუნონ, რომელშიც ხალხი მონაწილეობს მიზნების მიღწევაში.

ხალხის მონაწილეობა: ორანიზაციის ბირთვს წარმოადგენენ ხალხი თოთოეული დონიდან, ისინი უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის სარგებლის მიზნით მათი შესაძლებლობების გამოყენებას.

დადგომა პროცესის: როცა გაერთიანდება პროცესში სასურველი შედეგი, ქმედებები და საჭირო რესურსები უფრო ეფექტური ხდება მათი მიღწევა.

მენეჯმენტში სისტემური მიდგომა: ერთმანეთთან დაკავშირებული პროცესების როგორც განსაზღვრა სისტემის, მართვა და გაცნობიერება ხელს უწყობს ორგანიზაციის პროდუქტიულობას და ეფექტურობას მიზნების მიღწევაში.

უწყვეტი გაუმჯობესება: ორგანიზაციის მუდმივი მიზანი უნდა იყოს ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესება უწყვეტად.

რეალისტური მიდგომა გადაწყვეტილების მიღებისას: მონაცემთა ანალიზსა და ცოდნაზე დამოკიდებულია ეფექტური გადაწყვეტილებები.

ორმხრივ სარგებელზე დაფუძნებული მომწოდებელთან ურთიერთობა: ორგანიზაცია და მისი მომწოდებლები დამოუკიდებლები არიან ერთმანეთისგან და ხელს უწყობს ორმხრივ სარგებელზე დაფუძნებული ურთიერთობა, შესაძლებლობას ყველა მათგანის დამატებითი ღირებულების შექმნის.

2015 წლის 23 სექტემბერს ისომ ოფიციალურად გამოაქვეყნა 9001:2015 საერთაშორისო სტანდარტის ახალი ვერსია.

განახლებული სისტემა წარმოადგენს ბიზნესის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებულს, დოკუმენტაციის მოთხოვნის მხრივ ნაკლებად ბიუროკრატიული და უფრო მეტად კონცენტრირებულია სისტემის შედეგიანობასა და გაუმჯობესებაზე. მოთხოვნები აგრეთვე ფოკუსირდება რისკებზე დაფუძნებულ ხედვაზე და ანიჭებს პრიორიტეტს ანალიტიკურ სამუშაოებს ორგანიზაციის კონტექსტის განსაზღვრის მიზნით, რაც კონკურენტუნარიანობის უპირატესობას გაძლევთ.

ისო 9001:2015 სტანდარტში გამოყენებულმა „რისკზე დაფუძნებული ხედვის“ კონცეფციამ გახადა შესაძლებელი ზოგიერთი დირექტიული მოთხოვნის შემცირება და მათი საქმიანობაზე დაფუძნებული მოთხოვნებით ჩანაცვლება. ისო 9001:2008 სტანდარტთან შედარებით, ის არის პროცესების, დოკუმენტირებული

ინფორმაციის და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობების მიმართ მოთხოვნებში უფრო მოქნილი.

ISO 9001:2015 სისტემის უპირატესობები:

- დოკუმენტირებული პროცედურების მიმართ ნაკლები მოთხოვნა, რაც შეიძლება თანამშრომლების მაღალი კვალიფიკაციით და შესაბამისი ცოდნით ჩანაცვლდეს;
- ბიზნესის დაგეგმვაზე მეტი ყურადღება, რომელიც მოითხოვს რისკების , შესაძლებლობების გაანალიზებას;
- საქმიანობის შესრულების მონიტორინგსა და შეფასებაზე ამაღლებული მოთხოვნა;
- ლიდერობა და მუდმივი გაუმჯობესება.

ISO 9001 ეს არის მენეჯმენტის სისტემებში მსოფლიოს ყველაზე ფართოდ აღიარებული სტანდარტი. დასტურად იმისა, რომ ISO 9001 სტანდარტი თანამედროვე ბიზნესის საჭიროებას კვლავ ასახავს, 2015 წელს იგი განახლდა და ყველაზე პოპულარულ ხარისხის მენეჯმენტის სტანდარტს წარმოადგენს.

მნიშვნელოვანი ცვლილებაა გვხვდება რამდენიმე ხშირად გამოყენებულ ტერმინში. მაგალითად:

### ცხრილი 3

#### ინტეგრირებული მენეჯმენტის სისტემა

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
პროდუქტი	პროდუქტი , მომსახურება
დოკუმენტაცია და ჩანაწერები	დოკუმენტირებული ინფორმაცია
სამუშაო და გარემო	პროცესების ოპერირებისთვის გარემო
შესყიდული პროდუქტი	გარე წარმოშობის მომსახურება და პროდუქტი
მომწოდებელი	გარე მომწოდებელი

ISO 9001 საუკეთესო სისტემაა, რომელიც დაგვეხმარება ვმართოთ ბიზნესი შედეგიანად. იგი მოსახერხებელია ნებისმიერი ზომის კომპანიებისათვის, როგორც პროდუქციის მწარმოებლების, ასევე სერვისის მიმწოდებლებისთვის.

ISO-ს სტანდარტებმა გარე ბაზრებზე სერტიფიცირებულ კომპანიებს გზა გაუხსნა და მათი იმიჯიც საგრძნობლად გაზარდა. საქართველოში ევროკომისიის წარმომადგენლობის ხელმძღვანელი, ელჩი პერ ეკლუნდი საუბრობს აუცილებლობაზე ISO-ს სტანდარტების და ის აღნიშნავს, რომ საქართველო, როგორც განვითარებადი ქვეყანა, სტანდარტების მასობრივ დანერგვას საჭიროებს, რათა უზრუნველყონ ქართულმა კომპანიებმა ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება.

#### ცხრილი 4

#### მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის 7 პრინციპი

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
მომხმარებელზე ორიენტაცია	ორიენტაცია მომხმარებელზე
ლიდერობა	ლიდერობა
ჩართვა თანამშრომლების	თანამშრომლების დაინტერესება
პროცესებისადმი მიდგომა	პროცესებისადმი მიდგომა
სისტემური მიდგომა მენეჯმენტისადმი	(ამოღებულია)
მუდმივი გაუმჯობესება	გაუმჯობესება
მიდგომა ფაქტებზე დაფუძნებული მისაღებად გადაწყვეტილების	მტკიცებულებაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღება
მომწოდებლებთან ურთიერთხელსაყრელი დამოკიდებულება	ურთიერთობის მენეჯმენტი

სტანდარტებს ჩვენი ცხოვრების უამრავ ასპექტზე უზარმაზარი და პოზიტიური გავლენა გააჩნიათ. ისინი უზრუნველყოფენ ნაწარმისა და მომსახურების სასურველ მახასიათებლებს. კერძოდ, ხარისხს, უსაფრთხოებას, ეკოლოგიურ სისუფთავეს, სანდოობასა და ეფექტურობას, თანაც ისინი ამ მახასიათებლებს ეკონომიკური თვალსაზრისით მომგებიან ფასად უზრუნველყოფენ..

საქართველოსთვის, მომხმარებლებისთვის და ქართველი მწარმოებლებისათვის აუცილებელია სტანდარტების შემოღება.

კომპანიებისათვის სტანდარტების ფართოდ გავრცელება ნიშნავს იმას, რომ მწარმოებელს შეუძლია შეიმუშაოს და შესთავაზოს მომხმარებელს პროდუქცია და მომსახურება, რომელიც აკმაყოფილებს შესაბამის სექტორებში საერთაშორისოდ აღიარებულ მოთხოვნებს. შესაბამისად, საერთაშორისო სტანდარტების საფუძველზე მომუშავე კომპანიები საერთაშორისო ბაზრებზე ბევრად უფრო კონკურენტუნარიანი ხდება. ახალი ტექნოლოგიების შემქმნელებს თავსებადობის, ტერმინოლოგიის, და უსაფრთხოების საერთაშორისო სტანდარტები საშუალებას აძლევს, დააჩქარონ გავრცელება საკუთარი გამოგონებების და ისინი წარმოებისა და მარკეტინგის თვალსაზრისით ხელსაყრელ პროდუქციად გარდაქმნან. ტექნოლოგიის მსოფლიო მასშტაბით თავსებადობა, რის საშუალებასაც ნაწარმისა და მომსახურების საერთაშორისო სტანდარტებთან შესაბამისობა იძლევა, მომხმარებლისათვის ფართო არჩევანს ნიშნავს. მომხმარებლისთვის, ასევე მწარმოებლებს შორის კონკურენციაა მომგებიანი. მომხმარებელს საქონლისა და მომსახურების შესაბამისობა სტანდარტებთან ხარისხის, უსაფრთხოებისა და სანდოობის გარანტიას აძლევს.

ბიზნესის განვითარებას ISO-ს სტანდარტები ხელს უწყობს, ვინაიდან მათი მეშვეობით ხდება: პროდუქტებისა და მომსახურების წარმოება და მიწოდება ეფექტური და უსაფრთხო; პროდუქციის საექსპორტო პერსპექტივები იზრდება; ეძლევათ მთავრობებს ტექნიკური საფუძვლები, უსაფრთხოების, ჯანმრთელობის და მის შესადარებლად საერთაშორისო მოთხოვნებთან გარემოს დაცვის კანონმდებლობის მისაღებად ; ხდება გაზიარება ტექნოლოგიური მიღწევებისა და



მართვის მოწინავე ფორმების; უახლოესი მიღწევების ურთიერთგაზიარება და მომხმარებელთა უფლებების დაცვა ხდება.”

ქვეყნებს შორის ვაჭრობის განვითარებას უწყობს ხელს საერთაშორისო სტანდარტები და მას უფრო სამართლიანს ხდის. ისინი წარმოადგენენ მნიშვნელოვან წყაროს საერთაშორისო კონსენსუსის შედგენის და ტექნოლოგიური “ნოუ ჰაუს”. მომსახურებისთვის და პროდუქციისათვის საჭირო მახასიათებლებს განსაზღვრავენ ექსპორტისათვის საერთაშორისო სტანდარტები, გარდამავალი ეკონომიკის მქონე სახელმწიფოებს მცირე რესურსების ინვესტირებისას კარგი გადაწყვეტილებების მიღებაში. საერთაშორისო სტანდარტები სავაჭრო სფეროს ოფიციალური პირებისათვის ქმნიან “მყარ სათამაშო ასპარეზს”, მოქმედი ყველა კონკურენტისათვის ამ ბაზრებზე, სადაც შეიძლება ვაჭრობის განვითარებას ტექნიკური ბარიერები შეუქმნას განსხვავებულმა ეროვნულმა თუ რეგიონალურმა სტანდარტებმა. ისინი წარმოადგენენ ტექნიკურ საშუალებას, რომელთა დახმარებით პოლიტიკური სავაჭრო ხელშეკრულებების რეალობაში განხორციელება შესაძლებელია.

შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ სტანდარტებზე მოთხოვნა გაჩნდება ყველა სფეროში, რადგან იზრდება საქართველოში უცხოური ინვესტიციების მოცულობა. უცხოელი ინვესტორები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებისთვის საერთაშორისო სტანდარტების დაცვით მუშაობას, რომელიც წარმატების გარანტია ნებისმიერი კომპანიისთვის.

## 2.3 საქართველოს კორპორაციებში მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდოლოგიური შერჩევა

მმართველობითი პროცესის შემადგენელი ნაწილია გადაწყვეტილება. მისი მიღების გარეშე არ განხორციელდება არც ერთი საქმიანობა. გადაწყვეტილების მიღება ალტერნატივის არჩევას გულისხმობს.

განხორციელებული ქმედებები გადაწყვეტილების მიღებისათვის მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე დაიყვანება. საკმაოდ რთული და ძნელია კარგი გადაწყვეტილების მიღება. ადამიანის ქცევა არაა ყოველთვის ლოგიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს ფსიქოლოგიური ფაქტორები, პიროვნული ფასეულობები, სოციალური წეს-ჩვეულებები, დაგროვილი გამოცდილება.

ადამიანის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები პირველ რიგში მის პირად ცხოვრებაზე მოქმედებს და უკავშირდება ნაკლებად სხვა ადამიანებს; სხვა ადამიანების ბედი კი მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული. მენეჯერი მთელი ორგანიზაციისთვის ირჩევს მოქმედების მიმართულებას გადაწყვეტილების მიღების საკითხს დიდი სიფრთხილით უნდა მოეკიდოს, რადგან მისი არჩევანი ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანების ცხოვრებაზე დიდ გავლენას ახდენს. მენეჯერისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებლობა დიდი მორალური ტვირთია, რაც მართვის უმაღლეს დონეზე განსაკუთრებით მკაფიოდ ჩანს. მაგალითად, თუ შეცდა მენეჯერი და გაათავისუფლა სამსახურიდან კარგი მუშაკი, ზარალდება ორგანიზაცია და მუშაკიც, მაგრამ ცუდი მუშაკი თუ არ გაათავისუფლა ორგანიზაციამ, ის შეიძლება დაზარალდეს ძალიან. გარდა იმისა, რომ ცუდი მუშაკი, ვერ მუშაობს სათანადო დონეზე, იგი დანარჩენ მუშაკებზეც უარყოფით გავლენას ახდენს. აქედან გამომდინარე მენეჯერმა უნდა მიიღოს, გადაწყვეტილებები სათანადოდ მოფიქრებული და დასაბუთებული გადაწყვეტილებები. [29]

მენეჯერის მიერ გაკეთებული ალტერნატივაა ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები, რომელმაც დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობების შესრულება. ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიზანია. უფრო ეფექტიანად ის გადაწყვეტილება ჩაითვლება, რომელიც მიზნის მიღწევაში მეტ წვლილს შეიტანს და ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს არ დააზარალებს.[30]

მუშაობის პროცესში დასმულ კითხვებზე პასუხის გაცემაა გადაწყვეტილება. მრავალმხრივი გადაწყვეტილებების მიღება მენეჯერებს უწევთ მართვის პროცესში, მაგრამ არსებობს მაინც ტიპური გადაწყვეტილებები, რისი მიღებაც მართვის პროცესში აუცილებელია.

მართვის ფუნქციების მიხედვით ტიპური გადაწყვეტილებები შემდეგია:

#### დაგეგმვა

1. როგორია ორგანიზაციის ბიზნესის ბუნება ან მისი უმაღლესი ამოცანა?
2. როგორი უნდა იყოს მიზნები ორგანიზაციის?
3. გარე გარემოში რა ცვლილებები ხდება და ორგანიზაციაზე როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ან მოახდენენ მომავალში?
4. დასახული მიზნების მისაღწევად როგორი ტაქტიკა ან სტრატეგია შეიძლება არჩეულ იქნეს დასახული?

#### ორგანიზაცია

1. ორგანიზაციის საქმიანობის სტრუქტურირება როგორ უნდა მოხდეს? შესასრულებელი სამუშაოების ბლოკი როგორ შეიძლება გამსხვილდეს?
2. ამ ბლოკის ფუნქციონირების კოორდინაცია როგორ მოხდეს, რომ იგი განხორციელდეს ჰარმონიულად და არა წინააღმდეგობრივად?
3. ორგანიზაციის მართვის ყოველ დონეზე ადამიანებს, კერძოდ, მენეჯერებს რომელი გადაწყვეტილებების მიღება შეიძლება მიენდოს?
4. გარე გარემოში მომხდარი ცვლილებების გამო საჭიროა თუ არა ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლა?

#### მოტივაცია

1. ორგანიზაციის მუშაკებს რა ესაჭიროებათ?

2. მათი მოთხოვნები ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად რა ზომით კმაყოფილდება განხორციელებული საქმიანობის მიმდინარეობის პროცესში?

3. რატომ მოხდა მაშინ ეს? თუ მუშაკების მუშაობით კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე გაიზარდა

4. რომ ამაღლდეს მუშაკთა მუშაობის კმაყოფილების და შრომის მწარმოებლურობის დონე რა შეიძლება გაკეთდეს იმისათვის?

#### კონტროლი

1. შრომის შედეგები როგორ უნდა გაიზომოს?

2. როგორი სიხშირით უნდა შეფასდეს შედეგები?

3. ჩვენ მიზნების მიღწევით რას მივაღწიეთ?

4. თუ ფირმა მიზნების განსახორციელებლად არასაკმარისად მიდის წინ, მის საქმიანობაში რა კორექტივები უნდა იქნეს შეტანილი? [31]

გადაწყვეტილებები ორ ჯგუფად იყოფა: დაპროგრამებულ და დაუპროგრამებელ გადაწყვეტილებებად.

ნობელის პრემიის ლაურეატმა ჰერბერტ საიმონმა ტერმინი „დაპროგრამებული“ გადაწყვეტილებებთან მიმართებაში პირველად გამოიყენა, რომელმაც აიღო ის კომპიუტერული ტექნოლოგიის ტერმინოლოგიიდან. შესაძლო გადაწყვეტილებათა ალტერნატივების რიცხვი შეზღუდულია პროგრამირების პრობებში და კეთდება არჩევანი ორგანიზაციისთვის მიცემული მიმართულებების საზღვრებში. ამით შეცდომის დაშვების ალბათობა მცირდება და დრო იზოგება, ვინაიდან არ უწევთ სპეციალისტებს ახალი პროცედურის დამუშავება. მაგალითად, ტრადიციული მეთოდით განსაზღვრული თანაფარდობის დაცვა პაციენტებისა და მომსახურე პერსონალის რაოდენობას შორის მედდების მუშაობის გრაფიკის შედგენისას შეიძლება. თუ დადგენილია, რომ საავადმყოფოს შინაგანაწესის მიხედვით ყოველ ხუთ პაციენტზე მოდის ერთი მედდა, გადაწყვეტილება ავტომატურად მიიღება - საავადმყოფოში საჭიროა 50 პაციენტზე 10 მედდა .

მენეჯერისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს რწმენას, რომ ზუსტია და სასურველი გადაწყვეტილების მიღების დადგენილი პროცედურა. თუ

დაპროგრამებული პროცედურა არასაიმედო და არასასურველია, არაეფექტიანია მის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებაც. რის გამოც კარგავს მენეჯერი პატივისცემას, რაზეც მიღებული გადაწყვეტილება გავლენას ახდენს. მაშინ დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურის შეცვლა საჭირო ხდება. მიზანშეწონილია, წინასწარ აცნობონ მათ, ვინც უნდა გამოიყენოს ის დაპროგრამებული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურაზე.[32]

დაუპროგრამებული გადაწყვეტილებები გამოიყენება ახალ სიტუაციებში, რომლებიც სტრუქტურირებული შინაგანად არ არის ან მას თან ახლავს უცხო ფაქტორები. ასეთ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნება მმართველობითი ქვედანაყოფების სტრუქტურის სრულყოფის პროდუქციის ხარისხის, დიზაინის გაუმჯობესების, ხელქვეითთა მოტივაციის გაძლიერების გადაწყვეტილებები.

ცოტაა ისეთი გადაწყვეტილებები პრაქტიკაში, რომლებიც წმინდა სახით დაუპროგრამებელ ან დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს წარმოადგენენ. ისინი ძალზედ ხშირად აღმოჩნდებიან ხოლმე დაუპროგრამებელ და დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს შორის.

მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღების პროცესს სისტემური მიდგომის პოზიციიდან ახორციელებენ, რადგან იშვიათად მიიღება ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელმაც არ შეიძლება გამოიწვიოს უარყოფითი შედეგი რომელიმე ქვედანაყოფისათვის. მენეჯერს კარგად უნდა ესმოდეს, რომ შეიძლება ჰქონდეს მნიშვნელოვანი ნაკლოვანებები მის მიერ არჩეულ ალტერნატივას, ორგანიზაციისათვის საბოლოო შედეგის თვალსაზრისით მიღებული გადაწყვეტილება მოცემულ შემთხვევაში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია. გადაწყვეტილების მიღების დროს მენეჯერი ვალდებულია კომპრომისზე წავიდეს. ეს სავალდებულოა, ვინაიდან გადაწყვეტილების მიუღებლობა ისევე საზიანოა ორგანიზაციისთვის, როგორც ნაკლებად დასაბუთებული გადაწყვეტილება. მენეჯერის უნარზეა დამოკიდებული კონკრეტული სიტუაციიდან სწორი გამოსავლის მოძებნა.

კონკრეტული გადაწყვეტილებების დაჯგუფება შემდეგნაირად ხდება: ინტუიციური გადაწყვეტილებები და განსჯაზე დამყარებული ან რაციონალური გადაწყვეტილებები.

გადაწყვეტილების მიმღები პირი, რომელიც ფიქრობს, რომ ის მართალია და მხოლოდ ამის საფუძველზე აკეთებს არჩევანს, ის არ წონის ყოველგვარ ალტერნატივას, არ საჭიროებს სიტუაციაში გარკვევას წარმოადგენს წმინდა ინტუიციური გადაწყვეტილებას. ასევე ის, რასაც უწოდებენ მეექვსე გრძნობას, არის ინტუიციური გადაწყვეტილება. უმაღლესი დონის მენეჯერები ასეთ გადაწყვეტილებებს ყველაზე ხშირად იღებენ. გამოკვლევის მიხედვით გამოკითხული უმაღლესი დონის მენეჯერთა საქმიანობის მენეჯერების 80%-მა ასეთი აზრი გამოთქვა, რომ განსჯაზე დამყარებულ გადაწყვეტილებებს საფუძვლად ედება სიტუაციათა გამეორების ტენდენცია ორგანიზაციებში და ასეთ პირობებში დაგროვებული ცოდნის საფუძველზე მენეჯერი ღებულობს ადრე მიღებული გადაწყვეტილების მსგავს გადაწყვეტილებას.

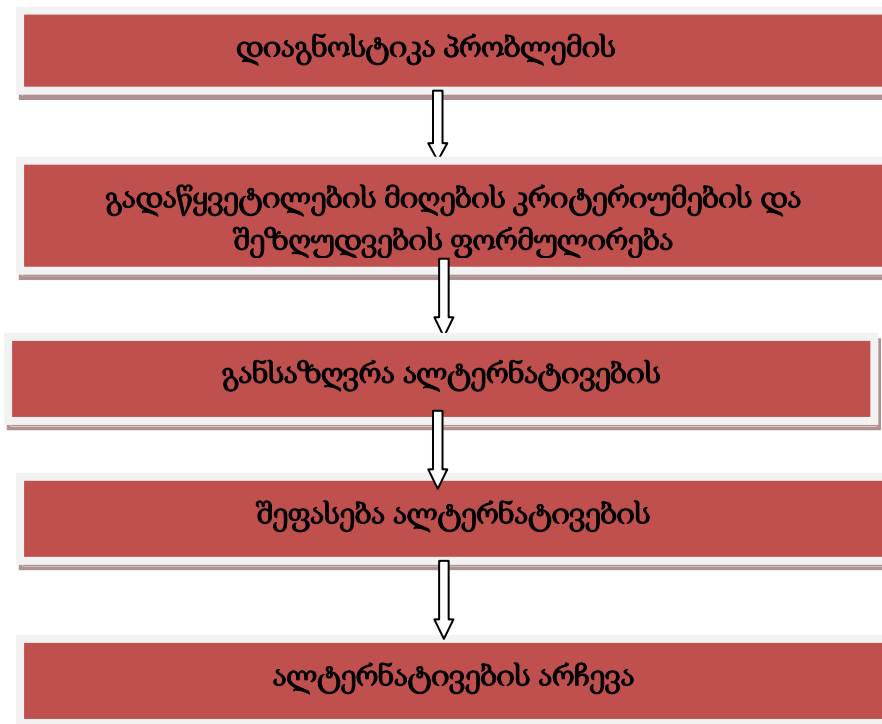
ადამიანისათვის აუცილებელია მსჯელობის უნარი. ამიტომაც, რომ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მუშაკის სამუშაოზე მიღებისას მუშაობის გამოცდილებას. მხოლოდ მსჯელობა არ არის საკმარისი სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს უნიკალურ და რთულ სიტუაციებში განსაკუთრებით კარგად გამოვლინდება ხოლმე, თუ მენეჯერი ახალ პირობებში დაეყრდნობა მხოლოდ გამოცდილებას, მან შეიძლება არასწორი გადაწყვეტილება მიიღოს და ხელიდან გაუშვას უფრო ეფექტიანი ალტერნატივა.

შემდეგ ძირითად ეტაპებს მოიცავს პრობლემის რაციონალური გადაწყვეტა:

- დიაგნოსტიკა პრობლემის;
- გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმების და შეზღუდვების ფორმულირება;
- განსაზღვრა ალტერნატივების;
- შეფასება ალტერნატივების;
- შერჩევა ალტერნატივების (იხ. ნახ. 5).

დამთავრებულად ჩაითვლება პრობლემის რაციონალური გადაჭრის პროცესი მაშინ, როცა დადასტურდება რეალურად პრობლემის გადაწყვეტის ფაქტი, და აღარ იარსებებს ესა თუ ის პრობლემა.

პირველი ნაბიჯია მისი რაციონალური გადაჭრის გზაზე პრობლემის დიაგნოსტიკა. თუ პრობლემა სწორედ და სწრაფად დადგინდა, იზრდება მართვის პროცესის ეფექტიანობა. პრობლემის დადგენის ორი გზა არსებობს: 1. პრობლემად ითვლება სიტუაცია, რომლის დროსაც დასახული მიზნები არ იქნა მიღწეული. ორგანიზაციაში არსებობს ისეთი შემთხვევაც ,როცა სხვადასხვა საქმიანობის, ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი ფუნქციები უკავშირდება ერთმანეთს და ამის გამო საკმაოდ რთულდება პრობლემის განსაზღვრა და ჩამოყალიბება. ამის მაგალითი ,შეიძლება იყოს მარკეტინგის განყოფილების მენეჯერის მუშაობის შედეგების გავლენა გასაღების სამსახურის მენეჯერებთან, წარმოების განყოფილების კი მუშაკთა საქმიანობაზე და ა.შ.



ნახაზი 5. პრობლემის რაციონალური გადაჭრის ძირითადი ეტაპები

სიმძნელებისა და შესაძლებლობების სიმპტომების შეცნობით იწყება პრობლემის დიაგნოსტიკა. სამედიცინო მნიშვნელობით გამოიყენება სიმპტომი ამ შემთხვევაში. ორგანიზაციათა ავადმყოფობის საერთო სიმპტომებს ხარჯების მაღალი დონე და დაბალი მომგებიანობა მიეკუთვნება, კადრების დიდი დენადობა ,დაბალი შრომის მწარმოებლურობა. ჩვეულებრივ ავსებენ ერთიმეორეს ავადმყოფობის სიმპტომები,თუ მაღალ ხარჯებს თან მოგების შემცირება მოყვება ხოლმე.

ინფორმაცია ასრულებს დიდ როლს პრობლემის დიაგნოსტიკაში, ის უნდა იყოს რეალური და ამომწურავი . ზედმეტი ინფორმაციით მენეჯერი არ უნდა გადაიტვირთოს, საჭიროა ინფორმაცია შეესაბამებოდეს კონკრეტულ პრობლემას, ადამიანებს მიზანს, და დროის მონაკვეთს, ანუ ის უნდა იყოს რელევანტური. მხოლოდ ასეთ შემთხვევაში აქვს ორგანიზაციის წინაშე მდგომი პრობლემის სწორად განსაზღვრის საშუალება მენეჯერს .

მენეჯერი აყალიბებს იმ შეზღუდვებსა და კრიტერიუმებს პრობლემის დიაგნოზის დასმის შემდეგ, რომლებმაც ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობები შეიძლება შეამციროს. მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს შეზღუდვები და ხოლო შემდეგ ალტერნატივები. თუ ეს ასე არ მოხდა, მან მოქმედების არარეალისტური გზა შეიძლება აირჩიოს, რომელიც უფრო გააღრმავებს პრობლემას გადაწყვეტის ნაცვლად.

გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში შეიძლება იყოს მრავალმხრივი შეზღუდვები, რაც დამოკიდებულია კონკრეტულ მენეჯერზე და კონკრეტულ სიტუაციაზე . მაგალითად, შეზღუდვებს მიეკუთვნება: კონკურენციული ბრძოლის უკიდურესად გამწვავება, საჭირო კვალიფიკაციის და გამოცდილების მქონე მუშაკთა არასაკმარისი რაოდენობა, ეთიკური ნორმები , სხვადასხვა კანონი და სხვა.

მენეჯერები აყალიბებენ შეზღუდვების გათვალისწინებით ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებს, რომელთა რეალიზაცია პრობლემას მოაგვარებს. ხშირია



შემთხვევები, როცა არ ჰყოფნით მენეჯერებს ცოდნა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების ჩამოყალიბებისათვის. ეს ხდება განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ალტერნატივების რიცხვი ძალიან დიდი და თანაც რეალისტურია. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერი იბნევა და, როგორც წესი, ალტერნატიული ვარიანტების რაოდენობას ამცირებს. არასწორია ასეთი მიდგომა. მენეჯერმა შესაძლო გადაწყვეტილებების საკმაოდ ბევრი ვარიანტის ჩამოყალიბებისათვის უნდა იზრუნოს. უნდა დამუშავდეს ალტერნატივა ერთმანეთისაგან განსხვავებული, უკიდურესი ვარიანტების ჩათვლითაც კი.

პრობლემის გადაჭრის შემდეგი ეტაპი იწყება ამის შემდეგ - ალტერნატივების შეფასება. ეს ეტაპი ითვალისწინებს დადგენას ყოველი ალტერნატივის ღირსების და ნაკლოვანების, აგრეთვე, რეალიზაციის შემთხვევაში დადგენას შესაძლო საბოლოო შედეგების. მოსალოდნელი შედეგების დასადგენად საჭიროა ალტერნატივათა რეალიზაციის შედარება სტანდარტებთან, რომელსაც უწოდებენ გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმებს, რომლებიც დადგინდება პრობლემის რაციონალური გადაჭრის მეორე ეტაპზე. კრიტერიუმები შეიძლება რაოდენობრივ განისაზღვროს, შეიძლება თვისობრივ მაჩვენებლებში. მაგალითად, საკერავი მანქანების წარმოებაში შეიძლება გამოიყენონ გადაწყვეტილების მიღების რაოდენობრივი კრიტერიუმის როლში მათი ღირებულება, მოხერხებულობა მომსახურების პროცესში, გარეგნული მიმზიდველობა და სხვა კი თვისობრივი კრიტერიუმები. ყოველი გადაწყვეტილება ფორმით უნდა გამოისახოს, რომელშიც მოცემული უნდა იყოს მიზანი. გადაწყვეტილებები ბიზნესის სფეროში შეიძლება განისაზღვროს ღირებულებით გამოსახულებაში და მოგებაზე მათი ზემოქმედების შეფასების სახით. არაკომერციულ ორგანიზაციებში, რომელთა ძირითადი მიზანაც უმცირესი დანახარჯებით უკეთესი მომსახურებაა, ალტერნატიულ გადაწყვეტილებათა მოსალოდნელი შედეგების შესადარებლად შეიძლება გამოიყენონ ასევე ღირებულებითი მაჩვენებლები.

მენეჯერები ალტერნატივების შეფასებისას ცდილობენ განსაზღვრონ, თუ რა მოხდება მათი რეალიზაციით მომავალში. შეფასების მნიშვნელოვანი მომენტი, დადგენა შესაძლო ალტერნატივის განხორციელების ალბათობისა.

თუ შეფასდა ალტერნატიული შეხედულებები და პრობლემის დიაგნოზი დაისვა ზუსტად, ხელსაყრელი გადაწყვეტილების მიღების ალბათობა დიდია ორგანიზაციისთვის. მენეჯერი მოცემულ მომენტში, ყველაზე უფრო მისაღები შედეგებით, ალტერნატივებიდან ირჩევს ერთ-ერთს. იმ შემთხვევაში თუ საჭირო ხდება ბევრი კომპრომისის გათვალისწინება და პრობლემა რთულია, ან თუ სუბიექტურია ინფორმაცია და მისი ანალიზი, შეიძლება არც ერთი ალტერნატივა არ იყოს უკეთესი გამოსავალი ორგანიზაციისათვის. ამ დროს სწორმა განსჯამ და კარგმა გამოცდილებამ მთავარი როლი უნდა შეასრულოს .

ალტერნატივის შერჩევით პრობლემის გადაჭრის პროცესი არ მთავრდება. მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაცია აუცილებელია პრობლემის გადასაჭრელად. ეფექტიანობა ამალდება გადაწყვეტილების განხორციელებით მიღებული შედეგის, თუ მხარს დაუჭერენ გადაწყვეტილებას ის პირები, ვისაც ეხება ეს გადაწყვეტილება. მენეჯერებს ეს მდგომარეობა აიძულებს დაარწმუნონ ხელქვეითები სისწორეში თავიანთი შეხედულებების, დაუმტკიცონ, რომ სწორედ არის გაკეთებული არჩევანი და მასში მომუშავე ყველა მუშაკს მოუტანს სიკეთეს ასევე რაც მთავარია ორგანიზაციას.

ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღებაზე ორგანიზაციისათვის გავლენას ახდენს ქცევითი ხასიათის ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა პიროვნული მიკერძობა, რაიმესადმი ან ვინმესადმი , ნეგატიური დამოკიდებულება, ინფორმაციის აღქმა. ასეთი ფაქტორები გადაწყვეტილების მიღების პროცესში იწვევენ შეუთანხმებლობასა და კონფლიქტებს. არასწორი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი, ხშირად ხდება განსხვავებული დამოკიდებულება ხელქვეითებისადმი და პიროვნული მიკერძობულობა, წმინდა პიროვნული თვალსაზრისით მენეჯერმა შეიძლება მხარი დაუჭიროს ან არ დაუჭიროს კოლეგის პროექტს მას მოსწონს ან არ მოსწონს იგი. ორგანიზაციისათვის ასეთი მენეჯერი

საშიშია. ზოგჯერ ინფორმაციის არასწორი აღქმაა არასწორი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი.

გადაწყვეტილების მიღებას ნეგატიური შედეგები ზოგჯერ თან ახლავს. მაგალითად, გადაწყვეტილებას მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვების შესახებ მოყვება ხოლმე ზრდა ხარჯების თუ ორგანიზაცია მიიღებს გადაწყვეტილებას ავტომატური საწარმოო ხაზების გამოყენების შესახებ, საერთო ხარჯების შემცირების პირობებში, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ლოიალურად განწყობილი მუშაკების გათავისუფლება მენეჯერებმა სავარაუდო ნეგატიური შედეგები გადაწყვეტილებათა რეალიზაციისას აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ და კომპრომისზე წავიდნენ, თუ ეს მომგებიანი იქნება ორგანიზაციისათვის. არავითარ შემთხვევაში არ უნდა იქნეს დაშვებული ხელმძღვანელობის მიერ ზოგიერთი ნეგატიური შედეგი. ასეთ ნეგატიურ შედეგებს მიეკუთვნება ეთიკური ნორმების და კანონებისა დარღვევა.

მართვის მეცნიერების ერთ-ერთი თავისებურებაა მოდელების გამოყენება მართვის პრობლემების სირთულითა და რეალურ ცხოვრებაში ექსპერიმენტის ჩატარების სიძნელეებით განპირობებულია მოდელირების კონცეფციის არსებობა. შესაძლებელი ხდება რეალურად არსებული სიტუაციის გამარტივება მოდელის მეშვეობით, რაც მენეჯერს უზრდის შესაძლებლობას რათა გაერკვეს მის წინაშე მდგომი პრობლემის არსში და გადაწყვიტოს ესა თუ ის.

დღეისათვის მოდელირება ერთადერთი სისტემატიზებული ხერხია, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია ალტერნატიული გადაწყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა და მომავლის ვარიანტების დანახვა.

სამი საბაზო ტიპი არსებობს მოდელირების: ფიზიკური, ანალოგიური და მათემატიკური.

ის, რაც გამოიკვეთება ობიექტის ან სისტემის შემცირებული ან გადიდებული, აღწერის მეშვეობით ფიზიკურ მოდელად ითვლება. მას აგრეთვე უწოდებენ პორტრეტულ მოდელსაც, რომელსაც მიეკუთვნება, მაგალითად, საწარმოს ნახაზი. ფიზიკური მოდელი აღქმის პროცესს აიოლებს და მენეჯერს ეხმარება სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში. საწარმოს სქემა იძლევა საშუალებას

დადგინდეს მოწყობილობათა განთავსების შესაძლებლობები. ახალი მანქანების მოდელები იძლევა მათი წარმადობის დადგენის შესაძლებლობას. შექმნა შენობების მოდელის სათანადო სამსახურებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ მისი აშენების მიზანშეწონილება ამა თუ იმ ადგილზე, ესთეტიკური თუ სხვა მოსაზრებით.

საკვლევი ობიექტის ანალოგი არის ანალოგიური მოდელი, რომელიც მოქმედებს როგორც რეალური ობიექტი, თუმცა ასეთად არ გამოიყურება. მაგალითად ანალოგიური მეთოდია ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებს შორის არსებული რთული კავშირების გამოვლენის უფრო მარტივ და ეფექტიან ხერხს, ვიდრე ვთქვათ მუშაკთა ურთიერთკავშირის სახეების ჩამონათვალი, ასევე ხარჯების და წარმოების მოცულობის თანაფარდობის ამსახველი გრაფიკი ანალოგიური მოდელია, რომელიც წარმოების დონის გავლენას აჩვენებს ხარჯებზე.

ობიექტის ან მოვლენის ნიშან-თვისების აღწერას სიმბოლოების დახმარებით მათემატიკური მოდელი გულისხმობს, ამიტომ უწოდებენ მას ხშირად სიმბოლურ მოდელსაც. შესაძლებელია მათემატიკური მოდელების გამოყენებით განსაკუთრებით რთული მოვლენების არსში გარკვევა. ყველაზე ხშირად ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებისას გამოიყენება მათემატიკური მოდელები.

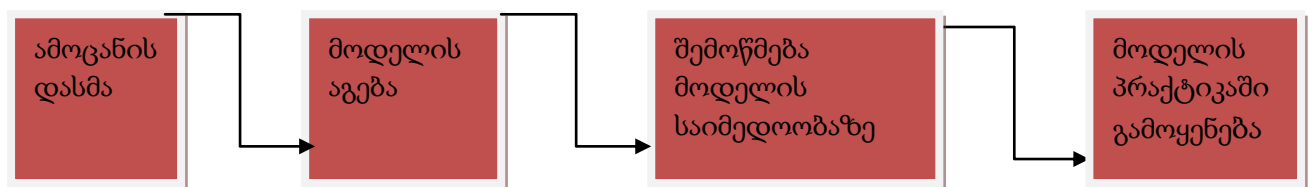
მოდელირების პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

- ამოცანის დასმა;
- მოდელის აგება;
- შემოწმება მოდელის საიმედოობაზე;
- მოდელის პრაქტიკაში გამოყენება (იხ. ნახ. 6.).

დასმა ამოცანის , მოდელირების პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანი ეტაპია, შეიძლება ითქვას უფრო მეტად მნიშვნელოვანი, ვიდრე მისი გადაწყვეტა. საქმე ის არის, რომ მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის გზების გამოძებნა, მხოლოდ პრობლემის ზუსტად განსაზღვრის პირობებშია შესაძლებელი.

მოდელირების ძირითადი მიზეზები უნდა დადგინდეს ამოცანის სწორად განსაზღვრის შემდეგ, მისთვის საჭირო ინფორმაცია, რომელიც მიიღება მოდელის გამოყენებით. თუ პოტენციური ხარჯები მოდელის აგების აღმატება მისი მეშვეობით მისაღებ შედეგებს, ის ორგანიზაციის წინსვლაში დასახული მიზნისაკენ ვერავითარ წვლილს ვერ შეიტანს და საჭიროა მასზე უარის თქმა.

მოდელის შემოწმება საიმედოობაზე ხორციელდება ამის შემდეგ. მოდელის რეალურ სამყაროსთან შესაბამისობის ხარისხის დადგენას შემოწმების ერთ-ერთი ასპექტი გულისხმობს. უნდა გაირკვეს, რეალური სიტუაციის ყველა არსებითი ხასიათის პრობლემა არის თუ არა ჩართული მოდელში. როცა გადასაწყვეტია რთული ამოცანა ეს ბუნებრივია, არ არის მარტივი საქმე, მართვის მოდელების შემოწმებამ უჩვენა, რომ ისინი სრულყოფილნი არ არიან, რადგან ყველა რელევანტურ ცვლადს ფაქტორს არ მოიცავენ. რაც უფრო უკეთესად ასახავს მოდელი რეალურ მდგომარეობას, მით მაღალია მისი, როგორც მენეჯერის კარგი გადაწყვეტილების მიღების საქმეში პოტენციალი. მოდელის შემოწმების მეორე ასპექტი გულისხმობს, რომ მისი საშუალებით მიღებული ინფორმაცია როგორ დაეხმარება მენეჯერს პრობლემის გადაწყვეტაში.



## ნახაზი 6. მოდელირების პროცესის ეტაპები

მოდელის დანერგვა მოდელირების პროცესის ბოლო ეტაპია. დღეს არადაამაკმაყოფილებელი მდგომარეობაა მართვის მეცნიერების მოდელების გამოყენების მხრივ ისეთ განვითარებულ ქვეყანაში, როგორც აშშ-ა, მხოლოდ 60 პროცენტის ფარგლებშია, მართვის მეცნიერების მოდელები კორპორაციათა დონეზე სრულად ან თითქმის სრულად გამოიყენება. ალბათ მიზეზი ისაა, რომ

მენეჯერებს ეშინიათ მოდელების გამოყენების ან არ იციან მათი გამოყენების მნიშვნელობა. აგრეთვე ხელს უშლის მოდელების გამოყენებას, დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი, ადამიანთა წინააღმდეგობრივი სიახლეებისადმი.

წარმატებითაც რომ გამოიყენონ მოდელი, პრაქტიკაში, საჭიროა მისი პერიოდულად განახლება, ორგანიზაციის გარემომცველ სამყაროში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად.

კონკრეტული მოდელების რაოდენობა ისევე დიდია მართვის მეცნიერებში როგორც იმ პრობლემებისა, რომელთა გადასაჭრელადაც გამოიყენება ისინი. ამ მოდელებიდან თამაშთა თეორია ყველაზე ფართოდ გამოიყენება, მარაგის მართვის მოდელები, ოპტიმალური მომსახურების მოდელები, და წრფივი პროგრამირება. მიღებული გადაწყვეტილებების კონკურენტებზე ზემოქმედების შეფასების მოდელირების მეთოდია თამაშთა თეორია. ორგანიზაციისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია კონკურენტების მოსალოდნელი მოქმედების პროგნოზირება, რადგან მასზეა დამოკიდებული უპირატესობის მოპოვება სხვა ორგანიზაციებთან შედარებით, ის გამოიყენება ფასების ცვლილებებზე კონკურენტების რეაქციის, დამატებითი მომსახურების მიწოდების, გასაღებისათვის მხარდაჭერის ახალი კამპანიის, ათვისების პროგნოზირებისათვის და ახალი პროდუქციის შექმნისათვის.

არსებული მოთხოვნილების მიხედვით მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობის დასადგენად გამოიყენება ოპტიმალური მომსახურების მოდელები. ამ მოდელების გამოყენება სასურველია შემდეგ სიტუაციებში: რიგში დგომა მონაცემების მანქანური დამუშავებისა და მოწყობილობების შეკეთების დროს, სარკინიგზო კომპანიაში დარეკვა ადგილების დასაჯავშნად და ინფორმაციის მისაღებად, , სატვირთო ავტომანქანების რიგი საწყობებში ტვირთის დასაცლელად, ამ სიტუაციათა დასარეგულირებლად საჭიროა მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრა, რაც ხორციელდება ოპტიმალური მომსახურების მოდელების დახმარებით. კლიენტები გადაინაცვლებენ კონკურენტებთან, თუ არ განისაზღვრა მოდელების დახმარებით

მომსახურების არხების ოპტიმალური რაოდენობა, რაც არც ბიზნესმენის ინტერესებში არ შედის.

გამოყენება მარაგის მართვის მოდელების უზრუნველყოფს საქონლის წარმოების და რეალიზაციის არხებში მარაგის გარკვეული დონის შენარჩუნებას, ამ მოდელების საშუალებით შესაძლებელია მარაგის დაგროვების უარყოფითი შედეგების მინიმუმამდე დაყვანა.

დეფიციტური რესურსების განსაზღვრისათვის წრფივი პროგრამირება გამოიყენება. წრფივი პროგრამირების ტიპურ მოდელებს წარმოების მართვაში იყენებენ, ესენია : ტექნოლოგიური პროცესების მართვა, დაგეგმვა გამსხვილებული წარმოების, მუშაკთა განაწილება პროდუქციის ასორტიმენტის დაგეგმვა და სხვა.

რადგან ისინი წარმოადგენენ რეალური სიტუაციების შემცვლელებს ყველა ჩამოთვლილი მოდელი გულისხმობს იმიტაციას. იმიტაცია როგორც მოდელირების მეთოდი, აღნიშნავს მოდელის შექმნისა და რეალური სიტუაციის ცვლილებების განსაზღვრისათვის მისი ექსპერიმენტული გამოყენების პროცესს, იმ შემთხვევაში როცა ძნელდება წრფივი პროგრამირების ტიპის - მათემატიკური მოდელების გამოყენება. ეს შეიძლება იყოს გამოწვეული ცვლადების უკიდურესად დიდი რაოდენობით, ცვლადებსა და გაურკვეველობის დონეს შორის ურთიერთკავშირის მათემატიკური ანალიზის სიძნელეებით. წარმოებისა და ფინანსების სპეციალისტებს შეუძლიათ დაამუშავონ მოდელი, რომელიც საშუალებას მისცემთ მოახდინონ მწარმოებლურობისა და მოგების მოსალოდნელი ზრდის იმიტაცია, მარკეტინგის სპეციალისტმა შეიძლება შექმნას პროდუქციაზე ფასების ცვლილებისაგან დამოკიდებულებით გასაღების მოსალოდნელი მოცულობის იმიტაციური მოდელი.

ეკონომიკური ანალიზი მოდელირების გავრცელებული მეთოდია. ის მოიცავს ხარჯებისა და ეკონომიკური სარგებლიანობის, საქმიანობის შეფარდებითი რენტაბელობის შეფასების თითქმის ყველა მეთოდს. ტიპობრივი ეკონომიკური მოდელი ეფუძნება უზარალობის ანალიზის მეთოდს, რომელიც ითვალისწინებს უზარალობის წერტილის გამოძებნას. სამი ძირითადი ფაქტორის

გათვალისწინებაა ამ მიზნით აუცილებელი: ცვალებადი ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე და საერთო მუდმივი ხარჯები, პროდუქციის ერთეულის გასაყიდი ფასი.

პროდუქციის გასაყიდი ერთეულის ფასი უჩვენებს საწარმოს, შემოსავალს საქონლის ყოველი ერთეულის გაყიდვისას. ცვალებადი ხარჯები წარმოადგენს ფაქტიურ ხარჯებს პროდუქციის ერთეულზე, რომლებიც პროდუქციის ყოველი ერთეულის დასამზადებლად საჭიროა. ბუნებრივია, ერთობლივი ცვალებადი ხარჯები იზრდება პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდასთან ერთად. მუდმივი ხარჯები არ იცვლება წარმოების მოცულობის ცვლილების შესაბამისად. გასაყიდი ფასი ცვალებადი ხარჯების გამოკლებით უჩვენებს გაყიდული ერთეული პროდუქციის წვლილს მოგებაში. მაგალითად, თუ გასაყიდი ჩანთის ფასი შეადგენს 18 ლარს, ცვალებადი ხარჯი კი 14 ლარს, მაშინ წვლილი მოგებაში შეადგენს 4 ლარს. ამის საფუძველზე მენეჯერს შესაძლებლობა ეძლევა განსაზღვროს მუდმივი ხარჯების დასაფარავად საჭირო პროდუქციის ოდენობა. მაგალითად, დავუშვათ, რომ მუდმივი ხარჯები 300 000 ლარია. თუ გაიყოფა 6-ზე მუდმივი ხარჯები მიიღება გასაყიდი პარტიის ის მოცულობა, რომლის პირობებშიც რენტაბელური იქნება პროექტი, ე.ი. პროექტის რენტაბელობისათვის ამ შემთხვევაში აუცილებელია 50 000 ცალი ჩანთის რეალიზაცია. შედარებით მარტივი ოპერაციაა უზარალობის წერტილების განსაზღვრა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს მნიშვნელოვანი მოცულობის სასარგებლო ინფორმაციით.

გამოყენებულია მართვის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდი : „გადაწყვეტილებათა ხე“ და საგადასახადო მატრიცა.

სტატისტიკის ერთ-ერთი მეთოდია საგადასახადო მატრიცა, რომლის გამოყენება მნიშვნელოვანია განსაკუთრებით ოპტიმალური ვარიანტის არჩევის პროცესში ალტერნატიული ვარიანტებიდან. საგადასახადო მატრიცა უფრო სასარგებლოა მაშინ, როცა შეზღუდულია ალტერნატივების რიცხვი გონივრულად რა შეიძლება მოხდეს არ არის გარკვევით ცნობილი.



უშუალო გავლენას ახდენს საგადასახადო მატრიცის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრაზე მენეჯერის მიერ მოვლენათა განვითარების მოსალოდნელი ალბათობის გათვალისწინება. გადაწყვეტილება ყოველთვის გადაიხრება ალბათობის გაუთვალისწინებლად ოპტიმალური შედეგების მიმართულებით. მაგალითად, თუ ინვესტორებს გამარჯვებულ სამშენებლო პროექტზე შეუძლიათ მიიღონ დაბანდებული კაპიტალის 50%, ხოლო სავაჭრო ქსელში კაპიტალის ჩადებით ყველაზე უკეთეს შემთხვევაში 20%, ბუნებრივია, რომ ისინი სამშენებლო პროექტებზე დააბანდებენ კაპიტალს. მაგრამ, თუ ჩათვლიან, რომ დიდი არ არის წარმატების ალბათობა მშენებლობის, მიმზიდველადაც კი მოეჩვენებათ სავაჭრო ქსელიდან 20% შემოსავალი.

ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობა შესაბამის ალბათობაზე გამრავლებულ შესაძლო მნიშვნელობას წარმოადგენს. მაგალითად, თუ ჩათვლის მენეჯერი, რომ დაბანდება სახსრების უზრუნველყოფს ტკბილეულით მოვაჭრე მაღაზიაში 0,5 ალბათობით 6 000 ლარს წლიურ მოგებას, - 4 000 ლარს 0,3 ალბათობით, - 3000 ლარს ხოლო 0,2 ალბათობით. ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობა შეადგენს  $(6000 \times 0,5 + 4000 \times 0,3 + 3000 \times 0,2)$  4 800 ლარს.

მენეჯერი შედეგების მატრიცის სახით განლაგებით და ალტერნატივის მოსალოდნელი მნიშვნელობის განსაზღვრით დაადგენს უკეთეს არჩევანს მოცემული კრიტერიუმების პირობებში. გამოკვლევებით დადგენილია, რომ ტრადიციულ მეთოდებთან შედარებით ალბათობის ზუსტად განსაზღვრის პირობებში „გადაწყვეტილებათა ხე“ და საგადასახადო მატრიცა იძლევა უფრო ხარისხიანი გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას.

გადაწყვეტილებათა მიღების პრობლემების სქემატური წარმოდგენას ქმნის „გადაწყვეტილებათა ხე“. მისი მეშვეობით ხდება შესაძლებელი საგადასახადო მატრიცის მსგავსად არსებული ვარიანტებიდან მოქმედების უკეთესი მიმართულების შერჩევა. მენეჯერს აძლევს შესაძლებლობას „გადაწყვეტილებათა ხე“ შეუდაროს ერთმანეთს ალბათობის გათვალისწინებით სხვადასხვა მოქმედების შედეგი მოსალოდნელი „გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდის განუყოფელი ნაწილია მოსალოდნელი მნიშვნელობის კონცეფცია.

„გადაწყვეტილებათა ხის“ მეთოდი ასევე შესაძლებელია გამოიყენონ ისეთ სიტუაციებში, რომლებშიც საგადასახადო მატრიცით სარგებლობენ. ამასთან ის უფრო რთულ სიტუაციებში შეიძლება აიგოს, როცა ერთი გადაწყვეტილების შედეგები მოქმედებს მომდევნო გადაწყვეტილებებზე. ამრიგად, თანმიმდევრული გადაწყვეტილებების მისაღებად „გადაწყვეტილებათა ხე“ სასარგებლო ინსტრუმენტია.

არა ერთი ან ორი ადამიანის გამჭრიახობა უზრუნველყოფს კარგ გადაწყვეტილებებს, კომპეტენტურობას და გამოცდილებას, არამედ სწორად და კარგად წარმართული პროცესი.

ყველა ორგანიზაციას უწევს გადაწყვეტილებების მიღება ყოველდღიურად და ეს მასზე პირდაპირ აისახება. შესაბამისად, წარმატებულია ორგანიზაცია და მით უფრო შედეგიანი, რაც უკეთესი გადაწყვეტილებები მიიღება.

გადაწყვეტილებები, რომლებიც არასრული ან არასწორი პროცესით, ხორციელდება, ხშირ შემთხვევაში მაღალი ხარისხის არ არის, ორგანიზაცია ხელიდან უშვებს კიდევ ერთხელ შესაძლებლობას, მიიღოს გადაწყვეტილება და შედეგი ბევრად უკეთესი.

მკვლევრები თვლიან, გადაწყვეტილების მიღებაზე გადაწყვეტილებისადმი ანტიპატიურ დამოკიდებულებას განაპირობებს გადაწყვეტილების სირთულე.

ყველა მიღებული გადაწყვეტილება ორგანიზაციებში ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. ყოველი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მოითხოვს მიღებას ასობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას. მაგალითად, თუ გადაწყვეტს ორგანიზაცია გადაიტანოს შტაბ-ბინა სხვა ქალაქში, მან იმავდროულად უნდა მიიღოს მუშაკებისათვის გადაადგილებით მიღებული დანაკარგების ანაზღაურებაზე გადაწყვეტილებები, დაქირავებაზე ახალი თანამშრომლების და სხვა. ხელმძღვანელობის უმაღლეს საფეხურს აღწევნ ორგანიზაციებში ისინი, რომელთაც გადაწყვეტილებათა ურთიერთკავშირის დანახვის უნარი აქვთ.[33]

## 2.4 მენეჯერული მართვის სტრუქტურის გაუმჯობესების მიმართულებების კვლევა ქართულ კორპორაციებში

ორგანიზაციისთვის, მის მიერ დასახული გეგმებისა და მიზნებისათვის აუცილებელი და სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორად ჩამოყალიბება. მართვის ფუნქციის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს სამუშაო, და ადამიანები, რომელთაც უნდა შეასრულონ ესა თუ ის სამუშაო. მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია თანამშრომელთა იერარქიული დაქვემდებარება მათზე როგორც ზემოქმედების მნიშვნელოვანი საშუალება, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს დასახული ამოცანების მიღწევა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის (დელეგირების) გზით. [34]

ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის მამოძრავებელი ძალაა მენეჯმენტი, რომელიც ორიენტირებულია ორგანიზაციის მიზანზე, პოლიტიკაზე და მისიაზე, და იგი იყენებს ორგანიზაციულ სტრუქტურას და ტექნოლოგიებს მმართველობითი პროცესების ეფექტიანად განხორციელებისათვის. თანამშრომლები მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი პოსტულატების და კონცეფციების მატარებლები არიან. მასში გამოყენებული ტექნოლოგიების თავისებურებებზე ორგანიზაციაში ადამიანური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა დამოკიდებულია. [35]

სტრუქტურა კარგად ჩამოყალიბებული ,განალიზებული და შექმნილი ძალზედ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის და მასში მიმდინარე როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი პროცესების მიმართ. თითქოს და არაფრის მთქმელი ხაზების და მართკუთხედების შეერთება, რომელსაც უწოდებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას და რომელიც, წესით ი მხოლოდ პასუხისმგებლობების, ძალაუფლების და როლების განაწილებას უნდა ასახავდეს, კარგად შესწავლის შემთხვევაში, მამოძრავებელი ძალაა ორგანიზაციისთვის.

სტრუქტურის როლი მართვაში მნიშვნელოვნად დიდია:

1. უმაღლესი მენეჯმენტი სტრუქტურის ანალიზსს, ფიქრს, მსჯელობას კამათს ყველაზე მეტ დროს უთმობს ყოველდღიურ საქმიანობაში. ანალიზის დროს გამოიკვეთება ორგანიზაცია რა მიმართულებით ხარჯავს მენეჯერულ

რესურსს , შესაბამისად მეტ დროს და ფულს.,რამდენად რელევანტურ საკითხებზე იხარჯება მენეჯმენტის ძალისხმევა, ანუ რამდენად შეთავსებულია სტრატეგია და სტრუქტურა ერთმანეთთან.

2. ორგანოგრამის დაკვირვებისას ადვილი მისახვედრია თუ რა ამოცანების შესრულება უჭირს ორგანიზაციას ყველაზე მეტად ან რა ამოცანებია ისეთი, რისი შესრულებაც უმაღლეს მენეჯმენტს არ უჭირს და რომელს როგორი მიდგომით და ძალისხმევით ჭრის.

3. სტრუქტურა ორგანიზაციის გვეუბნება ,რომ ინიციატივები როგორი მიმართულებით მოძრაობენ. ძირითადად ზემოდან ქვემოთ, თუ პირიქით. რა საკითხებზე უწევს მენეჯმენტს ყველაზე მეტად დაფიქრება, რათა მოიფიქროს რამე გამოსავალი, იპოვოს ამოცანის გადაწყვეტის ახალი და რელევანტური გზა. თუ ვიცით ორგანიზაციისათვის რა პროცესებია მნიშვნელოვანი, როგორი მიმართულებით იძებნება და ინიციატივებს აქვს ღირებულება მისთვის, შეგვიძლია დავინახოთ და გავიაზროთ - რამდენად ინოვაციურია, ცოცხალია, განსხვავებული და მრავალმხრივი ორგანიზაცია ამ მიმართულებით.

4. სტრუქტურას შეუძლია დაგვანახოს ,ის რომ რა მიმართულებით და რა სფეროებში აქვს დაგროვილი და აგროვებს ორგანიზაცია ცოდნას და ინფორმაციას . ზუსტად რომ რგოლები განსაზღვრავენ რა მიმართულებით არიან ადამიანები კონცენტრირებულები ყოველდღიურ მუშაობაში, რა ინფორმაცია და ცოდნა გროვდება მათში. თუ ეს გამოცდილება არაა ის რაც ორგანიზაციისათვის არის მნიშვნელოვანი სტრატეგიულად, არამედ სულ სხვა მიმართულებით დაგროვილი კომპეტენციაა, მაშინ იმის ანალიზიც უკვე მარტივია ორგანიზაცია ერთი ან ორი წლის შემდეგ ,როგორ განაგრძობს მუშაობას.

5. სტრუქტურის ანალიზი ნათელს ფენს ასევე კოლეგიალურ უნარებს - როგორია ქვედანაყოფების ერთმანეთთან კოორდინირებული მუშაობა ან რომლები ვერ ახერხებენ ამას,რომელი შუა რგოლის ხელმძღვანელია უფრო მეტად დატვირთული და რომელს უწევს უქმად ყოფნა, არ აკეთებს, რასაც უნდა აკეთებდეს მისი ფუნქციიდან, ძალაუფლებიდან და პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე.ზუსტი ანალიზის მომცემია იმის ,ასევე ,რომ ეს სტრუქტურა

განსაკუთრებით რომელ მნიშვნელოვან პროცესებს რამდენად შეესაბამება, რამდენად უზრუნველყოფს შესაბამის სამსახურებს შორის ის აუცილებელ კოორდინაციას და კომუნიკაციას. სტრუქტურა გვაძლევს იმის საშუალებასაც, რომ სწორად დავასკვნათ, ორგანიზაციას რა სახის და რა სფეროებში აქვს რთული ბიუროკრატიული ბარიერები. სად უჭირთ სამსახურებს, რომ მიიღონ მათთვის მნიშვნელოვანი რესური და მხარდაჭერა როგორც უმაღლესი მენეჯმენტის, ისე ქვედანაყოფების მხრიდან.

ორგანიზაციის ეფექტურობისკენ სწრაფვა წარმოადგენს უკეთესი შედეგის მიღებას: კონკურენტებზე უპირატესობის მოპოვების საშუალება, ხარჯების შემცირებას, ბაზარე ლიდერობას, მაღალკვალიფიციურ პერსონალს, რისთვისაც აუცილებელია – ორგანიზაციული გამართული სტრუქტურა, ჩამოყალიბებული პოლიტიკა, რელევანტური დაგეგმარება, ლოგისტიკის ოპტიმიზირება, პროცესების და ოპერაციების, გამართვა.[36]

მართვის აგებულება შეიძლება განვიხილოთ ადამიანური რესურსების, სტრუქტურული, პოლიტიკური და კულტურული მხრიდან.

სტრუქტურული მხარე ორგანიზაციაში ამახვილებს ყურადღებას მის აგებულებაზე, მიზნებზე, ფუნქციებზე და როლებსა, აგრეთვე კოლეგიალურ უნარებზე.[37]

ადამიანთა რესურსების მხარე კი ორგანიზაციასა და ადამიანებს შორის ურთიერთობებს განიხილავს.

პოლიტიკური მხარე ორგანიზაციების კონცენტრირდება , როგორც შეჯიბრების არენაზე, სადაც ხდება დაპირისპირება და ბრძოლა ლიდერობისა და ძალაუფლების მოსაპოვებლად .

კულტურული მხარე ორგანიზაციებს შეისწავლის ,როგორც გარკვეული ფასეულობების მატარებელს, ეთიკის ნორმებით და წესებით, მმართველების ძალაუფლების მეშვეობით .

**ორგანიზაციული სტრუქტურა** – გულისხმობს დეპარტამენტების/კადრების , რგოლების ეფექტურად გადანაწილებას, მათ პასუხიმგებლობას, როლებს და სწორად გადანაწილებას ძალაუფლების.

ორგანიზაციული სტრუქტურა შემდეგ ტიპებად შეიძლება დაყვით :

**ცხრილი 5**

**ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები**

<p><b>მარტივი სტრუქტურა</b></p>	<p>პატარა კომპანიების შემთხვევაა და ადმინისტრაციული ნაწილი უშუალოდ ხელმძღვანელს ექვემდებარება</p>
<p><b>ფუნქციური სტრუქტურა</b></p>	<p>გაერთიანებას მსგავსი - უნარების , ცოდნის, როლების და პასუხისმგებლობის თანამშრომლების ერთ ფუნქციურ დეპარტამენტში.</p>
<p><b>დივიზიური სტრუქტურა</b></p>	<p>თანამშრომელთა ისეთ დეპარტამენტებში გაერთიანებას პროდუქტის/მომსახურების მიხედვით , რომელიც პასუხისმგებელია ცალკეულ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე. ასევე შესაძლებელია განხორციელებული იყოს გეოგრაფიული არეალის მიხედვითაც დაყოფა.</p>
<p><b>მატრიცული სტრუქტურა</b></p>	<p>შედარებით დიდ კომპანიებშია და გაერთიანებას გულისხმობს ფუნქციური და დივიზიური სტრუქტურის.</p>
<p><b>ქსელური სტრუქტურა</b></p>	<p>კომპანიას, რომელიც აქვს ცენტრალური ოფისი და აუტოსორსინგის მეშვეობით არიან დაკავშირებული მარკეტინგის, ფინანსური, სადისტრიბუციო დეპარტამენტები მასთან.</p>
<p><b>გუნდური სტრუქტურა</b></p>	<p>გაერთიანებაა ფუნქციური დეპარტამენტებიდან თანამშრომლების ერთ გუნდში , რომელიც კომპანიის შიგნით და კომპანიის წინაშე მდგარი პრობლემის გადაჭრის გზების ძიებას ემსახურება</p>

რელევანტური სტრუქტურები იქმნება ორგანიზაციის მისის და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგად. სტრუქტურები ეხმარებიან ორგანიზაციას: 1. სტრატეგიის განხორციელებაში; 2. მიმდინარე პროცესები ეფექტიანად მართვაში 3. მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობების სწორად გამოყენებაში. ეს წარმოადგენს იმ სამ ამოცანას, რომელსაც უნდა ემსახურობდეს სწორად გაკეთებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

სტრუქტურა ვერ გახდის პროცესს სწორს, ვიდრე სინამდვილეშია ეს პროცესი, მაგრამ მას შეუძლია საგრძნობლად შეანელოს პროცესი ,შეასუსტოს მისგან მიღებული პროდუქტის ხარისხი და შეამციროს რაოდენობა.[38]

ორგანიზაციული სტრუქტურა ახდენს გავლენას შემდეგზე:

- ა) სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ვადების განხორციელებაზე
- ბ) ორგანიზაციაში მიმდინარე მთავარი პროცესების სისწრაფეზე და შედეგიანობაზე
- გ) ადამიანების მონდომება და დროის ხარისხიანად ხარჯვა ორგანიზაციის სასარგებლოდ;

მნიშვნელოვნად დიდია სტრუქტურის ზეგავლენა სტრატეგიის განხორციელების ხარისხზე , კრიტიკულიც და საკვანძოცაა, ვიდრე ორგანიზაციის ნებისმიერი სხვა სისტემა. სტრუქტურა განსაზღვრავს იმას თუ როგორ, რა საკითხებზე ნაწილდება ყურადღება მენეჯმენტის და მის ძალისხმევას ამოცანებზე . რეალურად ამოცანის მნიშვნელობა იზრდება, როდესაც მენეჯმენტი აკეთებს ამ ამოცანის მნიშვნელობის დეკლარირებას.[39]

სტრუქტურა მნიშვნელოვანია სტრატეგიის განხორციელებისთვის სტრატეგიული კომპეტენციებზე. იგი ახდენს გავლენას ორგანიზაციაში კომპეტენცია რა თემასთან დაკავშირებით დაგროვდება. პროდუქტზე მიმართული რგოლის ფორმირება იწყებს დააჩქარებს პროდუქტის შესახებ ცოდნის დაგროვების ორგანიზაციაში, რეგიონზე შექმნილი ქვედანაყოფი იწყებს ცოდნის დაგროვებას ამ რეგიონზე, ფუნქციაზე ან ტექნოლოგიაზე. მაშასადამე, თუ ვიცით სტრატეგიის განხორციელებისთვის რა კომპეტენციები გვჭირდება და შესაბამისად

სტრუქტურულ გადაწყვეტილებებს ვიღებთ, ვაჩქარებთ აღნიშნული დაგროვებას კომპეტენციების და ამით ვაიოლებთ სტრატეგიის რეალიზაციას.

სტრუქტურას სტრატეგიასთან აკავშირებს კონკურენტული უპირატესობა. შესაბამისი სტრუქტურული გადაწყვეტილებები სჭირდება კონკურენტული უპირატესობის განვითარებას, შენარჩუნებას და შექმნას. უპირატესობა მივანიჭოთ, მხოლოდ მომსახურების ხარისხს არ იქნება რელევანტური, შესაბამისი სტრუქტურა თუ არ იქნება, ხარისხი არასოდეს გახდება კონკურენტული უპირატესობა, არ გახდება ფასი უპირატესობა, ნებისმიერი სხვა კონკურენტული უპირატესობა, ვერ გახდება, ვერ შენარჩუნდება გრძელვადიანი პერიოდის განმავლობაში, თუ არ იქნება სტრუქტურა მოწყობილი.

სტრუქტურა გავლენას ახდენს მართვაში მიმდინარე პროცესების სიჩქარეზე შედეგის ხარისხსა და მოცულობაზე. კერძოდ:

კოორდინაცია - ეს არის ერთ ერთი ფაქტორი პროცესების სისწრაფისათვის. ქვედანაყოფები ერთი დირექტორის ქვეშ როცა ერთიანდებიან ერთმანეთთან ურთიერთობენ გაცილებით უფრო შედეგიანად და კარგად. პროცესებში მონაწილე მხარეები, ვისთვისაც კარგი კოორდინაცია მნიშვნელოვანია, სწორად არიან განლაგებული სტრუქტურაში, ჩქარდება და მარტივდება ურთიერთობა და პროცესებიც სწრაფად მიმდინარეობს.[40]

სტრუქტურა პროცესებისთვის პარალელური კონტროლია. პროცესში მონაწილე სამსახურებს ინტერესები თუ მკაფიო და რელევანტურია, ისინი პარალელურ კონტროლს იწყებენ ერთმანეთის საქმიანობის. ერთმანეთს არ აძლევენ იმის შესაძლებლობას, რომ რომელიმე მათგანმა მოამზადოს უხარისხო შუალედური პროდუქტი, რაც უზრუნველყოფს კარგ და სტაბილურ ხარისხს საბოლოო პროდუქტის / მომსახურების. ამოცანის დამსახველი მონაწილე და ამოცანის შემსრულებელი იმყოფებიან სხვადასხვა ქვედანაყოფში, დაქვემდებარებაში, შესაბამიად ამოცანის მიმღები არ დაუშვებს დავალების მიღებას უხარისხოდ დასმულ ამოცანაზე, ხოლო ამოცანის დამსახველი კარგად გააკონტროლებს მისი ამოცანის შესრულების ხარისხს.



სტრუქტურაში ზოგჯერ ხელოვნურად იქმნება ასეთი რგოლები, რათა მიმდინარე პროცესში აკონტროლონ პროდუქტების/ მომსახურების ხარისხიც და მოცულობაც.

სტრუქტურა ასევე გვევლინება იმის ანალიზადაც , თუ რამდენად იხარჯებიან ადამიანები ორგანიზაციის ეფექტურობისთვის და მიზნის მიღწევისათვის. ამასაც მისი გამომწვევი მიზეზები აქვს. კერძოდ:

მკაფიო პასუხისმგებლობა ადამიანებისთვის კარგი მოტივატორია. ასეთი პასუხისმგებლობა სტიმულს აძლევს თანამშრომლებს იმუშავონ მაშინაც კი, თუ ისინი უკმაყოფილოები არიან მენეჯმენტის მათდამი დამოკიდებულებებით და სხვა გარემოებებით. ეს კატეგორია ცდილობს განახორციელოს დაკისრებული პასუხისმგებლობა და შესრულებული მისიის შემდგომ, იფიქრონ წასვლაზე. მეორე კატეგორია ადამიანების , რომლებსაც აქვთ მაღალი ანაზღაურება და კარგი სამუშაო პირობები შეიძლება სამსახურიდან წავიდნენ იმიტომ, რომ ვერ გაიგონ რა არის კონკრეტულად მათი პასუხისმგებლობა, რაც ამცირებს მათ მოტივაციას, შრომის ნაყოფიერებას და სამსახურის ძიების მოტივებს უზრდის.

სტრუქტურა ანიჭებს ძალაუფლებას თანამშრომლებს რაც მათ მოტივაციაზე და თვითრეალიზაციაზე ახდენს გავლენას . მის ფორმალურ ძალაუფლებას სტრუქტურული როლი განსაზღვრავს. ძალაუფლება პირდაპირ პროპორციულია თანამშრომლის თვითრეალიზაციის სურვილიზე და განცდაზეც და ამასთან რაც უფრო შესაძარისია ეს ძალაუფლება პასუხისმგებლობასთან, უფრო ეფექტურს ხდის ამოცანებს, ადამიანები არიან უფრო მოტივირებულები, მონდომებულები. ხოლო არასაკმარისი ძალაუფლება ადამიანებისა , მისი პასუხისმგებლობასთან შეუსაბამობა იწვევს თანამშრომლების დემოტივაციას, დემორალიზაციას და ამაღლებას სხვა სამსახურის პოვნაზე მოტივაციის.

თანამშრომლებს სწორად გაკეთებული სტრუქტურა მკაფიო პასუხისმგებლობას უსაზღვრავს , უფრო ჩართულს ხდის, და ანიჭებს ძალაუფლებასაც და მეტად მნიშვნელოვანია ადამიანების უნარების ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ გამოსაყენებლად.

ყოველივე ზემოთ ხსენებულის შესასრულებლად იმისათვის, რომ სტრუქტურა სწორი გამოვიდეს, ისეთი, რომელიც იქნება სტრატეგიასთან

შესაბამისობაში, პროცესებთანაც, გაითვალისწინებს ადამიანების შესაძლებლობებსაც მაქსიმალურად, შემდეგი ნაბიჯების თანმიმდევრულად გადადგმა არის საჭირო,ესენია:

ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრება და პრიორიტეტებზე შეთანხმება ტოპ მენეჯმენტის წევრებს შორის.სტრუქტურის ფორმირების პირველი ნაბიჯი უნდა გახდეს დანიშნულების, მთავარი ფუნქციის გააზრება. კარგი სტრუქტურის ფორმულირება იწყება ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულების ფუნქციის გააზრებით ან გადახედვით.რა ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაცია, რა არის დანიშნულება მისი, რის გამოც მას მომხმარებელი ბაზარზე არსებობის , განვითარების უფლების შესაძლებლობას მისცემს. რა სარგებელი, რომელსაც ორგანიზაცია უნდა ქმნიდეს მომხმარებლისთვის, რის კარგად კეთების შედეგადაც მან შედეგი უნდა მიიღოს .[41]

დანიშნულების გააზრება იმ ამოცანების გააზრებისთვის არის საჭირო, რომლებსაც უნდა ჭრიდეს სტრუქტურა მისი ყოველდღიური მუშაობით. ეს კი აუცილებელი წინაპირობაა ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრების, რათა მომავალში დავინახოთ ორგანიზაციაში რა ამოცანების გადაწყვეტაზე პასუხისმგებელი ადამიანები უნდა გვყავდეს და როგორი უნდა იყოს ამოცანების პრიორიტეტულობიდან გამომდინარე მათი იერარქია მათზე დაკისრებული.[42]

მენეჯმენტის მხრიდან სტრუქტურის წინაშე მდგარი ამოცანების და ქვეამოცანების განსაზღვრა დანიშნულებიდან გამომდინარე და შეფასება ორ - სამწლიან პერიოდზე მათი პრიორიტეტულობის აუცილებელი ნაბიჯია, ამ პროცესების გარეშე გაკეთებული სტრუქტურა არასწორ პრიორიტეტებს მოემსახურება. პროცესების და მათთვის შეუფერხებელი მიმდინარეობის აუცილებელი ფუნქციებია:

კარგ პირობებს ნამდვილად ვერ შეუქმნის სტრუქტურა ორგანიზაციაში არსებულ ყველა პროცესის მსვლელობას. ამიტომ უნდა ამოვარჩიოთ დაახლოებით ათი ისეთი პროცესი, რომლის ფუნქციონირებაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის.

ორგანიზაციებისათვის ეს პროცესები შეიძლება იყოს მაგ.: მომსახურების/ პროდუქტის მიწოდების, მომხმარებლების მოზიდვის და ურთიერთობის განვითარების, წარმოების ასორტიმენტის განვითარების, ხარისხის კონტროლის და განვითარების, თანამშრომლების შერჩევის, აყვანის და განვითარების და ა.შ.

ზოგადად დიდ ორგანიზაციებში პროცესები მრავალმხრივია, ამიტომ მნიშვნელოვნების შერჩევა და დეტალური გააზრება აუცილებელია, რადგან არ გამოგვრჩეს რაიმე მნიშვნელოვანი ფუნქცია და ეს ფუნქციები ისე დავაჯგუფოთ, რომ მათ შორის მაქსიმალურად გამოვიყენოთ კოორდინაცია და პარალელური კონტროლის შესაძლებლობები.

პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება და შერჩევა უმაღლესი რგოლის მენეჯერების წევრებს შორის შეთახმებას პასუხისმგებლობების გაყოფის პრინციპზე და ქვედა რგოლის ხელმძღვანელების კოორდინირებულად მუშაობას გულისხმობს.. რა მიამართულებით ჩატარდება ძირითადი თათბირები, რა ვადებში, როგორი შემადგენლობით და რა საკითხებს განიხილავენ ისინი. ეს ორი მიმართულებაა მნიშვნელოვანი პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავებისათვის. კოლეგიალური სტრუქტურების მუშაობის პროცესების უწყვეტობას, ტემპს და შედეგს განსაზღვრავენ საკომუნიკაციო და საკოორდინაციო ფორმატები, კომიტეტები, დირექტორატები და საბჭოები.

ორგანიზაციული სტრუქტურის რელევანტურად ფუნქციონირებისთვის შემდეგი ფუნქციების განსაზღვრაა საჭირო: რა ახალი ფუნქციების დამატება ჭირდება ორგანიზაციას, რომელი ფუნქციების გაუქმებაა შესაძლებელი და რომლის დაკონსერვება.

ძალზედ მნიშვნელოვანი და საჭიროა გამართული სტრუქტურის შესაქმნელად ფუნქციათა სისრულე. აუცილებელი ფუნქციის პროცესიდან ამოვარდნა ნიშნავს პროცესის შენელებას ან საერთოდ შეჩერებას, ან საკმაოდ უხარისხო შედეგს. ფუნქციათა სისრულე ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია სტრუქტურის ფორმირების პროცესში და ამიტომ აუცილებელია გულდასმით ყურადღებით და მონდომებით ჩატარდეს. რაც უფრო მეტი ხელმძღვანელი მიიღებს ამ პროცესში მონაწილეობას, მით უფრო დიდი იქნება შანსი მისი ეფექტიანად მუშაობისა.

დაჯგუფება სტრუქტურულ ერთეულებად უმნიშვნელოვანესია პროცესია სწორად გამართული სტრუქტურისა .გადანაწილება უნდა მოხდეს მათი, დეპარტამენტებად, სამსახურებად, სამმართველოებად, სამუშაო და საპროექტო ჯგუფებად. გადანაწილებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შუა რგოლის მენეჯმენტის პოტენციალი და ლიდერული რესურსები.

სტრუქტურის ფორმირების დასკვნით ეტაპზე აუცილებელი პირობაა ყოველი ქვედანაყოფის მიზნის, ფუნქციების , ამოცანების პასუხისმგებლობების, უფლება– მოვალეობების, შიდა სტრუქტურების და პოზიციების აღწერების მომზადება. მნიშვნელოვანია, ის რომ სტრუქტურის დოკუმენტაციის აღწერის მომზადებისას ეს ყოველივე არა იმ მენეჯერებმა მოამზადონ, ვინც უშუალოდ ამას უნდა უხელმძღვანელოს ,არამედ ამ მიზნით შექმნილმა სპეციალურმა სამუშაო ჯგუფმა.

გადასვლის გეგმის დამუშავება სტრუქტურის ფორმირების საბოლოო ეტაპია. მენეჯმენტი ახალი სტრუქტურული კონცეფციის განხორციელებაზე აუცილებელად საზღვრავს იმას ,რომ რა თანმიმდევრულ ეტაპებად მოხდება გადასვლა არსებული სტრუქტურიდან ახალზე, რადგან ეს პროცესი არ იყოს ცუდად აღქმადი თანამშრომლებისათვის და განხორციელდეს მიმდინარე საქმიანობაში მცირე შეფერხებით და დისკომფორტით.

არასწორად ჩამოყალიბებულ სტრუქტურებში თანამშრომლებისგან კომუნიკაცია და კოორდინირებული მუშაობა დიდ ძალისხმევას, დროს და რესურსებს მოითხოვს და სასურველი შედეგიც მიიღწევა. განვიხილოთ შემდეგი ხელის შემშლელი პოსტულატები:

- ინფორმაციის გაცვლა ვერ ხდება - არასწორი სტრუქტურული ბარიერების გამო.სტრუქტურული ერთეულები ვერ ახდენენ კომუნიკაციას საჭირო ინტენსივობითა და ხარისხით, რომელთაც მჭიდრო კოორდინაცია ესაჭიროებათ და ერთმანეთში ინფორმაციის გაცვლა მათი მთავარი ფუნქციის შესრულებისთვის . მათ უხდებათ ურთიერთობა ხელმძღვანელების გავლით და უჩნდებათ სხვადასხვა პრიორიტეტები. მნიშვნელოვანი ინფორმაცია კი აგვიანებს მისვლას და ხდება ინფორმაციის დამახინჯება.

- იზრდება გადაწყვეტილებების მიღების ხანგრძლივობა და მცირდება ხარისხი - გართულებული კომუნიკაციის გამო, გადაწყვეტილებები მიიღება დაგვიანებით. კორდინაციის გაუმართავი პროცესები კი აისახება გადაწყვეტილების ხარისხზე, რადგან პროცესში ვერ მონაწილეობს გადაწყვეტილების მიღების ყველა საჭირო რგოლი.
- ხარჯვა ხდება რესურსების არასწორი მიმართულებით და შრომის ნაყოფიერება მცირდება - გარკვეული ინფორმაცია იკარგება, შემსრულებლის გარეშე გაცემული დავალებები რჩება, რადგან ვერ აღწევს პასუხისმგებელ პირთან მისვლას. მეორე უკიდურესობაა, როცა დუბლირებული რესურსი მუშაობს მასზე. [43]

ორგანიზაციას სწორი სტრუქტურის შექმნით შეუძლია მიმართოს წლების განმავლობაში მენეჯმენტის ყურადღება, ადამიანური და ფულადი რესურსები სწორი მიმართულებებით, ეს კი ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებისთვის უდიდესი ფაქტორი შეიძლება გახდეს.

## 2.5 მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლება, კვლევის შედეგების რეალიზებით ქართულ კორპორაციაში

მენეჯმენტის ხარისხი არის ორგანიზაციის მართვის ნაწილი, რომელიც დიდ გავლენას ახდენს პროდუქტისა და პერსონალის საქმიანობის ხარისხზე

ქართულ თანამედროვე კომპანიებში მენეჯმენტის ხარისხის ისეთი ელემენტების დანერგვა-სრულყოფა მნიშვნელოვანი, როგორცაა: ხარისხის უწყვეტი ამაღლების სისტემა, კონტროლის სისტემა, დაგეგმვის სისტემა, მომხმარებელთა კმაყოფილების ზედამხედველობის სისტემა, ხელმძღვანელობის მხრიდან ანალიზის სისტემა, გარე მომწოდებელთა მართვის სისტემა, ხარისხის პოლიტიკა, და ა.შ.

თანამედროვე კომპანიების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საზრუნავია ხარისხის სრულყოფის გზების ძიება. ეს პრობლემა, ევროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულებამ, რომლის ნაწილიცაა თავისუფალი სავაჭრო სივრცის შესახებ შეთანხმება, მოაქცია ეროვნული ეკონომიკური უსაფრთხოების ფაქტორთა რიგში. მსოფლიო მეურნეობასთან ეროვნული ეკონომიკის ინტეგრირება და იქ ღირსეული ადგილის დაკავება შეუძლებელია სტაბილური ხარისხის და მომხმარებელთა მოთხოვნილებებთან შესაბამისობის გარეშე. მართვა და მისი კონტროლი განიხილებოდა, მეორეხარისხოვანი მართვის ისეთ ფუნქციებთან შედარებით, როგორცაა: დაგეგმვა, მარკეტინგი, წარმოება, რომელთა მიზანიც განისაზღვრებოდა ხარისხის სფეროში, როგორც საწარმოო დეფექტების დაშვებისაკენ წინაღობა. აქვე გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ დეფექტების გაუნებელყოფა რთულდება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლისას, ხოლო ხარჯები შეუსაბამობის კორექტირებისათვის იზრდება. .[44]

ჩემს მიერ ქეისის სახით წარმოდგენილი კომპანია, რომელშიც დანერგილია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა წარმოადგენს ერთ-ერთ წარმატებულ ორგანიზაციას ბეტონის წარმოების ბაზარზე. კომპანია სხვადასხვა მარკის (კლასის) ბეტონის წარმოებას ახორციელებს. ორგანიზაციაში მომუშავე მაღალკვალიფიციური და გამოცდილი პერსონალი, ასევე უახლესი ტექნოლოგიით აღჭურვილი კვანძი და ლაბორატორია საშუალებას იძლევა მიღწეულ და შენარჩუნებულ იქნას წარმოებული პროდუქციის სტაბილურად მაღალი ხარისხი, ასევე ათვისებულ იქნას წარმოების ახალი ტექნოლოგიები/მიმართულებები და მაქსიმალურად დაკმაყოფილდეს მომხმარებლის მოთხოვნები , მოლოდინი. კომპანიის დამკვეთები არიან ადგილობრივი და საერთაშორისო, კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციები.

კომპანიაში დანერგილი მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის ყველა დებულება მოცემულია მენეჯმენტის ხარისხის სახელმძღვანელოში .

## მენეჯმენტის ხარისხის სახელმძღვანელო

1		ზოგადი დებულებები
	1.1	შესავალი
	1.2	მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის მოქმედების სფერო
	1.3	ორგანიზაციული სტანდარტისადმი მოთხოვნები
	1.4	ორგანიზაციული სტანდარტისადმი ნორმატიული მითითებები
	1.5	განსაზღვრებები და ტერმინები
	1.6	შემოკლებები
2		ორგანიზაციის წარდგენა
	2.1	წარდგენა და საქმიანობის სფერო ორგანიზაციის
	2.2	ადგილმდებარეობა და ორგანიზაციის რეკვიზიტები
	2.3	ორგანიზაციის სტრუქტურა
3		ორგანიზაციის მისია და პოლიტიკა
	3.1	პოლიტიკის შემუშავება ხარისხის და შრომის უსაფრთხოების
	3.2	პოლიტიკა ხარისხის და შრომის უსაფრთხოების
	3.3	მიზნები ორგანიზაციის
4		მენეჯმენტი ხარისხის ორგანიზაციის
	4.1	მენეჯმენტი ხარისხის სისტემის მართვა ორგანიზაციის
	4.2	პროცესების ჩამონათვალი
	4.3	ხარისხის სახელმძღვანელოს მართვა
	4.4	ხმს-ის დოკუმენტაციის სტრუქტურა
	4.5	დოკუმენტაციის მართვა
	4.6	ჩანაწერების მართვა
5		ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა
	5.1	ზოგადი დებულებები
	5.2	ხელმძღვანელობის რწმუნებული ხარისხის მენეჯმენტის საკითხებში
	5.3	ხარისხის მართვის საბჭო
	5.4	ანალიზი ხელმძღვანელობის მხრიდან
	5.5	მომხმარებელზე ორიენტაცია
	5.6	კომუნიკაცია
	5.6.1	შიდა კომუნიკაცია
	5.6.2	გარე კომუნიკაცია
6		პერსონალის მართვა
	6.1	ზოგადი დებულებები
	6.2	პერსონალის შერჩევა და მიღება
	6.3	პერსონალის სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება
7		ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის გაუმჯობესება
	7.1	ზოგადი დებულებები
	7.2	შიდა აუდიტი
	7.3	მონაცემების ანალიზი

	7.4	მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებები
8		ჭარმოვა
	8.1	წარმოების დაგეგმვა
	8.2	პროდუქციის წარმოება
	8.3	პროდუქციის მიწოდება
9		კონტროლი
	9.1	პროცესების კონტროლი
	9.2	შესყიდული პროდუქციის და მომსახურების კონტროლი და მონიტორინგი
	9.3	წარმოებული პროდუქციის ხარისხის საბოლოო კონტროლი
10		შესყიდვები
	10.1	ზოგადი დებულებები
	10.2	მომწოდებლის შერჩევა
	10.3	შესყიდვების განხორციელება
	10.4	მომწოდებლის შეფასება
11		ინფრასტრუქტურის მართვა
12		სამუშაო გარემოს მართვა
13		საკონტროლო გამზომი მოწყობილობების მართვა
14		შეუსაბამობის მართვა

1.1 ორგანიზაციის ხარისხის სახელმძღვანელო გამოიყენება:

- ცნობარის სახით ყველა თანამშრომლისათვის;
- ცნობარის სახით ორგანიზაციის მომხმარებლებისთვის ნდობის მოპოვების მიზნით;
- წარსადგენად სერთიფიკაციის ორგანოში შეფასების მიზნით.

ხარისხის მოთხოვნები და რეკომენდაციები ვრცელდება მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის მოქმედების სფეროზე და იგი სავალდებულოა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისთვის.

1.2 მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის მოქმედების სფერო

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის მოქმედების სფერო ვრცელდება სამშენებლო თხევადი ბეტონის წარმოებასა და რეალიზაციაზე. მუდმივი პროცესია პროდუქციის ხარისხის კონტროლი, რომელიც პროდუქტის დასამზადებლად მოიცავს ყველა კომპონენტისა და საბოლოო პროდუქტის ტესტირებას. წამყვანი სპეციალისტები კომპანიის აპარატურით აღჭურვილ ლაბორატორიაში ადგენენ ყველა კომპონენტის (ცემენტი, ქვიშა, ღორღი, პლასტიფიკატორი) მახასიათებლებს და შემდეგ ბეტონის მინარევები ფორმულირდება, რომელიც ბეტონის მარკასა და



ხარისხს განსაზღვრავს.მართალია, სწორად შერჩეული კომპონენტები წარმოებული პროდუქციის მაღალ ხარისხს განაპირობებენ, მიუხედავად ამისა, საბოლოო პროდუქციის ტესტირება ასევე თანაბარმნიშვნელოვანი პროცესია.

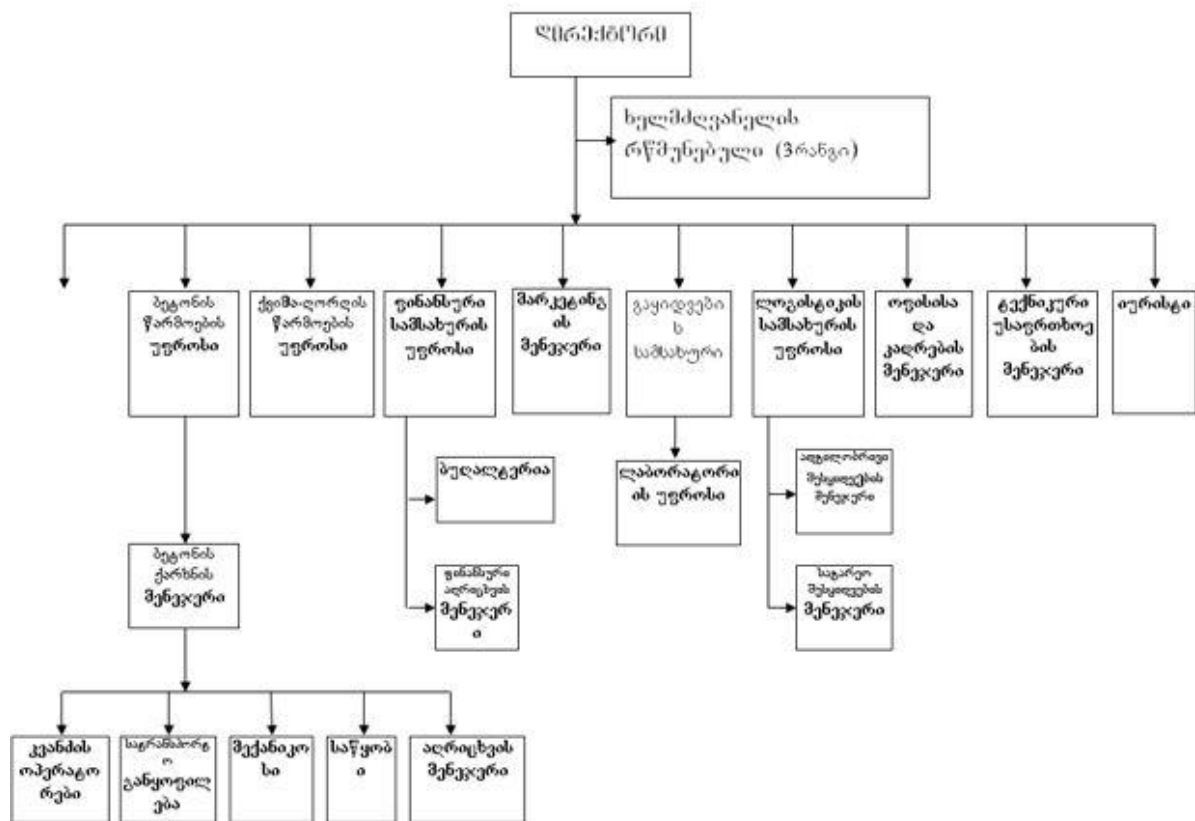
## 2. ორგანიზაციის წარდგენა

### 2.1 წარდგენა და საქმიანობის სფერო ორგანიზაციის

კომპანია არის დღესდღეობისთ ერთ-ერთი წარმატებული ორგანიზაცია ბეტონის წარმოების ბაზარზე და მომხმარებლების ნდობას იმსახურებს.კომპანია სხვადასხვა მარკის (კლასის) ბეტონის წარმოებას ახორციელებს.კომპანიის დამკვეთები არიან ადგილობრივი და საერთაშორისო, კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციები.

### 2.2 ადგილდებარეობა და რეკვიზიტები ორგანიზაციის

### 2.3 ორგანიზაციის სტრუქტურა წარმოდგენილია ნახაზი 7-ზე



ნახაზი 7. ორგანიზაციის სტრუქტურა

### 3. მისია და პოლიტიკა ორგანიზაციის:

3.1 ორგანიზაციის ხარისხისა და შრომის უსაფრთხოების პოლიტიკის შემუშავება.

პროცესის მფლობელი: დირექტორი

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ დანერგა და მუშა მდგომარეობაში ინარჩუნებს ხარისხისა და შრომის უსაფრთხოების და გარემოს დაცვის პოლიტიკას, რომელიც ორგანიზაციის მისწრაფებებსა და სტრატეგიას გამოხატავს. პოლიტიკის შექმნისას გათვალისწინებულია პერსონალის გამოცდილება და განათლება, კვალიფიკაცია, მომხმარებლის მოთხოვნების სასურველი და მოსალოდნელი დონე, მიმწოდებლებისა და პარტნიორების წვლილი ორგანიზაციის საერთო საქმიანობაში. პოლიტიკის გაცნობა თანამშრომლებისთვის ხდება ორგანიზაციის თათბირებზე. პოლიტიკა მტკიცდება დირექტორის მიერ და ხელს აწერენ განყოფილების ხელმძღვანელები.

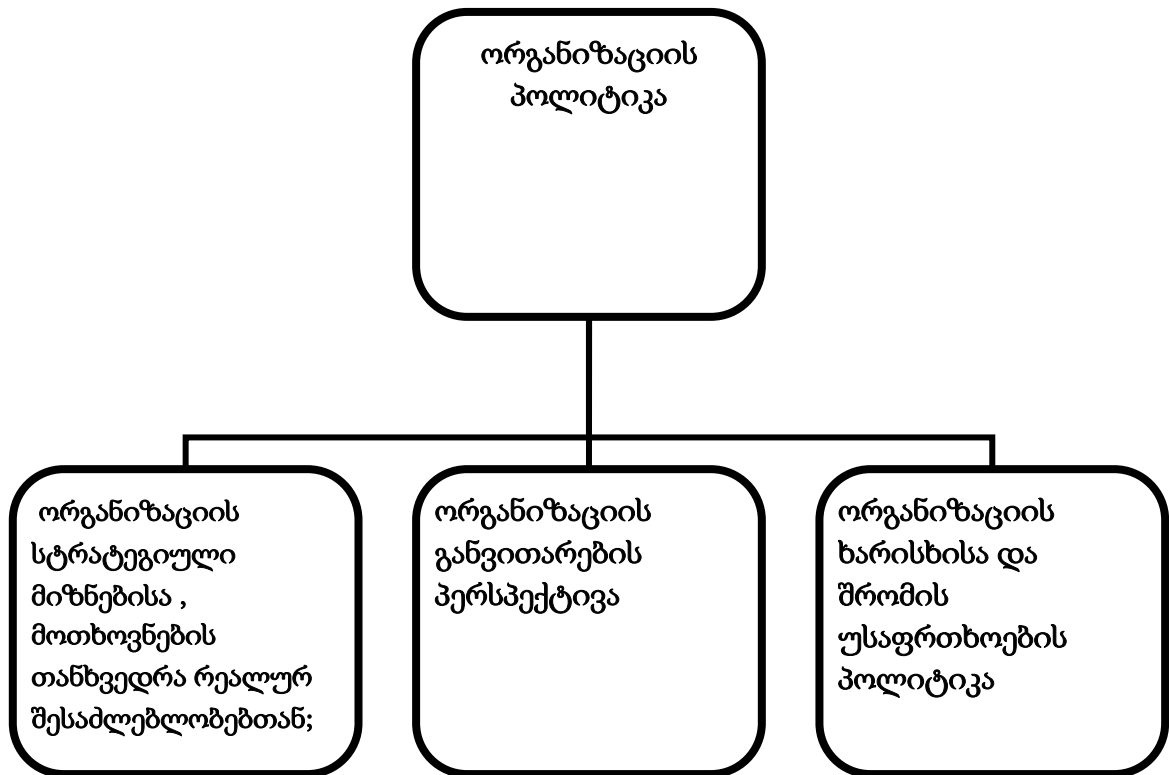
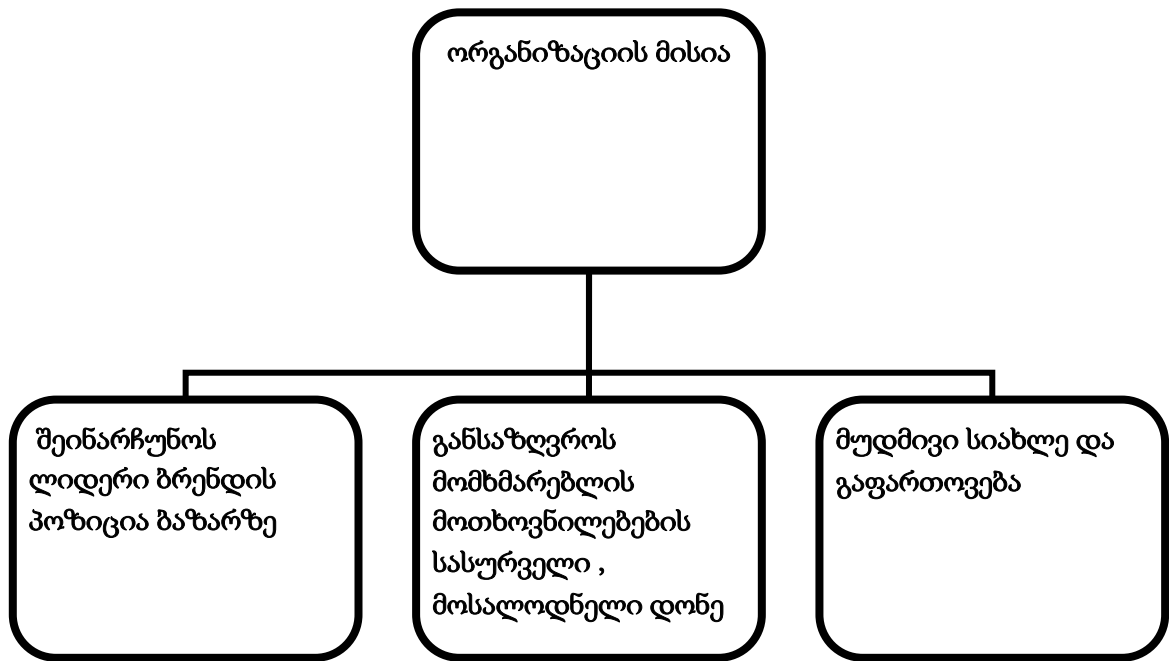
პოლიტიკა დოკუმენტურად მოცემულია ხარისხის სახელმძღვანელოში და ექვემდებარება მართვას.

ხარისხისა და უსაფრთხოების პოლიტიკა პერიოდულად გადაისინჯება და გაანალიზდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. საჭიროების შემთხვევაში ხორციელდება ცვლილებები, რომლის შესახებაც ეცნობებათ ორგანიზაციის თანამშრომლებს.

ორგანიზაციის ყველა თანამშრომლისთვის დამტკიცებული პოლიტიკის დებულებები სავალდებულოდ შესასრულებელია.

ორგანიზაციის პოლიტიკის შემუშავებისათვის ეფექტურობის განმსაზღვრელ კრიტერიუმებს წარმოადგენს შემდეგი:

- ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა , მოთხოვნების თანხვედრა რეალურ შესაძლებლობებთან;
- პერსპექტივა ორგანიზაციის განვითარების;
- ყველა თანამშრომლის ჯანმრთელობის და უსაფრთხოების დაცვაზე ყურადღების გამახვილება.



ნახაზი 8. ორგანიზაციის მისია და პოლიტიკა

3.2 ორგანიზაციის ხარისხისა და შრომის უსაფრთხოების პოლიტიკა

### 3.3 მიზნები ხარისხის სფეროში

ორგანიზაციისათვის მიზნების განსაზღვრა უმნიშვნელოვანესია. .ის ისწრაფვის იყოს ადგილობრივ ბაზარზე ლიდერი და ბეტონის წარმოების სფეროში კონკურენტუნარიანი.

კომპანიამ შეიმუშავა სტრატეგიულ მიზნები , საკუთარი საქმიანობის შეფასებისა და სრულყოფნის მიზნით, რომლებიც მიმართულია შემდეგნაირად:

- კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენ;
- გაზრდისკენ სტაბილური და კორპორატიული დამკვეთების რაოდენობის;
- ამაღლებისკენ თანამშრომელთა კვალიფიკაციის,(თანამშრომელთა გადამზადება);
- უსაფრთხო სამუშაო გარემოს შექმნისკენ;
- მუდმივი გაუმჯობესებისკენ წარმოებული პროდუქციის ხარისხის.

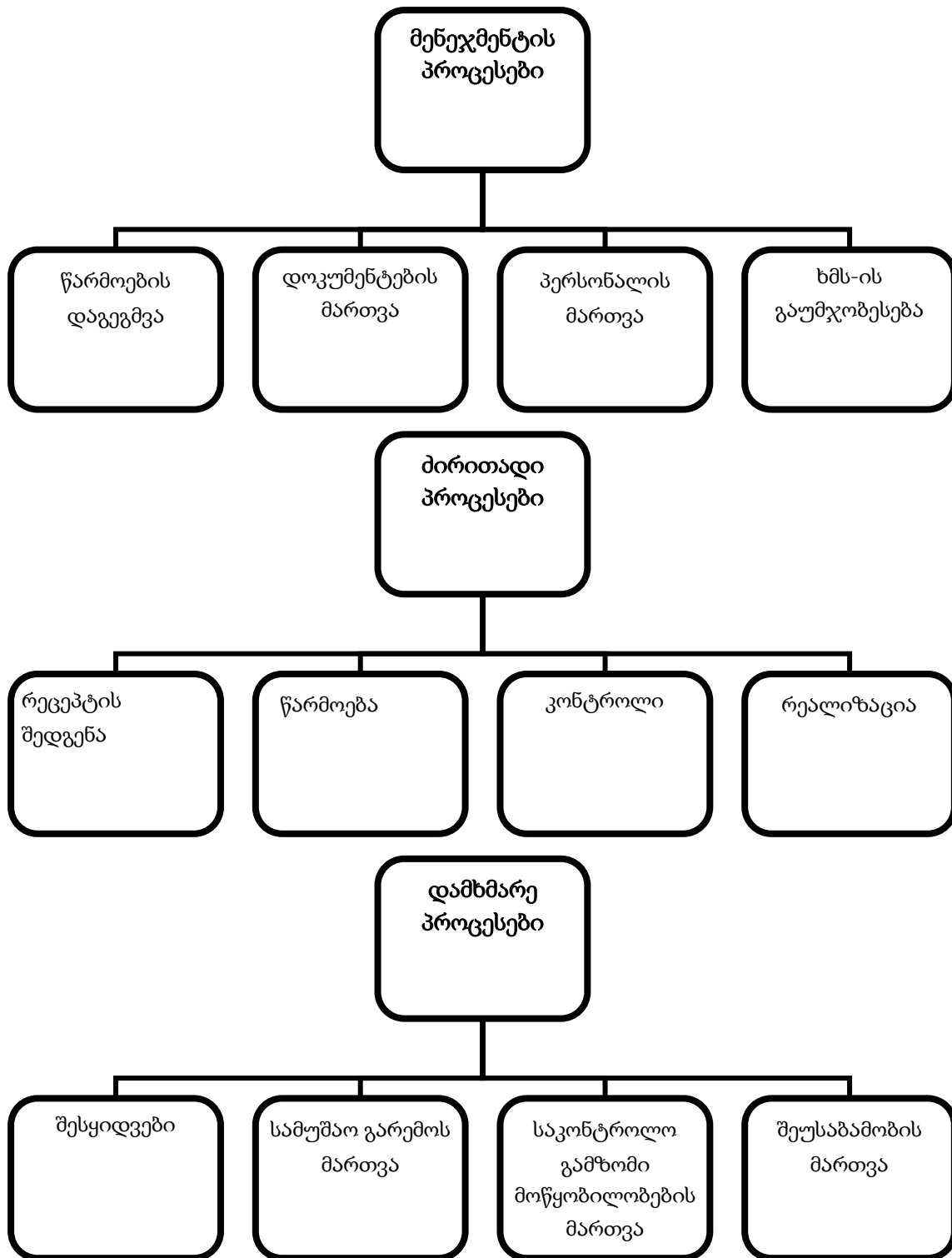
მოთხოვნებსა და მოლოდინს.

აღნიშნული მიზნები შესრულებასა და აქტუალობაზე ორგანიზაციის თათბირებზე განიხილება და ანალიზდება.

#### 4. მენეჯმენტი ხარისხის:

##### 4.1 ორგანიზაციის მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის მართვა

კომპანიამ წარმატების მიღწევის მიზნით, მომხმარებლის მოთხოვნილებების და მოლოდინის დაკმაყოფილებისთვის, შეიმუშავა და დანერგა მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა, რომელიც კომპანიის საერთო მართვის ორგანულ ნაწილს შეადგენს. კომპანიას განსაზღვრული და აღწერილი აქვს ძირითადი, დამხმარე და მენეჯმენტის პროცესები, ასევე დასახულია მათი გაუმჯობესებისა და ეფექტურობის ამაღლების გზები, განსაზღვრულია აღნიშნული პროცესების ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმები.



ნახაზი 9. ხმს-ის ძირითადი, დამხმარე და მენეჯმენტის პროცესები

## 4.2 პროცესების ჩამონათვალი

პროცესის დასახელება	პროცესის მფლობელი
<b>მენეჯმენტის პროცესები</b>	
წარმოების დაგეგმვა <ul style="list-style-type: none"> <li>• დოკუმენტაციის მართვა</li> <li>• ჩანაწერების მართვა</li> <li>• პერსონალის მართვა</li> <li>• ხმს-ის გაუმჯობესება</li> </ul>	დირექტორი ხელმძღვანელობის რწმუნებული ხელმძღვანელობის რწმუნებული ოფისისა და კადრების მენეჯერი ხელმძღვანელობის რწმუნებული
<b>ძირითადი პროცესები</b>	
შეკვეთის მიღება <ul style="list-style-type: none"> <li>• რეცეპტის შედგენა</li> <li>• წარმოება</li> <li>• კონტროლი</li> <li>• რეალიზაცია</li> </ul>	ბეტონის ქარხნის მენეჯერი მთავარი ტექნოლოგი წარმოების უფროსი ლაბორატორიის უფროსი ბეტონის ქარხნის მენეჯერი
<b>დამხმარე პროცესები</b>	
შესყიდვები <ul style="list-style-type: none"> <li>• სამუშაო გარემოს მართვა</li> <li>• ინფრასტრუქტურის მართვა</li> <li>• საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვა</li> <li>• შეუსაბამობის მართვა</li> </ul>	ლოგისტიკის სამსახურის უფროსი ტექნიკური უსაფრთხოების მენეჯერი ბეტონის ქარხნის მენეჯერი ლაბორატორიის უფროსი შესაბამისი პროცესის მფლობელი

## 4.3 სახელმძღვანელოს მართვა

პროცესის მფლობელი: ხელმძღვანელობის რწმუნებული

მენეჯმენტის ხარისხის საკითხებში ხელმძღვანელობის რწმუნებული პასუხისმგებელია ხარისხის სახელმძღვანელოს შემუშავებაზე და თანამშრომლებისათვის გაცნობაზე. კომპანიაში შემუშავებული მენეჯმენტის ხარისხის პროექტი საკითხების მიხედვით უთანხმდებათ შესაბამის პასუხისმგებელ პირებს და საბოლოო ვარიანტი სატიტულო ფურცელზე ხელისმოწერითა და ბეჭდის დასმით მტკიცება ორგანიზაციის დირექტორის მიერ.

სახელმძღვანელოს ყოველ გვერდი დანომრილია ფურცლის კოლონტიტულში და მითითებულია დოკუმენტის ფურცლების საერთო

რაოდენობა. კომპანიაში სახელმძღვანელო გადაისინჯება პერიოდულად ხელმძღვანელობის რწმუნებულის მიერ და საჭიროების შემთხვევაში ხორციელდება შესაბამისი ცვლილებები.

მენეჯმენტის ხარისხის იმ შემთხვევაში იცვლება თუ:

- კომპანიამ შეცვალა ორგანიზაციის სტრატეგია და მიზნები;
- გატარდა სტრუქტურული ცვლილებები, მოხდა რეორგანიზაცია;
- შეიცვალა პროცესების განხორციელების მეთოდები;
- დაინერგა ორგანიზაციაში წარმოების ახალი მიმართულებები;

#### 4.4 მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის დოკუმენტაციის სტრუქტურა

კომპანიაში მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის შექმნილია დოკუმენტაციის სისტემა, რომელიც

- თანამშრომლებისთვის ორგანიზაციის სტრატეგიის გაცნობას უწყობს ხელს;
- სპეცმოთხოვნებთან შესაბამისობაში უზრუნველყოფს სამუშაოს ზუსტ შესრულებას;

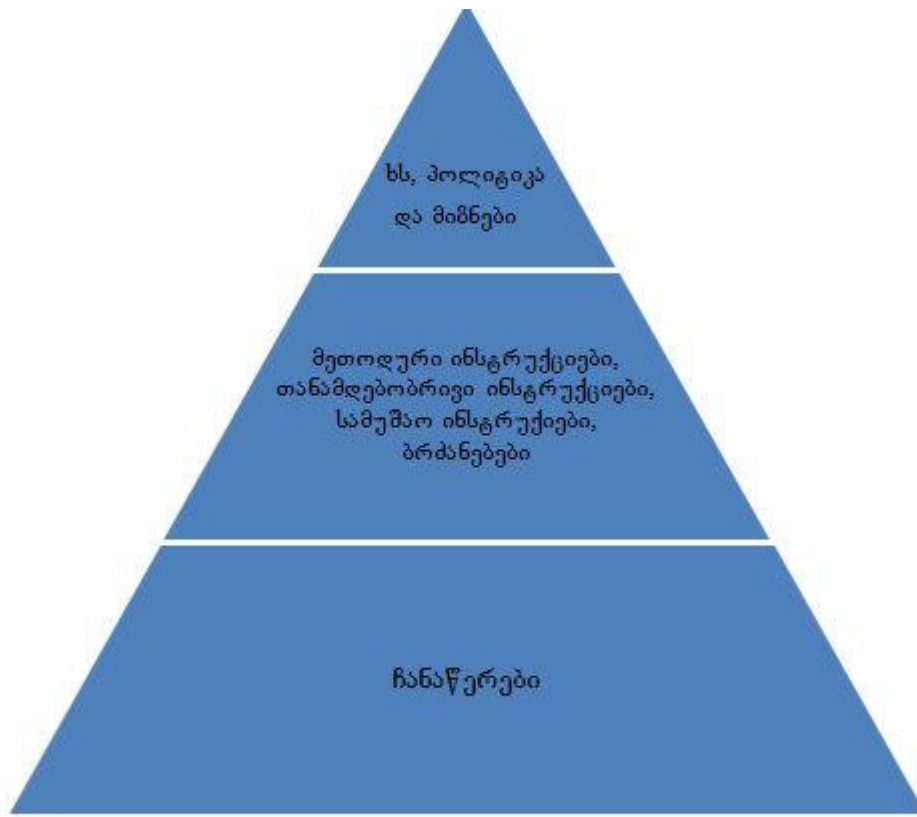
- ორგანიზაციის საქმიანობას გამჭვირვალობას მატებს;
- შესაბამის პასუხისმგებლობებსა და უფლებამოსილებებს განსაზღვრავს;
- განხორციელებული საქმიანობის ობიექტურ მოწმობებს უზრუნველყოფს;
- მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის ეფექტურობის შეფასებას ხელს უწყობს;
- ქმნის საფუძველს აუდიტისა და მონიტორინგისთვის;
- მოქნილი საშუალებაა მენეჯმენტის შეცვლისათვის.

ორგანიზაციაში საქმიანობა ხორციელდება დოკუმენტაციით : შიდა და გარე

ორგანიზაციაში გამოყენებულ გარე დოკუმენტაციის კონტროლსა და თანამშრომლებისთვის გაცნობაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება იურისტს, ლაბორატორიის უფროს და ტექნიკური უსაფრთხოების მენეჯერს მათი კომპეტენციის ფარგლებში.

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის დოკუმენტაციის მართვა უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში დოკუმენტების მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნებას და მის ხელმისაწვდომობას.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის დოკუმენტების მართვა ხორციელდება მეთოდური ინსტრუქციის მიხედვით.



#### ნახაზი 10 დოკუმენტაციის პირამიდა

- . პირველი დონე მოიცავს სახელმძღვანელოს, რომელიც აღწერს კომპანიის მენეჯმენტის ხარისხის სისტემას და ორგანიზაციის პოლიტიკასა და მიზნებს;
- მეორე დონე მოიცავს მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის პროცედურებს, რომლებიც ხმს-ის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ პროცესებსა და საქმიანობებს შორის ურთიერთკავშირს აღწერს;
- მესამე დონე ფორმულარებს, განხორციელებული სამუშაოების ჩანაწერებს მოიცავს

#### 4.5 დოკუმენტების მართვა

პროცესის მფლობელი: ხელმძღვანელობის რწმუნებული



დოკუმენტი აყალიბებს გარე დოკუმენტაციის მართვის წესებს – ორგანიზაციის სათანადო ნორმატიული ბაზით უზრუნველყოფა, მათი გაცნობა თანამშრომლებისთვის, დოკუმენტების რეგისტრაცია, დაარქივება, შენახვა და ა.შ.

#### 4.6 ჩანაწერების მართვა

პროცესის მფლობელი: ხელმძღვანელობის რწმუნებული

ორგანიზაციაში შემუშავებულია ჩანაწერების მართვის ერთიანი უნიფიცირებული სისტემა. მოცემული სისტემა არეგულირებს ჩანაწერების შენახვას, იდენტიფიკაციას/ნუმერაციას, წარმოებას, წარმოებაზე პასუხისმგებლობას, განახლება/შესწორებას, დაარქივების ვადას.

### 5. ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობა

#### 5.1 ზოგადი დებულებები

კომპანიის საქმიანობას მართავს დირექტორი, რომელიც დანუშნულია დამფუძნებლების მიერ, სარგებლობს წარმომადგენლობითი უფლებით და პასუხისმგებელია ორგანიზაციის სტაბილურ და ეფექტურ ფუნქციონირებაზე. მის ფუნქციებს, დავალებებს და მიზნებს წარმოადგენს:

- ფილოსოფიის განსაზღვრა ორგანიზაციის;
- პოლიტიკის შემუშავება და შემდგომი განხილვა მის შესაბამისობასა და აქტუალობაზე;
- სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა ორგანიზაციის და მათი პერიოდული ანალიზი;
- ბაზრის სტრატეგიის ანალიზი;
- საჭირო რესურსებითა და საშუალებებით უზრუნველყოფა, ინვესტიციების მოძიება;
- სპეციალური ამოცანების შესასრულებლად უფლებამოსილი პირების დანიშვნა.

ასევე ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელთა პასუხისმგებლობები და მოვალეობები მკაფიოდ არის განსაზღვრული თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და მოყვანილი პასუხისმგებლობის მატრიცების მეშვეობით.

#### 5.2 ხელმძღვანელობის რწმუნებული ხარისხის მენეჯმენტის საკითხებში

დირექტორის გადაწყვეტილებით ინიშნება ხელმძღვანელობის რწმუნებული ხარისხის მენეჯენტის საკითხებში. ფუნქციები მდგომარეობს შემდეგში:

- მენეჯენტის ხარისხის შემუშავების, დანერგვის, ეფექტური ფუნქციონირების და გაუმჯობესების ორგანიზება და მის მდგომარეობაზე ზედამხედველობა;
- მენეჯენტის ხარისხის მეთოდურ შემუშავება, ორგანიზება და კოორდინაცია;
- მომხმარებლის მოთხოვნების, საკანონმდებლო და სხვა სავალდებულო მოთხოვნების პერსონალამდე დაყვანა;
- დამკვეთის მოთხოვნებისა და სურვილების გამოვლენა ცალკეული დაკვეთების/კონტრაქტის ფარგლებში;
- ორგანიზაციაში ცვლილებების განხილვა, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ ხმს-ზე და პროცესების ორგანიზებაზე;
- პროცედურების შესრულების კონტროლი;
- პროცესების ეფექტურობის მონიტორინგი და კონტროლი;
- აუდიტის პროცესის მართვა;
- კონსულტაციებს გაწევა ყველა განყოფილებისთვის და საჭიროების შემთხვევაში პერსონალის მომზადება მენეჯმენტის ხარისხის სფეროში;
- ურთიერთობის მოგვარება მომხმარებლებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან.

### 5.3 ხარისხის მართვის საბჭო

ფუნქციებს, დავალებებს და მიზნებს ხარისხის მართვის საბჭოსი წარმოადგენს:

- სტრატეგიული მიზნების განხილვა ორგანიზაციის;
- უსაფრთხოების პოლიტიკის მის შესაბამისობასა და აქტუალობაზე განხილვა;
- განხილვა ხარისხის პროგრამის და მასში მოცემული ღონისძიებების შესრულებადობის;

- დოკუმენტაციის შეთანხმების დროს გამოვლენილი შეუსაბამობების განხილვა;
- ცალკეულ მიზნებთან დაკავშირებული ღონისძიებების განხილვა;
- ჩატარებული აუდიტის შედეგების განხილვა;
- აუცილებელი მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ღონისძიებების დანიშვნა და ანალიზი.

#### 5.4 ანალიზი ხელმძღვანელობის მხრიდან

კომპანიაში ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მდგომარეობისა და სამუშაოების მიმდინარეობის შესაფასებლად პერიოდულად ეწყობა სამუშაო შეხვედრები. მოცემული შეხვედრა ორიენტირებულია არსებული სიტუაციის ანალიზსა და გაუმჯობესების გზების დასახვაზე. დისკუსია მაქსიმალურად გახსნილია, რათა ხელი შეეწყოს ორგანიზაციის ნაკლოვანებებზე ღია საუბარს და იდეების თავისუფალ გაცვლას. აღნიშნული შეხვედრების შედეგები ფიქსირდება თათბირის ოქმებში.

შეხვედრებზე განსახილველ საკითხებს მიეკუთვნება:

- ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა;
- მომავალი გეგმები და დავალებები, მოსალოდნელი დაკვეთები;
- საქმიანობის პროცესები და მათი გაუმჯობესების ახალი შესაძლებლობები;
- პრობლემები (პროცესებისა და პროდუქციის შეუსაბამობების მართვა);
- რეკლამაციები მომხმარებელთა მხრიდან;
- ცნობები მიმწოდებლების მუშაობის შესახებ;
- სიახლეები და მნიშვნელოვანი მოვლენები;
- სტრატეგიული პარტნიორობის საქმიანობის სტატუსი.

აღნიშნული შეხვედრების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებები მიმართულია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე, საქმიანობის პროცესში მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალურ გათვალისწინებასა და ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტურობის ამაღლებაზე. აღნიშნული შეხვედრების შედეგები დოკუმენტირდება თათბირის ოქმში.

გარდა ამისა, წელიწადში ორჯერ ორგანიზაცია გაწეული სამუშაოების მიხედვით ანალიზებს გასული წლის საქმიანობას. ანალიზისას გაითვალისწინება შემდეგი მონაცენები:

- შიდა და გარე აუდიტების შედეგები;
- გამომხატვრები მომხმარებლის მხრიდან;
- პროცესების ფუნქციონირების ეფექტურობა;
- მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებების სტატუსი;
- ცვლილებელი ხმს-ის სფეროში;
- წინა ანალიზის შედეგები;
- რეკომენდაციები ხმს-ის ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად;
- ბაზრისა და სტრატეგიის შეფასება.

აღნიშნული პროცესი დაწვრილებით დოკუმენტირდება ხმს-ის წლიურ ანგარიშში.

#### 5.5 მომხმარებელზე ორიენტაცია

კომპანია დიდ ყურადღებას უთმობს მომხმარებელთან ურთიერთობას, სწორედ მათი მოთხოვნებისა და მოლოდინის დაკმაყოფილებაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციის წარმატება.

შეკვეთის მიღებისა და მისი დამუშავების პროცესში მუდმივად გაითვალისწინება და შესაძლებლობის ფარგლებში, მაქსიმალურად კმაყოფილდება მომხმარებლის მოთხოვნები.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელები მომხმარებლის შეხედულებების გარკვევაში აქტიურად მონაწილეობენ. ამ მიზნით დირექტორი, მარკეტინგის მენეჯერი და ბეტონის წარმოების უფროსი აწარმოებენ დამკვეთების გამოკითხვას. ყურადღება ექცევა შესრულებული სამუშაოს ფასს, ხარისხს და ოპერატიულობას. განსაკუთრებული შემთხვევებში ხორციელდება მომხმარებელთა პირადი ან სატელეფონო გამოკითხვა. მიღებული ინფორმაცია განიხილება ორგანიზაციის სამუშაო შეკრებებზე და საჭიროების შემთხვევაში, მიიღება შესაბამისი ზომები.

მომხმარებლის კმაყოფილების ანალიზი ხორციელდება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ, გამოხმაურებები და რეკლამაციები დამკვეთების მხრიდან აისახება ხმს-ის წლიურ ანგარიშშიც.

ორგანიზაციის საქმიანობისა და წარმოების პროცესების ეფექტურად დაგეგმვისა და განხორციელების მიზნით, ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებით, მომხმარებელთა მოთხოვნების შესასწავლად, საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია მარკეტინგული კვლევის ჩატარება.

## 5.6 კომუნიკაცია

### 5.6.1 შიდა კომუნიკაცია

ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას უთმობს თანამშრომელთა ოპერატიულ და სათანადო ხარისხით ინფორმირებას. კომპანიაში დანერგილია სატელეფონო კავშირზე, შიდა ქსელსა და სპეციალურ შეკრებებზე დაფუძნებული კომუნიკაციის მოქნილი სისტემა. პერსონალისათვის ცალკეული დავალებების განსაზღვრისთვის ორგანიზაციაში ეწყობა ოპერატიული თათბირები. თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართვა ხელს უწყობს:

- მათი მოტივაციის ამაღლებას;
- მომხმარებლის მოთხოვნების გათვალისწინებას წარმოების საქმიანობაში;
- სამუშაოების ეფექტურ დაგეგმვას;
- სამუშაოების დროულ შესრულებას;
- შეუსაბამობაზე დროულ რეაგირებას;
- დამკვეთების წინადადებებსა თუ რეკლამაციებზე დროულ რეაგირებას.

### 5.6.2 გარე კომუნიკაცია

ორგანიზაციისათვის აგრეთვე მნიშვნელოვანია ურთიერთობა მომხმარებელთან. კომპანია შეკვეთის მიმდინარეობის შესახებ დამკვეთს მუდმივად საქმის კურსში ამყოფებს. ყველა თანამშრომელს საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში მომხმარებელთან კავშირი აქვს. კომუნიკაციის გამარტივებისთვის მომხმარებლისაგან მოითხოვება მათი საკონტაქტო მონაცემები. ორგანიზაცია დამკვეთთან კავშირისათვის იყენებს როგორც ინტერნეტ, ასევე სატელეფონო კავშირს.

## 6 პერსონალის მართვა

პროცესის მფლობელი: ოფისისა და კადრების მენეჯერი

### 6.1 ზოგადი დებულებები

კომპანია დიდ ყურადღებას უთმობს პერსონალის მართვის პროცესს, რათა უზრუნველყოს მათი პოტენციალის მაქსიმალური ჩართვა ორგანიზაციის საერთო მიზნის მიღწევაში. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა თანამშრომლებს, რომელთა კომპეტენცია, გამოცდილება და ოსტატობა გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქციის საბოლოო ხარისხზე; დიდ ყურადღებას აქცევს მათ განვითარებას, სწავლებას და მოტივაციის ამაღლებას.

ორგანიზაციაში განსაზღვრულია თანამშრომელთა კომპეტენციის ის მინიმალური დონე, რომელიც აუცილებელია შესაბამისი სამუშაოს შესასრულებლად.

### 6.2 პერსონალის შერჩევა და მიღება

ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას უთმობს პერსონალის შერჩევასა და მიღებასსამუშაოების ხარისხიანი შესრულებისა და პროდუქციის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის მიზნით, დამატებით პერსონალის გამოვლენის შემთხვევაში ოფისისა და კადრების მენეჯერი მოიძიებს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალს მონაცემთა ბაზაში ან ეძებს სხვადასხვა არხების გამოყენებით.

განყოფილების ხელმძღვანელებისა და თანამშრომლების შერჩევისას გაითვალისწინება შემდეგი ფაქტორები:

- კვალიფიკაციის დონე მოთხოვნების შესაბამისად;
- სამუშაო გამოცდილება;
- ხარისხის საკითხისადმი შეგნებული მიდგომა;
- ჯგუფთან ერთად მუშაობის უნარი;
- თვითმოტივაცია;
- მუდმივი განვითარებისა და განათლების მიღებისათვის მზადყოფნა;
- ფიზიკური და ფსიქიკური დატვირთვის გამძლეობა.

სამუშაოზე მიღებული ისეთი პერსონალი, რომელიც გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქციის ხარისხზე, უნდა იყოს კომპეტენტური მიღებული განათლების, მომზადების, უნარ-ჩვევების და გამოცდილების შესაბამისად. პერსონალის კომპეტენტურობის აუცილებელი დონე განსაზღვრულია შესაბამის თანამდებობრივ და სამუშაო ინსტრუქციებში.

კადრების მომზადება ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით მიიღწევა როგორც შიდა ტრენინგების და ინსტრუქტაჟების ჩატარებით, აგრეთვე თანამშრომლების ორგანიზაციის გარეთ სხვადასხვა პროფესიულ კურსებზე გადამზადებით.

### 6.3 პერსონალის სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება

ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავს პერსონალის სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. სწავლების საჭიროება შეიძლება გამომდინარეობდეს დაგეგმილი სტრატეგიული ან ორგანიზაციული ცვლილებებიდან, პროდუქციის წარმოების კვანძის და/ან ტექნოლოგიური პროცესების შეცვლიდან. სწავლება შეიძლება შეეხოს როგორც გარკვეული ვადით აყვანილ პერსონალს, აგრეთვე საშტატო განრიგით განსაზღვრულთაც.

სწავლება შეიძლება გამოვლინდეს შემდეგ საკითხებში:

- წარმოების ოპერატორებისთვის სწავლების შესაბამისი კურსები;
- ტექნიკური პერსონალისთვის საინჟინრო სწავლების კურსები;
- ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის შემთხვევაში კომპეტენტური პერსონალისთვის სწავლების ჩატარება;
- სამუშაო ადგილზე ინსტრუქტაჟები;
- ინსტრუქტაჟები უსაფრთხოების ტექნიკაში, შრომის დაცვაში, სახანძრო უსაფრთხოებაში;
- სწავლება ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მოთხოვნების გათვითცნობიერებისათვის.

წარმოებაში მომუშავე თანამშრომლები გადიან ინსტრუქტაჟს შრომის დაცვასა და უსაფრთხოების ტექნიკაში. აღნიშნული ინსტრუქტაჟის ორგანიზებასა და ჩატარებაზე პასუხისმგებელია ტექნიკური უსაფრთხოების მენეჯერი.

ინსტრუქტაჟის შედეგები დოკუმენტირდება შესაბამის ჟურნალებში. თანამშრომლების კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებში მონაწილეობა დოკუმენტირდება შესაბამისი მოწმობის მეშვეობით. მოწმობის ასლი ინახება თანამშრომლის პირად საქმეში.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ახორციელებს ჩატარებული სწავლებების ეფექტურობის შეფასებას, რასთან დაკავშირებითაც წარმოებს შესაბამისი ჩანაწერები (სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელის ანგარიშები).

## 7 მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის გაუმჯობესება

### 7.1 ზოგადი დებულებები

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის სრულყოფის მიზნით ორგანიზაციაში სისტემის გაუმჯობესებისაკენ მიმართული სპეციალური პროცესებია შემუშავებული. აღნიშნული პროცესები მომხმარებლის მოთხოვნების მუდმივი თანხვედრის უზრუნველყოფასა და მათი მოლოდინის დაკმაყოფილებაზე ორიენტირებულია.

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის გაუმჯობესება მოიცავს შემდეგ პროცესებს: მონაცემების ანალიზი, შიდა აუდიტი, მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებების მართვა, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესების ანალიზის, გაზომვისა და სრულყოფისაკენ.

ორგანიზაციისათვის მუდმივი გაუმჯობესება წარმოადგენს საქმიანობის სრულყოფის, კონკურენტუნარიანობისა და წარმატების შენარჩუნების საფუძველს. ხმს-ის გაუმჯობესების პროცესების განხორციელებისას ყურადღება ექცევა შემდეგ მონაცემებს:

- ძირითადი პროცესების შესრულების მაჩვენებლებს;
- წარმოებული პროდუქციის ხარისხის შედარებას ბეტონის წარმოების ტექნოლოგიების საუკეთესო მიღწევებთან;
- გაწეული მომსახურების შეფასებას დამკვეთების მხრიდან;
- პარტნიორი ორგანიზაციების ინტერესების დაცვას;
- მიღწეული წარმატების მაჩვენებლებს.



მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის გაუმჯობესების პროცესების ეფექტურობა შემდეგი კრიტერიუმებით განისაზღვრება:

- შეფასება რეალური სიტუაციის ობიექტური და კომპეტენტური;
- მომხმარებლისათვის მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება და დროული მიწოდება;
- მუდმივი გაუმჯობესება.

## 7.2 შიდა აუდიტი

პროცესის მფლობელი: ხელმძღვანელობის რწმუნებული

აუდიტი წარმოადგენს მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის -ის გაუმჯობესების დოკუმენტირებულ პროცესს, რომელიც ვრცელდება ორგანიზაციის სტრუქტურის ყველა რგოლზე. შიდა აუდიტის მიზანია ორგანიზაციაში დანერგილი მეთოდური ინსტრუქციების, დოკუმენტირებული წესებისა და საქმიანობის პროცესების შემოწმება, მათი ნაკლოვანებების აღმოჩენა და საჭიროების შემთხვევაში გაუმჯობესების გზების ძიება და დასახვა.

აღნიშნული პროცესის ფარგლებში პასუხიმგებლობები შემდეგნაირად ნაწილდება:

## ცხრილი 8

### შიდა აუდიტის მეთოდური პროცესები

დავალება	დირექტორი	ხელმძღვანელობის რწმუნებული	აუდიტორი	შესაბამისი პასუხისმგებელი თანამშრომელი

შიდა აუდიტის წლიური გეგმის მომზადება		სავ.		
შიდა აუდიტის წლიური გეგმის დამტკიცება	სავ.			
შიდა აუდიტის გეგმის შედგენა			სავ.	
შიდა აუდიტის გუნდის დაკომპლექტება		სავ.		
შიდა აუდიტის ჩატარება			სავ.	
შიდა აუდიტის ანგარიშის მომზადება			სავ.	
არაგეგმიური აუდიტის დანიშვნა	სავ.			
მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებების დანიშვნა				სავ.
მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებების განხორციელება				სავ.
მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებების ეფექტურობის შეფასება			სავ.	
შიდა აუდიტის ჩანაწერების დაცვა და კონტროლი		სავ.		

წლის დასაწყისში, ხელმძღვანელობის რწმუნებული, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციაში აუდიტის ჩატარების პროცესზე, ადგენს აუდიტის პროგრამას. აღნიშნულ პროგრამაში განისაზღვრება თითოეული აუდიტში მონაწილე აუდიტორები, შესამოწმებელი პროცესები და მათი მფლობელები. შესაბამის პასუხისმგებელ პირებთან შეთანხმების შემდეგ, წლიური პროგრამა მტკიცდება დირექტორის მიერ.

აუდიტორებად დირექტორის ბრძანებით, ინიშნებიან პირები, რომელთაც გაიარეს სპეციალური სწავლება და აქვთ შესაბამისი კომპეტენცია.

აუდიტორები პასუხისმგებლობას კისრულობენ წარადგინონ აუდიტის ობიექტური ანგარიშები, ხოლო თავის მხრივ თანამშრომლები ვალდებული არიან მიაწოდონ მათ უტყუარი ინფორმაცია.

აუდიტის პროცესის შედეგიანობის შეფასება ხდება შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- მდგომარეობის სრულყოფილი შეფასება;
- დანიშვნა ადეკვატური მაკორექტირებელი ღონისძიების;
- შექმნა მუდმივი გაუმჯობესების საფუძვლის.

### 7.3 მონაცემების ანალიზი

ორგანიზაციაში განხორციელებული პროექტების მიხედვით ხორციელდება საქმიანობის ანალიზი, რომელიც შემდეგ მონაცემებს ეყრდნობა:

- მონიტორინგი და გაზომვის შედეგები;
- მომხმარებლის კმაყოფილება (გამოხმაურება დამკვეთებისგან);
- წარმოებული პროდუქციის მიმართ წაყენებული მოთხოვნების დაკმაყოფილების დონე;
- პრევენტული ქმედებების გატარების შესაძლებლობა;
- თანამშრომლების კვალიფიკაციის დონე.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ახორციელებს ყველა განყოფილებისგან მიღებული ინფორმაციის ანალიზს.

აღნიშნული ანალიზი გამოიყენება შემდეგი ასპექტების განსაზღვრისათვის : ტენდენციების, დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებების, პროცესების შედეგიანობისა და ეფექტურობის, ხარისხის ეკონომიკური ასპექტების – ფინანსური და საბაზრო მაჩვენებლების, საკუთარი საქმიანობის საუკეთესო მიღწევებთან შედარების და კონკურენტუნარიანობის.

მონაცემების ანალიზი საშუალებას იძლევა დადგინოს იქნას მოსალოდნელი პრობლემების მიზეზები და შესაბამისად დანიშნულ იქნას

გაუმჯობესებისაკენ მიმართული მაკორექტირებელი თუ გამაფრთხილებელი ღონისძიებები.

7.4 მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებები

7.4.1 ზოგადი დებულებები

მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის გაუმჯობესების პროცესები მაკორექტირებელ და გამაფრთხილებელ ქმედებებს მოიცავს, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგის სრულყოფისაკენ.

ორგანიზაციაში მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებების მართვის დოკუმენტირებული პროცედურა შემუშავებული და დანერგილია, რომელიც ითვალისწინებს შესაბამისი ქმედებების აუცილებლობას დადგენას, შეუსაბამობებისა და რისკების განსაზღვრას, გატარებული ღონისძიებების ანალიზსა და სავალდებულო ჩანაწერების კონტოლს.

მაკორექტირებელი ქმედებები ინიშნება გამოვლენილი შეუსაბამობების ან სხვა არასასურველი სიტუაციების შედეგების გამოსწორების მიზნით; ხოლო გამაფრთხილებელი ქმედებები ინიშნება მოსალოდნელი შეუსაბამობების ან არასასურველი სიტუაციების თავიდან აცილებისათვის.

აღნიშნული პროცესის ფარგლებში პასუხისმგებლობა შემდეგნაირად ნაწილდება:

**ცხრილი 9**

**შეუსაბამობის/რისკის გამოვლენა და მიზეზების ანალიზი**

დავალება	დირექტორი	ხრ	ბეტონის წარმოების უფროსი	ბეტონის ქარხნის მენეჯერი	შეუსაბამისი
შეუსაბამობის/რისკის აღმოჩენა					სავ.
შეუსაბამობის/რისკის ანალიზი			სავ.	სავ .	

შეუსაბამობის/რისკის მიზეზების დადგენა			სავ.	სავ.	
მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებების აუცილებლობის განსაზღვრა			სავ.	სავ.	
მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებების დანიშვნა	სავ.		მონა წ.	მონა წ.	სავ .
გატარებული ღონისძიებების ანალიზი	სავ.	სავ.			
შესაბამისი ჩანაწერების კონტროლი		სავ.			

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ყურადღებით ეკიდება შეუსაბამობის და რისკების (მოსალოდნელი შეუსაბამობის) ანალიზსა და მათი წარმოშობის მიზეზების განსაზღვრას. შეუსაბამობა/რისკი შეიძლება გამოვლინდეს ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომლის მიერ მისი საქმიანობისა და კომპეტენციის ფარგლებში.

შეუსაბამობის/რისკის გამოვლენის წყარო შეიძლება იყოს:

- შეუსაბამობის შეტყობინება;
- შიდა აუდიტის ანგარიში;
- მომხმარებლის ყმაყოფილების კვლევა;
- ანალიზი ხელმძღვანელობის მხრიდან;
- ბაზრის ანალიზი;
- ხმს-ის ჩანაწერები;
- ორგანიზაციის თანამშრომლები.

შეუსაბამობის/რისკის ხელმეორედ წარმოქმნის თავიდან ასაცილებლად, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა სამუშაო შეკრებებზე ახორციელებს მათი წარმოშობის მიზეზების ანალიზს და ნიშნავს შესაბამის მაკორექტირებელ და გამაფრთხილებელ ქმედებებს.

#### 7.4.3 მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებების განსაზღვრა

შეუსაბამობის/რისკის სერიოზულობის ანალიზის საფუძველზე ინიშნება შესაბამისი მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებები.

შესაბამისი ქმედებების განსაზღვრისას გაითვალისწინება

- შეუსაბამობის/რისკის ფასი,
- საიმედოობა,
- უსაფრთხოება,
- მომხმარებლისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების ინტერესები.

მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებები პრიორიტეტების შეფასების საფუძველზე ინიშნება დირექტორის და/ან სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მიერ. შესაბამისი ქმედებების დანიშვნისას ყურადღება ექცევა შემსრულებელი თანამშრომლის კვალიფიკაციის დონეს.

#### 7.4.4 მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებების ანალიზი

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ახორციელებს მენეჯმენტის სისტემის ეფექტურობის ამაღლებისა და შეუსაბამობების განმეორების თავიდან აცილების მიზნით მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებების ანალიზს. გატარებული ღონისძიებების ეფექტურობა განიხილება ხელმძღვანელობის სამუშაო შეკრებებზე.

#### 7.4.5 ჩანაწერების კონტროლი

ხმს-ის ეფექტურობისა და შედეგიანობის შენარჩუნების მიზნით, გატარებული მაკორექტირებელი/გამაფრთხილებელი ქმედებების შესახებ წარმოებს სპეციალური ჩანაწერი.

### 8 წარმოება

#### 8.1 წარმოების დაგეგმვა

პროცესის მფლობელი: დირექტორი

დაგეგმვა ორგანიზაციაში ხორციელდება სტრატეგიულ და ოპერატიულ დონეებზე “ მენეჯმენტის სისტემის გაუმჯობესების” და “წარმოების” პროცესების ფარგლებში.

ყოველწლიურად, დეკემბრის თვეში, ხარისხის მენეჯმენტის ანალიზის შედეგების, ბაზარზე არსებული მდგომარეობისა და გაყიდვების სავარაუდო მოცულობის მიხედვით დირექტორის ხელმძღვანელობით მზადდება “ხარისხის პროგრამა”, რომელიც მოიცავს მენეჯმენტის სისტემის განვითარებისათვის და მის მუშა მდგომარეობაში შესანარჩუნებლად საჭირო ყველა ღონისძიებებს, აგრეთვე

მიზნებს ხარისხის სფეროში. აღნიშნული პროგრამა ითვალისწინებს სტრუქტურული ერთეულების მიზნებსა და ამოცანებს, რომლებიც მუშავდება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის მიერ და აყალიბებს მიზნებს ხარისხის სფეროში მომდევნო წლისათვის. “ხარისხის პროგრამა” განიხილება ხელმძღვანელობის თათბირზე და მტკიცდება დირექტორის მიერ. წლის განმავლობაში “ხარისხის პროგრამის” შესრულებადობა რეგულარულად განიხილება ხელმძღვანელობის ყოველთვიურ თათბირებზე თვის დასაწყისში, საჭიროების შემთხვევაში ხდება მისი კორექტირება.

“ხარისხის პროგრამა” მიეკუთვნება მართვად დოკუმენტს და ასახავს ორგანიზაციის საქმიანობის ძირითად მიმართულებას.

ხარისხის პროგრამა მოიცავს:

- წარმოების ტექნიკურ განახლებას და აღჭურვას;
- წლის განმავლობაში საწარმოო წარმადობის და მზა პროდუქციის რეალიზების გაზრდისთვის დაგეგმილ ღონისძიებებს;
- ხმს-ის და მასში შემავალი პროცესების შედეგიანობის და ეფექტურობის მუდმივი ამაღლების ღონისძიებებს.

ხარისხის პროგრამის შესამუშავებლად ძირითად და მთავარ წყაროს წარმოადგენს:

- მომხმარებლის ახლანდელი და სამომავლო მოლოდინი;
- ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები;
- ბაზრის და კონკურენტების ანალიზი;
- ორგანიზაციაში არსებული მონაცემების ანალიზი;
- პოლიტიკა ხარისხის და ტექნიკური უსაფრთხოების სფეროებში.

## 8.2 პროდუქციის წარმოება

პროცესის მფლობელი: წარმოების უფროსი

წინამდებარე პროცესი მიზნად ისახავს ბაზრისა და დამკვეთების მოთხოვნების შესაბამისად პროდუქციის წარმოების ყველა ეტაპზე შეცდომების და შეუსაბამობებისაგან თავის არიდებას.

წარმოების პროცესის მართვა მოიცავს:

- დაგეგმვას;
- წარმოების მომზადებას;
- წარმოებას;
- შეუსაბამობის ან სხვა პრობლემის წარმოქმნის დროს პროცესის კორექტირებას;
- წარმოების პროცესში პროდუქციის აღრიცხვას;
- შეკვეთის დროს ცვლილებების მართვას.

პასუხისმგებლობები პროცესის ფარგლებში შემდეგნაირად ნაწილდება:

## ცხრილი 10

### წარმოების პროცესები

დავალება	მთავარი ტექნოლოგი	ბეტონის ქარხნის მენეჯერი	წარმოების ოპერატორები	წარმოების აღმრიცხველი
წარმოების პროცესის დაგეგმვა		სავ.		
რეცეპტის მომზადება	სავ.			
წარმოება			სავ.	
შეუსაბამობის ან სხვა პრობლემის წარმოქმნის დროს პროცესის კორექტირება		სავ.	მონ აწ.	
პროდუქციის აღრიცხვა			სავ.	სავ.
შეკვეთის დროს ცვლილებების მართვა		სავ.		

პროდუქციის წარმოების დაგეგმვა ხორციელდება კონკრეტული შეკვეთების საფუძველზე. მიღებული მოთხოვნის ან დადებული გრძელვადიანი



ხელშეკრულების საფუძველზე ბეტონის ქარხნის მენეჯერი უზრუნველყოფს წარმოების პროცესის დაგეგმვას და მონიტორინგს. აღნიშნულთან დაკავშირებით გაითვალისწინება პროდუქციის სახეობა და რაოდენობა.

შეკვეთა წარმოების ოპერატორს გადაეცემა წერილობითი ფორმით, სადაც ერთმნიშვნელოვნად მიეთითება საწარმოებელი პროდუქციის პარამეტრები და რაოდენობა.

წარმოების პროცესის მართვად მგომარეობაში შესანარჩუნებლად გამოიყენება:

- შესაბამისი ტექნოლოგიური მოწყობილობები;
- ტექნოლოგიურ-ნორმატიული დოკუმენტები;
- სტანდარტული სამუშაო პროცედურები;
- რეცეპტები;
- შესაბამისი საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობები.

წარმოების პროცესში გამოიყენება მხოლოდ ისეთი შესყიდული ნედლეული, რომელსაც თან ახლავს გამოცდის ოქმი ან მესამე მხარის მიერ გაცემული ხარისხის დამადასტურებელი მოწმობა.

საწარმოო უბანზე მომუშავე პერსონალის პასუხისმგებლობები და საწარმოო პროცედურები რეგლამენტირდება შესაბამისი სტანდარტული სამუშაო ინსტრუქციების მეშვეობით, რომელსაც შეიმუშავენ ბეტონის წარმოების უფროსი, თანხმდება მთავარ ტექნოლოგთან და მტკიცდება დირექტორის მიერ.

წარმოებისას რიგი ტექნოლოგიური პროცესი ექვემდებარება მონიტორინგს და გაზომვებს, რომელიც ხორციელდება ავტომატურ რეჟიმში მოწყობილობა-დანადგარებზე არსებული საკონტროლო-გამზომი ხელსაწყოების საშუალებით. მოწყობილობა-დანადგარებთან მომუშავე წარმოების ოპერატორები ვალდებული არიან თვალი ადევნონ საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მონაცემებს.

წარმოების პროცესში ყველა ტექნოლოგიური პროცესი ექვემდებარება თანამიმდევრულ მონიტორინგს და გაზომვებს.

### 8.3 მზა პროდუქციის მიწოდება

პროცესის მფლობელი: ბეტონის ქარხნის მენეჯერი

ბეტონის მზა ნარევის მიწოდება ხორციელდება ორგანიზაციის კუთვნილი უახლესი ტექნოლოგიით აღჭურვილი სპეციალური ბეტონშემრევი ავტომანქანების მეშვეობით. წარმოების აღმრიცხველის ნებართვით ხორციელდება მანქანების მიერ ქარხნის ტერიტორიის დატოვება.

ბეტონის მიწოდების სახე (ჩასხმით, ჩასხმის გარეშე) განისაზღვრება შეკვეთის მიღების ეტაპზე და ფიქსირდება შევეთის მიღების ფორმაში. ბეტონის მიწოდებისას ფორმდება სასაქონლო ზედდებული, რომელსაც ქარხნის მხრიდან ხელს აწერენ წარმოების აღმრიცხველი და მძღოლი, ხოლო დამკვეთის მხრიდან – სამშენებლო ობიექტზე მომუშავე პასუხისმგებელი თანამშრომელი.

რიგ შემთხვევებში პროდუქციის დამკვეთისათვის მიწოდების და ტრანსპორტირების პირობები განისაზღვრება ხელშეკრულების მიხედვით. ბეტონის ჩასხმით მიწოდების შემთხვევაში ქარხნის მენეჯერი უზრუნველყოფს “პომპის” დაქირავებას ობიექტზე გასაგზავნად.

შესრულებული წარმოებული პროდუქციის დამკვეთის მოთხოვნებთან თანხვედრისა და მათი მოლოდინის გამართლების მიზნით, ორგანიზაცია ახორციელებს პროცესების და პროდუქციის მონიტორინგს, ანალიზს და კონტროლს, რაც ფიქსირდება შესაბამისი ჩანაწერებით.

ლაბორატორიაში ხორციელდება ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქციის ხარისხის შესაბამისობის დადგენა დამკვეთისა და ნორმატიული დოკუმენტაციით დადგენილ მოთხოვნებთან.

### 9.1 პროცესების კონტროლი

პროცესის მფლობელი: შესაბამის პროცესზე პასუხისმგებელი პირი

ორგანიზაციაში მოქმედი პროცესების ეფექტურობის და ხარისხიანობის შესაძლებლობის გამოვლენის მიზნით, დამკვეთების მოთხოვნების შესრულების გამოვლენისთვის, პროცესები კონტროლდება, ხდება მისი დოკუმენტირება და შესაბამისი მოწმობებით უზრუნველყოფა.

ორგანიზაციაში ტარდება პროცესების დადგენილი მაჩვენებლების რეგულარული მონიტორინგი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას რეგულარულად წარედგინება

ანგარიშები პროცესების მონიტორინგის შედეგების შესახებ. მონიტორინგის შედეგები დოკუმენტირდება ხარისხის მენეჯმენტის ანალიზში.

9.2 შესყიდული პროდუქციის ან მომსახურების კონტროლი და მონიტორინგი

ქარხანაში შესყიდული პროდუქციის მიმღები კონტროლის დროს მოწმდება შემდეგი მახასიათებლები:

- მოწოდების შეკვეთასთან შესაბამისობა (პროდუქციის სახეობა, არტიკული, რაოდენობა);
- თანმხლები დოკუმენტაციის შესაბამისობა და სისრულე;
- პროდუქციის მარკირება.

პროდუქციის თვისებები და პროდუქციის სარგებლიანობა ეს არის პროდუქციის ხარისხი . თვისებები პროდუქციის ობიექტური მახასიათებლებია სხვადასხვა მიმართულებით, სარგებლიანობა კი პროდუქციის უნარს პირდაპირ უკავშირდება, სარგებელი მოიტანოს და დააკმაყოფილოს მომხმარებელი ამა თუ იმ დონეზე. კომპანიის წარმატება მის მიერ წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ხარისხთან და ფასთან პირდაპირ არის დაკავშირებული. ეს ორი მოცემულობა ერთმანეთთანაა დაკავშირებული უკუპროპორციულად. ხარისხი მაღალი უნდა იყოს, ხოლო ფასი დაბალი.

პასუხისმგებლობები აღნიშნული პროცესის მიხედვით შემდეგნაირად ნაწილდება:

შესყიდული პროდუქციის ან მომსახურების კონტროლი და მონიტორინგი

დავალება	ქარხნის მენეჯერი	ლოგისტიკის სამსახურის უფროსი	ლაბორატორიის უფროსი	მტკვარი ტექნოლოგი	აღრიცხვის მენეჯერი
კონტროლი პროდუქციის მიღების დროს	მონაწ.	მონაწ.	მონაწ.	სავ.	სავ.
შესაბამისი პროდუქციის იდენტიფიკაცია	სავ.				
შეუსაბამო პროდუქციის იზოლირება/იდენტიფიკაცია	სავ.				
შეუსაბამო პროდუქციის ანალიზი		სავ.			

რიგი პროდუქტებისათვის, რომელთა ხარისხიც გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქციის საბოლოო ხარისხზე, ხორციელდება დამატებითი ლაბორატორიული შემოწმება. აღნიშნულ პროდუქციასთან მიმართებაში შემდგომი ქმედებები წარმოებს ლაბორატორიის მიერ გაცემული გამოცდის ოქმის საფუძველზე.

მოწოდებული პროდუქციის შემოწმების დროს დადებითი შედეგების მიღების შემდეგ, აღრიცხვის მენეჯერი/საწყობის უფროსი პროდუქციას აღრიცხავს შესყიდული პროდუქციის ნუსხაში.

9.3 წარმოებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლი

პროცესის მფლობელი: ხარისხის კონტროლის მენეჯერი

ორგანიზაციაში წარმოებული პროდუქციის მიმართ ყველა მოთხოვნის დაცვა და შესრულება უზრუნველყოფილია ლაბორატორიული გამოცდების მეშვეობით.

პასუხისმგებლობები პროცესის ფარგლებში შემდეგნაირად ნაწილდება: ორგანიზაციაში ხარისხის კონტროლის შედეგების მაღალი სიზუსტის უზრუნველყოფის მიზნით, ლაბორატორია აღჭურვილია შესაბამისი საკონტროლო-გამზომი ხელსაწყოებით. ნორმატიულ –ტექნოლოგიურ დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით ხორცილდება ბეტონის ხარისხის კონტროლი. ხარისხის კონტროლის შედეგები ფიქსირდება ლაბორატორიული გამოცდის ოქმის სახით.

## ცხრილი 12

### წარმოებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლი

დავალება	ლაბორატორიის უფროსი	ლაბორანტი
ნიმუშის აღება და იდენტიფიცირება		სავ.
გამოცდის განხორციელება		სავ.
ხარისხის კონტროლის შედეგების დოკუმენტირება	სავ.	

## 10. შესყიდვები

პროცესის მფლობელი: ლოგისტიკის სამსახურის უფროსი

### 10.1 ზოგადი დებულებები

ხმს-ის ეფექტურობის ამაღლებისა და პროდუქციის დროული წარმოების მიზნით ორგანიზაციაში დიდი ყურადღება ეთმობა შესყიდვების პროცესს, რათა დროულად მოხდეს სათანადო ხარისხისა და ოდენობის პროდუქციის წარმოება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმ პროდუქციის შესყიდვას, რომელთა ხარისხიც გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქციის საბოლოო ხარისხზე, მათ შორის, ინერტული მასალების, მანქანა-მექანიზმების, მოწყობილობების და სათადარიგო ნაწილების.

აღნიშნული პროცესის ფარგლებში პასუხისმგებლობები შემდეგნაირად ნაწილდება:

### ცხრილი 13

#### შესასყიდი პროდუქციის ასორტიმენტის და რაოდენობის განსაზღვრა

დავალება შესასყიდი პროდუქციის ასორტიმენტის და რაოდენობის განსაზღვრა	დირექტორი	ბეტონის წარმოების უფროსი	ფინანსური მენეჯერი	ლოგისტიკის სამსახურის უფროსი
შესასყიდი პროდუქციის მიმართ მოთხოვნების დადგენა		სავ.		
შესყიდვების გეგმის შედგენა				სავ.
შესყიდვების გეგმის შეთანხმება			მონ აწ.	სავ.
შესყიდვის დამტკიცება	სავ.			

პოტენციური მომწოდებლების მოძიება				სავ.
მომწოდებლის შერჩევა				სავ.
შეკვეთის მიწოდება				სავ.
მოლაპარაკება და ხელშეკრულების გაფორმება მომწოდებელთან				სავ.
ანგარიშსწორება			სავ.	
შესყიდული პროდუქციის მიწოდება				სავ.
შესყიდული პროდუქციის აღრიცხვა				სავ.
შესყიდული პროდუქციის შენახვა და დაცვა		სავ.		
მომწოდებლის ინფორმირება შეუსაბამო პროდუქციის შესახებ				სავ
შეუსაბამო პროდუქციის იდენტიფიკაცია და იზოლირება		სავ		

შესყიდვების პროცესის ეფექტურობა და შედეგიანობა განისაზღვრება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- შესასყიდი პროდუქციის ასორტიმენტისა და რაოდენობის ზუსტი განსაზღვრა;
- ხარისხიანი და მისაღები ფასის მქონე პროდუქციის შერჩევა;
- სათანადო მომწოდებლის შერჩევა.

#### 10.2 მომწოდებლის შერჩევა

ორგანიზაციის მიერ ახალი პროდუქციის/მომსახურების მოთხოვნის შემთხვევაში, თავდაპირველად განისაზღვრება მოთხოვნა ამ პროდუქციის/მომსახურების მიმართ, რომელიც შემდგომში მიეწოდება ახალ ან ცნობილ მომწოდებელ ორგანიზაციას. ახალი მომწოდებლის მოსაძებნად გამოიყენება შემდეგი საშუალებები:

- დამკვეთის რეკომენდაციები;
- ცნობარები და კატალოგები;
- ინტერნეტი;
- მომწოდებლებთან შეხვედრები.

მომწოდებლების მიერ წინადადების წარმოდგენის შემდეგ, ხორციელდება მიღებული წინადადებების შედარება და შეფასება მომწოდებლის მიერ

პროდუქციის/მომსახურების უკეთესი პირობებით მოწოდების შესაძლებლობის დადგენის მიზნით. ამ დროს გაითვალისწინება შემდეგი კრიტერიუმები:

- მოსაწოდებელი პროდუქციის/ შემოთავაზებული მომსახურების ხარისხი;
- მოწოდების ვადების დაცვა;
- ფასი;
- საკანონმდებლო და სხვა მოთხოვნების დაცვა, აგრეთვე მოთხოვნები გარემო პირობების დაცვის და უსაფრთხოებისადმი.

თუ მომწოდებელი შერჩეული იქნება დამკვეთის მიერ, მაშინ შესაბამისი დაკვეთის (ხელშეკრულების) შესასრულებლად ნედლეული და სახარჯი მასალები შესყიდული იქნება ამ მომწოდებლისაგან.

შეფასების შედეგები დოკუმენტირდება ფორმულარში “მომწოდებლის პირველადი შეფასება”.

### 10.3 შესყიდვის განხორციელება

შესყიდვები ხორციელდება “დაშვებული მომწოდებლების ნუსხაში” დაფიქსირებული მომწოდებლებისგან.

შეკვეთა პროდუქციის/მომსახურების შესყიდვაზე ხორციელდება წერილობითი ფორმით. შეკვეთის ზეპირი შეთანხმების შემთხვევაში მოთხოვნა აუცილებლად დასტურდება ფაქსით ან ელექტონული ფოსტით. მოწოდებაზე შეკვეთის ფორმაში ნათლად და ერთმნიშვნელოვნად აღიწერება მოთხოვნები შესასყიდი პროდუქციის/მომსახურების მიმართ: რაოდენობა, მოწოდების ვადები, შენახვის პირობები, მომსახურების გაწევის პირობები და სხვა.

საბოლოო პროდუქტის ხარისხზე ზეგავლენის მქონე შესასყიდმა პროდუქციამ/მომსახურებამ აუცილებლად უნდა დააკმაყოფილოს საკანონმდებლო და სხვა მოთხოვნები და თან უნდა ახლდეს საჭირო დამადასტურებელი დოკუმენტები.

წარმოების უფროსი პასუხისმგებელია შესასყიდი პროდუქციის/მომსახურების მოთხოვნების შემოწმებაზე, მათ სისწორესა და სრულყოფილებაზე მანამ, სანამ მომწოდებელს გადაეცემა შეკვეთა შესყიდვაზე.



შესასყიდი პროდუქციის მომწოდებლის ტერიტორიაზე ვერიფიკაციის განხორციელების აუცილებლობა თანხმდება მომწოდებელთან და მიეთითება შეკვეთის ფორმულარში.

#### 10.4 მომწოდებლის შეფასება

ორგანიზაციაში დანერგილია მომწოდებლების პირველადი და მიმდინარე შეფასების პრაქტიკა. ხორციელდება ყოველი ახალი მომწოდებლის შესაძლებლობების შეფასება დააკმაყოფილოს ორგანიზაციისა და მისი დამკვეთის მოთხოვნები. შეფასების შედეგები ფიქსირდება ჩანაწერში. ორგანიზაციის ყველა დაშვებული მომწოდებელი ექვემდებარება რეგულარულ ანალიზს მათ შესაძლებლობაზე, რათა განახორციელონ სათანადო ხარისხის პროდუქციის წარმოება და მიწოდება.

მომწოდებლის მიმდინარე შეფასება ხორციელდება მარკეტინგის და გაყიდვების განყოფილების უფროსის მიერ შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით:

- პროდუქციის ხარისხის და რაოდენობის შესაბამისობა;
- მოწოდების ვადების და სხვა პირობების დაცვა;
- ფასის და სხვა ფაქტორების მისაღებლობა;
- შეკვეთის შესრულების დროს ურთიერთობა და მომსახურების დონე;
- მოწოდების დროს პრობლემებზე რეაგირება და სხვა.

მომწოდებელი პერიოდულად ინფორმირდება მისი შეფასების შედეგების შესახებ.

#### 11 ინფრასტრუქტურის მართვა

პროცესის მფლობელი: ბეტონის ქარხნის მენეჯერი

ორგანიზაციაში ხმს-ის ეფექტურობის შენარჩუნებისა და მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიღწევის მიზნით, დიდი ყურადღება ექცევა ინფრასტრუქტურის მართვას. განსაზღვრულია ინფრასტრუქტურული ერთეულების ის ოპტიმალური სახეობა და რაოდენობა, რომელიც აუცილებელია ბეტონის დროული და ხარისხიანი წარმოებისთვის.

ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობის მიერ განისაზღვრება ბეტონის წარმოების და მიწოდებისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურული ერთეულები – საწარმოო დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალებები და მანქანა-მექანიზმები.

აღნიშნული პროცესის ფარგლებში პასუხისმგებლობები შემდეგნაირად ნაწილდება:

#### ცხრილი 14

#### ინფრასტრუქტურის მართვა

დავალება	დირექტორი	ბეტონის ქარხნის მენეჯერი	მთავარი მექანიკოსი	მძღოლები
სათანადო ინფრასტრუქტურით უზრუნველყოფა	სავ .			
კონკრეტული შეკვეთისთვის საჭირო ინფრასტრუქტურის განსაზღვრა		სავ.		
საჭირო ინფრასტრუქტურის მიწოდება	სავ .			
ინფრასტრუქტურის შენახვა და მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნება		მონაწ	სავ .	

დანადგარებისა და მექანიზმების ტექნიკური მომსახურების განხორციელება			სავ	
სატრანსპორტო საშუალებების ტექნიკური მომსახურების განხორციელება			სავ	მონაწ.

სატრანსპორტო საშუალებების და სხვა მექანიზმების მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნების მიზნით, ხორციელდება მათი გეგმიური ყოველწლიური ტექნიკური დათვალიერება და საჭიროების შემთხვევაში წარმოებს სარემონტო სამუშაოები. შედეგები ფიქსირდება შესაბამის ჟურნალში.

ორგანიზაციაში მუდმივად ხორციელდება ინფრასტრუქტურული ერთეულების შეფასება მომხმარებლის მოლოდინისა და მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაბამისობაზე.

12 სამუშაო გარემოს მართვა

პროცესის მფლობელი: ტექნიკური უსაფრთხოების მენეჯერი

ხმს-ის ეფექტური ფუნქციონირების მიზნით ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა დიდ ყურადღებას უთმობს სამუშაო გარემოზე ზრუნვას, როგორც ადმინისტრაციის თანამშრომლებისთვის, ასევე უშულოდ საწარმოო უბანზე მომუშავე პერსონალისთვის. ორგანიზაციის ოფისში შექმნილია ყველა პირობა მომხმარებლის მისაღებად; მოწესრიგებული და სათანადოდ მოწყობილი სამუშაო გარემო ხელს უწყობს თანამშრომელთა შრომისუნარიანობისა და მოტივაციის ამაღლებას.

აღნიშნული პროცესის ფარგლებში პასუხისმგებლობები შემდეგნაირად ნაწილდება:

სამუშაო გარემოს მართვისას ყურადღება ექცევა სისუფთავის, ვიზრაციის, ხმაურის, განათების, ტემპერატურისა და დაბინძურების დონეს საწარმოო უბნებზე. აგრეთვე, დაცულია ტექნიკური უსაფრთხოებისა და შრომის დაცვის წესები. მომუშავე პერსონალი აღჭურვილია აუცილებელი პერსონალური დაცვის საშუალებებით, რომელთა გადაცემაც წერილობითი ფიქსირდება შესაბამის საკონტროლო ფურცელში.

თანამშრომლებს მუდმივად უტარდებათ ინსტრუქტაჟი შრომის უსაფრთხოებაში, რის შესახებაც ჩანაწერი კეთდება შესაბამის ჟურნალებში.

საწარმოო უბნებზე ყურადღება ექცევა საწარმოო კვანძებისა და მანქანა-მექანიზმების მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნებას. მათი უსაფრთხო მუშაობა კონტროლდება დადგენილი პერიოდულობით. აღნიშნულის შესახებ ჩანაწერი კეთდება სპეციალურ ჟურნალში.

**ცხრილი 15**

**სამუშაო გარემოს მართვა**

დავალება	დირექტორი	ხელმძღვანელობის რწმუნებული	ბეტონის კარხნის მენეჯერი	ტექნიკური უსაფრთხოების მენეჯერი
სათანადო სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა	სავ.			
სამუშაო გარემოს მართვა საწარმოო უბნებზე			სავ.	
სამუშაო გარემოს კონტროლი				სავ.
ჩანაწერების კონტროლი		სავ.		

საწარმოო უნებზე არსებული რისკების განსაზღვრის, შეფასების და მართვის ღონისძიებები და მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობები დაწვრილებით მოცემულია დოკუმენტირებულ პროცედურში “რისკების შეფასება პა-07”.

13 საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვა  
 პროცესის მფლობელი: ლაბორატორიის უფროსი

ცხრილი 16

საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობებით უზრუნველყოფა

დავალება	დირექტორი	ხელმძღვანელობის რწმუნებული	ლაბორატორიის უფროსი
საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობებით უზრუნველყოფა	სავ.		
მოწყობილობების იდენტიფიკაცია და აღრიცხვა			სავ.
ტექნიკური დოკუმენტაციის შენახვა და კონტროლი			სავ.
საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მუშა მდგომარეობაში შენარჩუნება			სავ.
საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების ექსპლუატაციის კონტროლი			სავ.
საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მეტროლოგიური უზრუნველყოფა			სავ.

საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების ექსპლუატაციიდან ამოღება			სავ.
ჩანაწერების კონტროლი		სავ.	

ხმს-ის ეფექტური ფუნქციონირებისა და გაზომვების სიზუსტის უზრუნველყოფის მიზნით ორგანიზაციაში შემუშავებულია საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვის პროცედურა. მოცემული პროცედურა მიმართულია შესრულებული სამუშაოს შედეგებისა და პროდუქციის ვერიფიკაციისკენ, რათა უზრუნველყოფილ იქნას მომხმარებლისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების თანხვედრა.

აღნიშნული პროცესის ფარგლებში პასუხისმგებლობები შემდეგნაირად ნაწილდება: (ცხრილი 16)

ორგანიზაცია უზრუნველყოფილია ყველა იმ საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობით, რომელიც საჭიროა ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებისა და კონტროლის ჩატარებისთვის. ხელსაწყოები იდენტიფიცირებულია (შესაბამისი ნიშნის მიხედვით) და აღრიცხულია საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების ნუსხაში, სადაც მოიცემა შემდეგი ინფორმაცია:

- დასახელება;
- მომხმარებელი/პასუხისმგებელი პირი;
- საიდენტიფიკაციო ნომერი;
- ადგილმდებარეობა;
- დამოწმების პერიოდულობა და ბოლო დამოწმების თარიღი (საჭიროების შემთხვევაში).

საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობებზე საჭიროების შემთხვევაში დაიტანება შემდგომი დამოწმება-დაკალიბრების თარიღი. ყოველი მომხმარებელი ვალდებულია გამოიყენოს მეტროლოგიურად გამართული, მუშა მდგომარეობაში მყოფი ხელსაწყო. ორგანიზაციაში აკრძალულია პერსონალის კუთვნილი ხელსაწყოების გამოყენება.

ხელმძღვანელობა მუდმივად განიხილავს ახალი ხელსაწყოების გამოყენების აუცილებლობას, საჭიროებს შემთხვევაში იგეგმება ღონისძიებები და ლოგისტიკის სამსახურის უფროსს ეძლევა დავალება შერჩეული საშუალების შესყიდვისთვის.

გამოყენებამდე ხორციელდება ახალი ხელსაწყოს შემოწმება და აღრიცხვა საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების ნუსხაში. მისი ექსპლუატაციის წესების გაცნობისთვის პერსონალს უტარდება სპეციალური ინსტრუქტაჟი და შედეგები ფიქსირდება წერილობითი ფორმით.

ხელსაწყოს მწყობრიდან გამოსვლის შემთხვევაში ინფორმაცია მიეწოდება შესაბამისი ხელსაწყოს კონტროლზე პასუხისმგებელ პირს. ასეთი ხელსაწყო იდენტიფიცირდება და იზოლირდება, რათა არ მოხდეს მისი არასანქცირებული გამოყენება. ხელმძღვანელობის მიერ მიიღება გადაწყვეტილება აღნიშნული მოწყობილობის მიმართ შემდგომი ქმედებების შესახებ (შეკეთება, ხმარებიდან ამოღება და სხვა).

საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვის პროცესის ეფექტურობა განისაზღვრება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- გამართულ მდგომარეობაში მყოფი მოწყობილობების გამოყენება;
- საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების დროული დამოწმება – დაკალიბრების უზრუნველყოფა.

საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვის პროცესი დაწვრილებით აღწერილია დოკუმენტირებულ პროცედურაში “საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვა პა-08”

თანმხლები დოკუმენტაცია:

- “საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების მართვა პა-08”
- მოწმობები საკონტროლო-გამზომი მოწყობილობების დამოწმების შესახებ.

14 შეუსაბამობის მართვა

პროცესის მფლობელი: შესაბამისი პროცესის მფლობელი

ხმს-ის პროცესების ეფექტური ფუნქციონირების შენარჩუნების მიზნით ორგანიზაციაში დანერგილია შეუსაბამობის მართვის დოკუმენტირებული

პროცედურა და განსაზღვრულია პასუხისმგებელი პირები. დადგენილია აღნიშნული პროცესის შედეგიანობის შეფასების კრიტერიუმები:

- შეუსაბამობის დროული იდენტიფიკაცია და იზოლირება;
- მომხმარებლისთვის ხარისხიანი პროდუქციის მიწოდება.

პროდუქტის დადგენილ მოთხოვნებთან შეუსაბამობა ან შეცდომა დგინდება:

- თანამშრომლების თვითკონტროლირების საშუალებით;
- დანიშნული შემოწმებების საშუალებით- ლაბორატორიული გამოცდით;
- მონიტორინგის საშუალებით;
- დამკვეთის რეკლამაციების საშუალებით.

შეუსაბამობა შეიძლება წარმოიშვას:

- მომწოდებლის მიერ მოწოდებული ნედლეულით;
- წარმოების პროცესის სხვადასხვა ეტაპებზე დაშვებული შეცდომებით.

შეუსაბამობის მართვა მოიცავს:

- შეუსაბამობის გამოვლენას;
- შეუსაბამობის იდენტიფიკაციას და/ან იზოლირებას;
- შეუსაბამობის რეგისტრაციას;
- შემდგომი ღონისძიებებისათვის გადაწყვეტილების მიღებას.

ორგანიზაცია უზრუნველყოფს შეუსაბამო პროდუქტის მართვას, რათა მაქსიმალურად გათვალისწინებული და დაკმაყოფილებული იქნას დამკვეთის მოთხოვნები.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ასეთ პროდუქტს განიხილავს მეთოდური ინსტრუქციის “შეუსაბამობის მართვა მი-05” შესაბამისად, რათა დადგენილ იქნას მისი შემდგომი გამოყენების წესი:

- თუ შეუსაბამობა უმნიშვნელოა და არ მოქმედებს პროდუქციის ხარისხზე, დასაშვებია დამკვეთთან შეთანხმების შემდეგ მისი დამკვეთისათვის გადაცემა დამატებითი ღონისძიებების გატარების გარეშე;
- თუ შეუსაბამობა არსებითია, მაშინ ორგანიზაცია ღებულობს ზომებს მათ გამოსასწორებლად და/ან მიყენებული ზარალის ასანაზრაურებლად;



- თუ წარმოების პროცესში დაშვეულ იქნა გამოუსწორებელი შეცდომები მისი შედეგები უნდა გაუქმდეს. ამ შემთხვევაში სამუშაო უნდა ჩატარდეს ახლიდან და განხორციელდეს შესაბამისი კონტროლის ღონისძიებები, რათა თავიდან იქნას აცილებული შეცდომების განმეორება.

დაწვრილებითი ინფორმაცია შეუსაბამო პროდუქციისადმი მოპყრობის შესახებ დოკუმენტირებულია მეთოდურ ინსტრუქციაში "შეუსაბამობის მართვა მი-05".

შეუსაბამობის ანალიზის მიხედვით შესაძლებელია გამოვლენილი და დანიშნული იყოს მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ღონისძიებები.

თანმხლები დოკუმენტაცია

- მეთოდური ინსტრუქცია: "შეუსაბამობის მართვა მი-05";
- მეთოდური ინსტრუქცია: "მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი ქმედებები მი-04"

მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლება უზრუნველყოფს ეკონომიკის განვითარების ზრდას, მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვის ვადების სიმცირეს, არასაწარმოო ხარჯებს შემცირებას, ათვისებას შრომითი რესურსების პოტენციალის, ამაღლებას პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას, აფართოებს ექსპორტს, ზრდის საგარეო ვაჭრობის ოპერაციათა ეფექტიანობასა და ამაღლებს ქვეყნის ავტორიტეტს მსოფლიო ბაზარზე.

კომპანიებს შეუძლიათ ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობა (უფრო დიდი წილი ბაზარზე, გაყიდვების ზრდა) მოიპოვონ ხარისხიანი პროდუქტით ან მომსახურებით და შეამცირონ ხარჯები რაც საბოლოო ჯამში ზრდის მოგებას.

## დასკვნა

კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი თანამედროვე პირობებში პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი ხდება, რომელიც საწარმოს კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს, ეს კი შესაბამისად ეკონომიკის განვითარებაზე დადებით ზეგავლენას ახდენს. ხარისხის მართვა არა მხოლოდ ცალკეულ მეწარმეთა კერძო პრობლემას წარმოადგენს, არამედ მოსახლეობის ცხოვრების ხარისხის ამაღლების საერთო ეროვნულ პრობლემასთანაა თანკვეთაში.

კორპორაციის (ორანიზაციის ,ფირმის) წარმატებები დამოკიდებულია მართვის თეორიისა და დაგროვილი პრაქტიკული გამოცდილების ცოდნასა და სწორად გამოყენებაზე.მართვაში სისტემური მიდგომის თეორიის გამოყენებამ მენეჯერებს გაუადვილა დაენახათ ორგანიზაცია გარე მომცველ სამყაროსთან გადაჯაჭვული შემადგენელი ნაწილების მთლიანობად. სისტემური მიდგომა მენეჯერებს ეხმარება ორგანიზაციის არსის უკეთესად გარკვევასა და დასახული მიზნების ეფექტიანად მიღწევაში.

- მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლება უზრუნველყოფს ეკონომიკის განვითარების ზრდას, მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევათა დანერგვის ვადების სიმცირეს, არასაწარმოო ხარჯებს შემცირებას, ათვისებას შრომითი რესურსების პოტენციალის, , ამაღლებას პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას, აფართოებს ექსპორტს, ზრდის საგარეო ვაჭრობის ოპერაციათა ეფექტიანობასა და ამაღლებს ქვეყნის ავტორიტეტს მსოფლიო ბაზარზე.

- სამეურნეო საქმიანობის და მართვის შედეგიანობის საბოლოო საზომს არ შეიძლება წარმოადგენდეს არც მოგება, არც წარმოების მოცულობა, არც რომელიმე სხვა მაჩვენებელი. მწარმოებლურობა, ადამიანური რესურსების განვითარება, ბაზარზე მდგომარეობა, ხარისხი და ფინანსური შედეგები ,ინოვაციური აქტივობა – ყველა ესენი თანაბრად წარმოადგენენ გადარჩენის აუცილებელ ატრიბუტებს საწარმოს ან ფირმის მუშაობის , ხოლო მართვაზე დამოკიდებულია ყველა დასახელებული პარამეტრებისადმი კონტროლი.

- გამოიკვეთა მენეჯმენტის უმთავრესი ფუნქციის - დაგეგმვის როლი მენეჯმენტის ხარისხის უზრუნველყოფაში. კვლევამ აჩვენა, რომ ის კორპორაციები აღწევნენ წარმატებებს ბაზარზე, რომლებშიც დაგეგმვას ექცევა განსაკუთრებული მნიშვნელობა. აქ იგულისხმება ოპერციულ-საწარმოო დაგეგმვის სისტემა, აგრეთვე პერსპექტიული და მიმდინარე.

- მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა გვეხმარება განვახორციელოთ მუდმივად მონიტორინგი და ვმართოთ ნებისმიერი ოპერაციის შესრულების პარალელურად ხარისხი. ყურადღებას ამახვილებს იმ გზებზე, რომელთა საშუალებით მივაღწევთ ეფექტურად შესრულებებს და მომსახურებას. ორგანიზაციებისათვის საერთაშორისო დონეზე, იგი ხარისხის სისტემის არჩევანს წარმოადგენს. ის ორგანიზაციაში აუმჯობესებს ხარისხის გაგებას, პროდუქტიულობას, ზრდის მოგებას და საბაზრო წილს, აუმჯობესებს კომუნიკაციას ორგანიზაციის შიგნით და უზრუნველყოფს ეფექტურ მენეჯმენტს.

- კვლევამ აჩვენა, რომ მენეჯმენტის ხარისხის ერთ-ერთი უპირველეს მაჩვენებლად მენეჯერული გადაწყვეტილებების სისტემურობის ხარისხი გვევლინება. მართვაში სისტემური მიდგომა გულისხმობს აზროვნების წესს მენეჯერებისათვის. მენეჯერებს მართვაში სისტემების თეორიის გამოყენება უადვილებს, დაინახონ ორგანიზაცია გადაჯაჭვული შემადგენელი ნაწილების მთლიანობით გარემომცველ სამყაროსთან. მენეჯერებს სისტემური მიდგომა ეხმარება ორგანიზაციის არსის გარკვევასა და დასახული მიზნების ეფექტიანად მიღწევაში;

- გრძელვადიანი წარმატებისთვის ხდება გადამწყვეტი ორგანიზაციების უნარი, მუდმივად შესთავაზონ მომხმარებლებს კონკურენტულ გარემოში, რაც შეიძლება მეტი სიახლე, მიიღონ მეტი გადაწყვეტილებები უფრო სწრაფად, ვიდრე ოდესმე.

- სტრუქტურის ანალიზი ნათელს ფენს ასევე კოლეგიალურ უნარებს - როგორია ქვედანაყოფების ერთმანეთთან კოორდინირებული მუშაობა ან რომლები ვერ ახერხებენ ამას, რომელი შუა რგოლის ხელმძღვანელია უფრო მეტად დატვირთული და რომელს უწევს უქმად ყოფნა, არ აკეთებს, რასაც უნდა აკეთებდეს მისი ფუნქციიდან, ძალაუფლებიდან და პასუხისმგებლობიდან გამომდინარე. ზუსტი ანალიზის მომცემია იმის, ასევე, რომ ეს სტრუქტურა

განსაკუთრებით რომელ მნიშვნელოვან პროცესებს რამდენად შეესაბამება, რამდენად უზრუნველყოფს შესაბამის სამსახურებს შორის ის აუცილებელ კოორდინაციას და კომუნიკაციას. სტრუქტურა გვაძლევს იმის საშუალებასაც, რომ სწორად დავასკვნათ, ორგანიზაციას რა სახის და რა სფეროებში აქვს რთული ბიუროკრატიული ბარიერები. სად უჭირთ სამსახურებს, რომ მიიღონ მათთვის მნიშვნელოვანი რესური და მხარდაჭერა როგორც უმაღლესი მენეჯმენტის, ისე ქვედანაყოფების მხრიდან.

- ჩემს მიერ მაგალითის სახით მოყვანილ კომპანიაში მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლებამ განაპირობა წარმატება ბეტონის წარმოების ბაზარზე, პროდუქციის ხარისხის კონტროლის მუდმივი პროცესი, მიღწეული და შენარჩუნებული წარმოებული პროდუქციის სტაბილურად მაღალი ხარისხი, გაზრდილი მოგება შემცირებული ფასი ბაზარზე და მაქსიმალურად დაკმაყოფილებული მომხმარებლის მოთხოვნები და მოლოდინი.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases 4th Edition John s.oakland, University of ulster, 2014. p.123
2. BecIdord, J., Quality, A Critical Introduction (3rd edn), Routledge, London, 2007. p85
3. Deming, WE., Out of the Crisis, MIT, Cambridge, Mass., 1982 p.27
4. Deming, WE., The New Economies, MIT, Cambridge, Mass., 1993. p.11
5. Kehoe, D.P., The Fundamentals of Quality Management, Springer (Chapman & Hall), London, 19%. Murphy, 1.A., Quality in Practice (3rd edn), Gill and MacMillan, Dublin, 2000 p.207
6. Crosby, P.B., Quality Without Tears, McGraw-Hill, New York, 1984 p.35
7. Crosby, P.B., Quality is Free, McGraw-Hill, New York, 1979 p.44
8. Dale, B.C. (ed.), Managing Quality (5th edn), Philip Alan, Hemel Hempstead, 2007.
9. Dahlgaard, J.J., Khariji, C.K. and Kristensen, K., Fundamentals of Total Quality Management, Taylor & Francis, Oxford, 2007 p.74
10. Garvin, D.A., Managing Quality: The Strategic Competitive Edge, The Free Press (Macmillan), New York, 1988. p.63
11. Ishikawa, K. (translated by D.J. Lu), What is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985.
12. Juran, J.M. and DeFeo, J.A., haint's Quality Handbook, McGraw-Hill, New York, 2010.
13. Richard I. Daft. Management. Vanderbilt University. South-Western. Tomson Learning. 2008. p. 30
14. Stahl, M.J. (ed), Perspectives in Total Quality, Quality Press, Milwaukee, 1999.
15. Feigenbaum, A.V., Total Quality Control McGraw-Hill, New York, 2004. (411 edn)
16. ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოს რევაზ ლორთქიფანიძის "მენეჯმენტის ახალი მიმართულების შესახებ" ნაშრომი
17. პაპავა გ. ვ. "სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა" ორტომეული. თბილისი. 1998 წ. I ტომი. 519 გვ. II ტომი. 514 გვ.
18. გ. შუბლაძე, მ. ნანიტაშვილი, ლ. დოლიკაშვილი - "სტრატეგიული მენეჯმენტი, 2010 წ, გამომცემლობა უნივერსალი, თბილისი. გვ. 438.

19. რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი - „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები; (წიგნი მომზადდა და გამოიცა საქართველოს საზოგადოებრივ საქმეთა ინსტიტუტის (GIPs) მიერ),თბილისი, 2006 წ, 28 გვ.119 გვ
20. Mescon H., Albert M., Khedouri F., - Managment, Harper and row, publishers, New York, 2007.
21. Likert R. the human organization, N. Y., 1967
22. ქ. რაისი -შევიცნოთ მომხმარებელი (მომხმარებლის ქცევა), 2001, გამომცემლობა„ტექინფორმი–, თბილისი, გვ. 365.
23. მ. თევდორაძე, ნ. ნასყიდაშვილი, ნ. ლოლაშვილი, თ. ზაზაშვილი, ნ. პატიაშვილი ზოგადი მენეჯმენტი თბილისი2009 წელი გვ. 141
24. მაიასკი ო. სვოტ-ანალიზი: ობიექტი, ფაქტორები, სტრატეგიები. ფაქტორებს შორის კავშირების ძიების პრობლემა ჟურნალი: მენეჯმენტი და მაღალი ტექნოლოგიები. - 2013 წ
25. Price, F., Right Every Time, Gower, Aldershot, 1990
26. Котлер Ф., - Маркетинг менеджмент ( 9-е международное издание), Санкт-Петербург, 1999, стр. 49. Стр 162
27. Lloyd's "ბიზნესის გაუმჯობესების სატრენინგო პროგრამები"
28. My Own Business–<https://www.scu.edu/mobi/>
29. ჩინჩალაძე მ. და სხვ. “სამეურნეო საქმიანობის მართვის ორგანიზაცია”. თბილისი, “მერიდიანი”. 2013წ. 186 გვ.
30. მერლანი გ. - „მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი 2011, გვ.18-19
31. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., - „მენეჯმენტის პრინციპები“, თბილისი. 2010წ, გვ.393
32. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., - „მენეჯმენტის საფუძვლები— თბილისი. 2005წ,გვ 206
33. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. - „მენეჯმენტის

საფუძვლები— თბილისი 2008წ, გვ. 20

34. გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური, მენეჯმენტის საფუძვლები, გამომცემლობა «უნივერსალი», თბილისი 2008წ, გვ 69-94
35. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი 2007წ.
36. გოცირიძე მ. მენეჯმენტი (სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები), თბილისი. 1992წ
37. ტულუში მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯმენტის საფუძვლები (ლექციების კურსი), თბილისი 2005წ.
38. შუბლაზე გ. მენეჯმენტისა და მატრკეტინგის ცნობარი, თსუ-ს გამომცემლობა, თბილისი 1994 წ
39. შუბლაძე გ. საბაზრო ეკონომიკის აქტუალური საკითხები, თბ., 2004.
40. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი, თბილისი 2006წ.
41. ეჯიბაძე ო. “მართვა”. თბილისი, “ცოტნე” . 2010. 512 გვ.
42. ლუდუშაური ზ. და სხვ. “მეწარმეობა, მცირე მეწარმეობა” . თეორია და პრაქტიკა. თბილისი. 2004წ. 287გვ.
43. ბიჭიაშვილი ნ., ბიჭიაშვილი ლ., “ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა”. თბილისი. 1997წ. 319 გვ.
44. ჭითანავა ნ. საბაზრო ეკონომიკის რეგულირება (ორგანიზაციული საკითხები), თბილისი 1995 წ