

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ნინო სებისკვერაძე

კორპორაციებში მენეჯმენტის ხარისხის შეფასების კვლევა

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარდგენილი დისერტაციის

**ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი**

სადოქტორო პროგრამა „ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის  
მენეჯმენტი“

შიფრი 02

თბილისი

2018

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში

სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი

ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი თამარ ქამხაძე

რეცენზენტი: ასოცირებული პროფესორი იასონ ამანათაშვილი

რეცენზენტი: პროფესორი მერაბ ჯულაყიძე

დისერტაციის დაცვა შედგება 2018 წლის 9 ივლისს 15 საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე კორპუსი I, აუდიტორია 620

მისამართი :0175,თბილისი ,კოსტავას ქ 77

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,

ხოლო ავტორეფერატის - ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული ,მდივანი ,

პროფესორი ნ. ნათბილაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

## 1. ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

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 იბძრვიან 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 გაზიარებაა 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:** 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 ხარისხსი 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.

**სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა** . ნაშრომი შედგება შესავლის, ორი თავისგან. დასკვნების და გამოყენებული ლიტერატურის



ნუსხისაგან.ნაშრომი მოიცავს 135 ნაბეჭდ გვერდს, მათ შორის 16 ცხრილს და 10 ნახაზს.

## 2. ნაშრომის მოკლე დახასიათება

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს შესავალს , ლიტერატურულ მიმოხილვას ,შედეგებსა და მათ განსჯას, დასკვნებს და გამოყენებული ლიტერატურის ჩამონათვალს.

ლიტერატურული მიმოხილვის განყოფილება წარმოდგენილია ორი პარაგრაფით. პირველი - **მენეჯმენტის ხარისხის აქტუალური საკითხების კვლევის მდგომარეობა** - დახასიათებულია მენეჯმენტის ხარისხისადმი სისტემური მიდგომა. TQM (Total Quality Management) არის განუწყვეტელი დახვეწა-გაუმჯობესება ბიზნეს-პროცესების, ხარისხის მიღწევის პროცესში ყველა დონის და განყოფილების თანამშრომლის ჩართვა, ყოველი ამოცანის მაქსიმალურ დონეზე შესრულება, შრომის კოლექტიური ორგანიზაცია, ეტალონური მაჩვენებლებისადმი სწრაფვა, კლიენტის მოლოდინისადმი შესაბამისობა.ამოცანის შესრულებისადმი ენთუზიაზმის გამოწვევა ზევიდან ქვევით - ეს არის მიზანი. ამ მეთოდის მოქმედება ერთი ორგანიზაციის ფარგლებს სცდება და ვრცელდება როგორც მიმწოდებლებზე, ასევე მომხმარებლებზე. TQM განმსაზღვრელი ფაქტორია კომპანიის მოქმედებათა ფოკუსირება ხარისხის მიმართ და მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება . TQM ხელმძღვანელებს ხშირად არ ესმით, რაშია საჭირო ცვლილებები 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-	არ ისახავენ ხშირად გრძელვადიან

ვადიანი მისია ,მიზანი, და კომპანიის ხედვა.	მიზნებს და განიხილავენ, როგორც იდეურ ,არარეალურ მიზნებს.
კომპანიის ყველა თანამშრომელს გაცნობიერებული აქვს როლი და წვლილი კომპანიის მიღწევებში.	დიდ ნაწილს თანამშრომლების, მათ შორის 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 მივყავართ 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,

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,რომელიც მოიაზრებს შემდეგი ეტაპების პერმანენტულ

მონაცვლეობას: გაუმჯობესების გეგმის შემუშავებას, შემოწმებას, მის განხორციელებას და მაკორექტირებელი ან სხვა სახის მოქმედებების გატარებას. გარდა „დემინგის ბორბლისა“, ასევე ცნობილია მუდმივი სრულყოფის მეთოდი, რომლის სახელწოდებაცაა „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 გაუმჯობესების შესაძლებლობების იდენტიფიცირება და ხარისხის სრულყოფის გზების დეტალური განსაზღვრა ხორციელდება.

## ცხრილი 2

### მუდმივი სრულყოფის მეთოდი-5W2H

ასპექტი 5W2H	აღწერა	კონტრ.ლონისძიება
საგნის არსი . რა? მიზანი. რატომ?	რა კეთდება? შესაძლებელი არის თუ არა პრობლემების აცილება თავიდან? რატომ არის საჭირო ღონისძიება?	უარის თქმა უსარგებლო ამოცანებზე განსაზღვრა მიზნის ნათლად
განლაგება სადა? 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 გამოვლენას ნიშნავს ,სადაც ხორციელდება კონკრეტული ფირმის მიერ საკუთარ საქმიანობაში მათი მიღწევების დუბლირება. ამ პროცესის აღმნიშვნელად ტერმინი „ბენჩმარკინგი“ გამოიყენება, რაც დარგში

ლიდერის პოზიციაზე მყოფი კომპანიის გამოცდილების კოპირებას ნიშნავს. ბენჩმარქინგი მოიცავს შემდეგი ეტაპების განხორციელებას: განსაზღვრა ეტალონური მაჩვენებლების, შექმნა ბენჩმარქინგის გუნდის, იდენტიფიცირება ბენჩმარქინგის პარტნიორების, შეგროვება და ანალიზი ბენჩმარქინგის ინფორმაციის, ეტალონური მაჩვენებლების მიღწევის ან გადაჭარბებისთვის ღონისძიებების გატარება(იხ. ნახაზი 2). კლასიკური გაგებით ბენჩმარქინგი კომპანიის გარეთ მიმართული საქმიანობაა, უკანასკნელ პერიოდში კი მკვიდრდება შიდა ბენჩმარქინგის ცნება, რაც გულისხმობს კომპანიის შიგნით ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის გამოცდილების გაზიარებას. ეს პრაქტიკა მნიშვნელოვანია კონგლომერატული კომპანიების შემთხვევაში.

სადისერტაციო ნაშრომი მეორე პარაგრაფი მოიცავს - **მენეჯმენტის ხარისხის ეფექტიანობის კვლევას ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში**. სადისერტაციო ნაშრომში გამოყენებულია ქართველი და უცხოელი ავტორების მენეჯმენტის პრობლემებისადმი მიძღვნილი ფუნდამენტური შრომები, ცნობილი მეთოდური რეკომენდაციები და გამოცდილება.

კვლევითი ნაწილი ასახულია მეორე განყოფილებაში-შედეგები და მათი განსჯა. ეს განყოფილება მოიცავს რამდენიმე პარაგრაფს.

პარაგრაფი **2.1 წარმოდგენილია დასახელებით - მენეჯმენტის ხარისხის მეთოდოლოგიური კვლევა ქართულ კორპორაციებში**, მასში მოცემულია მეთოდოლოგიური კვლევა ქართულ კორპორაციებში.

ყველა კომპანიას საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა გააჩნია, რაც მოიცავს ფილოსოფიას და პრინციპებს ბიზნესის წარმართვის, 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

თნამშრომელი. 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.

ორგანიზაციული კულტურა გულისხმობს შემდეგს:

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

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;

ბოსტონის მატრიცა,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) უკვე გახდება.

„მეწველი ძროხა“ (Cash Cow) – ჩამოყალიბებულია 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 მინიმუმაცია ასეთი ტიპის პროდუქტების და წარმოებიდან ამოღება გარკვეული პერიოდის შემდეგ ან რებრენდინგი.

კითხვის ნიშანი (Question Marks) – ესაა პროდუქტები, რომლებიც აჩვენებენ კითხვის ნიშნებს. 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.

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

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

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.

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.

პარაგრაფი 2.2 წარმოდგენილია დასახელებით -**საქართველოში კორპორაციული მენეჯმენტის ხარისხი კვლევა**-სადაც განხილულია ISO :

- რომელიც ორგანიზაციაში ხარისხის გაგებას აუმჯობესებს
- რომელიც პროდუქტიულობას , საბაზრო წილს და მოგებას ზრდის,
- რომელიც ეფექტურ მენეჯმენტს უზრუნველყოფს
- რომელიც ხარჯებს ამცირებს
- რომელიც პერსონალთა კმაყოფილებას ზრდის
- რომელიც კომუნიკაციას ორგანიზაციის შიგნით აუმჯობესებს
- რომელიც ფართო მონიტორინგს და კონტროლს უზრუნველყოფს ყველა ქმედებაში
- რომელიც რეგრესს ამცირებს



- რომელიც მომხმარებელთა პრეტენზიებს ამცირებს და მათ კმაყოფილებას ზრდის
- რომელიც როგორც ეროვნულ ასევე საერთაშორისო დონეზე შეიძლება იქნას გამოყენებული.

### ცხრილი 3

#### მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის 7 პრინციპი

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
მომხმარებელზე ორიენტაცია	მომხმარებელზე ორიენტაცია
ლიდერობა	ლიდერობა
ჩართვა თანამშრომლების	დაინტერესება თანამშრომლების
მიდგომაპროცესებისადმი	მიდგომაპროცესებისადმი
სისტემური მიდგომა მენეჯმენტისადმი	(ამოღებულია)
გაუმჯობესებამუდმივი	გაუმჯობესება
ფაქტებზე დაფუძნებული მიდგომა	მტკიცებულებაზე დაფუძნებული
გადანწყობილობის მისაღებად	გადანწყობილობის მიღება
ურთიერთხელსაყრელი დამოკიდებულება	ურთიერთობის მენეჯმენტი

პარაგრაფი 2.3 წარმოდგენილია დასახელებით - 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 არ არის ყოველთვის ლოგიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. ადამიანზე დიდ გავლენას ახდენს ფსიქოლოგიური ფაქტორები, პიროვნული ფასეულობები, სოციალური წეს-ჩვეულებები, დაგროვილი გამოცდილება.

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. საგადასახო მატრიცა უფრო სასარგებლოა მაშინ, როცა შეზღუდულია ალტერნატივების რიცხვი გონივრულად და ის, რაც შეიძლება მოხდეს არ არის გარკვევით ცნობილი.

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.

ყველა მიღებული გადაწყვეტილება ორგანიზაციებში ერთმანეთთანაა დაკავშირებული. ყოველი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მოითხოვს მიღებას ასობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების. მაგალითად, თუ გადაწყვეტს ორგანიზაცია გადატანას შტაბ-ბინის 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.

**პარაგრაფი 2.4 წარმოდგენილია დასახელებით-მენეჯერული მართვის სტრუქტურის გაუმჯობესების მიმართულებების კვლევა ქართულ კორპორაციებში** - ორგანიზაციამ დასახული გეგმები , რომ შეასრულოს და ამით მიზანს ან მიზნებს მიაღწიოს, აუცილებელია განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურა. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას გულისხმობს ორგანიზაცია, როგორც მართვის ფუნქცია. ამ ფუნქციის ძირითადი ელემენტებს წარმოადგენს რატემა უნდა სამუშაო და ადამიანები, რომელთაც უნდა შეასრულონ ესა თუ ის სამუშაო. ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს სამუშაოს , რომ ადამიანებმა მიაღწიონ გაცილებით მეტს, ვიდრე ეს შესაძლებელი იქნებოდა სათანადო ორგანიზაციის გარეშე. მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია თანამშრომელთა იერარქიული დაქვემდებარება მათზე როგორც ზემოქმედების მნიშვნელოვანი საშუალება, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს დასახული ამოცანების მიღწევა ხელქვეითებზე უფლებამოსილებათა გადაცემის (დელეგირების) გზით.

რაც უფრო სწორად არის გაკეთებული სტრუქტურა მით უფრო დიდ ხანს შეუძლია იმუშაოს მასში არსებითი ცვლილებების შეტანის გარეშე. სწორად გაკეთებულ სტრუქტურაში ადამიანები იცვლებიან ისე, რომ თვით ამ სტრუქტურებში მნიშვნელოვანი ცვლილებები არ ხდება. ასეთი სტრუქტურები ორგანიზაციის დანიშნულების ღრმა გააზრების და მთავარი პროცესების სწორად დამუშავების შედეგად იქმნება. ისინი თვითონ მართავენ ადამიანებს და არა პირიქით, ადამიანები მართავენ მათ. ასეთი სტრუქტურები ეხმარებიან ორგანიზაციას: 1. განახორციელოს სტრატეგია; 2. ეფექტიანად მართოს მიმდინარე პროცესები და, რაც მთავარია, 3. უკეთ გამოიყენოს მასში მომუშავე ადამიანების შესაძლებლობები. ეს არის ის სამი ამოცანა, რომელსაც სწორად გაკეთებული ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა ემსახურებოდეს.

**პარაგრაფი 2.5 წარმოდგენილია დასახელებით-მენეჯმენტის ხარისხის ამაღლება,კვლევის შედეგების რეალიზებით ქართულ კორპორაციაში-** წარმოდგენილია ქეისის სახით კომპანია, რომელშიც დანერგილია მენეჯმენტის ხარისხის სისტემა და იგი წარმოადგენს ერთ-ერთ წარმატებულ ორგანიზაციას ბეტონის წარმოების ბაზარზე.კომპანია ახორციელებს სხვადასხვა მარკის (კლასის)

ბეტონის წარმოებას პროდუქციის ხარისხის კონტროლი მუდმივი პროცესია, რომელიც პროდუქტის დასამზადებლად საჭირო ყველა კომპონენტისა და საბოლოო პროდუქტის ტესტირებას მოიცავს. კომპანიის ლაბორატორიაში წამყვანი სპეციალისტები ადგენენ ყველა კომპონენტის (ცემენტი, ქვიშა, ღორღი, პლასტიფიკატორი) მახასიათებლებს და შემდეგ ბეტონის მინარევები ფორმულირდება, რომელიც ბეტონის მარკასა და ხარისხს განსაზღვრავს. კუბებად დაყალიბებული ბეტონი იზომება კუმშვაზე (სიმტკიცეზე) და გარემო პირობების მიმართ გამძლეობაზე. ორგანიზაციაში დასაქმებული მაღალკვალიფიციური და დისციპლინირებული პერსონალი, ასევე უახლესი ტექნოლოგიით აღჭურვილი კვანძი და ხარისხის კონტროლის ლაბორატორია საშუალებას იძლევა მიღწეულ და შენარჩუნებულ იქნას წარმოებული პროდუქციის სტაბილურად მაღალი ხარისხი, ათვისებულ იქნას წარმოების ახალი ტექნოლოგიები/მიმართულებები და ამით მაქსიმალურად დაკმაყოფილდეს მომხმარებლის მოთხოვნები და მოლოდინი.

სადისერტაციო ნაშრომის ირგვლივ გამოქვეყნებული პუბლიკაციები :

1. ნინო სებისკვერაძე-თანამედროვე მიდგომები ხარისხის მენეჯმენტის სისტემაში - ჟურნალი ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა #3 (40) 2017წ .გვ 74
2. ნინო სებისკვერაძე-ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტები და მისი როლი საქართველოს ორგანიზაციებში - ჟურნალი ეკონომიკა # 11-12, 2017წ .გვ 62
3. ნინო სებისკვერაძე-ხარისხის მენეჯმენტის კვლევის მეთოდოლოგია - ჟურნალი ეკონომიკა # 2-3 ,2018წ გვ 168
4. ნინო სებისკვერაძე-ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტურობა საქართველოს ორგანიზაციებში - ჟურნალი ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა # 1(41) 2018წ. გვ 117
5. ნინო სებისკვერაძე-პროდუქციის და მომსახურების ინდიკატორები საქართველოს ორგანიზაციებში -აკადემიკოს ავთანდილ გუნიას დაბადებიდან 105 -ე წლისთავისადმი მიძღვნილ 2017 წლის თსუ პ. გუგუშვილის. სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია-„მდგრადი განვითარების თანამედროვე ეკონომიკური ტენდენციები“-  
[www.conferenceeconomics.tsu.ge](http://www.conferenceeconomics.tsu.ge)
6. ნინო სებისკვერაძე-ორგანიზაციული კულტურის შექმნა კორპორაციებში - პროფესორ გიორგი პაპავას დაბადებიდან 95-ე წლისთავისადმი მიძღვნილ 2018 წლის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია -"ეკონომიკისა და ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ტენდენციები“-  
[www.conferenceeconomics.tsu.ge](http://www.conferenceeconomics.tsu.ge)

## დასკვნები

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.



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.