მომსახურების მენეჯმენტი

შემდგენელი: ბადრი რამიშვილი

თბილისი
2024

თავი 1. მომსახურების არსი, კლასიფიკაცია და თავისებურებები

მომსახურების მნიშვნელობა თანამედროვე ეკონომიკასა და ბიზნესში

თანამედროვე განვითარებულ ეკონომიკებს პოსტინდუსტრიულსაც უწოდებენ, რაც ნიშნავს, რომ მოცემული ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში მომსახურებასთან დაკავშირებული დარგების ხვედრითი წილი 50%-ს აჭარბებს. ზოგიერთ შემთხვევაში კი, ეს მაჩვენებელი 80% უახლოვდება. გამოდის, რომ ასეთ ქვეყნებში მომსახურების შექმნა მატერიალურ წარმოებაზე უფრო მნიშვნელოვანია. ვერც ერთი ეკონომიკა ვერ იფუნქციონირებს ინფრასტრუქტურის გარეშე, რასაც მომსახურება უზრუნველყოფს ტრანსპორტისა და კომუნიკაციების სახით, ასევე ყოველი ადამიანი იღებს სამთავრობო მომსახურებას ზოგჯერ მისი სურვილის გარეშეც. ცივილიზებულ ქვეყნებში, როგორც წესი, საზოგადობრივი პასუხისმგებლობას ექვემდებარება განათლებისა და ჯანდაცვის სერვისები. ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად, მომსახურება კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება და მალე მოსახლეობის უდიდესი უმრავლესობა დასაქმებული იქნება მომსახურების სფეროში. სწორედ ამიტომ, ოპერაციათა მენეჯმენტს გამოეყო მომსახურების მენეჯმენტი და 90-იანი წლებიდან ინტენსიურად ისწავლება მოწინავე უნივერსიტეტებში.

თითოეული ადამიანი სარგებლობს მომსახურებით ყოველდღიურ ცხოვრებაში: მაგალითად, ყოველ ჩვენგანს სჭირდება სამთავრობო მომსახურება, ჯანდაცვა, განათლება, კომუნიკაციები, კვება, ჰიგიენური, სილამაზისა და სხვა მათ შორის საგანგებო სერვისები. ჩვენი კეთილდღეობა და ჩვენი ეკონომიკის აყვავება ახალი სერვისების შექმნაზეა დაფუძნებული. წარმოებისა და სოფლის მეურნეობის საქმიანობა ყოველთვის აუცილებელი იქნება, მაგრამ ჩვენ შეგვიძლია მხოლოდ იმ რაოდენობის საკვების მიღება რაც ჩვენს ფიზიოლოგიაზეა დამოკიდებული და მხოლოდ გარკვეული რაოდენობის მატერიალური საქონლის გამოყენება, შესაბამისად ამ მიმართულებით მკვეთრ ზრდას არ უნდა ველოდოთ. აი მომსახურების წარმოება, როგორც რაოდენობრივი, ისე ნომენკლატურული თვალსაზრისით მუდმივად მოიმატებს.

ინოვაციური მიდგომა და ტექნოლოგიური განვითარების მიმართულებები მომსახურების ბიზნესში

მომსახურების მიმართულებით არსებობს პროდუქციის ნომენკლატურის ზრდის კარგი შესაძლებლობები და ეს პირველ რიგში ინოვაციებისა და ტექნოლოგიური განვითარების ხარჯზე ხდება. მომსხუბის სფეროში ინოვაციები გულისხმობს ახალი სერვისების შექმნას ან არსებული სერვისებისა და მათი მიწოდების პროცესების მნიშვნელოვნად გაუმჯობესებას, რაც განპირობებულია ტექნოლოგიური მიღწევებით, მომხმარებელთან უკუკავშირის დამყარებითა და წარმატებული ორგანიზაციული სტრატეგიების შემუშავებით. შესაძლებელია აგრეთვე მომსახურების შექმნის პროცესის ინოვაციური გაუმჯობესება რაც ფოკუსირებულია სერვისების მიწოდების, დიზაინისა და წარმოების გაუმჯობესებაზე. ამ დროს ხშირად აქვს ადგილი ახალი მიწოდების სისტემების შემუშავებას, სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციას ან როლების რესტრუქტურიზაციას. როგორც წესი, ინოვაციური მომსახურების პროდუქტის შექმნა ნიშნავს მომხმარებლისთვის უმაღლესი ფასეულობის შეთავაზებას, ხოლო წარმოების პროცესის ინოვაციური გაუმჯობესება კი, პროდუქტის თვითღირებულების შემცირებას.

მომსახურების ტექნოლოგიების განვითარების მხრივ ძირითადი თანამედროვე მიმართულებაა საინფორმაციო და ქსელური ტექნოლოგიების უსწრაფესი განვითარება, რაც ერთგვარი ბუმის თვისებებსაც კი ავლენს. ამ მხრივ გამოირჩევა ღრუბლოვანი ან ის კომპიუტერული და ციფრული ტექნოლოგიები რაც ელექტრონული კომერციის დროს გამოიყენება. მომსახურების შექმნისა და მიწოდების პროცესში უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ხელოვნური ინტელექტსაც, თუმცა ამ მხრივ შესაძლებლობები არსებულზე გაცილებით მეტია. ეს ინოვაციები სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია პროდუქტიულობის გაუმჯობესებისთვის, ხარჯების შემცირებისთვის, კონკურენტუნარიანობის გაზრდისა და მომხმარებელთა ლოიალობის განმტკიცებისთვის დღევანდელ სწრაფად განვითარებად ბაზრებზე.

მომსახურების თავისებურებები

მომსახურებასა და მატერიალური ნაკეთობის წარმოებას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებებია. ქვემოთ სწორედ მომსახურების თავისებურებების შესახებ გვექნება მსჯელობა. რადგან თითოეული მათგანი დიდ გავლენას ახდენს მომსახურების პროექტირების, წარმოებისა და მიწოდების პროცესზე.

მომსახურებას აქვს მკვეთრად გამოხატული იდიოსინკრაზიული ხასიათი: ანუ რაც კარგია ერთი სახის მომსახურების გაწევის დროს, შესაძლოა სრულიად საწინააღმდეგო ზემოქმედება ჰქონდეს სხვა სახის მომსახურებაზე. მაგალითად, თუ ისეთი ტიპის კვების საწარმოსთვის, როგორიც McDonalds-ია სისწრაფე ბიზნესის

სტრატეგიული საკითხია, ელიტარული რესტორნისთვის, პირიქით, სიჩქარე მთელ რიგ შემთხვევებში კონტრპროდუქტიულია, რადგან ამ ბიზნესში მთავარია მომსახურების ხარისხი და იდილიის ატმოსფეროს შექმნა და მომხმარებელს სურს რაც შეიძლება გაიხანგრძლივოს ასეთ გარემოში ყოფნა.

]*შესრულებული სამუშაოს მაღალი ხარისხი ჯერ კიდევ არ ნიშნავს მომსახურების მაღალ ხარისხს,* რადგან შესაძლებელია მომსახურება ზედმიწევნით შეესაბამებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, ნორმატივებს, მაგრამ დაცული არ იყოს მიწოდების ვადები. დრო კი, მომსახურების შექმნისა და მოხმარების პროცესში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს. სერვისის მიწოდების ან მოხმარების ვადების დარღვევის დროს, მკვეთრად ეცემა მომხმარებლის კმაყოფილება და მომსახურება ვერ ჩაითვლება მაღალხარისხოვნად, ხშირად კი, სრულიად იკარგება მისი ფასეულობა.

ყოველი მომსახურების აქტის დროს დიდია სუბიექტური ფაქტორის როლი. იშვიათი გამონაკლისის გარდა მომსახურება სერვის-კომპანიის წარმომამდგენლისა და მომხმარებლის კონტაქტის პირობებში იქმნება, ანუ მთელ რიგ შემთხვევებში, როდესაც კონტაქტის ხარისხი მათ შორის მაღალია, შეიძლება ვისაუბროთ ორმხრივ სუბიექტივიზმზეც, რადგან ამ დროს სერვის-კომპანიის წარმომადგენელთან ერთად მომსახურების შექმნის პროცესში აქტიურად არის ჩართული მომხმარებელიც. სწორედ ამიტომაა, რომ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესების უმნიშვნელოვანესი საშუალება სავაჭრო პერსონალის პერმენენტული გადამზადება და ტრენინგებია. ის სერვისული კომპანიები კი, რომლებიც ბაზარზე ხანგრძლივ ყოფნას გეგმავენ დიდ რესურსებს ხარჯავენ ამ მიმართულებით.

მომსახურების არამატერიალური ბუნების გამო მისი დიფერენცირება რთულია. მიუხედავად იმისა, რომ მატერიალური საქონლის სხვადსხვა სახეობას შორის არსებობს განასხვავებები დიფერენცირების სირთულის მხრივ, საყოველთაოდ აღიარებული ჭეშმარიტებაა, რომ მომსახურების დიფერენცირება მატერიალური საქონლის დიფერენცირებაზე რთულია. სწორედ ამიტომ, „წმინდა“ სახით მომსახურების მიწოდება სულ უფრო იშვიათი მოვლენაა. ადგილი აქვს მისთვის მატერიალური სახის მინიჭებას ან მომსახურებაში მატერიალური კომპონენტების ინტეგრირებას. მაგალითად, დღეს ფართოდაა გავრცელებული ელექტრონული საბანკო ბარათები, რაც ერთ-ერთი საბანკო მომსახურების მატერიალიზაციის ნიმუშს წარმოადგენს. ისეთ რთულად დიფერენცირებად ბიზნესშიც კი, როგორიცაა საჰაერო-სატრანსპორტო გადაზიდვები, უხვადაა ჩართული მატერიალური კომპონენტები. აქვე უნდა ითქვას, რომ ზოგიერთი სახის მომსახურება თავისთავად მოიაზრებს მასში მატერიალური შემადგენლის არსებობას, ამის მაგალითია სარესტორნო ბიზნესი.

თუ მომსახურებას აქვს მატერიალური მახასიათებლები მას **„მომსახურების პაკეტს“** უწოდებენ და მისი შემუშავება უნდა განხორციელდეს სპეციფიკური

მეთოდებით. აქვე უნდა ითქვას, რომ არსებობს ცნება **„საქონლის პაკეტი“**, რაც მომხმარებლისთვის ძირითადი და დამატებითი საქონლის შეთავაზებას გულისხმობს, ხოლო დამატებით საქონლად ხშირად მომსახურება გვევლინება, რომელიც ძირითადი კომერციული შეთავაზების ფასეულობის ზრდისთვის არის გათვალისწინებული, ამის მაგალითად გაყიდვისწინა და გაყიდვისშემდგომი სერვისი გამოდგება.

იშვიათი გამონაკლისის გარდა მომსახურების წარმოების და მოხმარების პროცესი ერთმანეთს ემთხვევა. ეს გამომდინარეობს მომხმარებლისა და სერვის-კომპანიის წარმომადგენლის მჭიდრო კონტაქტიდან და დამატებით პრობლემებს წამოჭრის მომსახურების წარმოების პროცესის დროს. მაგალითად, სწორედ ამის გამოც არის, რომ მომსახურების შემუშავების დროს დიდი ყურადღება ექცევა სერვის-კომპანიის პერსონალის პროფესიული უნარ-ჩვევების დახვეწის საკითხს, რადგან მათი შეცდომის გამოსწორება შეუძლებელია და მას მყისიერად მოყვება ფირმისთვის როგორც შიდა ასე გარე დანაკარგები.

მომსახურების არამატერიალური ბუნება განაპირობებს მისი მარაგების შექმნის შეუძლებლობას, ეს წარმოქმნის უმნიშვნელოვანეს პრობლემას - მატერიალური წარმოების პირობებში ადვილად არის შესაძლებელი ბაზარზე მოთხოვნის მერყეობის დაბალანსება, მომსახურების დროს კი, მსგავსი მარტივი გადაწყვეტილებების მიღება შეუძლებელია. ამ შემთხვევაში უნდა დარეგულირდეს თვით მომსახურების მიწოდების წყაროს გამტარუნარიანობა. ეს პრობლემა კი, საკმაოდ რთულია და ხშირ შემთხვევებში მათემატიკურ გადაწყვეტას მოითხოვს.

მომსახურების კლასიფიკაცია

მომსახურების კლასიფიკაცია რამდენიმე მიმართულებით შეიძლება განხორციელდეს. პირველ რიგში განასხვავებენ თუ რომელი დარგის მომსახურებასთან გვაქვს საქმე. მაგალითად, გამოყოფენ სატრანსპორტო ბიზნესს, საყოფაცხოვრებო მოომსახურების და პირადი ჰიგიენისა და სილამაზის დარგებს, სარესტორნო და საზოგადოებრივი კვების დარგს, ტურიზმს, ჯანდაცვას, განათლების სფეროს და ა.შ. ასევე მნიშვნელოვანია თუ სად ტარდება მომსახურების აქტი სერვისულ ფირმასთან მიმართებაში, რაზედასც ქვემოთ ვრცლად ვომსჯელებთ. კლასიფიკაციის საფუძვლად შეიძლება მივიჩნიოთ მომსახურების კონტაქტის დონე და სერვისი განხორციელების მეთოდები. თუმცა ამ ორი უკანასკნელის მნიშვნელობიდან გამომდინარე მათ ცალ-ცალკე განვიხილავთ.

მომსახურების ბიზნესი და შიდა მომსახურება. მომსახურება უფრო ხშირად იწვევს დამოუკიდებელი ბიზნესის ასოციაციას და ეს პრინციპში მართალიც არის,

მაგრამ არ უნდა იქნას უგულებელყოფილი ის დამხმარე საქმიანობა, რაც ნებსიმიერი ორგანიზაციისათვის არის აუცილებელი და ე.წ. **"შიდა მომსახურების"** სახელითაა ცნობილი. **"შიდა მომსახურება" ორგანიზაციის სამსახურებისთვის თუ ქვედანაყოფებისთვის გაწეული სერვისია, რაც აუცილებელია მისი ქმედუნარიანობის შენარჩუნებისა და წარმატებული საქმიანობისთვის.** ამ ტიპის ფუნქციებია: საბუღალტრო აღრიცხვა, მონაცემთა დამუშავება, საინჟინრო და ტექნიკური საქმიანობა, მარკეტინგი და ა.შ. ამ დროს მომხმარებლად გვევლინება ფირმის ესა თუ ის განყოფილება, რომელთაც მსგავსი მომსახურება ესაჭიროება, ხოლო „მწარმოებელი" კი, იმავე კომპანიის სხვა სტრუქტურული წარმონაქმნია. ზოგჯერ ისეც ხდება, რომ ქვედანაყოფი, რომელიც ემსახურება კონკრეტულ ორგანიზაციას, გასცდება ხოლმე მის ფარგლებს, იწყებს რა მომსახურების გაწევას სხვა კლიენტურისთვის. ამ დროს ის გადაიქცევა მომსახურების მწარმოებელ სრულფასოვან კომერციულ ორგანიზაციად. ჩვენი შემდგომი მსჯელობა ძირითადად წარიმართება **ბიზნესზე, რომლის მთავარი მიზანია მომხმარებლისთვის გარკვეული საზღაურის საფასურად კონკრეტული მომსახურების ან მომსახურებათა ნაკრების გაწევა, მასთან ურთიერთქმედებით, ანაც სულაც მისი მონაწილეობით. ამ საქმიანობას „მომსახურების ბიზნესს" უქოდებენ.** იგი თავის მხრივ ორ ტიპად - **მომსახურება სერვისკომპანიის გარემოში** და **მომსახურება კლიენტის გარემოში** - იყოფა. პირველ შემთხვევაში, იმისთვის, რომ მომხმარებელმა მიიღოს გარკვეული ტიპის მომსახურება, ის უნდა ეწვიოს კომპანიის მიერ შერჩეულ ადგილს, როგორც წესი ეს ფირმის ოფისია. ხოლო მეორე შემთხვევაში კი, კლიენტს მომსახურება გაეწევა მისსავე გარემოში (ვთქვათ მის სახლში).

სერვისული კონტაქტები და მათი სტრუქტურიზება

სერვისული ორგანიზაციების კლასიფიცირება მათ მიერ გაწეული მომსახურების მიხედვით არ ქმნის ნათელ წარმოდგენას შესრულებული საქმიანობის შესახებ. მაგალითად, მატერიალური წარმოების ოპერაციული სისტემების კლასიფიკაცია უმალვე იძლევა საკმაოდ მნიშვნელოვან ინფორმაციას შესრულებული საქმიანობის და ამ დროს წარმოქმნილ მატერიალური ნაკადებზე. მომსახურების სრულყოფილი ანალიზისა და მისი პროექტირების პროცესისთვის, დიდი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებლისა და სერვის-კომპანიის კონტაქტის დონეს.

ტერმინი ***მომხარებელთან კონტაქტი*** *ნიშნავს მომსახურების სისტემაში კლიენტის ფიზიკურ მონაწილეობას, რა დროსაც ხორციელდება მომსახურების გაწევა.* ***კონტაქტის დონე*** *არის პროცენტული შეფარდება კლიენტის სერვისულ სისტემაში ყოფნისა და მომსახურებისთვის საჭირო მთლიანი დროისა.* ჩვეულებრივ,

რაც უფრო დიდია ეს თანაფარდობა, მით უფრო მაღალია სერვის-კომპანიისა და კლიენტის ურთიერთქმედების ხარისხი.

მომსახურების პროექტირების დროს გასათვალისწინებელია, რომ სერვისული სისტემები, რომლებიც კლინეტთან კონტაქტის მაღალი დონით ხასიათდებიან, გაცილებით რთული სამართავია, რადგან ამ ტიპის სერვისულ სისტემებში მომხმარებელი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს მომსახურების ხანგრძლივობაზე, შემადგენლობაზე, ხარისხზე. გარდა ამისა, მათი რაციონალიზება უფრო ძნელია ვიდრე კლნიეტთან კონტაქტის დაბალი დონის სერვისული სისტემებისა. ქვემოთ ცხრილის სახით მოტანილია ორივე ტიპის სერვისული სისტემის მახასიათებლები.

ცხრილი 1.1

განსხვავებები მაღალი და დაბალი კონტაქტის სისტემებს შორის

მომსახურების მახასიათებლები	მაღალი კონტაქტის სისტემები	დაბალი კონტაქტის სისტემები
სერვისული პუნქტის განლაგება	უნდა განხორცილდეს მომხმარებელთან უშუალო სიახლოვეს	უმჯობესია მომსახურება მიმწოდებლების, სატრანსპორტო კვანძების ან სამუშაო ძალის სიახლოვეს განხორციელდეს
სერვისული ფართის დაგეგმვა	ფართის დაგეგმვის დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს კლიენტების მოლოდინები ფიზიკური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები	ფართის დაგეგმვის ძირითადი კრიტერიუმია შრომის მაქსიმალური მწარმოებლურობის მიღწევა
მომსახურების შინაარსი	მომსახურების შინაარსს გარემო და კლიენტის ფიზიკური მონაწილეობა განისაზღვრავს	კლიენტი არ იმყოფება სერვის-კომპანიის გარემოში, ამიტომ მომსახურება ნაკლები ელემენტებისგან შეიძლება შედგებოდეს
მომსახურების პროცესის პროექტირება	მომსახურების პროცესის ყველა ეტაპი კლიენტზე სწრაფ და პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს	კლიენტი არ არის ჩართული მომსახურების პროცესის უმრავლეს ეტაპში
გრაფიკების შედგენა	კლიენტი ჩართულია სამუშაო გრაფიკში და მას აუცილებლად უნდა გაეწიოს მომსახურება	კლიენტს უმთავრესად ოპერაციების დასრულების ვადები აინტერესებს
საწარმოო დაგეგმვა	შეკვეთების შენახვა შეუძლებელია, ამიტომ მომსახურების ნაკადის შემცირება ბიზნეს-	შესაძლებელია, როგორც შეკვეთის შესრულების გადავადება, ასევე მომსახურების

	დანაკარგებთან არის დაკავ-შირებული	ნაკადის შემცირება
პერსონალის უნარები	პერსონალი მუშაობს უშუალოდ კლიენტებთან და მომსახურების ძირითად ელემენტს წარმოადგენს, ამიტომ, ის საგანგებოდ უნდა იყოს მომზადებული ადამიანებთან სამუშაოდ	ძირითად პერსონალს მხოლოდ პროფესიული უნარები უნდა გააჩნდეს
ხარისხის კონტროლი	მომსახურების ხარისხი კონტროლდება კლიენტის მიერ და შესაძლებელია იცვლებოდეს	ხარისხის სტანდარტების განსაზღვრა ზუსტად არის შესაძლებელი, შესაბამისად ხარისხი მუდმივობით ხასიათდება
დროებლივი ნორმები	მომსახურების გაწევის ვადები დამოკიდებულია კლიენტის კონკრეტულ მოთხოვნილებებზე, შედეგად მკაცრად განსაზღვრული არ არის	სამუშაო სრულდება კლიენტის „შემცვლელებთან" ამიტომ დროებლივი ნორმები ძალიან მკაცრი შეიძლება იყოს
შრომის ანაზღაურება	სამუშაოს სხვადასხვა შედეგის გამო, აუცილებელია დროებლივი ანაზღაურება	ფიქსირებული სამუშაოს გამო, შესაძლებელია შედეგების მიხედვით შრომის ანაზღაურება
გამტარუნარიანობის დაგეგმვა	მომსახურების გაყიდვების შემცირების თავიდან ასაცილებლად გამტარუნარიანობა უნდა იყოს მაქსიმალური მოთხოვნის დონეზე	რადგანაც შედეგების შენახვა შესაძლებელია, გამტარუნარიანობა მოთხოვნის საშუალო დონეზე განისაზღვრება

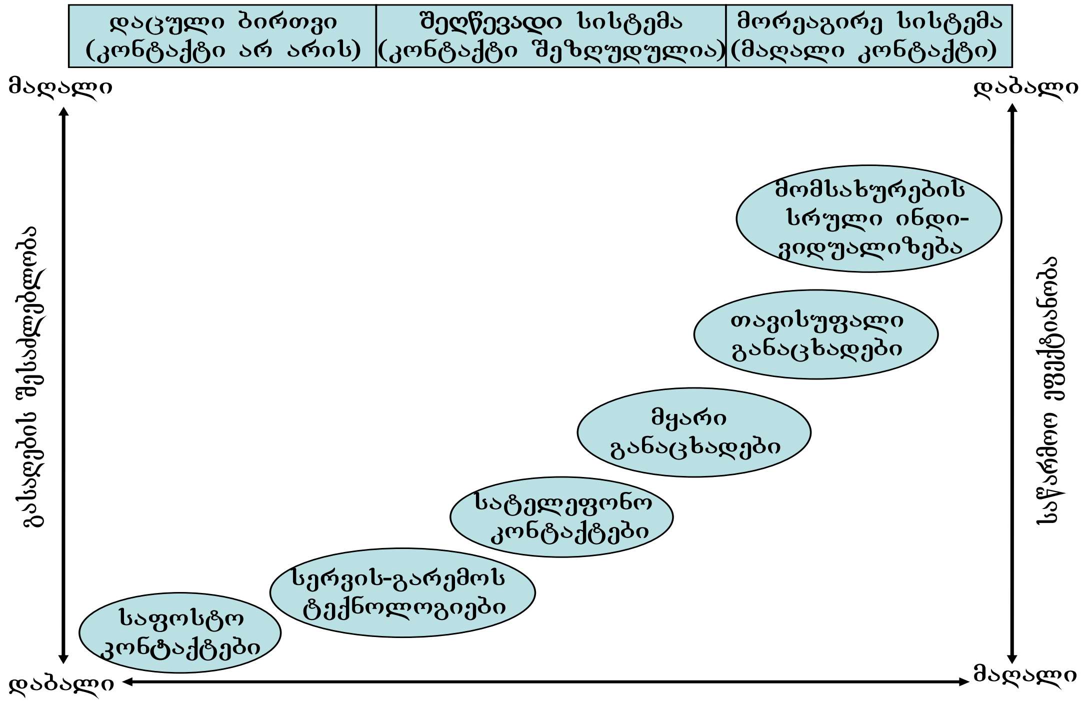
კონტაქტის ხარისხის მიხედვით სერვისული სისტემები შესაძლებელია სამ ნაწილად დაიყოს: *პირველი ტიპის სერვისულ სისტემებში მომსახურების პროცესი ფიზიკურად მთლიანად გამიჯნულია კლიენტისაგან და მათ „დაცულ ბირთვს" უწოდებენ;* სერვის-კომპანიებში, რომლებიც ბიზნესის ორგანიზაციას დაცული ბირთვის პრინციპით ახორციელებენ, მომსახურების პროცესი ძალიან წააგავს მატერიალურ წარმოებას და მასთან კლიენტის კონტაქტი მხოლოდ შეკვეთის მიცემით ამოიწურება და ეს პროცედურაც ძირითადად ფოსტის (ელექტრონულის თუ ჩვეულებრივის) მეშვეობით ხორციელდება.

უფრო მაღალი კონტაქტის დონით ხასიათდება ე.წ. *„შეღწევადი სისტემა“, რომელშიც კლიენტს შეუძლია „შეღწევა“ სატელეფონო ზარის ან პირადი ვიზიტის მეშვეობით.* ამ ტიპის სერვისულ სიტემებზე კლიენტის გავლენა არსებობს, მაგრამ მას არაინტენსიური ხასიათი აქვს.

„მორეაგირე სისტემა“ სერვისული სისტემისა და კლიენტის მაღალი დონის კონტაქტს გულისხმობს. ამ ტიპის სისტემის მქონე კომპანიებში კლიენტი მონაწილეობს მომსახურების შექმნის პროცესში და მომსახურების სისტემა დაუყოვნებლივ რეაგირებს მის მოთხოვნილებებზე, რაც შესაძლოა მომსახურების პროცესში წარმოიშვას ან შეიცვალოს. რაც უფრო მჭიდროა სერვისული სისტემისა და კლიენტის კავშირი, მით უფრო მაღალია მომსახურების გაყიდვის შესაძლებლობა, რადგან მჭიდრო კონტაქტის პირობებში მომხმარებელს შესაძლოა გაუჩნდეს დამატებითი შესყიდვების განხორციელების სურვილი. სამაგიეროდ, რაც უფრო დიდ გავლენას ახდენს კლიენტი სერვის-კომპანიის ფუნქციონირებაზე, მით უფრო ეცემა მისი ეფექტიანობა.

ნახატი 1.1

მომსახურების სისტემური მატრიცა



მომსახურების ზოგიერთი პროცესის დასახასიათებლად, სადაც კლიენტსა და მომსახურების სისტემას შორის მეტ-ნაკლები დონის კონტაქტი არსებობს, ასევე გამოიყენება ტერმინები “მყარი განაცხადი”, „თავისუფალი განაცხადი“ და სრულად

ინდივიდუალიზებული მომსახურება. *„მყარი განაცხადი“* მოიაზრებს შემთხვევას, როდესაც მომსახურების პროცესი უმნიშვნელო ცვლილებებით მიმდინარეობს. კლიენტს და მომსახურე პერსონალს არ გააჩნიათ თავისუფალი მოქმედების მნიშვნელოვანი შესაძლებლობა, რადგან პროცესი რეგლამენტირებულია წინასწარ შემუშავებული მომსახურების აღწერით და სხვადასხვა წესით. *“თავისუფალი განაცხადის”* დროს ადგილი აქვს კომპანიის მიერ მომსახურების პარამეტრების ზოგად აღწერას, რის შემდეგაც კლიენტს შეუძლია გარკვეული ინდივიდუალური პირობები დაუმატოს შეკვეთას, ეს განსაკუთრებით ეხება მატერიალურ კომპონენტებს. *სრულად ინდივიდუალიზებული მომსახურება* გულისხმობს კლიენტის აქტიურ მონაწილეობას მომსახურების შექმნის პროცესში და მისი ნებისმიერი პრეტენზია უმალ კმაყოფილდება.

მომსახურების კონტაქტის დონე განაპირობებს მომსახურების გაწევის არხის შერჩევას, რაც შეიძლება განხორციელდეს ფოსტის, ფაქსის, ინტერნეტ-ქსელის, სატელეფონო კავშირის ან პირდაპირი კონტაქის მეშვეობით.

მომსახურების გაწევის მეთოდები

მომსახურების სრულად აღწერისა და როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ კლასიფიცირებისთვის უმნიშვნელოვანესია იმის აღწერა თუ როგორ ხდება მომსახურების გაწევა. ამ ხმრივ განარჩევენ სამ - ნაკადური ხაზის მომსახურების, თვითმომსახურებისა და ინდივიდუალური მიდგომის მეთოდებს.

ნაკადური ხაზის მეთოდი პირველად გამოიყენა Mc’Donalds-მა. ამ მიდგომით მან შეცვალა მომსახურების ტრადიციული ორიენტირები. მომსახურების გაწევის ეს მეთოდი ძალიან წააგავს შესაბამისი დასახელების მატერიალური წარმოების პროცესს და დასახელებაც ამის გამოა მისგან ნასესხები.

როგორც წესი, მომსახურების გაწევის დროს, ყურადღების ცენტრშია მომხმარებელი, წარმოების პროცესში კი, შრომის საგანი. ამ დროს მნიშვნელოვანია ის ფაქტი, რომ მომხმარებელი მეტ-ნაკლებად ურთიერთქმედებს სერვის-კომპანიასთან და მის წარმოამსდგენელთან, ხოლო შრომის საგანი კი, ცხადია არა. ამიტომ, პირველ შემთხვევაში მომსახურე პერსონალი დაქვემდებარებულია კლიენტს, მატერიალური წარმოების დროს კი, რადგან ასეთი დამოკიდებულება არ არსებობს შესაძლებელია საწარმოო პროცესის სტანდარტიზება, რასაც მრავალი უპირატესობა აქვს. Mc’Donalds-ის მიერ შემოთავაზებულ მომსახურების მეთოდში, კლიენტზე დამოკიდებულება, სტანდარტიზაციის ფართოდ გამოყენების გამო არსებითად მცირდება, რაც მკვეთრად ზრდის მომსახურების გაწევის სიჩქარესა და ამცირებს ფასს, ეს კი, მეტად მნიშვნელოვანია სწრაფი კვების რესტორნებისთვის.

თვითმომსახურების მეთოდი, ზოგიერთი მკვლევარის აზრით, სრულიად საწინააღმდეგო მოვლენაა ნაკადური ხაზის მეთოდთან შედარებით. იმ სერვისულ-კომპანიებში, რომლებიც თვითმომსახურების მეთოდს იყენებენ, მკვეთრადაა გაზრდილი კლიენტის როლი. ეს ხდება რათა მაქსიმამლურად შემცირდეს სერვისულ კომპანიებში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობა და ისინი ჩანაცვლდეს სხვადასხვა დანადგარებითა და ტექნოლოგიებით. რაც თავის მხრივ გამოწვეულია განვითარებულ ქვეყნებში შრომის გაძვირებით, ხოლო ტექნიკისა და ტექნოლოგიების კი, პირიქით გაიაფებით.

აღნიშნულის ყველაზე ნათელი ნიმუშია სხვადასხვა სახის სავაჭრო აპარატების გამოყენება და თანამედროვე ბენზინ-გასამართი სადგურები. მაგალითად, კლიენტს, იმისთვის, რომ თვითმომსახურების ბენზო-გასამართ სადგურში შეავსოს საწვავი, მოუწევს მანქანიდან გადმოსვლა, ფულის ავტომატური წესით გადახდა, ბენზინის აპარატთან მისვლა და საწვავის თვითონ ჩასხმა, ფაქტობრივად ის ამ დროს მომსახურების ობიექტის თანამშრომლის ფუნქციას ასრულებს. ან კიდევ სავაჭრო აპარატები. რომელთა გამოყენებით კლიენტი გამყიდველის გარეშე ახერხებს საქონლის შეძენას და მოლარის გარეშე ფულის გადახდას.

ინდივიდუალური მიდგომის მეთოდის დროს მომხმარებლის როლი მომსახურების პროცესში განსაკუთრებულია. ფასეულობის შექმნა ფაქტიურად მისი თანდასწრებით და უშუალო მონაწილეობით მიმდინარეობს, უმალ სრულდება კლიენტის უმცირესი პრეტენზიაც კი. ამ მეთოდის გამოყენებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მომსახურების ობიექტის თანამშრომელთა როგორც პროფესიულ ასევე პიროვნულ თვისებებს. მართალია ისინი განსაკუთრებით არიან დატვირთულნი და მათი პასუხისმგებლობაც იზრდება, მაგრამ სამაგიეროდ ყოველივე ამას სათანადო შედეგიც ახლავს თან. ჯერ-ერთი იზრდება კლიენტისთვის მიწოდებული ფასეულობა და ამას მოსდევს მისი თვითღირებულების ზრდა რაც ძირითადად კვალიფიციური სერვის-კომპანიის შრომის ანაზღაურების ზრდის ხარჯზე ხდება.

კითხვები:

1. რა მნიშვნელობა აქვს მომსახურების სფეროს განვითარფებული ქვეყნების ეკონომიკაში?
2. რა როლი აკისრია სერვის-კომპანიებს თანამედროვე ბიზნესში?
3. რა თავისებურებები გააჩნია მომსახურებას?
4. რას ნიშნავს მომსახურების პაკეტი?

5. როგორ გესმით ცნებების „მომსახურების ბიზნესი“ და „შიდა მომსახურება“ მნიშვნელობები?
6. რას ნიშნავს მომსახურება კლიენტის გარემოში? სერვის-კომპანიის გარემოში?
7. რას ნიშნავს ტერმინი სერვის-კომპანიის მომხმარებელთან კონტაქტი?
8. რა მახასიათებლები აქვს „დაცული ბირთვის“ მქონე სერვისულ სისტემას?
9. რა ახასიათებს „შეღწევად სისტემას“?
10. რას ნიშნავს „მორეაგირე სისტემა“?
11. რას ნიშნავს ტერმინი „მყარი განაცხადი“?
12. რას ნიშნავს ტერმინი „თავისუფალი განაცხადი“?
13. რას ნიშნავს სრულად ინდივიდუალიზებული მომსახურება?
14. რა თავისებურებები აქვს ნაკადური ხაზის მეთოდს?
15. რა თავისებურებები ახასიათებს თვითმომსახურების მეთოდს?
16. რა თავისებურებები აქვს ინდივიდუალური მიდგომის მეთოდს?

თავი 2. მომსახურების დაგეგმვა

მომსახურების პროექტირების ზოგადი მიმოხილვა

თანამედროვე ეპოქაში დარგების უდიდეს უმრავლესობაში წარმატების მოსაპოვებლად კომპანიებს სწრაფად უწევთ ახალი საქონლის პროექტირება და ბაზარზე ჩაშვება. ეს ეხება როგორც მატერიალურ საქონელს, ასევე მომსახურებას. მატერიალური და არამატერიალური პროდუქტის პროექტირებას შორის არსებობს საერთო საკითხებიც, თუმცა განსხვავებაც საკმაოდაა.

თანამედროვე მიდგომით პროდუქტის პროექტირების პროცესში ჩართულია მარკეტინგის, პროდუქციის პროექტირებისა და წარმოების ფუნქციები. მარკეტინგის დანიშნულებაა ახალი პროდუქციის შესახებ იდეების გენერირება და ბაზარზე არსებული საქონლის მახასიათებლების შესახებ ინფორმაციის შეგროვება. პროდუქციის შემმუშავებლები პასუხს აგებენ მის ტექნიკურ კონცეფციაზე და პროექტის სრულყოფაზე. ოპერაციული ფუნქციის წარმომადგენლები ახორციელებენ ახალი პროდუქციის წარმოებისთვის საჭირო ტექნოლოგიური პროცესის შერჩევას ან მოდიფიკაციას. საბოლოოდ პროდუქციის შემუშავების პროცესი, ერთი მხრივ, მომხმარებლის მოთხოვნილებებსა და მოლოდინს, მეორე მხრივ კი, პროდუქტის წარმოებისთვის საჭირო ოპერაციებს შორის კავშირს უზრუნველყოფს.

მომსახურების შემუშავება მისი სტრატეგიის შერჩევით იწყება, რაც განსაზღვრავს მომსახურების ხასიათს და მიმართულებას, აგრეთვე მის მიზნობრივ ბაზარს. ეს სერვის-კომპანიის ხელმძღვანელობისგან მოითხოვს პოტენციური ბაზრების, მომგებიანობის, აგრეთვე ფირმის მიერ კონკრეტული მომსახურების გაწევის შესაძლებლობების შეფასებას.

როდესაც მიიღება გადაწყვეტილებები მომსახურების მიმართულებებისა და მიზნობრივი ბაზრის შესახებ, აუცილებელია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების და სურვილების შესწავლა. შემდეგ ეს ინფორმაცია გამოიყენება მომსახურების სისტემის პროექტირების დროს, რის საფუძველზეც განისაზღვრება მისი სიმძლავრე, პროცესები, მოთხოვნები პერსონალის მიმართ და მომსახურების მიწოდების გზები.

მომსახურების პროექტირებისას საკვანძო ასპექტებია დასაშვები გადახრების მასშტაბი და მომსახურების სისტემაში მომხმარებლის მონაწილეობის ხარისხი. ეს ფაქტორები განსაზღვრავს, თუ რამდენადაა შესაძლებელი მომსახურების სტანდარტიზება ან ინდივიდუალიზება. რაც უფრო მცირეა მომხმარებლებთან კონტაქტის აუცილებლობა და მოთხოვნილებების მრავალფეროვნება, მით უფროა შესაძლებელი მომსახურების სტანდარტიზება. მომსახურების შემუშავება მომხმარებელთან კონტაქტის არარსებობის და პროცესის ერთგვაროვნების პირობებში ძალიან წააგავს მატერიალური ნაკეთობის შემუშავებას, ხოლო მოთხოვნილებების დიდი მრავალფეროვნება ნიშნავს, რომ მომსახურება ინდივიდუალიზაციის მაღალი ხარისხით უნდა გამოირჩეოდეს.

მომსახურების პროექტირების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს გაყიდვების შესაძლებლობა. რაც უფრო მაღალია მომხმარებელთან კონტაქტი, მით უფრო დიდია გაყიდვების გაზრდის შესაძლებლობა. *მომსახურების პროექტირებასა და მიწოდებაში მომხმარებლის მონაწილეობის მხრივ გამოიყოფა სამი შემთხვევა: პირველი, როდესაც მომხმარებელი მონაწილეობს მომსახურების პროექტირებაში, მიწოდების პროცესი კი, მის გარეშე მიმდინარეობს.* ამის მაგალითია სარიტუალო მომსახურება. *მეორე შემთხვევის დროს მომხმარებელი არ არის ჩართული პროექტირებაში, მაგრამ მონაწილეობს მიწოდებაში.* ამგვარი მიდგომა გვხვდება სტრეს-ტესტების დროს, როდესაც ავადმყოფი გადის კარდიოლოგიურ დიაგნოსტიკას. მსგავსი მომსახურების პროექტირებას პროფესიონალი სჭირდება და პაციენტი მასში ვერანაირად მიიღებს მონაწილეობას, მაგრამ თვითონ ტესტირება მის გარეშე წარმოუდგენელია. *მესამე შემთხვევაში კლიენტი მონაწილეობს მომსახურების როგორც პროექტირებაში, ასევე მიწოდებაში,* რის საუკეთესო მაგალითია უმაღლესი განათლების სისტემა, როდესაც სტუდენტები გარკვეულ მონაწილეობას იღებენ საკუთარი სასწავლო გეგმის შედგენაში და ამავე დროს, სრულად არიან ჩართულნი სასწავლო პროცესში.

მომსახურების პროექტირების ძირითადი წესები

მომსახურების სისტემის შემუშავების პროცესში სხვადასხვა წესი გამოიყენება, რომელთაგან ზოგიერთი ქვემოთ არის განხილული. თუ მომსახურება ძირითადად მომხმარებლის თვალწინ ხორციელდება, სერვისული-სისტემა ამ ფაქტორის გათვალისწინებით უნდა დაპროექტდეს. ეს პროცესის პროექტირების დროს დამატებითი პარამეტრების დაცვას მოითხოვს; ზოგიერთი ტიპის მომსახურების ბაზარზე შესვლის და გასვლის ბარიერები მცირეა. ამის შედეგად იქ კონკურენცია განსაკუთრებით მწვავეა, ეს კი აიძულებს მომსახურების პროექტირებით დაკავებულ პირებს, მუდამ ნოვატორები და ეკონომიურები იყვნენ; სერვის-კომპანიების ობიექტების განლაგების მოსახერხებლობა

მომსახურების პროექტირების უმთავრესი ფაქტორია. გამომდინარე აქედან, მომსახურების პროექტირება და ობიექტის განლაგების ადგილის შერჩევა ურთიერთ-დაკავშირებული მოვლენებია, თუმცა ამ თემაზე შემდგომ გვექნება საუბარი; კომპანიისთვის უნდა მოიძებნოს გამაერთიანებელი თემები. მაგალითად, მომსახურების მოხერხებულობა და სისწრაფე. ეს დაეხმარება კოლექტივს ერთ გუნდად მუშაობაში; მომსახურების სისტემა უნდა პასუხობდეს ნებისმიერ ცვლილებას, რომელიც შესაძლოა წამოიჭრას მომსახურების ბაზარზე; მუდმივად უნდა შემოწმდეს პროექტის სხვადასხვა მახასიათებლები, ეს მომსახურების საიმედოობასა და მაღალ ხარისხს უზრუნველყოფს; მომსახურების სისტემა უნდა იყოს მომხმარებლის მიმართ კეთილგანწყობილი, ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თვითმომსახურების სისტემებში.

მომსახურების დეტალური გეგმის შემუშავება

მომსახურების დაპროექტების პროცესში იყენებენ დეტალური დაგეგმვის მეთოდს. მისი მეშვეობით შესაძლებელია არსებული ან დაგეგმილი მომსახურების ანალიზი და აღწერა. დეტალური გეგმის საკვანძო ელემენტია მომსახურების ბლოკ-სქემა. მომსახურების დეტალური დაგეგმვის ძირითადი ეტაპებია:

1. **პროცესის საზღვრებისა და დეტალიზაციის აუცილებელი დონის განსაზღვრა.** პირველ ეტაპზე ხდება იმის დადგენა, თუ რა სახის მომსახურების გაწევა უნდა მოხდეს. მაგალითად, ავტომობილის რეცხვის დროს მთლიანად უნდა გაირეცხოს ის სალონთან ერთად თუ მარტო გარედან. დეტალიზაციის დონის განსაზღვრა კი, იმ მოქმედებათა ჩამონათვალის დაკონკრეტებაა რაც მომსახურების დროს უნდა შესრულდეს. ავტომობილის რეცხვის შემთხვევაში ეს იქნება მაგალიტად ავტომობილის სპეციალური ხსნარებით დამუშავება ან მის გარეშე რეცხვა.
2. **პროცესის აუცილებელი ელემენტების განსაზღვრა და მათი აღწერა.** ამ ეტაპზე ძირითადად ხდება იმ მატერიალური კომპონენტების, მათ შორის წარმოების საშუალებების დაზუსტება, რაც დიფერენცირებისა და ფასეულობის ზრდის სურვილის გამო მომსახურების პროცესში უნდა ჩაერთოს. მაგალითად ავტომობილის რეცხვის დროს კლიენტს ხშირად აქვს შესაძლებლობა სამრეცხაოსთან არსებულ კაფეში შეისვენოს და გარკვეული დამატებითი მომსახურება მიიღოს იქ შედარებით შეღაცათიანი პირობებით.
3. **პროცესის ძირითადი ელემენტების ბლოკ-სქემის მომზადება.** ისევე, როგორც მატერიალური პროდუქციის წარმოების პროექტირების დროს, მომსახურების პროცესის შემუშავების სტანდარტული ინსტრუმენტია ბლოკ-სქემა. უკანასკნელ ხანებში მსგავს ბლოკ-სქემებს სპეციალისტები **სერვისულ გეგმებს** უწოდებენ, რაც ხაზს უსვამს მის მნიშვნელობას პროცესის პროექტირების საქმეში. სერვისული გეგმის უნიკალურ თვისებად ითვლება იმ ოპერაციების მკაფიო განცალკევება,

რომლებიც კლიენტთან მაღალი კონტაქტის პირობებში მიმდინარეობს იმისგან, რომელზე დაკვირვებაც კლიენტს არ შეუძლია. 1.1 ნახატზე მოცემულია ავტოსერვისის საწარმოს ტიპური მომსახურების გეგმა, რომლის ბლოკ-სქემაში ჩართულია ყველა ოპერაცია, რაც დამახასიათებელია ამგვარი საწარმოსათვის. უფრო ზუსტად რომ იქნას გამოსახული, თუ ვინ ასრულებს ამა თუ იმ ოპერაციას, ბლოკ-სქემაზე გამოყოფილია დონეები. ყველაზე მაღლა მითითებულია ის ოპერაციები, რომლებიც სრულდება კლიენტის მიერ. შემდეგ მოდის ოპერაციები, რომელთაც ასრულებს მენეჯერი და კლიენტის მიერ კონტროლდება. მესამე დონეზე განთავსებულია ის ოპერაციები, რომლებიც გარაჟში სრულდება, ხოლო ყველაზე დაბალ, მეოთხე დონეზე შიდასაფირმო სააღრიცხვო ბუღალტრული ოპერაციებია მონიშნული.

4. **პოტენციური ჩავარდნების ადგილების დადგენა და სისტემაში იმ ელემენტების ჩართვა, რომელთაც მინიმუმამდე დაჰყავთ ჩავარდნები.** სერვისული გეგმა აღწერს მომსახურების ძირითადი ოპერაციების მახასიათებლებს, მაგრამ არ შეიცავს რაიმე მითითებებს, თუ როგორ მოიყვანება მოცემული გეგმა და პროცესი შესაბამისობაში. ეს საკითხი წყდება ე.წ. პოკა-იოკეს პროცედურების მეშვეობით. პოკა იოკე იაპონური სიტყვაა და ქართულად ნიშნავს „უშეცდომოდ“. **მისი პროცედურები ახდენს მომსახურების პროცესში დაშვებული შეცდომების მომსახურების დეფექტად ტრანსფორმაციის ბლოკირებას.**

პოკა-იოკე შეცდომებისგან თავის არიდებისთვისაა განკუთვნილი და ფართოდ გამოიყენება არა მარტო მომსახურების, არამედ მატერიალური წარმოების სფეროში. *მომსახურების სფეროში ის ორ ნაწილად იყოფა - გამაფრთხილებელ და ფიზიკური და ვიზუალური კონტაქტის ღონისძიებებად. გარდა ამისა, poka-yoke-ს ეგიდით ხორციელდება სამი ტიპის ღონისძიებები: იმ დავალებების იდენტიფიცირება და მონიტორინგი, რომელთა შესრულება აუცილებელია; კლიენტებთან დამოკიდებულების კონტროლი და სერვისის მატერიალურ კომპონენტების შემოწმება.* მატერიალური წარმოების სფეროსგან განსხვავებით, poka-yoke გამოიყენება არა მარტო სერვის-კომპანიის თანამშრომლების, არამედ კლიენტის მხრიდან შეცდომების თავიდან ასაცილებლად. მომსახურების სფეროში პოკა-იოკეს მაგალითებია: სპეციალური ქირურგიული ხონჩები საგანგებოდ ინსტრუმენტების მსგავსი ჩაღრმავებებით, რაც გარანტიას იძლევა, რომ ოპერაციის შემდეგ ქირურგს ადვილად შეეძლება ყველა ინსტრუმენტის მოძიება და შეგროვება. ამ შემთხვევაში, მიუხედავად დაღლილობისა, ქირურგს და სხვა პერსონალს თვალის ერთი გადავლებით შეუძლიათ დაადგინონ, ადგილზეა თუ არა ესა თუ ის ინსტრუმენტი და თუ არ არის, კონკრეტულად რომელი აკლია. გარდა აღნიშნულისა, პოკა-იოკეს მიეკუთვნება რიგების მოწესრიგების ჯაჭვები და აპარატები რაც რიგის ნომერს ანიჭებს კლიენტებს. სივრცეში დაშვების ტურნიკეტები, ხმოვანი სიგნალი საბანკო ავტომატებში, რაც აბონენტს შეახსენებს ბარათის წაღების დროს. ხმოვანი სიგნალი, რომელიც ამა თუ იმ მომსახურების სისტემაში პერსონალს კლიენტის შესვლას აცნობს და ა.შ. 1.1 ნახატზე ნაჩვენებია, თუ როგორ უნდა იქნას თავიდან აცილებული შეცდომები ტიპურ ავტოსარემონტო საწარმოში poka-yoke-ს მეშვეობით. ეს

მეთოდები არ იძლევა შეცდომების მთლიანად აღმოფხვრის შესაძლებლობას, მაგრამ მინიმუმამდე ამცირებს მათ.

ნახატი 1.1

მომსახურების ბლოკ-სქემა (ავტოსერვისის საწარმოს მაგალითზე)

პრობლემა: კლიენტს დაავიწყდა ტექდათვალიერების აუცილებლობის შესახებ.

გადაწყვეტა: ავტომატური შეტყობინების გაგზავნა.

პრობლემა: კლიენტი ვერ პოულობს მომსახურების ზონას.

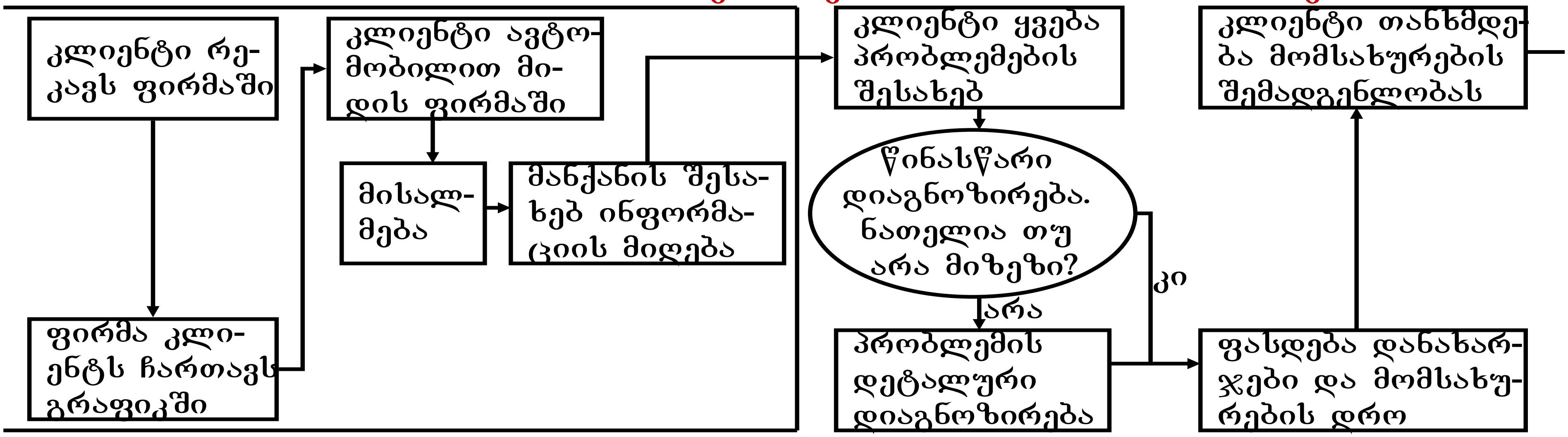
გადაწყვეტა: გზამკვლევების მკაფიო ნიშნების გამოკვრა.

პრობლემა: კლიენტი მკაფიოდ ვერ აყალიბებს პრობლემას.

გადაწყვეტა: ერთობლივი ინსპექტირება. სპეციალისტი განსაზღვრავს პრობლემას, კლიენტი ან ეთანხმება ან არა.

პრობლემა: კლიენტმა არ იცის, რა ტიპის მომსახურება სჭირდება მის მანქანას.

გადაწყვეტა: მომსახურების ოპერაციების დეტალური აღწერა, მიზეზების მითითებით.



პრობლემა: კლიენტის მოსვლა შეუმჩნეველი დარჩა.

გადაწყვეტა: სასიგნალო კომპონენტების განთავსება.

პრობლემა: კლიენტებს არ ემსახურებიან რიგის მიხედვით.

გადაწყვეტა: მანქანების დანომრვა.

პრობლემა: არასწორი დიაგნოზირება.
გადაწყვეტა: ტიპური გაუმართაობის აღწერილობის და სადიაგნოზო აპარატურის გამოყენება.

პრობლემა: არასწორი კალკულაცია.
გადაწყვეტა: ტიპური სარემონტო სამუშაოების და მათი ღირებულების ჩამონათვალის სიის შედგენა.

5. **მომსახურების დროითი ჩარჩოების განსაზღვრა და შესაძლო გადახრების დიაპაზონის შეფასება.** დრო დანახარჯების ძირითადი დეტერმინატაა, ამიტომ დროითი სტანდარტების დადგენა ძალიან მნიშვნელოვანია. გადახრებმა ასევე შეიძლება მოახდინონ გავლენა დროზე, ამიტომ, მათი დადგენაც ასევე მნიშვნელოვანია. მომხმარებლები მომსახურების ვადებს საკვანძო ფაქტორად მიიჩნევენ, შედეგად, რაც უფრო მოკლე ხანს გრძელდება მომსახურება, მით უკეთესია. არსებობს გამონაკლისებიც, მაგალითად, ელიტურ რესტორანში მომსახურების სისწრაფე ცუდი ტონია, ასევე დაუშვებელია სისწრაფე მკურნალობის დროს.

6. **მომგებიანობის გაანალიზება.** უნდა დადგინდეს ის ფაქტორები, რომლებიც კომპანიის შემოსავლიანობაზე დადებითად ან უარყოფითად მოქმედებს. ასევე უნდა განისაზღვროს, თუ რამდენად მგრძნობიარეა ამ ფაქტორების მიმართ მომგებიანობა. მომსახურების კონცენტრირება უნდა მოხდეს საკვანძო ფაქტორებზე, განისაზღვროს პროექტის ის ელემენტები, რომლებიც სისტემას იცავენ უარყოფითი ზემოქმედებისგან და აძლიერებენ დადებითი ფაქტორების გავლენას.

სერვისული გარანტიები

სიტყვები „აუცილებლად, დღესვე, დაუყოვნებლივ“ სერვისული გარანტიების მაგალითებია, რომლებიც ბევრ მომხმარებელს არაერთხელ მოუსმენია. მსგავსი სარეკლამო დანაპირების უკან მთელი რიგი ქმედებები იმალება, რომლებიც სერვისულმა ორგანიზაციებმა უნდა შეასრულონ.

ათასობით კომპანია სერვისულ გარანტიებს იყენებს იმ მომხმარებლების დასარწმუნებელ მარკეტინგულ იარაღად, რომელთაც ჯერ არ გადაუწყვეტიათ, კონკრეტული კომპანიის მომსახურების შეძენა ნამდვილად ღირს თუ არა. ოპერაციული თვალსაზრისით, სერვისული გარანტიები შესაძლოა გამოყენებულ იქნას არა მხოლოდ მომსახურების პროცესის სრულყოფის, არამედ მომსახურების პროექტირებისთვის, რათა მოხდეს სისტემის ფოკუსირება იმ ოპერაციებზე, რომლებიც ჭეშმარიტად მაღალ დონეზე უნდა შესრულდეს. ყველა პროფესიული სერვისული ფირმა აძლევს სერვისულ გარანტიების მომხმარებლებს.

სერვისული გარანტიები რომ ეფექტიანი იყოს, მათ რამდენიმე პირობა უნდა დააკმაყოფილონ:

- უნდა იყოს ნებისმიერი პირობების და გამონაკლისის გარეშე;
- კლიენტისთვის უნდა იყოს არსებითი, ხოლო დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში ის კომპენსაციას უნდა იღებდეს;
- როგორც კლიენტის, ასევე პერსონალისთვის უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები;
- უნდა სრულდებოდეს განსაკუთრებული ძალისხმევის გარეშე, ანუ უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის რეალურ შესაძლებლობებს.

უკანასკნელ წლებში მომსახურების სფეროში იზრდება სერვისული კომპანიების საქმიანობასთან დაკავშირებული ისეთი ასპექტების მნიშვნელობა, როგორიც არის მათი

მორალური და ხშირად იურიდიული პასუხისმგებლობა სწორედ იმ დონის და ხარისხის მომსახურების გაწევის გამო, რასაც კლიენტებს შეჰპირდნენ. მაგალითად, ხდება ხოლმე, რომ რესტორანში ყველა ადგილი დაკავებულია, ან სატელეფონო კომპანიები არ ითვალისწინებენ პიკურ დატვირთვებს და ამ პერიოდში ბევრი აბონენტი ვერ უკავშირდება ერთმანეთს. ეს კლიენტთა მომსახურების გაუარესებას ნიშნავს, მაგრამ, თუ მომსახურების კომპანია გაითვალისწინებს პიკურ დატვირთვებს და გაზრდის მიწოდების შესაძლებლობას, გაიზრდება დანახარჯებიც. ეს საკმაოდ რთული საკითხია და რაოდენობრივ გადაწყვეტას საჭიროებს ყოველი კონკრეტული სიტუაციისათვის. მსგავსი საკითხების მოსაგვარებლად შეიქმნა რიგთა თეორიაც, რაზედაც ჩვენ ქვემოთ გვექნება საუბარი და რომელიც საკმაოდ მძლავრი იარაღია მომსახურების პროექტირებით დაკავებული პერსონალის ხელში.

სწორად დაპროექტებული სერვისული სისტემის მახასიათებლები

- სერვისული სისტემის ყოველი ელემენტი უნდა შეესაბამებოდეს ფირმის მოღვაწეობის მიზნებს;
- სისტემა უნდა იყოს კეთილგანწყობილი და ადვილად გასაგები მომხმარებლისთვის;
- სისტემა უნდა იყოს სიცოცხლისუნარიანი და მდგრადი გარემოს ცვლილების პირობებში;
- სისტემა იმგვარად უნდა იყოს დაპროექტებული, რომ მუდმივად უზრუნველყოს პერსონალის და მისი სხვა ელემენტების ეფექტიანი მუშაობა;
- სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მომსახურების ფირმის მთავარი ოფისის კავშირს კლიენტთან უშუალო კონტაქტით დაკავებულ თანამშრომელთან და სხვა განყოფილებებთან;
- სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მომსახურების მატერიალური კომპონენტების ხარისხს იმ დონეზე, რომ ამის შესახებ სათანადო დასკვნები კლიენტებმა ვიზუალურადაც გააკეთონ;
- სისტემა უნდა იყოს ეკონომიკურად ეფექტიანი.

სასიცოცხლო ციკლის გავლენა მომსახურების პროექტირებაზე

მომსახურების პროექტირებაზე გავლენას ახდენს, სასიცოცხლო ციკლის თუ რომელ ეტაპზე იმყოფება ის. ზემოთ განხილული მომსახურების პროექტირების სრულყოფილ პროცესს სწორედ ახალი საქონლის, ე.ი. სასიცოცხლო ციკლის საწყის ეტაპზე აქვს ადგილი (სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ახალი პროდუქტის წარდგენით იწყება მოცემული ტიპის საქონლის სასიცოცხლო ციკლი). შემდგომ სტადიებზე კი, დიდია მომსახურების პროექტირებაში დუბლირების ხვედრითი წილი.

მოთხოვნის მიხედვით, ყველა მომსახურებას აქვს სასიცოცხლო ციკლი, თუმცა ზოგიერთი ავტორი თვლის, რომ არსებობს გარკვეული ტიპის პროდუქცია, რომელთაც არ აქვთ სასიცოცხლო ციკლი, რადგან მათზე მოთხოვნა ყოველთვის იყო და, მათი აზრით, სულ

სტაბილურად შენარჩუნდება. ეს სადავო საკითხია და უნდა ვივარაუდოთ, რომ ზემოაღნიშნულ მომსახურებას, უბრალოდ, ძალიან ხანგრძლივი სასიცოცხლო ციკლი აქვს, რადგან არ არის გამორიცხული, მსგავსი ის ერთ დროს გაქრეს მოხმარებიდან ტექნოლოგიური ინოვაციების დანერგვის გამო.

მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის პირველ ეტაპზე ხდება პროდუქციის წარდგენა ბაზარზე. ამ დროს ის ჯერ კიდევ არ არის კარგად ცნობილი მომხმარებლისათვის. მიუხედავად იმისა, რომ მის მიმართ დაინტერესება არსებობს, ეს უფრო ინფორმაციულ ხასიათს ატარებს, ვიდრე შესყიდვისთვის მზაობის. ფასები წარდგენის ეტაპზე მაღალია, რადგან ამ მომენტისთვის ფირმას უკვე განხორციელებული აქვს ძირითადი კაპიტალდაბანდებები და ერთეულ პროდუქციაში მათი წილი წარმოების მცირე მოცულობებიდან გამომდინარე დიდია. მრავალი მომხმარებელი ამ ეტაპზე ელის, რომ მომსახურება კიდევ უფრო დაიხვეწება, გაიზრდება მისი ფასეულობა, შემცირდება ფასი და არ ჩქარობს მის შესყიდვას. მათი ამგვარი ქცევა გამართლებულია, რადგან მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის წარდგენის სტადიაზე ბაზარზე არსებული ასორტიმენტი მწირია და ხშირად ადგილი აქვს მონოპოლიურ მდგომარეობას. წარდგენის ეტაპზე აქტიურად მიმდინარეობს პროდუქტის განვითარება, პროცესების მოდიფიკაცია და გაუმჯობესება. ამ დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს კვლევებისა და ლოგისტიკის სამსახურების გამართულ მუშაობას, რადგან პროდუქტის დახვეწა სამეცნიერო კვლევების გარეშე შეუძლებელია, ხოლო მასალების შეუფერხებელი მიწოდება ეფექტიანი წარმოების გარანტიაა. პროექტირებასაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა სწორედ წარდგენის ეტაპზე აქვს. პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება, მომხმარებელთა მეტი ინფორმირებულობა იწვევს გაყიდვების მოცულობების ზრდას, რაც ფასების მნიშვნელოვანი შემცირების ფონზე მიმდინარეობს.

ზრდის დროს ჯერ კიდევ შესაძლებელია მომსახურების მცირეოდენი მოდიფიკაცია. ამ ეტაპზე, როგორც წესი, ხდება პროექტის და ასორტიმენტული რიგის დასტაბილურება. ზრდის ეტაპზე უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სიმძლავრის ზუსტ პროგნოზირებას, რაც შემდგომ სიმწიფის ეტაპზე ეფექტიანი წარმოების გარანტიაა, რადგან დაუტვირთავი სიმძლავრეები მკვეთრად ზრდის პროდუქციის თვითღირებულებას, ხოლო ნაკლებობის შემთხვევაში ფირმა არასრულყოფილად იყენებს საბაზრო შესაძლებლობებს.

სასიცოცხლო ციკლის სიმწიფის ეტაპზე ხდება ბაზრის გაჯერება. ამ დროს პროექტში ცვლილებები თითქმის არ ფიქსირდება. კომპანიებს, რომლებიც ამ ეტაპზე გადაწყვეტენ დარგში შესვლას (რაც საკმაოდ იშვიათია), მოდიფიკაციის მცირე შანსი აქვთ და ძირითადად უკუპროექტირების მეთოდს მიმართავენ. მომსახურების მიწოდება სიმწიფის ეტაპზე მაქსიმალურია, შესაბამისად, მისი ფასი მასშტაბის დადებითი ეფექტიდან გამომდინარე მინიმალურია.

დაცემის ეტაპზე, როდესაც გაყიდვების მოცულობები მკვეთრად იკლებს, ფირმის ოპერაციული ფუნქციისთვის უმთავრესია ჭარბი სიმძლავრეების პრობლემა. ამ სტადიაზე ყველაზე კარგი გადაწყვეტილებაა საწარმოო ხაზების წარმოებიდან გამოყვანის იმგვარად დაპროექტება, რომ გაყიდვების შემცირებისა და ამორტიზაციის ტემპები მაქსიმალურად დაემთხვეს ერთმანეთს.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება განვიხილოთ კონკრეტული ფირმის რომელიმე ასორტიმენტული ნაირსახეობის მიხედვით, მაგრამ ამ ცნებას მსგავსი სასაქონლო ჯგუფებისთვისაც იყენებენ, ზემოთ მსჯელობა სწორედ ამ კონტექსტით მიმდინარეობს. მაგალითად, განვიხილოთ ზოგიერთი სასაქონლო ჯგუფი. ციფრული აუდიო და 3D ვიდეოტექნიკა წარდგენის სტადიაზე იმყოფება, ინტერნეტის საძიებო სისტემები - ზრდის, მობილური სატელეფონო მომსახურება - სიმწიფის, ხოლო კინესკოპური ტელევიზორები დაცემის.

ხარისხის ფუნქციის განთავსება

მომავალი მომხმარებლის მოთხოვნილებების მომსახურების პროექტში გათვალისწინების ერთ-ერთი მეთოდია **ხარისხის ფუნქციის განლაგება**. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი პროდუქტის შემუშავებაზე მუშაობა კროს-ფუნქციური საქმიანობაა და მას ახორციელებენ მარკეტოლოგები, მომსახურებისა და მისი წარმოების პროცესის დამპროექტებლები.

ხარისხის ფუნქციის განთავსების პროცესი იწყება მომხმარებლის მოსაზრებების შესწავლით, რითაც განისაზღვრება, თუ რა მახასიათებლებს უნდა ფლობდეს უმაღლესი ფასეულობის მომსახურება. ბაზრის გამოკვლევის პროცესში დგინდება მომხმარებლების სურვილები და პრიორიტეტები, რის შემდეგაც მათ საფუძველზე ჩამოყალიბდება საქონლისადმი მომხმარებელთა მოთხოვნილებები. როგორც ვხედავთ, ამ მეთოდის ძირითადი მახასიათებელია მომხმარებლის აზრის გაგება და პროდუქციის შემუშავების პროცესში გათვალისწინება. ამ შემთხვევაში პრობლემა ის არის, რომ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, როგორც წესი, ზოგადი ფორმით არის გამოთქმული და მათი ტრანსფორმაცია ნაკეთობის დამზადებისთვის საჭირო ტექნიკური ტერმინების ენაზე საკმაოდ საპასუხისმგებლო საქმეა.

ხარისხის ფუნქციის განლაგების სტრუქტურა მატრიცების კომპლექსზეა დაფუძნებული და, რადგან მას ვიზუალურად სახლის ფორმა აქვს, ამ მეთოდს „ხარისხის სახლის“ სახელითაც იცნობენ. *ხარისხის სახლის მთავარი ნაწილი მომხმარებელთა მოთხოვნილებებსა და ფირმის ხელთ არსებულ მათ დაკმაყოფილების საშუალებებს ეთმობა.* თავდაპირველად ივსება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მატრიცა, რისთვისაც გამოკითხვის მეთოდს იყენებენ. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე განსაზღვრავენ მოცემულ პროდუქტთან დაკავშირებულ მომხმარებელთა სურვილებს, რომელთა რანგირებასაც მნიშვნელობის მიხედვით ახდენენ.

შემდეგ ეტაპზე ფირმის ხელთ არსებული იმ საშუალებების იდენტიფიცირება ხდება, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, მათ მეორე მატრიცაში განათავსებენ. მესამე მატრიცაში ჩაიწერება ფირმის ხელთ არსებული შესაძლებლობების მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე გავლენის აღმნიშვნელი ნიშნები, რომელთაც შესაბამისი წონები ენიჭებათ, მაგალითად, სუსტი ზემოქმედებისთვის 1 ქულა, საშუალო ზემოქმედებისთვის 3 ქულა, ხოლო ძლიერი ზემოქმედებისთვის 5 ქულა. აღნიშნული წონების მომხმარებელთა შესაბამისი მოთხოვნილების რანგზე გადამრავლებით და ვერტიკალურ სვეტებში მიღებულ მაჩვენებელთა შეკრებით დგინდება მომხმარებელთა

მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ფირმის ხელთ არსებული საშუალებების რაოდენობრივი შეფასება. რაც უფრო მაღალია ეს ქულა, უფრო მნიშვნელოვანია შესაბამისი საშუალება და მით მეტი ყურადღება დაეთმობა მას. გარდა მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე და კომპანიის ხელთ არსებული საშუალებების ზეგავლენისა, დგინდება თვით ამ საშუალებების ერთმანეთზე ზეგავლენის ხარისხიც. ამ შემთხვევაში ხდება უარყოფითი გავლენის განსაზღვრაც და მოცემული მინიშნებები განთავსდება შესაბამის მატრიცაში.

ანალიზის გასაფართოებლად ხარისხის სახლის ძირითად ნაწილს ჩვეულებრივ რამდენიმე მახასიათებელი ემატება. მათგან აღსანიშნავია კონკურენტულობის შეფასებების მატრიცები. ერთ მათგანში, რაც განთავსდება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების და ფირმის შესაძლებლობების ურთიერთზეგავლენის მატრიცის მარჯვნივ, ხდება საანალიზო ფირმის და მისი კონკურენტების შედარება მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მხრივ. ხოლო იმ მატრიცაში, რაც ურთიერთზეგავლენის მატრიცის ქვემოთ მდებარეობს, შეფასდება საანალიზო ფირმისა და კონკურენტების ტექნიკურ-ტექნოლოგიური პარამეტრები. კონკურენტული ანალიზის პროცესი ასევე შესაძლებელია რაოდენობრივად აღიწეროს.

კითხვები:

17. მომსახურების პროექტირების რა ძირითადი წესების შესახებ გსმენია?
18. აღწერეთ მომსახურების დეტალური გეგმის შემუშავების პროცესი;
19. რისთვის იქმნება მომსახურების ბლოკ-სქემა?
20. რას ნიშნავს პოკა-იოკე?
21. რა ღონისძიებები სრულდება პოკა-იოკეს ეგიდით?
22. რატომ აძლევს სერვის-კომპანია კლიენტს მომსახურების გარანტიებს?
23. რა პირობები უნდა დააკმაყოფილოს სერვისულმა გარანტიებმა?
24. სწორად დაპროექტებული სერვისული სისტემის რა მახასიათებლებს იცნობთ?
25. პროდუქციის პროექტირებასთან დაკავშირებული რომელი ქმედებები ხორციელდება წარდგენის ეტაპზე?
26. პროდუქციის პროექტირებასთან დაკავშირებული რომელი ქმედებები ხორციელდება ზრდის ეტაპზე?
27. რა უნდა იქნას გთავალისწინებული სიმწიფის ეტაპზე?
28. რაპრობლემაა უმთავრესი ოპერაციული ფუნქციისთვის დაცემის ეტაპზე?
29. რას ნიშნავს ხარისხის ფუნქციის განლაგება?
30. რომელი მატრიცებისგან (ნაწილებისგან) შედგება ხარისხის სახლი?
31. რაში მდგომარეობს „ხარისხის სახლის“ მეთოდის არსი?

თავი 3. ხარისხის მართვა მომსახურების სფეროში

ხარისხთან დაკავშირებული ძირითადი ცნებები

თანამედროვე მეწარმე სუბიექტებისთვის, მათ შორის მომსახურების სფეროში დასაქმებულისთვის, წარმატების მიღწევის უმთავრესი განმაპირობებელი მომხმარებლის კმაყოფილებაა, ეს კი, შეუძლებელია კომერციული შეთავაზების მაღალი ხარისხის გარეშე.

კონკურენციის გამწვავებამ ხარისხის პრობლემის მიმართ ბიზნესის ყურადღება გააძლიერა და სადღეისოდ ამ მხრივ სისტემური მიდგომა არსებობს, რაც ხარისხის თემას არამარტო კონკრეტული საწარმოს კონტექსტში განიხილავს. თვით ტერმინთან „ხარისხი" დაკავშირებით შეინიშნებოდა მოსაზრებათა გარკვეული სხვადასხვაობა, თუმცა დღეს შეილება ითქვას, რომ ამ მხრივ მიღწეულია გარკვეული კომპრომისი და ეს ტერმინი მომსახურების მიერ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას უკავშირდება. **ხარისხი არის პროდუქციის თვისებათა ერთობლიობა, რაც განაპირობებს მის უნარს დანიშნულების შესაბამისად ამა თუ იმ დონეზე დააკმაყოფილოს მომხმარებლის არსებული თუ სავარაუდო მოთხოვნილებები.** პროდუქციის ხარისხი დაკავშირებულია ცნებებთან - *პროდუქციის თვისებები* და *პროდუქცის სარგებლიანობა.* თვისებები სხვადასხვა მიმართულებით პროდუქციის ობიექტური მახასიათებლებია. მაშინ, როდესაც სარგებლიანობა პირდაპირ უკავშირდება პროდუქციის უნარს სარგებელი მოუტანოს და ამა თუ იმ დონეზე დააკმაყოფილოს მომხმარებელი. კომპანიის წარმატება პირდაპირაა დაკავშირებული მის მიერ წარმოებული მომსახურების ხარისხთან და ფასთან. ეს ორი მოცემულობა გარკვეულად უკუპროპორციულადაა ერთმანეთთან დაკავშირებული. ხარისხი რაც შეიძლება მაღალი უნდა იყოს, ხოლო ფასი კი, პირიქით დაბალი, ამავე დროს ხარისხის და ფასის თანაფარდობით ფირმა უნდა სჯობდეს კონკურენტს, წინააღმდეგ შემთხვევაში მისი გამოჩენა ბაზარზე შედეგიანი ვერ იქნება.

ხარისხი კრებსითი ცნებაა და ის რამდენიმე პარამეტრს მოიცავს. ამავე დროს გასათვალისწინებელია, ის რომ მატერიალური ნაკეთობისა და მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლები მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

ცხრილი 3.1

მომსახურების ხარისხის ძირითადი პარამეტრები და მისი შედარება მატერიალური საქონლის ანალოგიურ მახასიათებლებთან

მატერიალური ნაკეთობა	მომსახურება
ძირითადი ფუნქციური მახასიათებლები	საიმედოობა
თავისებურებები	დამაჯერებლობა
საიმედოობა	უსაფრთხოება
შესაბამისობა	ხელმისაწვდომობა
მდგრადობა	ზრდილობა
ექსპლუატაციის ხანგრძლივობა	კომუნიკაბელურობა

ესთეთიკურობა	კომპეტენტურობა
აღდგენადობა	რეაგირება
აღსაქმელობა	კლიენტის შესწავლა
ფასეულობა	ხილული კომპონენტები

განსაკუთრებული დატვირთვა აქვს მომსახურების ფასეულობას და აღსაქმელობას. პირველ ყოვლისა აღნიშვნის ღირსია ის, რომ სერვისის ესა თუ ის თვისება აღსაქმელი უნდა იყოს მომხმარებლისთვის და შესაბამისად იმდენად ფასეული, რომ აღემატებოდეს ფირმის მიერ მის შემუშავებაზე გაწეულ დანახარჯებს. შესაძლებელია პროდუქციის შექმნაზე დაიხარჯოს დიდი სახსრები, მაგრამ მომხმარებელმა ის ვერ აღიქვას სათანადოდ. მაგალითად, 1990-იანი წლების დასაწყისში აშშ-ს საინფორმაციო ბაზარზე გამოჩნდა ინტერაქტიური ტელევიზია, მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ ტექნოლოგიური თვალსაზრისით ეს იყო დიდი გარღვევა და საკმაოდ ძვირადღირებული მოვლენა, მან მაინც ვერ მოიპოვა წარმატება ვინაიდან მისი ფასეულობა არ აღმოჩნდა მნიშვნელოვანი მომხმარებლისთვის.

მომსახურების მიწოდების საიმედოობა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია მატერიალური საქონლის მიწოდების საიმედოობაზე. ხარისხიანი მომსახურება გამორიცხულია თუ სერვის-კომპანიის პერსონალი არ ფლობს ისეთ თვისებებს, როგორიცაა ზრდილობა, კომუნიკაბელურობა, კომპეტენტურობა. მომსახურების არამატერიალური ბუნების გამო მის ხარისხზე მომხარებლები დიდწილად მატერიალური კომპონენტების ან ჩანართების მიხედვით მსჯელობენ, ამიტომ ამ უკანასკნელთა მიმართ განსაკუთრებული ყურადღებაა საჭირო. კლიენტის სურვილების და თვისებების შესწავლა განსაკუთრებულ როლს მაღალი კონტაქტის მომსახურების სისტემებში თამაშობს, ამ შემთხვევაში ასევე მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მოთხოვნილებებზე რეაგირების უნარიც.

მომსახურების ობიექტების განლაგება მომსახურების ხარისხის სტრატეგიული საკითხია, რის შესახებაც შემდგომ დაწვრილებით გვექნება საუბარი. ზოგიერთი ტიპის მომსახურებას, მაგალითად, ჯანმრთელობის დაცვის ან სარესტორნო ბიზნესის დროს ერთ-ერთი ყველაზე მნიშველოვანი პარამატრია უსაფრთხოება. სერვისული კომპანიის შეთავაზება კლიენტის მიმართ და ხარისხთან დაკავშირებული აღთქმა დამაჯერებელი უნდა იყოს მომხმარებლისთვის, რისთვისაც გამოიყენება სერვისული გარანტიები, რის შესახებაც უკვე გვქონდა მსჯელობა.

მომსახურების ხარისხთან დაკავშირებული უმნიშვნელოვანესი საკითხია სერვის-კომპანიის დამოკიდებულება მომხმარებელთა საჩივრებისადმი. ხშირად ფირმები თავს არიდებენ საჩივრების განხილვას და ყოველნაირად ცდილობენ ხელი შეუშალონ იმ კლიენტებს, რომელთაც სურთ მომსახურების ამა თუ იმ ასპექტის გაპროტესტება, ეს ცუდი პრაქტიკაა. სერვის-კომპანიებმა ყველაფერი უნდა გააკეთონ იმისთვის, რომ მომხმარებელს გაუადვილდეთ ფირმაში საჩივრის წარდგენა და სწრაფად უნდა მოახდინონ მათზე რეაგირება. გარდა იმისა, რომ ეს იმიჯის თვალსაზრისით არის კარგი, ამავე დროს საჩივრები მომსახურების გაუმჯობესებისთვის საჭირო ინფორმაციის ძვირფასი წყაროა.

ხარისხის ორგანიზაციული უზრუნველყოფა

ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში პირველი ნაბიჯია მიზნების განსაზღვრა. ეს სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა და მოიცავს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დადგენას და ამის საფუძვლეზე მომსახურების ან მატერიალური საქონლის პროექტის შემუშავებას. ხარისხის მართვის უმთავრესი გამოწვევა სადღეისოდ არის მომხმარებლის ჩართვა სერვისის პროექტირების ან მასში ცვლილებების შეტანის პროცესში. ეს საკმაოდ პრობლემური პროცესია, რადგან რთულია მომხმარებლების სურვილების პროექტირების ტექნიკურ ენაზე სრულყოფილად აღწერა. იმ პროცესს, რის შედეგადაც ხდება მომხმარებლის მოთხოვნილებების და მომსახურების მახასიათებლების დაახლოება და რის შესახებაც უკვე გვქონდა საუბარი წინა თავში **ხარისხის ფუნქციის განლაგება** ეწოდება.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ხარისხის **სტანდარტების წერილობით ჩამოყალიბება**ს, თვით იმ მასალების მიმართაც, რასაც ფირმა კი არ აწარმოებს არამედ ყიდულობს. ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომების თანახმად, მისი უზრუნველყოფის პროცესში ჩართულია დარგობრივი ფასეულობათა ჯაჭვის ყველა რგოლი, ამიტომ მიმწოდებლებთან ურთიერთობებს საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება.

ხარისხის უზრუნველყოფის საერთო გეგმის შემუშავების შემდეგი ეტაპია მისი **კონტროლის** ორგანიზება. ამერიკულ ფირმებში ჩვეულებრივ ხარისხზე პასუხს აგებს დამოუკიდებელი სამსახური, რასაც ხარისხის განყოფილება ეწოდება. ამგვარი მიდგომა ეფუძნება კონტროლის დამოუკიდებლობის პრინციპს, რომლის მიხედვითაც ხარისხის შეფასების უფლებამოსილებები თავმოყრილია წარმოებისაგან განცალკევებულ სტრუქტურულ ერთეულში. თუმცა არსებობს განსხვავებული გამოცდილებაც. მაგალითად, იაპონიაში ხარისხის კონტროლის დროს გაცილებით დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრება იმავე პერსონალს, რომლებმაც აწარმოეს მოცემული პროდუქცია და მათი პროფესიული მომზადების პროგრამაში ჩართულია ხარისხის კონტროლის საკითხები. ეს მიდგომა სულ უფრო ფართო გავრცელებას ჰპოვებს. შეიქმნა ტერმინი **„ხარისხი წყაროსთან“** ანუ **„წყაროს ინსპექტირება“** იმ ფილოსოფიის ასახვისთვის, რის თანახმადაც საკუთარი სამუშაოს შედეგის ხარისხზე პასუხისმგებელია ყოველი თანამშრომელი. ამ შემთხვევაში მოქმედებს წესები „აკეთე უშეცდომოდ“, „თუ შეცდომა დაუშვი გამოასწორე“ და ფაქტობრივად ყოველი შემსრულებელი საკუთარი თავის მაკონტროლებლადაც გვევლინება. იგი ვალდებულია შეამოწმოს და დაადასტუროს საკუთარი შრომის შედეგის ხარისხის სტანდარტებთან შესაბამისობა. ამგვარ მიდგომას რამდენიმე უპირატესობა აქვს: დგინდება იმ პირების პირდაპირი პასუხისმგებლობა, რომლებიც უშუალოდ ზემოქმედებენ ხარისხზე, ამის შედეგად მუშებსა და ხარისხის ინსპექტორებს შორის ხდება კონფლიქტური სიტუაციის თავიდან აცილება. ამავე დროს, როდესაც მუშებს ევალებათ თვითკონტროლი, საკუთარ თავს აღიქვამენ კომპანიისთვის მნნიშვნელოვან ფიგურად, ეს კი ზრდის მათ მოტივაციას.

მომსახურების სფეროში აუცილებელია ხარისხის შეფასება. მაგალითად, სასტუმროში დამლაგებლის საქმიანობა შესაძლებელია დალაგების პროცესის ცალკეულ ოპერაციებად (გასწორებულია თუ არა საწოლი; ადგილზეა თუ არა ყველა პირსახოცი, საპონი, საინფორმაციო მასალა; სუფთაა თუ არა ნაგვის ყუთი და ა.შ.) დაიყოს და ისე განხორციელდეს მასზე კონტროლი. მას შემდეგ, რაც მიღებულ იქნება ინფორმაცია დამლაგებლის მიერ შესრულებული სამუშაოს შესახებ, ის დარდება ტექნიკურ პირობებს, რაც ყოველი ცალკეული შემთხვევისთვის დამოუკიდებლად განისაზღვრება. მაგალითად, ძვირად ღირებული მომსახურების შემთხვევაში ნორმატივები იაფფასიან ანალოგიურ მომსახურებაზე უფრო მკაცრი იქნება.

დასკვნით ეტაპზე ხორციელდება გარკვეული ღონისძიებები, რაც სტანდარტების და ხარისხის შეფასების შედეგებიდან გამომდინარეობს. თუ შესრულებული საქმიანობა უარესია სტანდარტებით დადგენილთან შედარებით, ადგილის აქვს **სხვადასხვა ქმედებას:** პერსონალის გადამზადებას, უფლებამოსილებების გადანაწილებას, საქმიანობის მეთოდების ცვლილებას, პერსონალის მიმართ ადმინისტრაციული ღონისძიებებს, სტანდარტების ცვლილებას. წარმოების ხელმძღვანელები დიდად არიან დაინტერესებულნი პროდუქციის ტექნიკურ პირობებთან შესაბამისობის მიღწევით, თუმცა ფირმის საბოლოო წარმატება დამოკიდებულია ფუნქციურ ხარისხზე ანუ მომხმარებლის კმაყოფილებაზე. მომსახურების ხარისხის მონიტორინგის დროს ასევე გამოიყენება ხარისხის კონტროლის ტრადიციული მეთოდი - **შერჩევითი კონტროლი.**

დაბალი ხარისხის შედეგები

საწარმოს ხელმძღვანელობისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია, იმ შედეგების გაცნობიერება, რაც საკუთარი წარმოების მომსახურების დაბალმა ხარისხმა შეიძლება გამოიწვიოს. მათგან ყველაზე ფატალურია ორგანიზაციის გაკოტრება, თუმცა ამგვარ შედეგამდე ის სხვადასხვა მოვლენას მიჰყავს, რომელთაგან აღსანიშნავია კლიენტთან ვალდებულებების წარმოშობა, იმიჯური დანაკარგები, მწარმოებლურობის შემცირება, დანახარჯების ზრდა და ფასების ვარდნა.

ხარისხისადმი ყურადღების ნაკლებობა აუცილებლად განაპირობებს კომერციული ორგანიზაციის **იმიჯის** გაუარესებას, რაც ავტომატურად იწვევს ბაზრის წილის შემცირებას, ეს კი, ხშირად რეკლამაზე გაწეულ დანახარჯების ზრდასაც კი გადაწონის. წუნდებული მომსახურება ასევე მყისიერად წარმოშობს კომპანიის **ვალდებულებებს** მომხმარებლის წინაშე, რაც დაკავშირებულია თვით მომსახურების ღირებულების და ხშირად მათ მიერ გამოწვეული სხვადასხვა სახის ზარალის ანაზღაურებით. მაგალითად, თუ დალაქი სათანადოდ არ გაკრეჭს კლიენტს, იკარგება ამ მომსახურებისთვის გადახდილი ფასი და ცუდ შეკრეჭას თან ახლავს სხვადასხვა სახის დანაკარგებიც, მაგალითად ნერვების, გარეგნობის მხრივ და ა.შ.

მწარმოებლურობა და ხარისხი ხშირად მჭიდროდ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროექტის და პროცესების ხარისხს. უხარისხო პროექტი ხშირად არაოპტიმალურ საწარმოო გადაწყვეტილებებს შეიცავს, რაც ამცირებს მწარმოებლურობას. თავის მხრივ საწარმოო პროცესის მწარმოებლურობა შეიძლება გააუარესოს

არასტანდარტულმა მასალებმა. მაგალითად, დეფექტური დეტალის შემთხვევაში მუშას მისი გადაკეთებისთვის ან ახლით შეცვლისთვის გარკვეული შრომითი დანახარჯების გაწევა მოუწევს. ხოლო ინსტრუმენტებისა და დანადგარების ცუდი ხარისხი პირადაპირი მიზეზია როგორც პროცესის, ასევე საბოლოო პროდუქციის უხარისხობისა, რითაც მცირდება გამოშვებულ პროდუქციაში სასარგებლო წარმოების ხვედრი წილი. ცუდი ხარისხი ზრდის ზოგიერთ **საწარმოო დანახარჯს**. აქ შედის წუნთან, გადამუშავებასთან, საგარანტიო მომსახურებასთან, საქონლის შეცვლასთან, რემონტთან, ტრანსპორტირებასთან, ტესტირებასთან, სასამართლოსთან დაკავშირებული და სხვა სახის დანახარჯები. გარდა საწარმოო, ანუ პირდაპირი ხარჯებისა გასათვალისწინებლია **არაპირდაპირი დანახარჯებიც,** რაც კონკურენტუნარიანობის და მომხმარებელთა ნაწილის დაკარგვით არის გამოწვეული. დაბალი ხარისხის შემთხვევაში ფირმას ხშირად უწევს მიმართოს სხვადასხვა სახის **ფასდაკლებებს**, რის შედეგადაც ფასები ხშირად გაწეულ დანახარჯებსაც ვერ ანაზღაურებს და მხოლოდ ზარალის შემცირებისკენ არის მიმართული.

ზემოთ მოტანილი დანაკარგები აღმოჩენის ფაქტიდან გამომდინარე ორ ჯუფად **შიდა** და **გარე** დანაკარგებად შეიძლება დაყოს. **თუ წუნი საწარმოო პროცესის დროს დაფიქსირდა, ადგილი აქვს მხოლოდ შიდა დანაკარგებს მაშინ, როდესაც დეფექტის მომხმარებლის მიერ აღმოჩენის შემთხვევაში მას ემატება გარე დანაკარგებიც.** შიდა დანაკრგები სხვადასხვა მიზეზით შეიძლება წაროიშვას. მაგალითად, დეფექტური მასალების მიწოდების, დანადგარების არასწორი გამართვის და ექსპლუატაციის, არასათანადო ინსტრუმენტების და ხელსაწყოების გამოყენების, სამუშაოს არასწორი მეთოდების, უხარისხო შესრულების, გულგრილობის შედეგად. შიდა დანაკარგების შედეგად ადგილი აქვს დროის გაფლანგვას, მასალების და სამუშაო ძალის გადახარჯვას, დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლასა და პერსონალის ტრამვებთან დაკავშირებულ დანახარჯებს. უხარისხო მომსახურება, რაც შეუმჩნეველი რჩება საწარმოო პროცესის დროს იწვევს გარე დანაკარგებს, რის გამოც წარმოიქმნება მთელი რიგი დანახარჯებისა. მაგალითად ასეთია, საგარანტიო მომსახურების გაძვირებასთან, საჩივრების დამუშავებასთან, ვალდებულებების ან სამართლებრივი პასუხისმგებლობის წარმოშობასთან, საქმიანი რეპუტაციის შელახვასთან, კლიენტურის დაკარგვასთან დაკავშირებული ხარჯები.

თანამედროვე მიდგომები ხარისხის მენეჯმენტისადმი

დიდი ხნის განმავლობაში ორგანიზაციებში ხარისხზე პასუხს აგებდა ხარისხის მართვის განყოფილება. საწარმოებში ხარისხის მართვის მთავარი ინსტრუმენტი იყო დეფექტებისა და შეცდომების აღმოჩენისთვის ჩატარებული შემოწმებები. ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება არა დეფექტების **აღმოჩენას** და **გამოსწორებას,** არამედ მათ **პრევენციას** პროცესების**,** მომსახურების ყოველმხრივი და გულდასმითი **შეფასების** ფონზე. ხშირად ტესტირება ტარდება არა წუნის გამოსავლენად, არამედ იმის დასადასტურებლადაც, რომ პროდუქცია ხარისხიანია. გარდა ამისა, ხარისხის უზრუნველყოფა აღარ არის ერთი სტრუქტურული ერთეულის პრეროგატივა და ის მთელი ორგანიზაციის საზრუნავად იქცა.

ამგვარი მიდგომა პირველად იაპონიაში დაინერგა და მერე გავრცელდა დასავლეთში, რაც მის ეფექტურობაზე მეტყველებს. მიმწოდებლები აღარ განიხილება შესაძლო კონფლიქტის წყაროდ, არამედ მათთან ვითარდება მჭიდრო პარტნიორული ურთიერთობები. თანამედროვე მიდგომის კონტექსტით მცირდება როგორც შიდა, ასევე გარე პრობლემებთან დაკავშირებული დანახარჯები, თუმცა ჩნდება ორი ახალი ტიპის ხარჯების გაწევის აუცილებლობა, მაგრამ ეს უკანასკნელნი ჯამურად იმდენად მცირეა ადრე არსებულ დანაკარგებთან შედარებით, რომ მათი მიზანშეწონილობა ეჭქვეშ არ დგას. ეს ხარჯებია **შეფასებასთან** და **პრევენციასთან** დაკავშირებული დანახარჯები. **შეფასებასთან დაკავშირებული ხარჯები** გამოწვეულია საქონელსა და მომსახურებაში დეფექტების აღმოჩენისთვის საჭირო ღონისძიებებით. ისინი მოიცავს მაკონტროლებლებზე, ტესტირებაზე, გასაზომ მოწყობილობებზე, ლაბორატიორიებზე, სააუდიტორო შემოწმებებზე გაწეულ ხარჯებს. **პრევენციული დანახარჯები** გამოწვეულია დეფექტების თავიდან არიდებასთან დაკავშირებულ ღონისძიებებთან. ასეთი ღონისძიებებია: დაგეგმვისა და მართვის სისტემების დახვეწა, მიმწოდებლებთან მუშაობა, პერსონალის სწავლება, ხარისხის კონტროლის პროცედურების შემუშავება და პროექტირებისა და წარმოების ფაზების დამატებითი მონიტორინგი.

ხარისხის ტოტალური მართვა

ხარისხის უმაღლესი მაჩვენებლების მიღწევისათვის მენეჯერები მიმართავენ ბიზნეს-პროცესების პერმანენტულ გარდაქმნას. ამ მეთოდს ხარისხის ტოტალური მართვა (Total Quality Management — TQM) ეწოდება. **TQM არის ბიზნეს-პროცესების განუწყვეტელი დახვეწა-გაუმჯობესება, ყოველი ამოცანის მაქსიმალურ დონეზე შესრულება, ხარისხის მიღწევის პროცესში ყველა დონის და განყოფილების თანამშრომლის ჩართვა, შრომის კოლექტიური ორგანიზაცია, ეტალონური მაჩვენებლებისადმი სწრაფვა და კლიენტის მოლოდინისადმი შესაბამისობა.** TQM-ის მიზანია ამოცანის შესრულებისადმი ენთუზიაზმის გამოწვევა ზევიდან ქვევით. ამასთან ამ მეთოდის მოქმედება სცდება ერთი ორგანიზაციის ფარგლებს და ვრცელდება როგორც მიმწოდებლებზე, ასევე მომხმარებლებზე. ამ უკანასკნელზე ხდება კომპანიის მოქმედებათა ფოკუსირება, ხოლო მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება ხარისხის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია. ხარისხის ტოტალური მართვის მიდგომის აღწერა მოკლედ შემდეგნაირად შეიძლება: მოხმარებლის მოთხოვნილებების დადგენა, რაც სხვადასხვა საშუალებით მაგალითად, გამოკითხვებით, ინტერვიუების აღებით, საფოკუსე ჯგუფებზე დაკვირვებით ხორციელდება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მოხმარებლის მონაწილეობას განაპირობებს; ისეთი საქონლის ან მომსახურების დამზადება, რომელიც შესაბამისი იქნება მომხმარებლის მოთხოვნილებებისა ან გადააჭარბებს მას; ზოგიერთი ტიპის საქონლის ხარისხის უმთავრესი პირობების მოხმარების და წარმოების სიმარტივის დაცვა; სამუშაო პროცესის ისე დაპროექტება, რომ მისი მიმდინარეობის სიზუსტე უზრუნველყოფილი იყოს დასაწყისიდანვე; სავარაუდო შეცდომების უბნის და დროის განსაზღვრა და მათი თავიდან აცილება; ხარვეზების გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და მათი გამოსწორება; მთლიანი პროცესის „შეცდომისადმი მედეგობის“ უზრუნველყოფა;

კონტროლის შედეგების გამოვლენა და მათი გამოყენება სისტემის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისთვის; სრულყოფის პერმანენტული პროცესის შენარჩუნება; ხარისხის ტოტალური მართვის კონცეფციის მიმწოდებლებსა და დისტრიბუტორებზე გავრცელება; პროცესებში, როგორც შემსრულებლების, ასევე ტოპ-მენეჯმენტის აქტიურ მონაწილეობა, და მათზე პასუხისმგებლობის დაკისრება.

TQM-ს შესახებ სრულფასოვანი ხედვის ჩამოყალიბებისთვის აუცილებელია მასთან დაკავშირებული რამდენიმე კონცეფციის აღწერა.

ხარისხის მუდმივი სრულყოფა. მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის საქონლის და მომსახურების მიწოდების გზების ძიება მუდმივი და დაუსრულებელი პროცესი უნდა იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში კონკურენტები მოიპოვებენ უპირატესობას და გადაიბირებენ მომხმარებლებს. სრულყოფის პროცესის შეფერხება იწვევს კომპანიის მიერ კონკურენტული ბრძოლის და მომხმარებლის კმაყოფილების გამოწვევის უნარის დაკარგვას.

ხარისხის მუდმივი სრულყოფა ხარისხის ტოტალური მართვის დოქტრინის განუყოფელი ნაწილია, რომლის თანახმადაც პროდუქციის და ტექნოლოგიების დახვეწა განიხილება როგორც უსასრულო პროცესი, რომლის დროსაც მიიღწევა თუნდაც მცირე მაშტაბიანი გაუმჯობესებები, მაგრამ ამას პერმანენტული ხასიათი გააჩნია. უფრო კონკრეტულად რომ ითქვას, **ხარისხის მუდმივი სრულყოფა მოიცავს მანქანა-დანადგარების, მასალების, სამუშაო ძალის გამოყენებისა და საწარმოო მეთოდების დახვეწას და ამ პროცესში ყველა სასარგებლო წინადადებისა და იდეის ჩართვას.** მენეჯმენტის ეს ფილოსოფია აშშ-ში წარმოიშვა, თუმცა პირველად მისი პრაქტიკული გამოყენება იაპონელებმა დაიწყეს და ბევრი სიახლე შესძინეს არამარტო მუდმივი სრულყოფის დოქტრინას, არამედ ზოგადად ხარისხის მენეჯმენტს. იაპონელების დიდი დაინტერესების და ღვაწლის მიმანიშნებელია ისიც, რომ მათ მუდმივი სრულყოფის პროცესის აღმნიშვნელად საკუთარი ტერმინი **„კაიზენი“** შემოიღეს, რომელიც საკმაოდ ფართოდ გავრცელდა მსოფლიოში. მუდმივი სრულყოფის პროცესი ყველაზე კარგად ასახულია ე.წ. „დემინგის ბორბალის“ (იხ. სლაიდ-შოუ), ანუ **„PDCA“** (Plan-Do-Check-Act) ციკლის მეშვეობით. იგი მოიაზრებს შემდეგი ეტაპების პერმანენტულ მონაცვლეობას: გაუმჯობესების გეგმის შემუშავებას, მის განხორციელებას, შემოწმებას და მაკორექტირებელი ან სხვა სახის მოქმედებების გატარებას. გარდა „დემინგის ბორბალისა“ ცნობილია მუდმივი სრულყოფის კიდევ ერთი მეთოდი, რომლის სახელწოდება **„5W2H“** (იხ. სლაიდ-შოუ) ინგლისური სიტყვების (What - რა, Why - რატომ, Where - სად, When - როდის, Who - ვინ, How - როგორ, How much - რამდენი) პირველი ასოებიდან მომდინარეობს. ამ მიდგომის მეშვეობით შესაძლებელი ხდება გაუმჯობესების შესაძლებლობების იდენტიფიცირება და ხარისხის სრულყოფის გზების დეტალური განსაზღვრა.

ეტალონის გამოვლენა. ეტალონის გამოვლენა ნიშნავს იმ კომპანიების იდენტიფიცირებას, რომლებიც საუკეთესონი არიან თავიანთ სფეროში და შემდეგ კონკრეტული ფირმის მიერ საკუთარ საქმიანობაში მათი მიღწევების დუბლირებას. ამ პროცესის აღმნიშვნელად გამოიყენება ტერმინი **„ბენჩმარქინგი“** რაც **ნიშნავს დარგში ლიდერის პოზიციაზე მყოფი კომპანიის გამოცდილების კოპირებას.** ბენჩმარქინგი შემდეგი ეტაპების განხორციელებას მოიცავს: *ეტალონური მაჩვენებლების განსაზღვრა, ბენჩმარქინგის გუნდის შექმნა, ბენჩმარქინგის პარტნიორების იდენტიფიცირება, ბენჩმარქინგის ინფორმაციის*

შეგროვება და ანალიზი, ღონისძიებების გატარება ეტალონური მაჩვენებლების მიღწევის ან გადაჭარბებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ კლასიკური გაგებით ბენჩმარქინგი კომპანიის გარეთ მიმართული საქმიანობაა, უკანასკნელ პერიოდში მკვიდრდება **შიდა ბენჩარქინგის** ცნებაც, რაც კომპანიის შიგნით ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის გამოცდილების გაზიარებას გულისხმობს. ეს პრაქტიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დიდი, კონგლომერატული კომპანიების შემთხვევაში.

თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილებების გადაცემა. ამ კონცეფციას საფუძვლად უდევს თანამედროვე მენეჯმენტში მიმდინარე ცვლილებები. განვითარებულ ქვეყნებში საშუალო სტატისტიკური დაქირავებულის კვალიფიკაცია, განათლების დონე და პროფესიონალიზმი განუხრელად მაღლდება. ამავე დროს ის ეკონომიკური თუ საკანონმდებლო თვალსაზრისით სულ უფრო დაცული ხდება. გამომდინარე აქედან, მისი მოტივირებისთვის აღარ არის საკმარისი ტრადიციული მეთოდების გამოყენება. ხოლო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისი ჩართვა კი ერთ-ერთი ძლიერი მოტივაციური ფაქტორი ხდება. შესაბამისად, თანამშრომლებისთვის მუდმივი სრულყოფის პროცესში უფლებამოსილებების გადაცემა და სათანადო პასუხისმგებლობის დაკისრება მათ მძლავრ მოტივირებას იწვევს. გარდა ამისა გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გადაეცემა მათ, ვინც მჭიდროდ არის დაკავშირებული წარმოებასთან და ნათელი წარმოდგენა გააჩნია პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე.

ჯგუფური მიდგომა. თუ არ არსებობს დროითი შეზღუდვები პრაქტიკა დიდი ხანია ადასტურებს გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფური პროცესის უპირატესობას. გარდა იმისა, რომ კოლექტიური აზროვნება პლურალიზმის საუკეთესო საშუალებაა, პრობლემების გუნდურად გადაწყვეტა კოლექტივში თანამრომლობის და ერთიანობის სულისკვეთებას ამკვიდრებს. ხარისხის მართვის პროცესში ყველაზე ცნობილი ჯგუფური მეთოდია **ხარისხის წრეები.** ის საწარმოს ერთი ქვეგანყოფილების თანამშრომლებისგან ნებაყოფლობით შემდგარი ჯგუფია, რომელიც იკრიბება რეგულარულ თათბირებზე ხარისხთან დაკავშირებული საკითხების განსახილველად. ჯგუფის წევრები ჩვეულებრივ გადიან საგანგებო მომზადებას, რაც მათ ეხმარება ხარისხის მართვის დროს წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტაში. ჯგუფის მუშაობაში ზოგჯერ კომპანიის მენეჯმენტის წარმომადგენლები და ექსპერტებიც იღებენ მონწილეობას, თუმცა ხარისხის წრეების წარმატებას მასში სწორედ ჩვეულებრივი თანამშრომლების მონაწილეობა განაპირობებს. ამასთან ხარისხის წრეებში მონაწილეობა ხელს უწყობს თვით მისი წევრების პროფესიულ სრულყოფას, კოლექტივში კომუნიკაბელურობის და მორალური განწყობის ზრდას.

ზუსტად-დროზე (JIT-Just-In-Time). სისტემა ზუსტად-დროზე ღონისძიებათა ერთიანი კომპლექსია, მაშტაბური საწარმოო პროცესის მინიმალური მატერიალურ-სასაქონლო, მასალების, მაკომპლექტებლების, ნახევარფაბრიკატების მარაგების მეშვეობით შესრულებისთვის. დეტალები ყოველ შემდგომ სამუშაო ოპერაციას მიეწოდება „ზუსტად-დროზე“, ანუ მაშინ ორდესაც მათი საჭიროება წარმოიქმნება. ეს მეთოდი ეფუძნება ლოგისტიკურ კონცეფციას „არაფრის წარმოება არ მოხდება, თუ ამის აუცილებლობა არ იქნება“. თავად „ზუსტად-დროზე“-ს კონცეფცია მოიაზრებს უფრო სრულყოფილ საწარმოო სისტემას, მცირე მარაგებს, რაც თავის მხრივ ნიშნავს მაღალი ხარისხის ოპერაციებს. ამავე დროს ამ

სისტემის დანერგვის პროცესში ხდება კომპანიაში არსებული ნაკლოვანებების გამოაშკარავება და აღმოფხვრა. რადგან წინააღმდეგ შემთხვევაში პროცესების მაღალი სინქრონიზაცია ვერ მოხერხდება, ეს კი მთავარი ფაქტორია JIT-თვის.

ტაგუჩის კონცეფცია. 1970-1990 წ.წ. პერიოდში განვითარდა მიდგომა, რომელსაც შემდგომ მისი შემქმნელის გვარის მიხედვით ტაგუჩის კონცეფცია ეწოდა. დიდია მისი ღვაწლი ხარისხის მართვის პრინციპების განვითარების საქმეში. ტაგუჩი საკუთარ მიდგომაში ეხება ხარისხის მიმართ მოთხოვნების ჩამოყალიბების ფორმას, რომელიც მის კონცეფციაში ღირებულებითი სახით არის წარმოდგენილი, რის საფუძველზეც დგება ე.წ. „ტაგუჩის დანაკარგების ფუნქცია". მისი არსი მარტივია და იმაში მდგომარეობს, რომ მინიმალურ საწარმოო დანაკარგებს მაშინ აქვს ადგილი, როდესაც ხარისხის მაჩვენებლები ემთხვევა მიზნობრივს და პირიქით დანაკარგები იზრდება, როდესაც ხარისხის პარამეტრები გადახრების ზღვარს უახლოვდება, ამიტომ საჭიროა პროდუქციის თვისებების და/ან პროცესების ვარიაციულობის შემცირება, რის შედეგადაც მიიღება ცვლილებებისადმი მედეგი პროცესები. გარდა ამისა ეს მიდგომა საფუძვლად დაედო ე.წ. „მტკიცე პროექტირების" მეთოდს, რის შესახებაც ჩვენ უკვე გვქონდა მსჯელობა.

კონცეფცია „ექვსი სიგმა". წარმოების მართვის კონცეფციის არსი, რომელიც კორპორაცია Motorola-მ 1980-იან წლებში შეიმუშავა და რაც დღეს ცნობილია „ექვსი სიგმა"-ს სახელით, მდგომარეობს ყოველი პროცესის შედეგის ხარისხის გაუმჯობესებასა და ოპერაციულ საქმიანობაში სტატისტიკური გადახრების მინიმიზებაში. ამ კონცეფციის ერთ-ერთი ამოსავალი პრინციპია მომხმარებლის მაქსიმალური კმაყოფილების მიღწევა. იგი ხარისხის მართვის რამდენიმე მეთოდს იყენებს, რომელთაგან მთავარია სტატისტიკური მეთოდები, გამომდინარე აქედან, იგი როგორც მიზნების, ასევე შედეგების რაოდენობრივ შეფასებებს ეყრდნობა. აღსანიშნავია აგრეთვე ე.წ. DMAIC მიდგომა, რაც დემინგის ბორბალის თანახმად ციკლურ პროცესს გულისხმობს და შემდეგ ეტაპებს მოიცავს: ყოველი პროცესის კრიტიკული გამომსვლელების განსაზღვრა და მათი გაუმჯობესებებისთვის შესაძლებლობების იდენტიფიცირება; სამუშაოს გაზომვა და პროცესების რაოდენობრივი მაჩვენებლების შეგროვება; მონაცემთა ანალიზი; პროცესის გაუმჯობესება; ახალი პროცესის კონტროლი მწარმოებლურობის შესამოწმებლად.

კონცეფციის სახელწოდება წარმოდგება საშუალო კვადრატული გადახრის აღმნიშვნელი ასოს σ დასახელებიდან და მიუთითებს კონცეფციის გამოყენების განსაკუთრებულ შედეგზე, რაც უდეფექტობის 99,99966 %-იან მაჩვენებელს გულისხმობს. ამგვარი მაჩვენებელი საკუთარი პერსონალისადმი დიდი ყურადღების შედეგიც არის და მათ მუდმივ სწავლებას და კვალფიკაციის ამაღლებას გულისხმობს.

ხარისხის ტოტალური მართვის დროს გამოყენებული ინსტრუმენტები

პარეტოს ანალიზი. ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება პრაქტიკაში და მათ შორის ხარისხის მენეჯმენტშიც. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ უნდა მოხდეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პრობლემების იდენტიფიცირება და შემდეგ მათზე გამახვილდეს ყურადღება.

მეთოდის სახელწოდება გამომდინარეობს იტალიელი სოციოლოგის ვილფრედო პარეტოს გვარის შედეგად, რომელმაც პირველად შენიშნა ის კანონზომიერება, რომელიც შემდგომ საფუძვლად დაედო მეთოდს. მას სხვა სახელწოდებაც გააჩნია, რომელც უფრო ასახავს მის არსს, კერძოდ 80-20-ის წესი. ხარისხთან დაკავშირებით ეს ასე შეიძლება გავიგოთ: არსებობს მიზეზების 20 პროცენტი, რომელიც იწვევს პრბოლემების 80 პროცენტს და პირიქით. გამომდინარე აქედან უპირველეს ყოვლისა საჭიროა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მიზეზების იდენტიფიცირება და მათი ნეიტრალიზება. მეთოდის მეტი თვალსაჩინოებისთვის და ეფექტიანობის ასამაღლებლად ხშირად გამოიყენება დიაგრამები. (იხ. სლაიდ-შოუ)

საკონტროლო ცხრილები და ნახატები. ხარისხთან დაკავშირებული პრობლემების იდენტიფიცირებისა და აღრიცხვის ერთ-ერთი ყველაზე მარტივი მეთოდია საკონტროლო ცხრილები. მათი შედგენა ხდება კონკრეტული სიტუაციისა და შემდგენელის საჭიროებების მიხედვით. ძირითადად ამგვარ მატრიცებში მოტანილია დეფექტის ტიპი, მისი მოხდენის დრო, რაოდენობა და სხვა მონაცემები. საკონტროლო ნახატები, რომლებიც წარმოადგენს ნაკეთობის სურათს მასზე ხარვეზის ადგილის მითითებით, გამოიყენება იმის სადემონსტრაციოდ თუ კონკრეტულად რომელ ადგილზეა დეფექტი, რაც მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა მისი გამომწვევი მიზეზების დასადგენად და აღმოსაფხვრელად.

ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლი. ჩვენ გვქონდა საუბარი მატერიალური ნაკეთობის წარმოების და მომსახურების პროცესების **ბლოკ-სქემების** შესახებ. (იხ. სლაიდ-შოუ) ეს დოკუმენტები, რომლებიც პროექტირების მნიშვნელოვანი ატრიბუტია, ასევე გამოიყენება პროცესის ხარისხის მონიტორინგისთვის, რადგან პროცესის თვალსაჩინოდ წარმოდგენისთვის ძალიან მოსახერხებელია მისი გრაფიკულად გამოსახვა. ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლი სწორედ ბლოკ-სქემებს ეფუძნება და მას იყენებენ მომსახურების და მატერიალური პროდუქციის წარმოების პროცესში შესამოწმებლად. ამ დროს მონიტორინგი ტარდება საწყისიდან ბოლო ოპერაციამდე და მისი მიზანია აღმოჩნდეს პროცესის ის უბანი, სადაც ხდება სტანდარტებიდან გადახრა, ამასთან ის საშუალებას იძლევა მყისიერად გატარდეს მაკორექტირებელი ზომები. პროცესი შეიძლება მიმდინარეობდეს ფიზიკური ცვლილებებით, მაგალითად დეტალის გადაადგილება, ანაც გადაწყვეტილების ფორმით, რომელიც ამათუიმ ოპერაციის მიმართ მიიღება. ბლოკ-სქემებზე ხდება პრობლემური ოპერაციების იდენტიფიცირება, მნიშვნელობის მიხედვით რანგირება და მათ გადაწყვეტაზე მუშაობა, მთლიან პროცესზე დაკვირვების ფონზე. პრობლემების რანგის განსაზღვრისთვის სხვადასხვა კრიტერიუმები გამოიყენება, რომელთაგან უმთავრესია შიდა და გარე მომხმარებლების კმაყოფილების ხარისხი.

მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამები. ხარისხისის მენეჯმენტთან დაკავშირებულ მონაცემთა ანალიზისა და პრობლემების გადაწყვეტისთვის ხშირად გამოიყენება მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამები, რომლებიც განსაკუთრებით ფასეულია სტრუქტურიზების მაღალი დონის გამო. ამ ტიპის დიაგრამების შემუშავება უკავშირდება იაპონელი პროფესორის კაორუ იშიკავას სახელს და მეორენაირად „თევზის ფხას" უწოდებენ ფორმიდან გამომდინარე (იხ. სლაიდ-შოუ). ამ დიაგრამაზე ხდება იმ ფაქტორების რამდენიმე დონეზე განხილვა, რომლებიც პრობლემების წყაროდ შეიძლება მოგვევლინოს. თუ დეფექტის მიზეზი რომელიმე ეტაპზე ჯერ კიდევ არ არის გამოკვეთილი, გრძელდება მოცემული ფაქტორის უფრო ღრმად ანალიზი, რაც

დიაგრამაზე შტრიხის და შესაბამისი მიზეზის მითითითებით ხდება. ხშირად იმ ფაქტორების მიმართ, რომლებიც პრობლემების პოტენციურ შემცველებად გვევლინებიან დაისმება კითხვები რა, ვინ, სად, როდის, როგორ, რატომ, რათა ნათლად გამოიკვეთოს დეფექტის მიზეზი.

„უშეცდომო“ მეთოდები. ხშირად საჭირო ხდება პროცესის და პროდუქტის განსაკუთრებით მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა, ასეთ შემთხვევებში შეიმუშავებენ მეთოდს, რომლებიც წარმოებას „იცავს“ შეცდომებისგან. ამგვარი მეთოდები წააგავს კოდურ საკეტს, რომელიც მანამ არ გაიღება სანამ არ მოხდება ციფრთა ზუსტი თანმიმდევრობით აკრეფა. ამ მეთოდებში ხშირად გამოიყენება სხვადასხვა მატერიალური ან გამაფრთხილებელი ჩანართები ისეთები, როგორიც არის poka yoke რაზედაც ჩვენ უკვე გვქონდა საუბარი. „უშეცდომო მეთოდები“ უზრუნველყოფს დეფექტების აცილების დამატებით ღონისძიებებს, რის შედეგადაც იზრდება იმის ალბათობა, რომ საბოლოო პროდუქტი სათანადო ხარისხის იქნება. ამ მეთოდის გამოყენების საფუძველია შემოწმების მაღალი სიხშირე, ზოგჯერ კი ყველა მაკომპლექტებლის, მასალის ან პროცესის შემოწმება.

პროცესის სტატისტიკური კონტროლის გრაფიკები. როდესაც ცვლილებები ფიქსირდება დროის გარკვეულ პერიოდში, მონაცემთა წარმოდგენისთვის შესაძლოა ყველაზე სასარგებლო აღმოჩნდეს გრაფიკები, რომლებზედაც მოცემულია დროში ამათუიმ ცვლადის დინამიკა. ამავე დროს შესაძლებელია იქვე წარმოდგენილი იყოს გადახრების ზედა და ქვედა ზღვარის და მიზნობრივი მჩვენებლების ამსახველი გრაფიკები. პროცესის სტატისტიკური კონტროლის გრაფიკებს იყენებენ იმის განსაზღვრისთვის, თუ როდის უნდა გატარდეს მაკორექტირებელი ღონისძიებები. ამ ტიპის გრაფიკები ხარისხის მენეჯმენტით დაკავებულ პირები ახორციელებენ პროცესს, რომელიც მოიცავს შემდეგ ღონისძიებებს: პროცესის გაზომვა, როდესაც მოხდება ინდიკატორის ცვლილება გამომწვევი მიზეზის აღმოჩენა, მიზეზების ლიკვიდირება და პროცესის განმეორება.

სხვა საკონტროლო დიაგრამები, გრაფიკები და ფიგურები. პროცესში პრობლემების გამოვლენისთვის მრავალი დიაგრამა, გრაფიკი და სხვადასხვა გეომეტრიული ფიგურა გამოიყენება. მათგან აღსანიშნავია მონაცემთა სიხშირის განაწილების ჰისტოგრამები, წერტილოვანი დიაგრამები, რომლებიც ცვლადების კორელაციური კავშირის დასადგენად გამოიყენება, ხარისხის კვადრატი, სხვადასხვა ციკლის აღმნიშვნელი წრეები, ვარსკვლავები, სპირალები, ხარისხის კიბეები და ა.შ.

ხარისხის საერთაშორისო სერთიფიკატები

პირველი საერთაშორისო პრემია, რომელიც ხარისხთან დაკავშირებით დაწესდა „ხარისხის გურუს“ ედვარდს დემინგის სახელს უკავშირდება. მისი იდეები წარმატებით პირველად იაპონელებმა დანერგეს პრაქტიკაში და მადლიერების ნიშნად მათ 1951 წელს დააწესეს დემინგის სახელობის საერთაშორისო პრიზი, რომელიც მსოფლიოს ნებისმიერ კომპანიას გადაეცემა ხარისხის სტანდარტების მიღწევის შემთხვევაში. აშშ-ში 1987 წლიდან არსებობს ბოლდრიჯის პრემია რომელიც ამ ქვეყნის

კომპანიების საქმიანობის აღსანიშნავად დაწესდა, მაგრამ აშშ-ს ეკონომიკის მოცულობიდან და ამ ქვეყანაში მოღვაწე კომპანიების გლობალური საქმიანობიდან გამომდინარე თამამად შეიძლდება იგიც საერთაშორისო რანგის სტატუსით მოვიხსენიოთ. (დემინგის და ბოლდრიჯის პრემიების შედარებისთვის იხილეთ სლაიდ-შოუ)

თანამედროვე მსოფლიოში ხარისხთან ასოცირებული ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ორგანიზაციაა ISO, (International Organization for Standardization) რომელიც 1947 წელს დაარსდა და მას შემდეგ ნაყოფიერ მოღვაწეობას ეწევა საერთაშორისო სტანდარტების შემუშავებისა და ხარისხის დაცვის მხრივ. (იხ. სლაიდ-შოუ) ამ ორგანიზაციამ შექმნა ხარისხის სერთიფიცირების მთელი სისტემა, რომელთაგან ჩვენთვის ყველაზე საინტერესოა ISO9000 ჯგუფის სტანდარტები, რომლებიც ხარისხის მენეჯმენტს უკავშირდება. ამჟამად ამ ორგანიზაციის წევრია 164 სახელმწიფო, რომელთაგან ნამდვილი წევრია 111, ხოლო საქართველო იმ 49 სახელმწიფოს შორის არის, რომლებსაც წევრ-კორესპონდენტის სტატუსი გააჩნიათ, კიდევ ოთხი ქვეყანა წევრი აბონენტის უფლებებით სარგებლობს.

კითხვები:

1. რა არის ხარისხი?
2. რომელ ცნებებთან არის დაკავშირებული ხარისხი?
3. მომსახურების ხარისხის რომელ ძირითად პარამეტრებს იცნობთ?
4. როგორი დამოკიდებულება უნდა ჰქონდეთ სერვის-კომპანიებს მომხმარებელთა საჩივრებისადმი?
5. ხარისხის უზრუნველყოფის პროცესში რომელია პირველი ნაბიჯი?
6. ხარისხის კონტროლის ორგანიზების რომელ მიდგომებს იცნობთ?
7. რას ნიშნავს ტერმინი „ხარისხი წყაროსთან“?
8. რა უპირატესობა გააჩნია ხარისხის კონტროლის მიდგომას „ხარისხი წყაროსთან“?
9. რა ხდება ხარისხის კონტროლის დასკვნით ეტაპზე?
10. რას ნიშნავს და როგორ მიმდინარეობს შერჩევითი კონტროლი?
11. კომპანიისთვის რა შედეგები შეიძლება გამოიწვიოს პროდუქციის დაბალმა ხარისხმა?
12. რას ნიშნავს შიდა და გარე დანაკარგები?
13. რას ეფუძნება ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომა?
14. ჩამოთვალეთ ხარისხის შეფასებასთან დაკავშირებული ხარჯები;
15. რომელ პრევენციულ ხარჯებს იცნობთ?
16. რა არის ხარისხის ტოტალური მართვა?
17. რას მოიცავს ხარისხის მუდმივის რულყოფის დოქტრინა?
18. რას ნიშნავს „კაიზენი“?
19. რა არის „PDCA“?

20. რა არის „5W2H“?
21. რას ნიშნავს ტერმინი „ბენჩმარქინგი“?
22. ხარისხის მართვის კონტექსტში რატომ არის მნიშვნელოვანი თანამშრომელთათვის უფლებამოსილების გადაცემა?
23. ხარისხის მენეჯმენტის რომელ ჯგუფურ მეთოდს იცობთ?
24. რა არის „ზუსტად დროზე“ და რა მნიშვნელობა აქვს მას ხარისხის უზრუნველყოფის საქმეში?
25. რაში მდგომარეობს ტაგუჩის კონცეფციის არსი?
26. რაში მდგომარეობს კონცეფციის „ექვსი სიგმა“ არსი?
27. რას ნიშნავს DMAIC მეთოდი?
28. ხარისხის მართვის რომელ ინსტრუმენტებს იცნობთ?
29. როგორ ტარდება პარეტოს ანალიზი?
30. როგორი გამოყენება აქვთ ხარისხი მენეჯმენტში საკონტროლო ცხრილებს და ნახატებს?
31. რა არის ტექნოლოგიური პროცესის კონტროლის საფუძველი?
32. როგორ იგება და რა გამოყენება აქვთ მიზეზ-შედეგობრივ დიაგრამებს?
33. როდის არის საჭირო და რას ეფუძნება „უშეცდომო მეთოდის“ გამოყენება?
34. ხარისხის რომელი საერთაშორისო ორგანიზაციების შესახებ გსმენიათ?

თავი 4. მომსახურების საწარმოს განთავსება

სერვისული ობიექტების განლაგების კრიტერიუმები

სერვისული კომპანიების ობიექტების განლაგებაზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას, რომელთა ანალიზი ორ მაკრო და მიკრო დონეზე უნდა განხორციელდეს და მხოლოდ ამის შემდეგ გახდება შესაძლებელი მათთვის ადგილმდებარეობის განსაზღვრა. მაკროდონეზე განიხილება სერვისული ობიექტების განთავსება ამა თუ იმ რეგიონში, სუბრეგიონში, ქვეყანაში, დასახლებულ პუნქტში, ხოლო მიკროდონეზე კი, ხდება მათი ზუსტი ლოკაციის განსაზღვრა კონკრეტულ დასახლებულ პუნქტში.

კომპანიის ობიექტების განლაგების შერჩევის დროს რამდენიმე ქვემოთ მოტანილი ფაქტორი კომპლექსურად განიხილება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კონკრეტული ვითარებიდან გამომდინარე, ზოგიერთი მათგანის მნიშვნელობა უკიდურესად იზრდება, სხვათა კი, პირიქით, მინიმუმამდე მცირდება. ეს სფეროზე, დარგის სპეციფიკასა და საწარმოს კონკრეტულ პირობებზეა დამოკიდებული. მაგალითად, მომსახურების ობიექტებისთვის არ აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა რესურსების მიმწოდებლებთან სიახლოვეს, რადგან როგორც წესი, ამ სფეროს საწარმოები მცირე ოდენობის მასალებს საჭიროებს. სამაგიეროდ, ისინი მეტად ახლოს

უნდა განლაგდეს მომხმარებლებთან. ისეთი რესურსტევადი დარგისთვის კი, როგორიც ლითონის დნობაა, პირიქით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ნედლეულის წყაროსთან სიახლოვეს, ხოლო ფასეულობათა ჯაჭვის დასკვნითი რგოლების საწარმოები ძირითადად გასაღების ბაზრებთან ან თავისუფალ ეკონომიკურ ზონებში იქმნება. განვითარებული ქვეყნები საკუთარ თავს აძლევენ უფლებას, მკაცრი ეკოლოგიური პოლიტიკა გაატარონ, რაც იქ ხშირ შემთხვევაში არარენტაბელურს ხდის გარემოზე მავნე ზემოქმედების მქონე საწარმოების ფუნქციონირებას, ხოლო ეკოლოგიური კანონმდებლობის ლიბერალიზაცია განვითარებადი სახელმწიფოების ხელში მძლავრი იარაღია ინვესტიციების მოსაზიდად, თუმცა რამდენად მიმზიდველია ეს გრძელვადიან პერსპექტივაში, საკმაოდ სადავო საკითხია.

საქონლის ან მომსახურების გასაღების **ბაზართან სიახლოვე** ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია მომსახურების სფეროში მოღვაწე კომპანიის ობიექტების განლაგებისთვის, ამ ფაქტორის მიმართ განსაკუთრებით მგრძნობიარე კი ის სერვისული ფირმები არიან, რომელთა საქმიანობაც კლიენტთან კონტაქტის მაღალ ხარისხს მოითხოვს. გარდა ამისა, უნდა აღინიშნოს ის საწარმოებიც, რომლებიც საქონლის განაწილებასა და ტრანსპორტირებაზე სპეციალიზდებიან. თუმცა, ამ მხრივაც სადღეისოდ გამოჩნდა ისეთი ტექნოლოგიები, რაც სრულფასოვნად ანაცვლებს ტრადიციულ ფორმებს ისე, რომ მომხმარებლებთან ფიზიკური სიახლოვე გადამწყვეტი აღარ არის. ამის ნიმუშია ინტერნეტით ვაჭრობა, საფოსტო გზავნილობა და ა.შ. სულ უფრო ბევრი მიმართულებით ძვირადღირებული საცალო ვაჭრობის ობიექტების ნაცვლად იქმნება ე.წ. ელექტრონული მაღაზიები, რომელთა წლიური ბრუნვა განუხრელად იზრდება.

ხშირად ზოგიერთ დარგში მსხვილგაბარიტიანი მაკომპლექტებლები ან დიდი მოცულობის ნედლეული გამოიყენება. ამ შემთხვევაში დიდი მნიშვნელობა აქვს **მასალების და ნედლეულის მიწოდების** საკითხს და ეს ფაქტორი გადამწყვეტი ხდება კომპანიის ობიექტების განლაგების დროს. თუმცა ასეთ შემთხვევებს ძირითადად მატერიალური წარმოების დროს აქვს ადგილი. აღნიშნულის საუკეთესო მაგალითია ლითონის მადნიდან გამოდნობა. ასეთი ქარხნები ნედლეულის, ძირითადად მადნის და/ან ენერგორესურსების წყაროსთან ახლოს შენდება. ზოგადად, მიმწოდებლებთან სიახლოვე, თუ სხვა კრიტერიუმები არ არის უფრო წონადი, ნებისმიერ შემთხვევაში დადებითი ფაქტორია და ამის საფუძველზე შესაძლებელია ისეთი სინქრონიზებული საწარმოო ციკლის ორგანიზება, როგორიც არის, მაგალითად, „ზუსტად-დროზე“.

ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია **კვალიფიციური სამუშაო ძალა**. რამდენიმე ათწლეულის წინ უფრო მნიშვნელოვანი იყო სამუშაო ძალის სიიაფე, მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ დასავლეთში და მსოფლიოს სხვა განვითარებულ ქვეყნებში დღეს ყველაზე ძვირი ადამიანური რესურსია და პლანეტაზე მრავლადაა ქვეყნები, სადაც შრომა უკიდურესად იაფია (მაგალითად, ცენტრალური

აფრიკის სახელმწიფოები), იქ მაინც არ შედიან კომპანიები (გარდა ბუნებრივი რესურსების მომპოვებელი ფირმებისა), რადგან ეს სახელმწიფოები არა მარტო დაბალკვალიფიციური შრომითი რესურსებით გამოირჩევიან, არამედ განათლების სავალალო დონითაც. თანამედროვე ეპოქა კი, ბიზნესის წინაშე წამოჭრის პრობლემებს, რომელთა გადაწყვეტა მხოლოდ მაღალკვალიფიციური, განათლებული პერსონალის მეშვეობითაა შესაძლებელი, რომელთაც გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად საკუთარი პროფესიული უნარ-ჩვევების დახვეწის უნარი გააჩნიათ. ეს მოთხოვნები კი, განსაკუთრებით აქტუალურია მომსახურების სფეროსთვის, რადგან როგორც ზემოთაც აღვნიშნეთ სერვისულ კომპანიაში შრომითი რესურსების პროფესიონალიზმს და კვალიფიკაციას განსაკუთარებული მოთხოვნები წაეყენება.

ყველაზე კარგი ვარიანტია, როდესაც მუშახელის სიიაფე ფიქსირდება მათი კვალიფიკაციის, განათლების, შრომითი კულტურის მაღალი დონის ფონზე. ის ქვეყნები, რომელთაც მსგავსი რესურსები აქვთ, განვითარების უსწრაფესი ტემპებით გამოირჩევა. ამას ადასტურებს ჩინეთის და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სხვა ქვეყნების მაგალითი. ხშირად შეუძლებელია წარმოების კვალიფიციური შრომითი რესურსების წყაროსთან განლაგება, ამ დროს ხდება პერსონალის შემოყვანა სხვა ადგილებიდან. ნიმუშად შეიძლება მოვიტანოთ სამშენებლო ბიზნესი. ცხადია, შენობა-ნაგებობები იქ შენდება, სადაც ამის საჭიროებაა და მათი ტრანსპორტირება გამორიცხულია, მაგრამ, თუ ამის საშუალებას დარგის, რეგიონის, კომპანიის კონკრეტული პირობები იძლევა, ფირმის ობიექტების განლაგების უმთავრესი კრიტერიუმია კვალიფიციური და იაფი შრომითი რესურსების წყაროსთან განლაგება, რადგან მათი გადაყვანა დიდ დანახარჯებთანაა დაკავშირებული.

ბიზნესში ხშირია ისეთი შემთხვევები, როდესაც ფირმის ობიექტების განლაგება ძირითადად **ფიზიკური, სოციალური და ინტელექტუალური ინფრასტრუქტურის** არსებობაზეა დამოკიდებული. ფიზიკური ინფრასტრუქტურა გულისხმობს საავტომობილო გზების, სარკინიგზო კვანძების, საჰაერო და საწყალოსნო პორტების, ელექტრომომარაგების და კომუნიკაციების სხვა საშუალებების არსებობას.

მაღალგანვითარებული საკომუნიკცია შესაძლებლობები გადამწყვეტია მატერიალური წარმოებისათვის თუმცა არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება სერვისული კომპანიებისთვის. ინფორმაციის მოძიების და გადაცემის საშუალებები ადრე დიდ გავლენას ახდენდა ფირმის ობიექტების განლაგებაზე, მაგრამ თანამედროვე ტექნოლოგიებმა ამ ფაქტორის გავლენა მინიმუმამდე შეამცირა, რადგან დღეს საკმაოდ იაფადაა შესაძლებელი საინფორმაციო ინტერაქტიური კავშირის დამყარება დედამიწის ფაქტობრივად ნებისმიერ წერტილთან.

სოციალური ინფრასტრუქტურის გარეშე წარმოუდგენელია თანამედროვე საზოგადოების არსებობა. შრომითი რესურსების აღწარმოებისთვის აუცილებელია ჯანდაცვის, საყოფაცხოვრებო მომსახურების ობიექტების ფუნქციონირება.

კვალიფიციური, განათლებული შრომითი რესურსების არსებობისთვის, სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პოტენციალის შექმნისთვის ასევე გადამწყვეტი როლი ეკისრება ინტელექტუალური ინფრასტრუქტურის ისეთი დაწესებულებების არსებობას, როგორიც არის უნივერსიტეტები, სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები, ლაბორატორიები, ბიბლიოთეკები და ა.შ. საერთოდ, უკანასკნელ წლებში აშკარა გახდა მსგავსი ბიზნესის მწარმოებელი ფირმების კომპაქტური განლაგება ამა თუ იმ რეგიონში, რადგან, განვითარების უფრო დიდი შანსი აქვთ ფირმებს, რომლებიც იმ ქვეყნებსა თუ რეგიონებში განალაგებენ საკუთარ ობიექტებს, სადაც შესაბამისი ინფრასტრუქტურის (განსაკუთრებით ინტელექტუალურის) და ტექნიკური მხარდაჭერის სხვა ელემენტები არსებობს.

სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობა განსხვავებულ **პოლიტიკას** ატარებს ეკონომიკური მიმართულებით და შესაბამის კანონმდებლობას, მარეგლამენტირებელ წესებს იღებს, რაც ხშირად ინვესტიციების მოზიდვის ინტენსიურ ძალისხმევაში ვლინდება. ეს კი, ცხადია, წაახალისებს ფირმების მიერ იქ ძირითადი კაპიტალის დაბანდებას. თუმცა არსებობს საპირისპირო შემთხვევებიც, როდესაც ქვეყანაში შექმნილი ვითარება კომპანიებისთვის პოლიტიკურ რისკებს წარმოშობს, რაც მეტად აფრთხობს ინვესტორებს და ამ ტიპის ქვეყნებში რაიმე სერიოზული ბიზნესის წამოწყება რთულდება. ეს რისკები შეიძლება დაკავშირებული იყოს არასტაბილურობასთან, მთავრობის და საზოგადოების სპეციფიკურ ულტრამემარცხენე ხედვასთან ან კორუფციასთან.

თუ პოლიტიკური ფაქტორი მაკროდონეზე ახდენს გავლენას კომპანიების მიერ ობიექტების განლაგების ადგილის შერჩევაზე, მიკროდონეზე ხდება ცალკეულ დასახლებულ პუნქტში შექმნილი **საქმიანი ატმოსფეროს** ანალიზი. სხვადასხვა დარგისთვის განსხვავებული პირობები ქმნის დადებით თუ უარყოფით საქმიან ატმოსფეროს. ამ მხრივ ყველა კომპანიისთვის მეტნაკლებად გასათვალისწინებელია ისეთი გარემოებები, როგორიცაა ლოკალური საზოგადოების განწყობა და მათი დამოკიდებულება ფირმის მიმართ, კონკურენტების კონცენტრაცია, კრიმინალური ფონი, ადგილობრივი ხელისუფლების კომპეტენტურობა და მათი ეკონომიკური ხედვები.

ამა თუ იმ ქვეყანაში გატარებულმა ეკონომიკურმა პოლიტიკამ შესაძლოა უკიდურესი ფორმები მიიღოს. ერთი მხრივ, ეს გამოიხატება საკუთარი მეწარმე სუბიექტების მიმართ აშკარა პროტექციონიზმში, რის გამოც **სახელმწიფო ბარიერები** იქმნება უცხოელი ინვესტორებისთვის, რაც მათ მიერ უძრავ ქონებაში კაპიტალდაბანდებების განხორციელებას აფერხებს. მაგრამ, როგორც აღვნიშნეთ, ზევრგან ტარდება ინვესტიციების მოზიდვასთან დაკავშირებული ულტრალიბერალური პოლიტიკა, რაც **თავისუფალი ეკონომიკური თუ ვაჭრობის**

ზონების შექმნაში გამოიხატება. ეს კი, მეტად კაპიტალტევადს ხდის ამგვარ ტერიტორიებს.

თანამედროვე მსოფლიოში პიკს მიაღწია რეგიონალიზაციის პროცესმა. ამჟამად თითქმის აღარ დარჩა სახელმწიფო, რომელიც ამა თუ იმ **რეგიონული ორგანიზაციის** წევრი არ არის. ამ გაერთიანებების შექმნას ძირითადად ეკონომიკური საფუძველი აქვს და ცხადია, ფირმების მიერ მაკროდონეზე ობიექტების განლაგების ადგილის შერჩევასა და მათ ზომებზე ეს დიდ გავლენას ახდენს. ტრანსნაციონალური კომპანიებისთვის, როგორც წესი, უფრო მიმზიდველია მსხვილ ბაზრებზე ხელმისაწვდომობა და ისინი უყურადღებოდ არ ტოვებენ არც ერთ მნიშვნელოვან რეგიონს თუ ქვეყანას.

კომპანიის სხვა ობიექტების განლაგებამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ახალი განყოფილების განთავსების ადგილის შერჩევაზე. დამატებითი ობიექტის გახსნისა და განლაგების პუნქტის შერჩევის შესახებ ფირმები გადაწყვეტილებას წარმოებული პროდუქციის მოცულობისა და ასორტიმენტის გათვალისწინებით იღებენ. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორია სერვისული კომპანიების ობიექტების განლაგებისთვის, რადგან ერთი და იგივე ფირმის სხვადასხვა ობიექტი შესაძლოა კონკურენტები აღმოჩნდნენ და შეამცირონ ერთმანათის მიზნობრივი ბაზარი.

კომპანიის ობიექტების განთავსებაზე მიკროდონეზე შესაძლოა დიდი გავლენა იქონიოს **ნაკვეთის ღირებულებამ** და **მისმა ზომებმა.** მიწის ფასი ამ ტიპის დანახარჯებში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია და ის დიდწილად განსაზღვრავს ობიექტის ღირებულებას. ის კომპანიები, რომელთათვისაც დიდი მნიშვნელობა არ აქვს ლოკალურ მდებარეობას, როგორც წესი, ირჩევენ იაფფასიან ნაკვეთებს, მაგრამ არსებობს ფირმები, რომელთათვისაც უმთავრესი სწორედ მომხმარებლებთან სიახლოვეა. ამგვარი კომპანიები ძირითადად მომსახურების სფეროში მოღვაწეობენ და მზად არიან, საკმაოდ დიდი ხარჯები გასწიონ საკუთარი ობიექტების განლაგების სასურველი ადგილის მოსაპოვებლად.

ეკონომიკურად რაც უფრო განვითარებულია სახელმწიფო, მით უფრო მკაცრია მასში მოქმედი **ეკოლოგიური** კანონმდებლობა, რაც მათ ტერიტორიაზე აფერხებს მთელი რიგი საწარმოებისა და ობიექტების განთავსებას და ზოგიერთისას კი, შეიძლება ითქვას, კრძალავს კიდეც, იმდენად მკაცრია იქ გარემოსთვის მიყენებული ზარალის საკომპენსაციო სანქციები. განვითარებადი ქვეყნები კი, რომელთათვისაც პრიორიტეტულია ინვესტიციების მოზიდვა, ლიბერალური ეკოლოგიური კანონმდებლობით გამოირჩევიან. ხშირად ზოგიერთ მათგანში სრულიად არ არის მსგავსი რეგულირება. სწორედ ამიტომ გარემოსთვის მავნე საწარმოები თანდათანობით მესამე სამყაროს სახელმწიფოებში გადადის.

საბოლოოდ კომპანიის ობიექტის განლაგების მიზანია, მისთვის ისეთი ადგილის შერჩევა, რისთვისაც ფირმას მინიმალური **საერთო დანახარჯების** გაღება მოუწევს, ხოლო შემოსავალი მაქსიმალური იქნება. საერთო დანახარჯები შეიძლება იყოს **აშკარა**

და **ფარული**. აშკარა დანახარჯებს განეკუთვნება მიწის, ნაგებობის აშენების ღირებულება, გადასახადები და ენერგოდანახარჯები. ამ ხარჯების რაოდენობრივად შეფასება ადვილია ფარული დანახარჯებისგან განსხვავებით, რომელთაც მიეკუთვნება პარტნიორებს შორის საქონლისა და მატერიალური რესურსების ტრანსპორტირების ხარჯები და გასაღების ბაზრის სიშორის შემთხვევაში მომხმარებლებთან კავშირის შესუსტება, რაც ამცირებს მათი მოთხოვნილებების ცვლილებაზე რეაგირების ოპერატიულობას.

მომსახურების კომპანიების ობიექტების განლაგების მეთოდები

საწარმოების ობიექტების განლაგების გადაწყვეტილების მიღების დროს მრავალი მეთოდი გამოიყენება, რომლებიც სამ ჯგუფად შეიძლება დავყოთ. ესენია: ხარისხობრივი მეთოდები, რაოდენობრივ-სუბიექტური მეთოდები და რაოდენობრივი მეთოდები. სუბიექტური მეთოდებიდან აღსანიშნავია ე.წ. ჟიურის აზრი და ექსპერტული შეფასებების მეთოდები, ტვინების შტურმი და დელფის ანალიტიკური მოდელი.

ამჟამად ყველაზე ფართო გამოყენება ჰპოვა ე.წ. სუბიექტურ-რაოდენობრივმა მეთოდებმა, რომელთაგან აღსანიშნავია გადაწყვეტილების მიღების ანალიტიკურ იერარქიული მოდელი, ფაქტორულ-რეიტინგული ანალიზისა და არდალანის მეთოდი.

რაოდენობრივი მეთოდებიდან, რომლებიც გამოიყენება ადგილმდებარეობის ანალიზისათვის, აღსანიშნავია წრფივი პროგრამირების, სიმძიმის ცენტრის, უზარალობის და რეგრესიული ანალიზის მეთოდები.

სადღეისოდ ფართოდაა გავრცელებული გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფური, ანუ სუბიექტური მეთოდები. მსგავსი ორგანიზაციული წარმონაქმნები ზეფუნქციურობისა და მრავალმხრივობის ხასიათს ატარებს. ამგვარ გუნდებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მენეჯერების ან ექსპერტების მიერ ალტერნატივების გენერირებას, შეფასებას და გაცხრილვას გულისხმობს.

თავდაპირველად გამოვყოფთ ორ ყველაზე უფრო გავრცელებულ მეთოდს, ესენია: **ჟიურის აზრისა** და **ექსპერტული შეფასების მეთოდები**, რომლებიც თითქმის იდენტურია. ორივე მათგანი ანალიტიკური პროცესების გამოყენების საფუძველზე ვითარების აღწერას გულისხმობს. განსხვავება კი, ის არის, რომ პირველ მათგანში პროცესი მიმდინარეობს ღიად, ძირითადად ვერბალური ფორმით. ხოლო ექსპერტული შეფასება ფორმალიზებულ ანონიმურ პროცესს ემყარება. ამ დროს ექსპერტები ავსებენ განსახილველი პრობლემის გარშემო შედგენილ კითხვარს, შემდეგ ეს ანკეტები

გასაცნობად და კომენტარისთვის გადაეცემა ჯგუფის დანარჩენ წევრებს, რის შემდეგაც პროცესის მონაწილეებს უჩნდებათ საშუალება გადახედონ თავისსავე შევსებულ ანკეტას და თუ ჩათვლიან საჭიროდ, შეუძლიათ ცვლილებები შეიტანონ მათში. უთანხმოების შემთხვევაში ექსპერტებს უწევთ საკუთარი პოზიციის დასაბუთება. ამგვარი პროცედურა ტარდება სამ-ოთხჯერ, სანამ ჯგუფი საერთო აზრამდე არ მივა. ამ დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ანონიმურობას, რათა ჯგუფის მაღალი სტატუსის, ავტორიტეტის და კვალიფიკაციის მქონე წევრებმა არ დათრგუნონ დანარჩენები.

ტვინების შტურმი. ისეთ სწრაფად ცვალებად გარემოში, როგორიც არის ტექნოლოგიური, საინფორმაციო და სხვა დარგები, მომავლის განსაჭვრეტად და ამის საფუძველზე გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ხდება ნაკლებ ფორმალიზებული, კრეატიული ორგანიზაციული პროცესის ინიცირება. ატმოსფერომ, რაც ხელს უწყობს მსგავს შემოქმედებით პროცესებს, უნდა უზრუნველყოს საერთო დადებითი სამუშაო განწყობა, გამჭვირვალობა, დამაჯერებლობა, კრიტიკის და ბრალდებებისაგან თავის შეკავება. ერთ-ერთი ამგვარი შემოქმედებითი პროცესია ტვინების შტურმი **(Brainstorming),** რომლის პროცედურის ზუსტი შესრულებით მონაწილეებმა შეიძლება შემოგვთავაზონ გადაწყვეტილების ნებისნიერი ალტერნატიული ვარიანტი თვით ინოვაციურის ჩათვლით. ამ დროს გამოიყენება ოთხი ძირითადი წესი: *1) არავითარი კრიტიკა; 2) იდეების არავითარი შეზღუდვა; 3) არავითარი შეზღუდვა შეთავაზებული იდეების რაოდენობაზე; 4) არავითარი შეზღუდვა იდეების მეშვეობით ახალი იდეების შექმნაზე.* ტვინების შტურმი განსაკუთრებით სასარგებლოა, როდესაც ორგანიზაციები განიცდიან შემოქმდებითობის ნაკლებობას. მაგალითად, მენეჯერების ჯგუფმა შეიძლება მიმართოს ტვინების შტურმს, თუკი ყველა სხვა ადრეული წინადადებები თავისი არსით არ მიეკუთვნება ინოვაციურს.

დელფის ანალიტიკური მეთოდი. ეს მეთოდი პრობლემის კომპლექსური დამუშავების საშუალებას იძლევა და განსაკუთრებით აქტუალურია ზოგიერთი ტიპის გადაწყვეტილების მიღების დროს. დელფის პროცედურა ითვალისწინებს ექსპერტთა სამი ჯგუფის მონაწილეობას. პირველ მათგანს ეკისრება პროგნოზირების, მეორეს სტრატეგიული, მესამეს კი მაკოორდინირებელი ფუნქცია. გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ხუთეტაპიანია.

პირველ ეტაპზე ფირმაში მომუშავე ან მოწვეული სპეციალისტებისგან იქმნება მაკოორდინირებელი ჯგუფი, რომელიც შეიმუშავებს კითხვარებს და ანკეტებს. ამავდროულად მაკოორდინირებელი ჯგუფი კომპანიის თანამშრომლებისგან არჩევს სპეციალისტთა ორ ჯგუფს, პირველ მათგანს ევალება დელფი-გამოკითხვების ჩატარება, ის აგრეთვე ახორციელებს სოციალურ და ფიზიკურ გარემოში მიმდინარე იმ ტენდენციების პროგნოზირებას, რაც გავლენას ახდენს მოცემულ ორგანიზაციაზე,

ხოლო მეორე კი, განსაღვრავს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და პრიორიტეტებს. სტრატეგიულ ჯგუფში აუცილებელია ტოპ და ფუნქციური მიმართულებების მენეჯერების შეყვანა.

მეორე ეტაპზე ხდება საფრთხეების და შესაძლებლობების გამოვლენა. მაკოორდინერებელი ჯგუფი ანკეტური გამოკითხვის რამდენიმე რაუნდის შემდეგ სთხოვს პროგნოზისტთა ჯგუფს განსაზღვროს ბაზრის განვითარების ძირითადი მიმართულებები, საფრთხეები და შესაძლებლობის ფანჯრები. ამ ეტაპზე სასურველია გადაწყვეტილების მიღება კონსენსუსის საფუძველზე.

მესამე ეტაპზე განისაზღვრება ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებები. მაკოორდინირებელი ჯგუფი სტრატეგიულ გუნდს გადასცემს პროგნოზისტთა ჯგუფის მიერ შევსებულ ანკეტებს, რის საფუძველზეც ეს უკანასკნელი ატარებს ახალ გამოკითხვას, რომლის მიზანია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა.

მეოთხე ეტაპზე ხდება ალტერნატივების გენერირება. ვინაიდან სტრატეგიული ჯგუფის მიზანია გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრა, მან საკუთარი ყურადღების კონცენტრირება უნდა მოახდინოს სხვადასხვა ვარიანტის განხილვაზე.

მეხუთე ეტაპზე განისაზღვრება პრიორიტეტები, რომლის საფუძველზეც სტრატეგიული ჯგუფის მიერ შეირჩევა ალტერნატივები.

გადაწყვეტილების მიღების ანალიტიკურ იერარქიული მოდელს მეორენაირად **წყვილობრივი შეფასების მეთოდსაც უწოდებენ.** მეთოდის მიხედვით გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იწყება იმ ფაქტორების იდენტიფიცირებით რაც გადაწყვეტილებაზე მოახდენს გავლენას. მაგალითად, სერვისული ობიექტების განლაგების შემთხვევაში ასეთად შეიძლება მივიჩნიოთ: მომხმარებლებთან სიახლოვე, მიწის ნაკვეთის ღირებულება, კომუნიკაციების არსებობა, მახლობლად სხვა ანალოგიური ბიზნეს-ობიექტების არსებობა და ა.შ. ფაქტორების რაოდენობაზე არ არის დაწესებული შეზღუდვა. მას შემდეგ რაც მოხდება ფაქტორების იდენტიფიცირება უნდა აიგოს ორი მატრიცა. პირველს ეწოდება საწყისი მატრიცა მეორეს კი, კორექტირებული.

ორივე მატრიცაში საწყის სვეტსა და მწკრივში განთავსდება ფაქტორების დასახელება. საწყისი მატრიცის აგების დროს ფაქტორები წყვილობრივად დარდება ერთმანეთს 9 ბალიანი შკალის მიხედვით. შკალაზე 1 ქულა აღნიშნავს, რომ ფაქტორების გავლენა გადაწყვეტილებაზე თანაბარია, ხოლო 9 კი, ერთ-ერთი მათგანის უკიდურეს უპირატესობაზე მიუთითებს. დანარჩენი ბალები შუალედური შეფასებებია რაც მათი რაოდენობრივი მნიშვნელობების შესაბამისია. თუ ვერტიკალური სვეტში არსებული ფაქტორის უპირატესობა დგინდება ჰორიზონტალურ მწკრივში არსებული ფაქტორის მიმართ მაშინ იწერება შესაბამისი ნატურალური ქულა, ხოლო თუ პირიქით, მაშინ ერთის ამ რიცხვთან შეფარდება. მას შემდეგ რაც შეივსება მატრიცის ძირითადი ნაწილი,

უნდა მოხდეს სვეტების მნიშვნელობათა შეკრება და ჯამი ჩაიწეროს მატრიცის ბოლო მწკრივში.

კორექტირებული მატრიცის აგება იგივე წესით ხდება, ხოლო შევსება კი, განსხვავებულია. კერძოდ, საწყისი მატრიცის მოცემულ უჯრაში არსებული მნიშვნელობა შეფარდდება ამავე მატრიცის შესაბამისი სვეტის ჯამურ მაჩვენებელთან და იწერება კორექტირებული მატრიცის შესაბამის უჯრაში. მას შემდეგ რაც ბოლო სვეტის გარდა ყველა უფრა შეივსება ხდება კორექტირებული მატრიცის ჰორიზონტალურ მწკრივებში არსებული მნიშვნელობების დაჯამება, საშუალო არითმეტიკულის გამოანგარიშება და მიღებული შედეგის ბოლო სვეტში ჩაწერა. ეს მნიშვნელობები მოცემული ფაქტორების წონის კოეფიციენტებია და მათი ჯამი სვეტში 1-ის ტოლი უნდა იყოს.

მას შემდეგ რაც დადგინდება ფაქტორების წონის კოეფიციენტები, ხდება ალტერნატივების, ანუ ამ შემთხვევაში ობიექტების კონკრეტული ლოკაციების იდენტიფიცირება. გადაწყვეტილების ალტარნატივების რაოდენობაც არ არის შეზღუდული. ამის შემდეგ ხდება აღნიშნული ალტერნატივების ასევე წყვილობრივი შედარება ზემოთ მოტანილი ყოველი ფაქტორის მიხედვით. ამ შემთხვევაში საწყისი და კორექტირებული მატრიცები აბსოლუტურად იმავე წესით იდება და ივსება, როგორც ეს ფაქტორების შეფასების დროს გავაკეთეთ. საბოლოოდ მივიღბთ ყოველი ალტერნატივის წონის კოეფიციენტს თითოეული ფაქტორის მიხედვით.

ამ მეთოდის ბოლო ეტაპია დასკვნითი მატრიცის აგება. ამ მატრიცის პირველ სვეტში ჩამოიწერება ალტერნატივები ხოლო პირველ მწკრივში კი, ფაქტორები. შემდეგ ყოველი მწკრივის შესაბამის უჯრებში ხდება მოცემული ალტერნატივისა და ფაქტორის წონის კოეფიციენტების გადამრავლება და დაჯამება ჯამები იწერება ბოლო სვეტში და ეს არის ალტერნატივების შეფასების საბოლოო წონის კოეფიციენტები. ცხადია გადაწყვეტილება შეჩერდება იმ ალტერნატივაზე, რის წონის კოეფიციენტი ყველაზე მაღალია.

ფაქტორულ-რეიტინგული ანალიზი. ობიექტების განლაგებისთვის ადგილის შერჩევის ყველაზე ფართოდ გავრცელებული მეთოდია ფაქტორულ-რეიტინგული ანალიზი, რადგან მისი მეშვეობით შესაძლებელია სხვადასხვა ფაქტორის ერთი ანალიზის დროს გაერთიანება. აღნიშნული მეთოდის მთავარი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ უნიფიცირებული საშკალო სისტემით ფასდება ყველა ის კრიტერიუმი, რომლებიც გავლენას ახდენს კონკრეტული საწარმოს ამა თუ იმ ნაკვეთზე განლაგებაზე. ფაქტორულ-რეიტინგული ანალიზი თავისი არსით სუბიექტურ-რაოდენობრივი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდთა ჯგუფს მიეკუთვნება. გადაწყვეტილების მიღებას იწყებს ექსპერტული გუნდი იმ ფაქტორთა იდენტიფიცირებით, რომლებსაც განსაკუთრებული გავლენის მოხდენა შეუძლიათ კონკრეტული ფირმის ობიექტთა განლაგებაზე მისი სპეციფიკიდან გამომდინარე.

შემდეგ ხდება ყოველი ფაქტორის წონის დადგენა. მომდევნო ეტაპია აღნიშნული ფაქტორების მიხედვით განლაგების ადგილის ყველა შესაძლო ვარიანტის შეფასება წინასწარ შემუშავებული შკალის მიხედვით. მიღებული შეფასებები მრავლდება შესაბამის წონებზე, ყველა მიღებული მაჩვენებელი თითოეული ნაკვეთის მიხედვით ჯამდება და გადაწყვეტილება უმაღლესი ქულების მქონე ვარიანტის სასარგებლოდ მიიღება.

არსებობს აღნიშნული მეთოდის გამარტივებული ვარიანტი, სადაც არ დგინდება ფაქტორების წონები. ამ შემთხვევაში აუცილებელია ყოველი ფაქტორისთვის ინდივიდუალური შკალის შემუშავება. ამ ვარიანტის მთავარი ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ ის არ ითვალისწინებს სხვადასხვა ფაქტორის წონას საერთო გადაწყვეტილების მიღების დროს, მაგალითად, შესაძლებელია, რომ განლაგების ორი სხვადასხვა კრიტერიუმი საბოლოო გადაწყვეტილების ქულათა ჯამში თანაბარი ბალებით იყოს წარმოდგენილი, მაგრამ თანხობრივად არსებითად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან. ამ პრობლემის დასაძლევად ყოველი ფაქტორის მნიშვნელობა კონკრეტული დანახარჯების შესაბამისად ფასდება და ამის საფუძველზე შეწონილი შკალის მეთოდი გამოიყენება.

არდალანის მეთოდი შექმნილია ინდოელი მეცნიერის მიერ და მის გვართანაა დაკავშირებული მეთოდის სახელწოდება. თუ წინა მეთოდები უნივერსალური ხასიათის იყო და ისინი ნებისმიერი სტრატეგიული გადაწყვეტილებისთვის გამოიყენებოდა, არდალანის მეთოდის არეალი მხოლოდ მომსახურების ობიექტების განლაგების ადგილის დადგენითაა შემოფარგლული. მეთოდის სპეციფიკიდან გამომდინარე მისი დაწვრილებით განხილვა და შესწავლა პრაქტიკულ მეცადინეობებზეა მიზანშეწონილი.

სიმძიმის ცენტრის მეთოდი. ეს მეთოდი გამოიყენება სხვა ობიექტების მიმართ ცალკეული ახალი შენობის განთავსების ზუსტი კოორდინატების დასადგენად. მასში გათვალისწინებულია უკვე

სიმძიმის ცენტრის მეთოდი

ფორმულა 9.1

$$\boldsymbol{X = \frac{\sum_{i-1}^{n} X_i Q_i}{\sum_{i-1}^{n} Q_i}}$$

ფორმულა 9.2

$$\boldsymbol{Y = \frac{\sum_{i-1}^{n} Y_i Q_i}{\sum_{i-1}^{n} Q_i}}$$

სადაც, X_i _ i - ური ობიექტის X კოორდინატაა

Y_i _ i - ური ობიექტის Y კოორდინატაა

Q_i _ შესაბამის ობიექტში გადაზიდული ტვირთის მოცულობაა

X და Y _ საძიებელი ობიექტის კოორდინატებია

არსებული ობიექტების მდებარეობა, მათ შორის მანძილი და გადაზიდული ტვირთების მოცულობები. ამ მეთოდის მეშვეობით ხშირად ადგენენ ნახევარფაბრიკატების

საწარმოების შუალედური ან ცენტრალური გამანაწილებელი საწყობების განლაგების ადგილს. აღნიშნული მეთოდის გამარტივებულ ვარიანტში იგულისხმება, რომ სატრანსპორტო დანახარჯები ორივე მიმართულებით თანაბარია და არ ითვალისწინებენ ტრანსპორტის არასრულ დატვირთვას. სიმძიმის ცენტრის მეთოდის თანახმად, საკოორდინატო სიბრტყეზე ხდება არსებული ობიექტების განლაგების აღნიშვნა, რათა დადგინდეს მათ შორის მანძილი. გლობალურ დონეზე საკოორდინატო სისტემად გამოიყენება გრძედების და განედების მაჩვენებლები.

კითხვები:

1. რომელ დონეზე ხდება კომპანიის ობიექტების განლაგების ადგილის შერჩევასთან დაკავშირებული მონაცემების ანალიზი?
2. რა გადაწყვეტილება მიიღება მაკროდონეზე?
3. რა გადაწყვეტილება მიიღება მიკროდონეზე?
4. მომსახურების საწარმოს ობიექტების განლაგების განსაზღვრის რომელ ხარისხობრივ მეთოდებს იცნობთ?
5. მომსახურების საწარმოს ობიექტების განლაგების განსაზღვრის რომელი სუბიექტურ-რაოდენობრივ მეთოდების შესახებ გსმენიათ?
6. მომსახურების საწარმოს ობიექტების განლაგების განსაზღვრის რომელ რაოდენობრივ მეთოდებს იცნობთ?
7. როგორ ფუნქციონირებს „ჟიურის აზრი“ და „ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდი“?
8. რა განსხვავებაა „ჟიურის აზრსა“ და „ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდს“ შორის?
9. რა თავისებურებები ახასიათებს „ტვინების შტურმს“?
10. აღწერეთ დელფის ანალიტიკური მეთოდი;
11. აღწერეთ გადაწყვეტილების მიღების ანალიტიკურ იერარქიული მოდელი;
12. აღწერეთ ფაქტორულ-რეიტინგული ანალიზის მეთოდი;
13. რაში მდგომარეობს სიმძიმის ცენტრის მეთოდის არსი?
14. რა არის არდალანის მეთოდის სპეციფიკა?

თავი 5. მომსახურების საწარმოს ორგანიზება

მომსახურების საწარმოს ორგანიზებისთვის უმნიშვნელოვანესია სერვისის პროცესის პროექტირება და მომსახურების საწარმოს ფართის დაგეგმვა.

სერვისის პროცესის სტრატეგიის შერჩევა

მომსახურების არსს განსაზღვრავს პროცესების სტრატეგია. სტრატეგიის შემუშავების ამოსავალი წერტილია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რაც მომსახურების პროექტის მაქსიმალური ხარისხით შესრულებით და საწარმოო დანახარჯების განსაზღვრული დონის შენარჩუნებით მიიღწევა. პროცესის შერჩევის გადაწყვეტილების სტრატეგიული ხასიათიდან გამომდინარე მას გრძელვადიანი ეფექტი აქვს წარმოების ეფექტიანობაზე, მოქნილობაზე, პროდუქციის ხარისხზე და ზოგადად კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესრულებაზე. ქვემოთ განხილულია პროცესების სამი სტრატეგია, რაც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას მომსახურების ამა თუ იმ დარგში და ბაზრის სეგმენტზე მოღვაწე კომპანიის მიერ.

პროცესზე ფოკუსირების სტრატეგია ყველაზე ფართოდ გამოიყენება მომსახურების საწარმოების მიერ. ამ სტრატეგიის გამოყენების პირობებში ყოველი შეკვეთა უნიკალურია, რის საფუძვლეზეც, ასევე უნიკალური პროცესი იგეგმება. მისი გამოყენებით ხშირად იწარმოება ერთი ერთეული მომსახურება, თუმცა ზოგჯერ რამდენიმე სრულიად მსგავსი საქონლის წარმოებაც ხდება. ამ სტრატეგიის მთავარი უპირატესობა სწორედ მრავალფეროვანი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და მოქნილობაში მდგომარეობს, თუმცა იდენტური პროდუქციის წარმოების მოცულობების სიმცირე ერთეულის თვითღირებულებას მკვეთრად ზრდის. მიუხედავად იმისა, რომ იმ საწარმოებში, რომლებიც პროცესზე ფოკუსირების სტრატეგიას შეარჩევენ, გამოიყენება საერთო დანიშნულების დანადგარები და მოწყობილობები, მათი დატვირთვის მცირე კოეფიციენტი მნიშვნელოვნად აძვირებს წარმოებას. თითღირებულების ზრდას იწვევს ფართო კვალიფიკაციის მუშახელის გამოყენებაც, რომელთაც ხშირად სპეციფიკური პრობლემების გადაწყვეტა უწევთ, რის გამოც მოომსახურების პროცესი ნელა მიმდინარეობს. დიდია ნედლეულის და მაკომპლექტებლების მარაგების მოცულობები, რაც ასევე უარყოფითად მოქმედებს თვითღირებულებაზე. სამუშაოს მრავალფეროვნების გამო, ეს სტრატეგია ყველაზე დატვირთულია ინსტრუქციებით, რადგან სტანდარტულთან ერთად ადგილი აქვს უნიკალური ოპერაციების გამოყენებას, ამ და სხვა ზემოთ აღნიშნული ფაქტორებიდან გამომდინარე, პროცესზე ფოკუსირების სტრატეგიის კონტექსტში საჭიროა გეგმა-გრაფიკების, ნახაზების, ცხრილების აგებაზე ყურადღების გამახვილება, რაც თავის მხრივ ართულებს მის გამოყენებას. შეკვეთის შესრულებამდე შესაძლებელია დანახარჯების მხოლოდ მიახლოებითი კალკულაცია, ამიტომ ზუსტი ხარჯები ცნობილი ხდება მხოლოდ სამუშაოების დასრულების შემდეგ. იმ კომპანიის ოპერაციული სისტემა, რომელიც პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგიას შეარჩევს, შეიძლება იყოს საპროექტო ან ინდივიდუალური წარმოების ტიპის. **განმეორებად პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგიის** შერჩევას განაპირობებს ერთგვაროვან საქონელზე არსებული საშუალო ან მცირე ინტენსივობის მოთხოვნა, რომელსაც პერიოდული ნაკლებად მნიშვნელოვანი ცვლილებები ახასიათებს. თანამშრომლების ზომიერი კვალიფიკაცია გამოწვეულია პროცესების განმეორებადობით, რის ფონზეც იკლებს პერსონალის ტრენინგების და ინსტრუქციების ცვლილების საჭიროება. ოპერაციების რიტმულობის გამო შესაძლებელია JIT-ის გამოყენება, რაც ამცირებს მარაგებს. სისტემაში ნაკადის მოძრაობა შედარებით სწრაფია და საწარმოო ციკლი საათებით ან დღეებით

იზომება. პროცესებზე ფოკუსირებულ წარმოებასთან შედარებით ახასიათებს მცირე მოქნილობა, მაგრამ მეტი ეფექტიანობა, მეტი ფიქსირებული და ნაკლები ცვალებადი დანახარჯები. განმეორებად პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგიის უმთავრესი მახასიათებელია მოდულური წარმოება. სხვადასხვა მაკომპლექტებლისგან და ნედლეულისგან იქმნება მოდულები, რის საფუძველზეც იწარმოება შეზღუდული ასორტიმენტის სტანდარტული პროდუქცია. ხშირად ხდება მზა მოდულების გარე სტრუქტურებისგან შეძენაც. ამ სტრატეგიის შერჩევის შემდეგ კომპანიების ოპერაციული სისტემა განეკუთვნება წვრილ-სერიული და სერიული წარმოების ტიპს და იგი ზოგჯერ ორგანიზებულია ამკრები ხაზის საფუძველზე. წარმოების შედარებით მსხვილი მოცულობები და დანადგარების დატვირთვის მაღალი კოეფიციენტი სპეციალური, ძვირადღირებული მოწყობილობების გამოყენების საშუალებას იძლევა. განმეორებად პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგიის კონტექსტით დაგეგმვა ეფუძნება მოთხოვნის ხშირ პროგნოზირებას, რის საფუძვლეზეც იგება პროცესების შესაბამისი მოდელები. ფართო გამოცდილების გამო, რაც იდენტურ განმეორებად პროცესებს ეფუძნება, შესაძლებელია დანახარჯების წარმოების დაწყებამდე განსაზღვრა. პროცესების ორგანიზების ამ სტრატეგიას ძირითადად მატერიალურ წარმოებაში იყენებენ თუმცა მისი მოდიფიცირებისა და მომსახურების სფეროსთან ადაპტაციის შემდეგ შესაძლებელია მისი სერვისულ ობიექტებში გამოყენებაც. ამის კარგი მაგალითია McDonald's-ი და ფასთ-ფუდის ტიპის საზოგადოებრივი კვების სხვა კომპანიები.

მასობრივი ქასთომიზაცია ყველაზე თანამედროვე სტრატეგიაა და ამავე დროს რთულად დასანერგი, რადგან მისი მეშვეობით ცდილობენ მოქნილობის და ეფექტიანობის გაერთიანებას, რის საფუძველზეც მიიღწევა მომსახურების სწრაფად მცირე-დანახარჯებით წარმოება და მომხმარებელთა მზარდი უნიკალური სურვილების დაკმაყოფილება. ამ სტრატეგიით აღჭურვილი კომპანია, როგორც წესი, ინდივიდუალურ შეკვეთებს ასრულებს, შესაბამისად მისი პროდუქცია მრავალფეროვნებით გამოირჩევა, თუმცა იმავდროულად აუცილებელია მასობრივი წარმოების იმ ელემენტების დანერგვა, რომელთა მეშვეობით მოხერხდება დანახარჯების შემცირება. მაგალითად, მასობრივი ქასთომიზაციის სტრატეგიის საფუძველია მოდულური წარმოება და სტანდარტული ოპერაციები, რომელთა მეშვეობითაც იქმნება მრავალფეროვანი პროდუქცია. საწარმოში დეტალები და ნაკეთობები სწრაფად მოძრაობს, შესაძლებელია JIT-ის გამოყენება და მცირეა მარაგების მოცულობები. როგორც აღვნიშნეთ ამ სტრატეგიის მეშვეობით პროცესის პროექტირება მთელ რიგ სირთულეებთან არის დაკავშირებული, რაც უპირველესად მაღალკვალიფიციური პერსონალის მომზადებაში გამოიხატება, გარდა ამისა, ინდივიდუალური შეკვეთები ბევრი სამუშაო ინსტრუქციის შესრულებას მოითხოვს. მასობრივი ქასთომიზაციის სტრატეგიის კონტექსტში პროცესის პროექტირება სამომხმარებლო მოთხოვნის ზუსტ პროგნოზირებას უნდა ეფუძნებოდეს, ხოლო რაც შეეხება ხარჯების დაგეგმვას მაღალი ფიქსირებული და დინამიკური ცვალებადი დანახარჯები ართულებს მათ კალკულაციას. მასობრივი ქასთომიზაციის მეთოდის წარმატება დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად მოხერხდება ცვალებადი ხარჯების შემცირება.

დანადგარების განლაგება და საწარმოო ფართის დაგეგმვა

კომპანიებში საწარმოო დანაყოფების, ქვეგანყოფილებების ორგანიზაცია და დანადგარების სათანადოდ განლაგება ძირითადად დამოკიდებულია, ბიზნესის სფეროს, დარგის ან ტიპის და საწარმოო ნაკადის ძირითად მახასიათებლებზე. ამ მხრივ მომსახურების საწარემოსთვის შეიძლება გამოვყოთ ფართის დაგეგმვის ხუთი ტიპი: საოფისე ფართის დაგეგმვა, საცალო ვაჭრობის ობიექტების ფართის დაგეგმვა, სასაწყობე ფართის დაგეგმვა, პროცესზე ორიენტირებული საწარმოს ფართის დაგეგმვა და დანადგარების განლაგება ჯგუფური ტექნოლოგიების პრინციპით.

ფართის დაგეგმვასა და დანადგარების განლაგებასთან დაკავშირებული ფაქტორები

დანადგარების განლაგების კარგი გეგმა მნიშვნელოვნად მოქმედებს თანამშრომლების უსაფრთოხებაზე, ეფექტიანობაზე და მოტივაციაზე, მაშინ როდესაც ცუდი გეგმა მინიმუმ საწარმოო ფართის, დროის, არასათანადო გამოყენებას იწვევს, ხოლო ზოგჯერ კი, სერიოზული დანაკარგის მიზეზიც შეიძლება გახდეს. დანადგარების განთავსების კარგი გეგმის შედგენისთვის საჭიროა შემდეგი ფაქტორებისა და შეზღუდვების გათვალისწინება:

მაღლივი დაგეგმვა. უპირველეს ყოვლისა საჭიროა არსებულ ფართთან დაკავშირებული შეზღუდვების გათვალისწინება იმ შემთხვევების გარდა, როდესაც ახალი შენობა შენდება. ფართის ანალიზი საჭიროა სამ განზომილებაში მოხდეს, რადგან ზოგიერთი ტექნოლოგიური პროცესისთვის სიმაღლეზე თავისუფალი სივრცის არსებობა აუცილებელია. ან კიდევ ხშირად დანადგარებს შორის მაღლივი კავშირი გაცილებით ადვილია ვიდრე სიბრტყული.

უსაფრთხოება. საწარმოს ფუნქციონირებისა და ტექნიკური მომსახურებისთვის აუცილებელია უსაფრთხოებისთვის თავისუფალი სივრცის არსებობა. დანადგარებთან მისასვლელი გზები უნდა იყოს ფართო და სუფთა, ხოლო საფრთხის შემცველი ტექნოლოგიური პროცესები უნდა განცალკევდნენ სხვებისგან. ის ოპერაციები, რომლებიც საჭიროებენ ისეთ ჰიგიენურ საშუალებებს, როგორიც არის მტვრის დამჭერები, გასანიავებლები, ფანჯრები კედლებთან ახლოს უნდა განლაგდეს.

ნედლეულის ხელმისაწვდომობა. ტექნოლოგიური პროცესის პირველი და უკანასკნელი სტადიები აუცილებლად უნდა განთავსდეს ნედლეულის, მაკომპლექტებლების და მზა პროდუქციის მახლობლად, ხოლო ეს უკანასკნელნი თავის მხრივ ახლოს უნდა იყვნენ კომპანიის საზღვრებთან. თუ პროცესში მონაწილეობენ მოხმარებლები, მაშინ მომსახურების ან მიღების პუნქტები უნდა იყოს შესასვლელის გვერდით.

სივრცე. აუცილებელია იმ ფართის განსაზღვრა, რომელიც ამათუიმ დანადგარის ფუნქციონირებისთვის და დამზადებული დეტალების განთავსებისთვის არის საჭიროო. ასევე აუცილებელია სივრცე პერსონალის მისასვლელად და მასალების მიტანისთვის.

ორგანიზაცია. ფართის გეგმარებამ უნდა შექმნას ერთიანობის შეგრძნება, ეს საჭიროა როგორც ტანამშრომელთა მოტივაციისთვის ასევე კონტრლის განხორციელებისთვის.არ

შეიძლება საწარმოო ფართის იმგვარად დაგეგმვა, რომ ამან ხელი შეუშალოს პერსონალის დაახლოებას და ურთიერთობას.

მოქნილობა. წარმოება უფრო ადვილად რეაგირებს მოთხოვნის ან ტექნოლოგიების ცვლილებებზე, როდესაც გეგმაში გათვალისწინებულია დანადგარების იოლად გადატანის შესაძლებლობა.

ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა ფაქტორმა შესაძლებელია არ მოახდინოს ზეგავლენა კონკრეტულ ვითარებაზე, მაგრამ მიუხედავად ამისა, დანადგარების განთავსების დაგეგმვა ყოველთვის კომპრომისების ძიებაა, ამავე დროს გასათვალისწინებელია ისიც, რომ კონკრეტული ვითარებისთვის ეფექტიანი განლაგება ცვლილებების შემთხვევაში ზოგჯერ კარგავს მოქნილობას და მუშაობის შემაფერხებელ ფაქტორადაც იქცევა.

მომსახურების პროცესის პროექტირების დროს მთავარი პრობლემაა საწარმოო განყოფილებების განლაგება. როგორც წესი, განყოფილებები მიმაგრებულია განლაგების ადგილებთან. პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ შემუშავებულ იქნას განლაგების ოპტიმალური გადაწყვეტილება, ზოგიერთი კომბინაცია უფრო მომგებიანი იქნება და სწორედ მათი შერჩევა უნდა მოხდეს, მაგრამ ამას ყოველთვის კონკრეტული ვითარება განაპირობებს. შესაძლებელია ეკონომიკური ეფექტიაობის ან ტექნოლოგიური მიზანშეწონილობის გამო რამდენიმე განყოფილების ერთად განთავსება აუცილებელი იყოს, ხოლო სხვათა კი, პირიქით ერთად დაგეგმარება დაუშვებელია, მაგალითად, სამღებრო და სარანდავი განყოფილებების მეზობლობა დაუშვებელია, რადგან ეს მტვრის ნაწილაკების ნაკეთობის ზედაპირზე მოხვედრის ალბათობას მკვეთრად ზრდის.

ფართის დაგეგმვაზე დიდ გავლენას ახდენს შენობის ისეთი ატრიბუტების პარამეტრები, როგორიცაა: ცენტრალური შესასვლელების, ლიფტების და ტვირთამწევი დანადგარების, ფანჯრების, გამაგრებულ-ფუნდამენტიანი მოედნების არსებობა. ასევე მნიშვნელოვანია ხმაურის და უსაფრთოხების პარამატრების დაცვა და მოსასვენებელი ოთახების მოწყობა. ზოგჯერ (მაგალითად მაღაზიების, ავტოგასამართი სადგურების, საზოგადოებრივი კვების ობიექტებში თვითმომსახურების ხაზების შემთხვევაში) დანადგარების განსაზღვრული კატეგორიისათვის გამართლებულია დასაგეგმი სტანდარტების შემუშავება. მაგალითად, McDonald's-ის მიერ შენობების ერთიდაიგივე სტრუქტურის გამოყენება უადვილებს მას ახალი ობიექტების მშენებლობას და პერსონალის სწავლებას. პროცესების განთავსების დროს უმრავლეს პრობლემას ერთჯერადი ხასიათი აქვს და ფაქტორების უნიკალურ კომბინაციას წარმოადგენს, რომელიც არ ექვემდებარება სტანდარტიზაციას, შესაბამისად მათი გადაწყვეტის გზებიც ინდივიდუალურია. განყოფილებების განთავსების ოპტიმალური ვარიანტის დასადგენად ძირითადი პრობლემა ვარიანტების სიმრავლეში მდგომარეობს, მაგალითად მხოლოდ ცხრა გაყოფილების განლაგების 300 000 ვარიანტი არსებობს, თუ ისინი ერთ ხაზზე მდებარეობენ. ადგილმდებარეობის სხვადასხვა კონფიგურაციები, ისევე როგორც ნებისმიერი სპეციალური მოთხოვნა, რომელიც რამდენიმე განყოფილების ერთად მდებარეობას ან პირიქით დაშორებას უკავშირდება, მკვეთრად ამცირებს შესაძლო ვარიანტების რაოდენობას, მაგრამ დარჩენილი მაინც უკიდურესად დიდი იმისთვის, რომ მოხდეს ყოველი მათგანის გამოკვლევა თვით კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენებითაც, ამიტომ საწარმოო ფართის დაგეგმვისთვის ხშირად იყენებენ ცდისა და კორექტირების მეთოდს.

ეფექტიანობის ზომები

მომსახურების პროცესის განლაგების უპირატესობა მისი საწარმოო მოთხოვნებისადმი ადაპტაციის უნარით იზომება. განსხვავებულ ოპერაციულ სისტემებში კლიენტებს და მასალებს სხვადასხვა სახის ოპერაციები ესაჭიროებათ, რაც მათი მოძრაობის სხვადასხვა მარშრუტს განსაზღვრავს. სისტემებს, რომლებიც მასალებთან მუშაობს, სჭირდებათ სხვადასხვა სახის მოწყობილობები, რაც აღნიშნული მასალების გადაადგილებსითვის გამოიყენება. სერვისულ სისტემაში კი, რომელიც ადამიანებთან მუშაობს, კლიენტი უნდა გადაადგილდეს ერთი სამუშაო ცენტრიდან მეორესკენ. ორივე შემთხვევაში მატერიალური და დროის დანახარჯების შესაძლოა საკმაოდ მაღალი იყოს. ამის გამო პროცესის განლაგების უმთავრესი მიზანია დროითი და მატერიალური დანახარჯების შემცირება, ეს მიიღწევა იმ განყოფილებების ერთმანეთის მახლობლად განთავსებით, რომელთაც დიდი ოდენობის ურთიერთშორისი ნაკადები აქვთ. სხვა მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რაც გავლენას ახდენს ფართის დაგეგმვაზე არის საექსპლუატაციო დანახარჯები, ეფექტიანი სიმძლავრეების შექმნა და მათი მოქნილობა. იმ დროს როდესაც განიხილება არსებული განლაგების შეცვლის საკითხი საჭიროა ამ ღონისძიებისთვის საჭირო დანახარჯებისა და მისგან სავარაუდო ეფექტის შედარება.

ინფორმაციასთან დაკავშირებული მოთხოვნები

საწარმოო პროცესის ფართის დაგეგმვისთვის აუცილებელია შემდეგი ინფორმაციის ფლობა:

1. იმ განყოფილებების და გადამამუშავებელი ცენტრის სია, რომელთა დაგეგმვაა გადაწყვეტილი, მათი სავარაუდო ზომები, შენობის/შენობების პარამეტრები სადაც განთავსდება მოცემული განყოფილებები;
2. სამუშაოს ნაკადის სხვადასხვა განყოფილებებს შორის განაწილების მიმართულება;
3. განყოფილებებს და გადამამუშავებელ ცენტრებს შორის არსებული მანძილი და მათ შორის მოძრავი ტვირთის ერთეულის გადაადგილებასთან დაკავშირებული დანახარჯები;
4. კაპიტალის მოცულობა რომლის ფართში ინვესტირებაც იგეგმება;
5. სპეციალური მოთხოვნების ჩამონათვალი (მაგალითად იმ ოპერაციების ჩამონათვალი, რომლებიც ერთად უნდა განთავსდეს ან პირიქით დაშორდეს ერთმანეთისგან).

იდეალურ ვარიანტში ჯერ ხდება ფართის საერთო გეგმის შედგენა, ხოლო შემდეგ პროექტირდება ფიზიკური სტრუქტურა, რითაც მიიღწევა პროექტის მოქნილობა. ამ პროცედურას, როგორც წესი, იცავენ ახალი საწარმოო სიმძლავრეების აშენების დროს, მაგრამ

უმეტეს შემთხვევაში ფართის დაგეგმვა არსებული შენობებისთვის ხორციელდება. ამ დროს კი, აუცილებელია ისეთი მოცემულობების დაწვრილებით ანალიზი, როგორიცაა: არსებული საწარმოო ფართისა და შენობის ზომები, შესასვლელების, ფანჯრების განლაგება და ა.შ.

ფართის დაგეგმვის ტიპები

ოფისის ფართის დაგეგმვა. ***კომპანიის ოფისი არის სპეციფიკური ინფრასტრუქტურა, საგანგებოდ განაწილებული სივრცე, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის საქმიანობის განხორციელებას.*** ოფისის იდეოლოგია, რომელიც სადღეისოდ დომინირებს განვითარებულ ქვეყნებში, მას განიხილავს არამარტო როგორც ტექნიკით მოწყობილ გარკვეულ ფართს, სადაც მიმდინარეობს კომპანიის საქმიანობა, არამედ როგორც ინფრასტრუქტურას, რომელშიც უზრუნველყოფილია ბიზნესის მართვის ყველა მმართველობითი პროცესი. კორპორაციული ოფისის უმთავრესი დანიშნულებაა სამუშაოს ერთობლივად შესრულების პროცესში ხელმძღვანელობის და დაქვემდებარებულების ეფექტიანი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა, რაც მიიღწევა კავშირ-გაბმულობის და სხვადახვა საოფისე ტექნიკის თანამედროვე საშუალებებით.

კომპანიის ოფისის ორგანიზება. თანამედროვე ოფისის ორგანიზება დამოკიდებულია მრავალი ტექნიკური თუ ორგანიზაციული ხასიათის საკითხის გადაწყვეტაზე. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის მინიმუმი რის გარეშეც სადღეისოდ წარმოუდგენელია სოლიდური კომპანიის ოფისის ფუნქციონირება: სათანადოდ დაპროექტებული და მოწყობილი ფართი, შესაბამისი ინტერიერით, მოპირკეთებით და ავეჯით; ორგანიზაციის დოკუმენტაციის მიმოქცევისთვის საჭირო მოწყობილობები (ფაქსები, კომპიუტერული ტექნიკა); დემონსტრირების და სხვა დამხმარე ორგანიზაციული საშუალებები (სადემონსტრაციო დაფები, პლანშეტები, თათბირების მოწყობისთვის საჭირო ხელსაწყოები, და ა.შ.); ორგანიზაციული ტექნიკა (ქსეროქსები, დემონსტრირების ელექტრონული საშუალებები; ქაღალდის გამანდგურებლები); სამეურნეო ინვენტარი და მოწყობილობები; მინიმალური სამზარეულო აღჭურვილობა; უსაფრთხოების საშუალებები (სიგნალიზაცია, შენობაში შესვლის მარეგლამენტირებელი ხელსაწყოები); პროგრამულ-კომპიუტერული კომპლექსები, კავშირგაბმულობისა და სატელეკომუნიკაციო საშუალებები; პროგრამული უზრუნველყოფა.

ოფისის განლაგება. კორპორაციის ოფისი ჩვეულებრივ მდებარეობს ერთი ან მრავალსართულიანი შენობების ნაწილში. სოლიდურ კომპანიებს გააჩნიათ საკუთარი ოფისებიც, რადგან შენობის ფლობა, საყოველთაოდ აღიარებული მოსაზრებების თანახმად, მომხმარებლების, მიმწოდებლების, ფართო საზოგადოების თვალში სოლიდურობის და სიმყარის იმიჯს მატებს ფირმას. ბევრი კომპანია საოფისე ფართს გრძელვადიანი კონტრაქტების საფუძველზე ქირაობს, თუმცა ამგვარი ხელშეკრულებები ზღუდავს კომპანიათა მოქნილობას, (გაფართოების, გადაადგილების, ოფისის ცვლილების შესაძლებლობას) ზრდის ფიქსირებულ და ამცირებს ცვალებად ხარჯებს. კორპორაციული ოფისები, როგორც წესი, ქალაქის საქმიან ნაწილში მდებარეობს პრესტიჟის და სხვადასხვა დაწესებულებებთან სიახლოვის გამო. რეგიონული ოფისები კი განთავსებულია მიმწოდებლების ან კლიენტების მახლობლად.

ოფისის დაგეგმვა. სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელობას შესაფერისი ოფისი გააჩნია. ოფისის კონკრეტული მდებარეობა, ფართი, კეთილმოწყობა, ავეჯის ხარისხი მიუთითებს ორგანიზაციაში მისი მფლობელის სტატუსზე. ოფისში ტოპ-მენეჯერის რეზიდენცია ფეშენებელურობით გამოირჩევა და ამის მიზეზი არამარტო მნიშვნელოვანი პერსონისთვის სამუშაოს კომფორტული პირობების შექმნაა, არამედ კორპორაციის პრესტიჟის ხაზგასმაც. ხშირად უმაღლესი ხელმძღვანელის კაბინეტი რამდენიმე ოთახისგანაც შედგება, საიდანაც ერთ-ერთი თათბირების, კრებების და შეხვედრებისთვის არის განკუთვნილი. ფუნქციური მიმართულების ან ბიზნეს-ერთეულების ხელმძღვანელების ოფისები დაქვემდებარებულებთან ახლოს უნდა მდებარეობდეს, რათა მათ დაეხმარონ საქმიანობაში და ცოდნის და კვალიფიკაციის ამაღლებაში. დაბალი რანგის მენეჯერებს, კი, როგორც წესი, საკუთარი კაბინეტი არ გააჩნიათ და ისინი ხელქვეითებთან ერთ ოთახში არიანი განთავსებულნი.

თანამედროვე კომპანიებში სულ უფრო პოპულარული ხდება ე.წ. „ღია ზონის" იდეა. საოფისე ფართის ამგვარი დაგეგმვა ძირითადად გამოიყენება კოლექტივში მეგობრობისა და ერთიანობის სულისკვეთების დამკვიდრების ხელშესაწყობად, თუმცა არ უნდა გამოირიცხოს ჯგუფური კონტროლის მაღალი დონეც. **„ღია ოფისების"** მოწყობის ტენდენცია ამჟამად საკმაოდ გავრცელებულია და არამარტო კომერციულ სექტორში. მასში სამუშაო ადგილები ერთმანეთისგან გამოცალკავებულია საშუალო სიმაღლის ტიხარით და არა კაპიტალური კედლით, რაც საშუალებას აძლევს კოლეგებს საჭიროების შემთხვევაში შეუფერხებლად იურთიერთონ, აგრეთვე თვალი ადევნონ ერთმანეთის საქმიანობას. ამგვარი ფართი თანამშრომლების მიერ აღიქმება როგორც ერთი მთლიანი. ზოგჯერ ტიხარის ნაცვლად გამოიყენება მინის გამჭვირვალე კედელი, რა დროსაც ნარჩუნდება გუნდურობის, ერთიანობის, ურთიერთკონტროლის განწყობა, თუმცა იქმნება სიმყუდროვის, სიწყნარის ვითარება, რაც ესოდენ საჭიროა ზოგიერთი სახის საქმიანობისთვის. ორივე ზემოაღნიშნული ფორმის მთავარი მიზანია გუნდური სულისკვეთების და ურთიერთობის გარემოს შექმნა.

საოფისე ფართის დაგეგმვის დროს აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული დოკუმენტაციის საცავის ადგილიც. ოფისში საქმიანი ურთიერთქმედების დიდი ნაწილი, გარდა ვერბალურისა, მოხსენებითი ჩანაწერების და სხვადასხვა დოკუმენტაციის გაცვლით ხდება. მსგავსი კომუნიკაციები მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ მიწოდების სისტემას. ქაღალდზე შესრულებული ჩანაწერები იწვევს საკომუნიკაციო შეფერხებებს, თუ ისინი არ არის სათანადოდ დახარისხებული, კატალოგიზებული და დოკუმენტირებული, ამისათვის კი საჭიროა შესაბამისი საცავების და დამხმარე ფართის ორგანიზება.

საცალო ვაჭრობის ობიექტის ფართის დაგეგმვა. ფართის მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საცალო ვაჭრობის ობიექტებისთვის, ეს კი შეუძლებელია მყიდველზე სათანადო ზემოქმედების გარეშე. ამასთან აღსანიშნავია ისიც, რომ განვითარებულ ქვეყნებში ადამიანური შრომის პერმანენტულმა გაძვირებამ ახალი ხედვა წარმოშვა საცალო ვაჭრობის შესახებ, რაც გაყიდვების ზრდას - პერსონალის შემცირების ფონზე გულისხმობს. ამასთან დაკავშირებით არსებობს ტერმინი „მერჩანდაიზინგი", რომელიც საცალო ვაჭრობის ობიექტებში საქონლის წინწაწევის ყველა იმ ღონისძიებას მოიაზრებს, რომლებიც ადამიანურ ფაქტორთან არ არის დაკავშირებული. მათში კი უმთავრესია ფართის დაგეგმვა. თანამედროვე მაღაზიებში, მიუხედავად სიდიდისა, საქონელი რაც შეიძლება მიმზიდველად

უნდა იყოს განთავსებული, ხოლო ფართის დიზაინი იმგვარად უნდა იყოს შემუშავებული, რომ უზრუნველყოფილ იქნას გაყიდვების მოცულობის ზრდა. საცალო ვაჭრობის ობიექტის ფართის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია რამდენიმე ფუნდამენტური პრინციპი: ყოველ მყიდველს თავისუფლად უნდა შეეძლოს საქონელთან მიახლოება და დათვალიერება; აუცილებელია სავაჭრო ფართის სპეციალური გაფორმება, რაც გულისხმობს სტელაჟების, ვიტრინების, სამაცივრო დანადგარების მოწყობას, ინტერიერის შეღებვას, განათებას; საცალო ვაჭრობის ობიექტი უნდა ფლობდეს კონკრეტული საქონლის რაც შეიძლება ფართო ასორტიმენტს; მსგავსი საქონელი ერთად უნდა განთავსდეს; პერსონალს ზედმეტი ძალისხმევის გარეშე უნდა შეძლოს საქონლის დახლებზე და სტელაჟებზე განთავსება; მყიდველს უნდა მიეწოდოს მაქსიმალური ინფორმაცია საქონლის არსისა და ფასის შესახებ. მართალია „მერჩანდაიზინგი" და კონკრეტულად ფართის დაგეგმვა, საცალო ვაჭრობის ყველა ობიექტისთვის არის მნიშვნელოვანი, მაგრამ ეს განსაკუთრებით აქტუალურია დიდი და მრავალპროფილური მაღაზიებისთვის. ამ შემთხვევაში დამატებით შემდეგი პირობების დაცვაა მიზანშეწონილი, კერძოდ: დიდი სავაჭრო ფართის მქონე დაწესებულებებმა კლიენტს თავიდანვე უნდა მიუთითონ ამათუიმ საქონლის განთავსების ზუსტი ადგილი; მაღაზიაში, სადაც სხვადასხვა საქმიანობა შეიძლება განხორციელდეს, ამისთვის განცალკევებული ფართები უნდა გამოიყოს; ზოგჯერ ობიექტს შიგნით ეწყობა მცირე მოცულობის სავაჭრო წერტილები, სადაც იყიდება მაღალხარისხოვანი და უფრო ძვირი საქონელი; საქონლის განთავსების ადგილის მიმართ უნდა იქნას კონცენტრირებული მყიდველის ყურადღება.

საცალო ვაჭრობის მაღაზიაში, ისევე როგორც ყველა მაღალი კონტაქტის მქონე სერვისულ ობიექტში, მნიშვნელოვანია კლიენტისთვის კეთილგანწყობის ატმოსფეროს შექმნა, რის შედეგადაც ხდება მის მსყიდველობით აქტივობაზე ზემოქმდება. ამ მხრივ გამოიყოფა ღონისძიებების მთელი კომპლექსი, რომლებიც სამ ნაწილად შეიძლება დავყოთ, ესენია: *ობიექტში შექმნილი გარემო პირობები* - განათება, ფერთა შეხამება, ხმაური, სუნი და ტემპერატურა. გარდა იმისა, რომ ზემოაღნიშნულ ფაქტორებს ქვეცნობიერზე ზემოქმედების უნარიც აქვს, მათ უშუალო გავლენაც გააჩნია მყიდველის ქცევაზე. მაგალითად, კარგი განათება უზრუნველყოფს საქონლის შემჩნევის მაღალ ხარისხს, ნორმალური ტემპერატურა, ხმაური და სასიამოვნო სუნი კლიენტის კომფორტს და მის დიდხანს შეყოვნებას ობიექტში; *სივრცული გეგმარება და ფუნქციურობა* - აქ იგულისხმება სავაჭრო ტექნიკის, სტელაჟების, დახლების განლაგება, მათ შორის ბილიკების დაგეგმვა, საქონლის განთავსება. კლიენტზე ზემოქმედების მხრივ აქაც უდიდესი შესაძლებლობები არსებობს, მაგალითად: კარგად გაფორმებული და/ან ძლიერ-გაყიდვადი სასაქონლო ერთეულების მაღაზიის პერიფერიებში განლაგება, რათა გამორჩეული ადგილები მაღალ-იმპულსურ და რენტაბელურ ერთეულებს დაეთმოთ. ერთი მრივ მიმზიდველი და ყოველდღიური მოხმარების საქონელი აიძულებს მომხმარებელს კარგად შეისწავლოს მაღაზიის არაცენტრალური ნაწილები, ხოლო მეორე მხრივ კარგ ადგილებზე განლაგებული მაღალრენტაბელური ერთეულები ადვილად ხვდება თვალსაწიერში და კლიენტს აღეძვრება მისი შეძენის სურვილი; რიგებს შორის გასასვლელები ისე უნდა იყოს დაგეგმილი, რომ კლიენტმა რაც შეიძლება დიდი დრო გაატაროს მაღაზიაში, მაგრამ ამავე დროს ნაკლებად უნდა დასჭირდეს პერსონალის დახმარება; *შენობის გაფორმება* - მაღაზიის მისია შესასვლელთან განლაგებულმა განყოფილებებმა უნდა გადმოსცენ მათი გულდასმით

პოზიციონირების საფუძველზე, რისთვისაც შესაძლებელია სხვადასხვა ნიშნების, სიმბოლოების და არტეფაქტების გამოყენება.

სასაწყობე ფართის დაგეგმვა. საწყობის დაპროექტების დროს მთავარი ფაქტორი მისი დანიშნულებაა. საწყობებს სხვადასხვა ფუნქცია გააჩნია დაწყებული ტვირთის გატარების უზრუნველყოფიდან, როგორც ეს დოკების შემთხვევაში ხდება, დასრულებული მატერიალური ფასეულოების შენახვით. გარდა ამისა სადღეისოდ სულ უფრო იზრდება ისეთი საწყობების რაოდენობა, რომლებიც რამდენიმე ფუნქციას ითავსებს. გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, საწყობი შეიძლება მოგვევლინოს გამანაწილებელ ან შემკრებ პუნქტად და ასევე იქ შესაძლებელია მოხდეს საქონლისთვის გარკვეული ფასეულობის დამატება მაგალითად შეფუთვა, დაფასოება, დაკომპლექტება და ა.შ. საწყობის მთლიანი ფართი ორ - უშუალოდ მატერიალური ფასეულობის შესანახად განკუთვნილ და დამხმარე ნაწილებად იყოფა. ამ უკანასკნელში განთავსებულია საწყობის ფუნქციონირებისთვის საჭირო სხვადასხვა სამსახური და ცენტრალური ოფისი. მიუხედავად იმისა, რომ პრაქტიკაში საწყობების უამრავი ვარიაცია არსებობს, ითვლება, რომ დამხმარე ფართი მთლიანის 1/3-ზე მეტი არ უნდა იყოს.

სასაწყობე ფართის დაგეგმვისას გასათვალისწინებელია ორი უმნიშვნელოვანესი პირობა: მაქსიმალურად ოპტიმალურად უნდა იყოს გამოყენებული ფართი და მინიმიზებულ უნდა იქნას ტვირთდამუშავებისთვის საჭირო ხარჯები, თუმცა პრაქტიკაში, როგორც წესი, ეს ორი ამოცანა პირდაპირ-პროპორციულად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული - სასაწყობე ფართის გამოყენების ოპტიმალურობის ზრდა იწვევს ტვირთდამუშავებისთვის საჭირო დანახარჯების მატებას, რადგან სასაწყობე ფართის მაქსიმალურად დატვირთვა სივრცის მთლიანად ათვისებას გულისხმობს, ეს კი შეუძლებელია ამწე და სატრანსპორტო ტექნიკური საშუალებების გარეშე, რაც საკმაოდ ძვირადღირებულია. ამიტომ აუცილებელია მათ შორის ოპტიმალური ბალანსის მოძებნა. ამავე დროს სასაწყობე ფართის დაპროექტებისას უზრუნველყოფილი უნდა იყოს შენახვის და გადაადგილების დროს საქონლის დაზიანების ხვედრი წილის შემცირება.

საწყობის ფართის დაგეგმვა დიდად არის დამოკიდებული მატერიალური ფასეულობის ასორტიმენტზე, იმის მიხედვით, თუ რომელი საქონელი ინახება საწყობში, უნდა მოხდეს დაცვის საგანგებო პირობების შექმნა, რაც ფართის გეგმარებაშიც უნდა აისახოს. გარდა ამისა, თანამედროვე საწყობი შემდეგ მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს: უნდა დაინერგოს საქონლის განთავსების ყველაზე რაციონალური საშუალებები; უნდა გამოირიცხოს ერთი ტიპის საქონლის უარყოფითი გავლენა სხვა სახის საქონელზე; შესაძლებელი უნდა იყოს ამწე, სატრანსპორტო და სხვა ტიპის ტექნიკური დანადგარების გამოყენება.

პროცესზე ორიენტირებული საწარმოს ფართის დაგეგმვა (**დანადგარების ტექნოლოგიური პრინციპით განლაგება**) გამოიყენება წყვეტილი საწარმოო ციკლის შემთხვევაში. განლაგების ამ მეთოდის თანახმად მსგავსი დანადგარები ან ტექნოლოგიური ოპერაციები ერთად ჯგუფდება. მაგალითად, ყველა საზეინკლო ჩარხი ან ყველა პრესი ერთად თავსდება. დამუშავების პროცესში მყოფი დეტალი ერთი ადგილიდან მეორეზე გადაადგილდება ოპერაციების თანმიმდევრობის მიხევით, სადაც ყოველი ოპერაციისთვის განლაგებულია შესაბამისი დანადგარი. ფართის დაგეგმვის ეს საშუალება დამახასიათებელია საავადმყოფოებისთვის, საგამომცემლო ბიზნესისთვის, ავტოსარემონტო სალონისთვის და ა.შ. პროცესზე ორიენტირება გამიზნულია იმ მომსახურების და ნაკეთობების დასამზადებლად,

რომელთაც მრავლფეროვანი ტექნოლოგიური პროცესი სჭირდებათ. ფართის დაგეგმვის დროსაც უმთავრესი გასათვალისწინებელი ფაქტორი სწორედ ტექნოლოგიური პროცესების მრავალფეროვნებაა. ამ ტიპის განლაგების საწარმოს მაგალითია მექანიკური ცეხი, რომელშიც სხვადასხვა უბნებზე, განსხვავებულ ოპერაციებს ასრულებენ. ამის გამო მათ შორის საჭიროა მასალების და ნაკეთობების გადაადგილება ამიტომ ფართის პროექტირების დროს უნდა იქნას გათვალისწინებული სხვადასხვა სატვირთო დანადგარის მოძრაობის მარშრუტები. პროცესზე ორიენტირებული საწარმოს ფართის დაგეგმვა ხშირად გამოიყენება მომსახურების სფეროში. ყველაზე კარგად ეს ჩანს საავადმყოფოების, ბანკების, უნივერსიტეტების, ბიბლიოთეკების შემთხვევაში. მაგალითად საავადმყოფოებს აქვთ ქირურგიული, პედიატრიული, თერაპიული და ა.შ. განყოფილებები, უნივერსიტეტებს ფაკულტეტები და კათედრები, რომლებიც კონკრეტული დისციპლინის შესწავლაზე არიან ორიენტირებულნი და ა.შ.

იმის გამო, რომ პროცესზე ორიენტირებულ საწარმოში დანადგარები განთავსებულია თვით ამ დანადგარების ტიპის და არა ტექნოლოგიური თანმიმდევრობის მიხედვით, ამგვარი სისტემა უფრო ნაკლებ მგრძნობიარეა შეფერხებების მიმართ და მსგავსი ვითარების პრევენციისთვის ხშირად იგეგმება დამატებითი საწარმოო ფართი, სადაც ესათუის სათადარიგო დანადგარია განთავსებული, რომელიც საწარმოო პროცესში შეფერხებების შემთხვევაში ერთვება. პროცესზე ორიენტირებული საწარმოს ფართის დაგეგმვის მთავარი პრობლემაა დაგეგმვის სირთულე. საწარმო პროცესისთვის გრაფიკების და სამარშრუტო სქემების შემუშავება პერმანენტულად უნდა ხდებოდეს. უარყოფითი მომენტია ისიც, რომ ნაკეთობების გადაადგილება ზრდის დანახარჯებს.

დანადგარების განლაგება ჯგუფური ტექნოლოგიების პრინციპით (საწარმოო რგოლების ფორმირება). ეს მეთოდი სხვადასხვა სახის დანადგარის სამუშაო ცენტრებში ან ტექნოლოგიურ რგოლებში დაჯგუფებას მოიაზრებს იმ დეტალების დამზადებისთვის, რომელთა დამუშავებისთვის ერთნაირი ან მსგავსი ტექნიკა გამოიყენება. დანადგარების განლაგება ჯგუფური ტექნოლოგიების პრინციპით ერთი მხრივ წააგავს დანადგარების ტექნოლოგიური პრინციპით განლაგებას, რადგან რგოლში გაერთიანებულია ერთი ტიპის დანადგარები და სრულდება მსგავსი ტექნოლოგიური ოპერაციები, ხოლო მეორე მხრივ კი ჰგავს დანადგარების საგნობრივი პრინციპით განლაგებას, რადგანაც სამუშაო ცენტრები სპეციალიზდება ნაკეთობების შეზღუდული ასორტიმენტის დამზადებაზე. უფრო ზუსტად რომ ითქვას საწარმოო რგოლები ფაქტობრივად პროდუქციაზე ორიენტირებული საწარმოს მინიატურული მოდელებია, თუმცა მათში დეტალები კონვეიერული წესით შესაძლოა არ გადაადგილდებოდეს. რგოლურ წარმოებას ბერვი უპირატესობა გააჩნია, რომელთაგან უმთავრესია წარმოების და მიწოდების მოკლე ვადები, მცირე ოდენობით სატვირთო და სატრანსპორტო ოპერაციები, მაკომპლექტებლების მცირე მარაგები. რგოლური წარმოების ეფექტიანობის უზრუნველყოფისთვის უნდა დამუშავდეს მსგავსი საპრეოქტო და საწარმოო მახასიათებლების მქონე ნაკეთობათა ჯგუფები. საპროექტო მახასიათებლები მოიცავს ზომებს, ფორმას და ფუნქციას; საწარმოო ანუ ტექნოლოგიური მახასიათებლები განსაზღვრავს საჭირო ოპერაციების ტიპს და მიმდევრობას.

რგოლურ წარმოებაზე გადასვლამ შესაძლოა მოითხოვოს დანადგარების გადაადგილება და ფართის ახლებურად დაგეგმარება რაც ძვირადღირებული პროცესებია. შედეგად მენეჯერმა,

რომელიც ფართის რგოლური პრინციპით დაგეგმვას ახორციელებს, უნდა გულდასმით შეაფასოს ყველა ის სარგებელი, რასაც დანადგარების ახლებურად განთავსება მოიტანს და შეადაროს ის შესაძლო დანახრჯებთან.

ბევრ საწარმოო ობიექტში წარმოდგენილია ორგანიზაციული პროცესის და საწარმოო მოწყობილობების განლაგების რამდენიმე მეთოდის კომბინაცია. მაგალითად, ერთი ცეხის საქმიანობა შესაძლოა მოეწყოს ტექნოლოგიურის მეორეს კი საგნობრივი პროცესის შესაბამისად. როგორც წესი, მთლიანად ქარხნის ფუნქციონირება საგნობრივ პრინციპს ექვემდებარება, ხოლო ყოველი საწარმოო სტადია კი ან ტექნოლოგიური ანაც საგნობრივი პრინციპით ხორციელდება, გარდა ამისა ყველა კომპანიას გააჩნია ოფისი და საწყობი. ბევრი მათგანი ახორციელებს მსხვილ პროექტებს და ფართსაც ნაკეთობის ფიქსირებული პოზიციის მოთხოვნების შესაბამისად გეგმავს.

კითხვები:

1. აღწერეთ პროცესზე ფოკუსირების სტრატეგია;
2. რა შემთხვევაში გამოიყენება პროცესზე ფოკუსირების სტრატეგია?
3. რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს პროცესზე ფოკუსირების სტრატეგიას?
4. აღწერეთ განმეორებად პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგია;
5. რა შემთხვევაში გამოიყენება განმეორებად პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგია?
6. რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია განმეორებად პროცესებზე ფოკუსირების სტრატეგიას?
7. აღწერეთ მასობრივი ქასთომიზაციის სტრატეგია;
8. რა შემთხვევაში გამოიყენება მასობრივი ქასთომიზაციის სტრატეგია?
9. რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია მასობრივი ქასთომიზაციის სტრატეგის?
10. რომელი ფაქტორების და შეზღუდვების გათვალისწინებაა აუცილებელი დანადგარების განთავსების გეგმის შედგენისთვის?
11. რა არის პროცესის განლაგების უმთავრესი მიზნები?
12. რომელი ინფორმაციის ფლობაა აუცილებელი სერვისის პროცესის ფართის დაგეგმვისთვის?
13. რაზეა დამოკიდებული თანამედროვე ოფისის ორგანიზება?
14. რა უნდა იქნას გათვალისწინებული ოფისის განლაგების დროს?
15. რომელი უმთავრესი ფაქტორები უნდა იქნას გათვლასიწნებული ოფისის დაგეგმვის დროს?
16. აღწერეთ ოფისის დაგეგმვის პროცესი;
17. რას ნიშნავს „ღია ოფისის“ კონცეფცია?

18. რომელი უმთავრესი ფაქტორები უნდა იქნას გათვლასიწნებული საცალო ვაჭრობის ობიექტების ფართის დაგეგმვის დროს?
19. რას ნიშნავს ტერმინი „მერჩანდაიზინგი“?
20. რა ფუნდამენტური პრინციპები უნდა იქნას გათვალისწინებული საცალო ვაჭრობის ობიექტის ფართის დაგეგმვისას?
21. რა უნდა იქნას გათვალისწინებული დიდი და მრავალპროფილური მაღაზიების ფართის დაგეგმვის დროს?
22. როგორ უნდა შეიქმნას საცალო ვაჭრობის მაღაზიებში და მაღალი კონაქტის მქონე სერვისული კომპანიების ობიექტებში კლიენტისთვის კეთილგანწყობილი ვითარება?
23. რა ფუნქციები შეიძლება გააჩნდეთ საწყობებს?
24. რომელი უმნიშვნელოვანესი პირობები უნდა იქნას გათვალისწინებული საწყობის ფართის დაგეგმვის დროს?
25. რა გავლენას ახდენს საწყობებზე შესანახი მატერიალური ფასეულობების ასორტიმენტი?
26. როგორ ხდება პროცესზე ორიენტირებული საწარმოს ფართის დაგეგმვა?
27. რას ნიშნავს დანადგარების განლაგება ჯგუფური ტექნოლოგიების პრინციპით?

თავი 6. შრომითი რესურსების ორგანიზება სერვისულ საწარმოში

ადამიანური რესურსების სტრატეგია

ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მიზნებია შრომითი რესურსების იმგვარად მართვა და სამუშაოს ისე პროექტირება, რომ ეფექტიანად და შედეგიანად მოხდეს პერსონალის გამოყენება. ადამიანური რესურსების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში აუცილებელია ოპერაციული შეზღუდვების გათვალისწინება. ეს შეზღუდვები გამომდინარეობს კომპანიის გარემო ფაქტორებიდან, მის მიერ არჩეულ საწარმოო სტრატეგიიდან, საკანონმდებლო მოთხოვნებიდან, რესურსუზრუნველყოფიდან, ადამიანური ფაქტორის დამახასიათებელი თვისებებიდან და ა.შ. (იხ. სლაიდ-შოუ). ერთ-ერთი უმთავრესი ფაქტორი, რომელიც განაპირობებს ადამიანური რესურსების გამოყენების სტრატეგიის შერჩევას არის საბაზრო მოთხოვნის ხასიათი. მნიშვნელოვანია აგრეთვე იმ დარგის ზოგიერთი მახასიათებელი, სადაც მოღვაწეობს მოცემული კომპანია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვან გავლენას შრომით პოლიტიკაზე ახდენს სეზონურობა და დარგში არსებული პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი.

მოთხოვნის მერყეობის ამპლიტუდა დიდ გავლენას ახდენს საწარმოში შრომითი რესურსების დაგეგმვაზე. კერძოდ, კომპანიის პოლიტიკაზე, რომელიც დიდწილად განსაზღვრავს მუდმივი და დროებითი მუშახელის თანაფარდობას. თუ მოთხოვნა სტაბილურია დიდია იმის შესაძლებლობა, რომ წარმოების მოცულობებიც სტაბილური იყოს, ხოლო ცვლილების შემთხვევაში კი ფირმას მოუწევს გადაწყვეტილების მიღება - შეუსაბამოს თუ არა მოთხოვნას პროდუქციის გამოშვების მოცულობები. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ მომსახურების კომპანიებისთვის დგას, რადგან მატერიალური წარმოების შემთხვევაში მას გარკვეულად ანეიტრალებს სასაქონლო მარაგების შექმნის შესაძლებლობა, მაგრამ ვინაიდან მარაგების მართვასაც მნიშვნელოვანი რესურსები ესაჭიროება ამიტომ აქაც ხშირად მიმართავენ წარმოების მოცულობების მოთხოვნის დონესთან შეხამების პოლიტიკას, თუმცა ამ დროს ისეთი ფაქტორებიც უნდა იქნას გათვალისწინებული, როგორიც არის სეზონურობა და პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი. ყოველივე ზემოთ თქმულის გათვალისწინებით ფირმებს ამ მხრივ შეუძლიათ სამი ტიპის სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება.

„წარმოების მუდმივი დონე სამუშაო ძალის უცვლელი მოცულობების პირობებში“ როგორც დასახელებიდან ჩანს, ეს სტრატეგია მოიაზრებს პროდუქციის წარმოების მუდმივი მოცულობების შენარჩუნებას მოთხოვნის მერყეობის მიუხედავად. ცხადია, რომ თუ არ იცვლება წარმოების მოცულობები მუშახელის რაოდენობის შეცვლასაც არანაირი აზრი არ აქვს. ვინაიდან ძნელი წარმოსადგენია ისეთი დარგი, სადაც მოთხოვნის მერყეობა არ დაფიქსირდება, ამიტომ სხვაობა მატერიალური წარმოების შემთხვევაში კომპენსირდება მარაგების მეშვეობით, ხოლო მომსახურების სფეროში გადადებული შეკვეთების პორტფელის შექმნით. ეს პრინციპი ყველაზე ხშირად გამოიყენება კაპიტალტევადი წარმოების დროს, სადაც შედარებით ნაკლებია მზა პროდუქციის მარაგებზე ან გადადებული შეკვეთების პორტფელის შექმნაზე გაწეული დანახარჯების ხვედრი წილი. მაგალითის სახით შესაძლებელია ქალაქის წყალმომარაგების კომპანიის მოტანა, რომელიც ქმნის გაფილტრული წყალის მარაგებს და კოსმეტიკური ქირურგიის ცენტრი, სადაც შესაძლებელია გადადებული შეკვეთების პორტფელის ფორმირება. ამ მიდგომის გამოყენება ასევე შესაძლებელია იმ დარგებში, სადაც მოთხოვნის მერყეობის შედარებით ნაკლები ამპლიტუდა ფიქსირდება. ვინაიდან მუშახელის მოცულობა და შესაბამისად მასზე გაწეული დანახარჯები არ იცვლება, იმ საწაროებში, სადაც ეს სტრატეგიაა დანერგილი შრომითი დანახარჯები მუდმივ დანახარჯებად განიხილება.

სტრატეგიის **„წარმოების ცვალებადი მოცულობები სამუშაო ძალის მუდმივი მოცულობების პირობებში“** დროს პროდუქციის გამოშვება იცვლება მოთხოვნის შესაბამისად, მაგრამ სამუშაო ძალის რიცხოვნება რჩება უცვლელი. სხვაობა წარმოების მოცულობებსა და სამუშაო ძალის რიცხოვნობას შორის რეგულირდება ზეგეგმური სამუშაოებით, არაგეგმიური ანაზღაურებადი შვებულებებით ან სამუშაოს ნაწილის

სუბკონტრაქტორებისთვის გადაცემით. ეს პრინციპი გამოიყენება შრომატევად დარგებში, სადაც მაღალკვალიფიციური პერსონალია დასაქმებული, ან, სადაც მზა პროდუქციის მარაგებისა და გადადებული შეკვეთების პორტფელის შექმნა შეუძლებელია, ანაც იმდენად ძვირი ჯდება, რომ გაუმართლებელია. ამ ტიპის გადაწყვეტილებები მიიღება იურიდიულ ფირმაში, საბანკო საქმეში ან ტექნოლოგიატევად დარგებში.

„ცვალებადი წარმოების მოცულობები სამუშაო ძალის რიცხოვნობის ცვალებადობის პირობებში“ მოიაზრებს პერსონალის დაქირავებას და სამუშაოდან დათხოვნას წარმოების მოცულობების ცვლილების შესაბამისად. ამ ტიპის სტრატეგიის გამოყენება შესაძლებელია შემდეგი ფაქტორების - მოთხოვნის მნიშვნელოვანი მერყეობა, არაკვალიფიციური სამუშაო ძალის საჭიროება და დარგის სეზონური ხასიათი - პირობებში. ყველაზე კარგი მაგალითი ამგვარი სტრატეგიული გადაწყვეტილებისა სოფლის მეურნეობაში კერძოდ მემცენარეობის ქვედარგში უნდა ვეძებოთ. აქ ფერმერები ზამთრობით ქალაქში ეძებენ სამუშაოს, ხოლო მოსავლის აღების ან სხვა პიკური დატვირთვის დროს ისინი დამატებით ქირაობენ მუშახელს, რადგან სამუშაოს ხასიათი შესაძლებლობას იძლევა ის სრულიად მოუმზადებელმა პირმა შეასრულოს.

თითქმის ყველა ოპერაციული სისტემა ამ სტრატეგიიდან ერთ-ერთს მაინც იყენებს, რათა მოახერხოს წარმოების მოცულობებისა და დანახარჯების ოპტიმალურ თანაფარდობა. მაგრამ ხშირად საჭირო ხდება ორი ზემოხსენებული პრინციპის ზოგჯერ კი სამივეს ერთად გამოყენება, რადგან პრაქტიკული შეზღუდვები, რომლებიც წარმოიქმნება ამათუიმ სისტემის პარამეტრების შედეგად, სუფთა სახით რომელიმე სტრატეგიის გამოყენებას არახელსაყრელად აქცევს. შენობების რეკონსტრუქციის სამსახური ჰიბრიდული სტრატეგიის ნიმუშია. პიკური დატვირთვების დროს კლიენტებს უხდებათ ჩვეულებრივზე მეტი ლოდინი. ამ დროს ფირმამ შესაძლოა თხოვოს საკუთარ თანამშრომლებს ზეგემიურად მუშაობა, ასევე სამუშაოზე აიყვანოს რამდენიმე ახალი მუშაკი, ან სამუშაოს ზოგიერთი სახე, მაგალითად შენობების შეღებვა დაუკვეთოს სუბკონტრაქტორს.

სამუშაო პროცესის დაგეგმვა

სამუშაო პროცესის დაგეგმვა პირველ რიგში დაკავშირებულია სამუშაოს შინაარსის და შრომის მეთოდების განსაზღვრასთან. მისი მიზანია შეიქმნას მწარმოებლური და ეფექტიანი სამუშაო სისტემა, რომელშიც გათვალისინებული იქნება სხვადასხვა გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებული ალტერნატიული დანახარჯები და

სარგებელი. პრაქტიკულად კი დგინდება თუ ვინ, როგორ და სად გააკეთებს კონკრეტულ სამუშაოს.

სამუშაო პროცესის წარმატებული გეგმა უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

1. შემუშავებული უნდა იყოს გამოცდილი პერსონალის მიერ, რომელთაც აუცილებელი განათლება და მომზადება გააჩნიათ;
2. მისი მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს;
3. დოკუმენტურად უნდა იყოს დაფიქსირებული;
4. მისაღები და გასაგები უნდა იყოს როგორც ხელმძღვანელობისთვის, ასევე შემსრულებლებისათვის.

ფაქტორები და ალტერნატიული დანახარჯები, რომლებიც სამუშაო გეგმაზე ახდენს გავლენას ხშირად იმდენად რთულია, რომ ადამიანს, რომელსაც სოლიდური გამოცდილება არ გააჩნია, შეიძლება გამორჩეს ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი. ამ დროს ინფორმაციის და რჩევების კარგი წყაროა თანამშრომლები, რომლებიც უშუალოდ არიან ჩართულნი შრომით პროცესში. შრომის დაგეგმვის დროს მნიშვნელოვანია იმ მენეჯერების მხარდაჭერაც, რომელთა მოვალეობებიდან გამომდინარე ამ პროცესში ჩართულობა მაღალი უნდა იყოს. გეგმის დოკუმენტური ფორმა აადვილებს მის განხილვას და გამოყენებას.

შრომის პროცესის დაგეგმვის არსებული პრაქტიკა მოიცავს ორი მიმდინარეობის ელემენტებს. ერთ-ერთი, რომელსაც პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ ეფექტიანობის სკოლა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს პროექტირებისადმი სისტემატურ, ლოგიკურ მიდგომას, ხოლო მეორე რომელიც ქცევით (ბიჰევიორისტულ) მიმდინარეობას განეკუთვნება აქცენტს საჭიროებების და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე აკეთებს.

ბიჰევიორისტულმა მიდგომამ განვითარების მძლავრი ბიძგი მიიღო XX საუკუნის 70-იან წლებში, როდესაც გამოვიდა სამეცნიერო გამოკვლევის ანგარიში სახელეწოდებით „შრომა ამერიკაში", რომელშიც დაწვრილებით არის განხილული შრომასთან დაკავშირებული ზოგიერთი პრობლემა. ამ გამოკვლევის თანახმად ამერიკელ მშრომელთა დიდი ნაწილი არ იყო კმაყოფილი საკუთარი შრომით. პირველ ყოვლისა ბევრი მათგანი აცხადებდა, რომ მათი სამუშაო არ იყო საინტერესო და მეორე მშრომელებს ჰქონდათ სურვილი უფრო მეტად ყოფილიყვნენ ჩართულნი საკუთარი საქმიანობის კონტროლის პროცესში. რუტინული, უინტერესო, მონოტონური, ერთფეროვანი სამუშაო ფართოდ იყო გავრცელებული იმდროინდელ აშშ-ში და დასვლეთ ევროპის ქვეყნებში და ამის მიზეზი საუკუნეების წინ მომხმდარ ერთ ფაქტს უკავშირდება, რომელიც თავის დროზე უდიდეს რევოლუციურ დადებით მოვლენად იქცა მენეჯმენტის განვითარებისთვის. ეს არის სპეციალიზაცია, რომელიც ასახავს შრომის კონცენტრაციას მატერიალური წარმოების ან მომსახურების რომელიმე კონკრეტულ ასპექტზე. პირველად ეს საკითხი აღწერა დიდმა ეკონომისტმა ადამ სმიტმა

1776 წელს მის მიერ გამოცემულ წიგნში „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის შესახებ“, სადაც მან დაასაბუთა სპეციალიზაციის უდიდესი დადებითი გავლენა შრომის ნაყოფიერებისა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ეს იმით იყო გამოწვეული, რომ მცირე ოპერაციებად დაყოფილი შრომის პროცესის და შემდეგ ყოველი მათგანის ცალკეულ შემსრულებელზე დაკისრების შედეგად ძალიან გაუმჯობესდა პროფესიონალიზმი, შრომის სისწრაფე, დროის ეფექტიანად გამოყენება. სპეციალიზაცია მექანიზაციის პროცესთან ერთად იქცა სამრეწველო რევოლუციის მთავარ გენერატორად. წარმოებაზე მისი დადებითი გავლენა ცხადი იყო, მაგრამ მეოცე საუკუნეში კონვეიერულმა შრომამ იძულებული გახადა მომსახურე პერსონალი დამორჩილებოდა მანქანის მონოტონურ რიტმს, ხოლო ამ დროისთვის სპეციალიზაციის პროცესი უკვე პიკს აღწევდა, ანუ ის შრომითი დავალება, რომელიც ერთ შემსრულებელს უნდა შეესრულებინა, უკიდურესად მცირე უბნებად იყო დანაწილებული, რამაც მოსაბეზრებელი და უინტერესო გახადა შრომის პროცესი. ამას კიდევ უფრო ამწვავებდა ის ფაქტიც, რომ დასავლური და განსაკუთრებით ამერიკული საზოგადოების სოციალური უზრუნველყოფის მაჩვენებლები განუხრელად იზრდებოდა, რასაც თან ახლდა განათლების დონის გაუმჯობესებაც. განათლებული და სოციალურად შედარებით უკეთ უზრუნველყოფილი პერსონალის მოტივირებისთვის აღარ იყო საკმარისი ტრადიციული მეთოდები, რომლებიც იძულებასა და ეკონომიკურ სტიმულირებაზე იყო დაფუძნებული. ამასთან ჯერ კიდევ ჰოტორნას ექსპერიმენტის დროს აღმოჩნდა და შემდეგ მრავალი ფსიქოლოგიური გამოკვლევის შედეგად დადასტურდა ადამიანისთვის სოციალური ურთიერთობების მნიშვნელობა. ყოველივე ამის შედეგად ბიზნესი დადგა დიდი პრობლემების წინაშე, რომლის აღსაწერადაც სხვა ტერმინებთან ერთად გამოიყენება **შრომისაგან დაღლილობა** და **შრომისაგან გაუცხოება.** *შრომისაგან დაღლილობა, ზემოთ აღწერილი მოვლენების გამო, მშრომელის პირველ რიგში ფსიქოლოგიურ და შესაძლო ფიზიკურ პრობლემებსაც გულისხმობს.* გარდა ამისა, უინტერესო, რუტინული, მონოტონური სამუშაო მნიშვნელოვნად ამცირებს მის მოტივაციას. რაც შეეხება *შრომისაგან გაუცხოებას მას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მშრომელი ასრულებს რა კონკრეტულ ოპერაციას, ვერ გრძნობს მისი შრომის საბოლოო შედეგის მნიშვნელობას. არ ესმის თუ რა იქნება საბოლოო პროდუქტი, რაში სჭირდება ის მომხმარებელს და რა გავლენას მოახდენს მისი შრომა კომპანიის ეფექტიანობასა და მის პირად კეთილდღეობაზე. გარდა ამისა შრომისგან გაუცხოების მიზეზი შეიძლება იყოს კოლექტივთან არაკეთილგანწყობილი ურთიერთობები.* როგორც აღვნიშნეთ სწორედ მეოცე საუკუნის 60-70-იან წლებში შეიქმნა კულმინაციური ვითარება, როდესაც აქტიურად დაიწყეს მუშაობა აღნიშნული პრობლემების დასაძლევად.

შრომითი ცხოვრების გაუმჯობესებისთვის ბევრი გამოკვლევა ჩატარდა და ამჟამად არსებობს რამდენიმე საშუალება, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია შრომისაგან დაღლილობის და შრომისაგან გაუცხოების შედეგად გამოწვეული

პრობლემების უარყოფითი გავლენის განეიტრალება ან შემსუბუქება. ეს საშუალებებია *შრომის გამრავალფეროვნება, სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება, პერსონალისთვის დამატებითი უფლებამოსილებების დელეგირება, მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის დახვეწა.*

შრომის გამრავალფეროვნება თავის მხრივ ღონისძიებათა სამ ჯგუფს მოიცავს ესენია: *შრომის გაფართოება, როტაცია და შრომის გამდიდრება.* **შრომის გაფართოება** გულისხმობს შემსრულებლისთვის ამოცანის უფრო დიდი ნაწილის, მეტი დავალების დაკისრებას. ეს ქმნის ე.წ. ჰორიზონტალურ დატვირთვას (იხ. სლაიდ-შოუ), რაც გულისხმობს, რომ ახალი სამუშაო იმავე პროფესიულ დონეს შეესაბამება, რასაც მანამდე ასრულებდა მუშა. ამგვარი დამატებითი დატვირთვის მიზანია სამუშაოს უფრო საინტერესოდ გადაქცევა. ამავე დროს მისი შესრულებისთვის საჭიროა მეტი რაოდენობით პროფესიული უნარ-ჩვევების ფლობა. შრომის გამრავალფეროვნების შედეგად შესაძლებელია შრომისაგან გაუცხოების პრობლემის შემსუბუქებაც, რადგან ამ დროს მუშას უფრო დიდი წვლილი შეაქვს პროდუქტის დამზადებაში, რითაც კომპანიის საბოლოო შედეგში საკუთარი როლის გამოკვეთაც უადვილდება. სამუშაოს გამრავლფეროვნება ძირითადად ხდება იმ დავალებების ხარჯზე, რომლებიც დადგენილი თანმიმდევრობით უნდა შესრულდეს. **როტაციის** დროს მუშები პერიოდულად ცვლიან საკუთარ სამუშაო ადგილებს და ამოცანებს. ეს მიდგომა გამოიყენება იმისათვის, რომ თავიდან იქნას აცილებული სამუშაოს ზედმეტი მონოტონურობა. განსაკუთრებით კარგი შედეგები ამ ტაქტიკას აქვს მაშინ, როდესაც შესაძლებელია მუშის უფრო საინტერესო სამუშაოზე გადაყვანა. ამავე დროს, როტაცია საშუალებას იძლევა პერსონალმა გაიღრმავოს გამოცდილება და ადვილად მოხდეს დაავადებული და არმყოფი კადრების ჩანაცვლება. **შრომის გამდიდრება** მოიაზრებს პერსონალის უფლებამოსილების და პასუხისმგებლობის ზრდას ამოცანათა დაგეგმვის და შესრულებული სამუშაოს კონტროლის მიმართულებით. ამ პროცესს ხშირად ვერტიკალურ დატვირთვასაც უწოდებენ. ეს პროცესი შესაძლებელია პერსონალისთვის უფლებამოსილებების დელეგირების კონექსტშიც განვიხილოთ და გარდა იმისა, რომ მნიშვნელოვნად ზრდის სამუშაოს მიმზიდველობას, უმნიშვნელოვანესი მოტივაციური დატვირთვაც გააჩნია.

შრომითი პროცესის დადგეგმვის კონტექსტში შრომის გამრავლაფეროვნების არსი იმაში მდგომარეობს, რომ გაიზარდოს შრომის მიმზიდველობა და პერსონალის მოტივაციის დონე, მათში სამუშაოთი კმაყოფილების ზრდის პარალელურად. შრომითი პროცესის გაუმჯობესების ფსიქოლოგიური საკითხებით დღეს ძალიან ბევრი კომპანია და სასწავლო-სამეცნიერო ცენტრია დაინტერესებული და ამ მხრივ მუშაობა კიდევ გრძელდება.

სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება. როგორც აღვნიშნეთ ჯერ კიდევ ჰოთორნას ექსპერიმენტის დროს გამოიკვეთა ორგანიზაციაში პერსონალის ეფექტიანობაზე

ჯგუფური ურთიერთქმედების გავლენა. მოტივაცის მრავალი თეორიის თანახმად ადამიანების ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნილებაა სოციალური ურთიერთობები. სწორედ ამ მნიშვნელოვან გარემოებას ეყრდნობა სამუშაოს გუნდური ორგანიზების უპირატესობა. *სამუშაო ჯგუფების გამოყენება ზრდის კომპანიების მოქნილობას, რადგან მისი შექმნა შესაძლებელია როგორც გრძელვადიანი, ასევე მოკლევადიანი მიზნებისთვის და ვინაიდან მის ფორმირებას კონკრეტული საფუძველი გააჩნია, იგი საკმაოდ ზუსტად შეესაბამება სამუშაოს ძირითად მახასიათებლებს.* საწარმოთა მცდელობა მიაღწიონ ეფექტიანობის მეტ დონეს, გახდნენ უფრო კონკურენტუნარიანნი და მომხმარებლებზე ორიენტირეულნი, აიძულებდა მათ გადაეხედათ სამუშაოების შესრულების ფორმებისთვის. ზოგიერთი ფირმის გადაწყვეტილება ამ მხრივ იყო შრომის ბრიგადული ფორმით ორგანიზებისთვის უპირატესობის მინიჭება. ადრე არარუტინული ფუნქციური ამოცანები დაეკისრებოდათ ერთ ან რამდენიმე თანამშრომელს, რომლებიც ანგარიშვალდებულნი იყვნენ ერთი მენეჯერის წინაშე. ბოლო დროს ეს ფუნქციები სულ უფრო ხშირად ეკისრებათ სამუშაო ჯგუფებს. ამასთან პასუხისმგებლობა საერთო ამოცანის შესრულებისთვის ჯგუფის წევრებს შორის ნაწილდება, რომლებიც თვითონ წყვეტენ, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო. *სამუშაო ჯგუფის იმ ფორმას, რომელიც მიმართულია კოლექტივის მეტი შეკავშირებისა და პერსონალის საწარმოო პროცესში ჩართულობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფისთვის* ***თვითმართული ჯგუფები ეწოდება.*** *მათზე დელეგირებულია ფართო უფლებამოსილებები, რომლის მიხედვითაც შრომით პროცესში გარკვეული ცვლილებების შეტანა შეუძლიათ.* ამგვარი გადაწყვეტილების ამოსავალი წერტილია ის, რომ მუშები საწარმოო პროცესის „ახლოს" მოღვაწეობენ და მასზე ყველაზე ნათელი წარმოდგენა გააჩნიათ და უმაღლეს ხელმძღვანელობაზე უკეთ შესწევთ უნარი სასურველი ცვლილებები განახორციელონ პროცესის ოპტიმიზაციისთვის. უფრო მეტიც, აქვთ რა მატერიალური დაინტერესება და მონაწილეობენ რა ცვლილებებში პირადად, ისინი უკეთ იღწვიან სასურველი შედეგის მისაღწევად. *თვითმართულ ჯგუფებს რამდენიმე უპირატესობა გააჩნიათ, რომელთაგან აღსანიშნავია: მენეჯერების მცირე ოდენობა, ხშირად რამდენიმე ჯგუფს ერთი ხელმძღვანელი მართავს; პრობლემებზე სწრაფი რეაგირება, რადგან თვითმართული ჯგუფის წევრები პირადად აგებენ პასუხს შრომით პროცესზე; შრომის ხარისხის გაუმჯობესება; სამუშაოსგან კმაყოფილების ზრდა; მოტივაციის გადიდება; მწარმოებლურობის და ხარისხის გაუმჯობესება; გაცდენების და სამუშაოდან დენადობის შემცირება; სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებისთვის საჭირო დროის შემცირება.*

პერსონალისთვის დამატებითი უფლებამოსილებების დელეგირებას რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტორი განაპირობებს, რომელთაგან ზოგიერთს უკვე შევეხეთ. მაგრამ უმთავრესი რის გამოც ეს საკითხი განსაკუთრებით გამწვავდა მეოცე საუკუნის ბოლოს არის შრომითი რესურსების ხარისხობრივი დონის ამაღლება, მსოფლიოს

განვითარებული ნაწილის ჰუმანიზაცია და სოციალური დონის გაუმჯობესება. განვითარებული ქვეყნების მოსახლეობის განათლების, ინფორმირებულობის და კვალიფიკაციის დონე განუხრელად იზრდება. მსგავსი თვისებებით აღჭურვილ პერსონალთან ურთიერთობა კი გავლენის მოპოვების ისეთი მეთოდებით, როგორიც იძულებაა, აღარ არის ეფექტიანი. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტსაც, რომ მენეჯერთა განკარგულებაში არსებული იძულების არსენალი, საზოგადოების და კანონმდებლობის ჰუმანიზაციის და სოციალური დონის ამაღლების გამო უკიდურესად შეიზღუდა, ცხადი ხდება, რომ მართვის ტრადიციული ბერკეტები ვეღარ იქნება ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის კარგი საშუალება. ამიტომაც დამკვიდრდა თანამედროვე მენეჯმენტში გავლენის მოპოვების ისეთი ფორმები, როგორიც არის ***დარწმუნება*** და ***ჩართულობა***. *დარწმუნება გულისხმობს, რომ შემსრულებელს უნდა სჯეროდეს მენეჯერის გადაწყვეტილებების, ხოლო მენეჯერი კი იყენებს რა დარწმუნების მეთოდს, ცალსახად აღიარებს დაქვემდებარებულის გარკვეულ ძალაუფლებას, რომელიც პირადი თვისებებიდან ან ორგანიზაციული ურთიერთობებიდან მომდინარეობს. რაც შეეხება ჩართულობას ის შემსრულებლის გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მონაწილეობას ნიშნავს და მის მიერ გაცილებით მეტი უფლებამოსილების ფლობაზე მიუთითებს ვიდრე ამას დარწმუნების შემთხვევაში ჰქონდა ადგილი.* პერსონალისთვის უფლებამოსილებების დელეგირება კარგი საშუალებაა შრომისგან გაუცხოების დასაძლევად, რადგან ამ პირობებში შემსრულებელი ჩართულია ორგანიზაციის მართვაში კარგად აცნობიერებს კომპანიის მიზნებს და საკუთარ როლს მათ შესრულებაში. გრძნობს რა თავს მნიშვნელოვან ფიგურად, იგი უფრო მოტივირებულია, ამავე დროს მისი გამოცდილება და უნარები უფრო ეფექტიანად გამოიყენება ფირმის წარმატებისთვის. თუ რა როლს ასრულებს პერსონალისთვის დამატებითი უფლებამოსილებების დელეგირება შრომის გამრავალფეროვნების თვალსაზრისით, ამის შესახებ უკვე გვქონდა საუბარი.

მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის დახვეწა. შრომის მოტივირების გარშემო რამდენიმე მოსაზრება არსებობს, რომელთა შორის ძირითადი განსხვავებაა, თუ რა როლს ასრულებს ფინანსური საკითხი სტიმულირების სისტემაში. მაგალითად, მენეჯერული კვლევების დასაწყისში ტეილორი ფულს მოტივაციის ძირითად საშუალებად განიხილავდა. მაგრამ ფსიქოლოგიის განვითარების შემდეგ ამ საკითხის გარშემო მოსაზრებები რადიკალურად შეიცვალა. მასლოუ არ უარყოფდა მატერიალური ანაზღაურების მიშვნელობას, მაგრამ ის უკვე მუთითებდა ადამიანის მოტივაციისთვის მისი სოციალური კუთვნილების მნიშვნელობის შესახებ. მაკკლელანდი ადამიანის მოტივირების საფუძვლად იმ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას თვლიდა, რომლებიც ირიბად თუ იყვნენ ფინანსებთან დაკავშირებული, ხოლო ჰერცბერგი საერთოდ არ განიხილავდა ხელფასს მოტივაციის ფაქტორად და მას ჰიგიენურ ფაქტორთა კატეგორიას აკუთვნებდა. მოტივაციის თანამედროვე თეორიები თითქმის

მთლიანად გამომდინარეობს ფსიქოლოგიური ასპექტებიდან და ისეთ კატეგორიებს ეფუძნება, როგორიც არის სამართლიანობის გრძნობა, შინაგანი ჯილდო, თვითსრულყოფა. მიუხედავად ამისა მატარიალური ანაზღაურების საკითხის გამორიცხვა მოტივაციის სისტემიდან დაუშვებელია და ის კვლავაც მნიშვნელოვან მასტიმულირებელ როლს ასრულებს, თუნდაც იმით, რომ მას ირიბი ფსიქოლოგიური დატვირთვაც გააჩნია. ფინანსური სტიმულირება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შრომისაგან გაუცხოების პრობლემის დაძლევისთვის. სადღეისოდ სულ უფრო დიდ გამოყენებას ჰპოვებს საშემსრულებლო კადრების იმგვარი საფინანსო წახალისების სისტემები, რომელთა მეშვეობითაც ისინი პირდაპირ გრძნობენ კავშირს საკუთარი შრომის ხარისხსა და კომპანიის მომგებიანობას შორის. მაგალითად, ფართოდ ინერგება მათი მოგებაში მონაწილეობა. მოგება, რომლის განაწილებაც მხოლოდ მფლობელებს შორის ხდებოდა, დღეს სულ უფრო ხშირად ნაწილდება ჩვეულებრივ დაქირავებულთა შორისაც. ხშირია ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც პერსონალი მონაწილეობას მიიღებს რომელიღაც პროცესის, ტექნოლოგიის, პროდუქტის და ა.შ. გაუმჯობესებაში და ეს საფინანსო ეფექტს მოუტანს კომპანიას, პროცესში მონაწილე ყველა პირი წახალისდება შესაბამისი თანხით.

სულ უფრო მეტი კომპანია გაიაზრებს პროფესიონალიზმის, განათლების სრულყოფის პერმანენტული პროცესის აუცილებლობას. ამიტომ ამ პროცესის ფორსირებას მოტივირების და სტიმულირების სისტემის მეშვეობითაც ცდილობენ. ხშირია შემთხვევები, როდესაც იმ პერსონალს, რომლებიც მონაწილეობდნენ სემინარებში, ტრენინგებში და აბარებდნენ ტესტებს/გამოცდებს ემატებათ ხელფასი, ისე, რომ არ იცვლიან სამუშაო პოზიციას.

სისტემური ანალიზი

სამუშაო პროცესის პროექტირება ხშირად მთელი საწარმოო პროცესის ანალიზით იწყება. შემდეგ ხდება ზოგადი თემებიდან კონკრეტულისკენ გადანაცვლება და შრომის სპეციფიკური თავისებურებების განხილვა. საბოლოოდ ყურადღების კონცენტრირება სამუშაო ადგილის და მუშის მოძრაობების ორგანიზებაზე ხდება. სიტემური ანალიზი ტარდება როგორც შრომის არსებული ტიპებისთვის, ასევე ახალი საწარმოო პროცესებისთვის, რადგან კარგად შემუშავებულ შრომის მეთოდიკაზე დაფუძნებული პროცესი გაცილებით უკეთესი იქნება ორგანიზაციის ეფექტიანი ფუნქციონირებისთვის. სამუშაოს არსებული ტიპისთვის ანალიზის პროცედურა ეფუძნება დაკვირვებას. ანალიტიკოსი თვალყურს ადევნებს შრომით პროცესს, შემდეგ კი შეიმუშავებს მისი სრულყოფის მეთოდებს. ჯერ არ არსებული პროცესის ანალიზისთვის ანალიტიკოსი

უნდა დაეყრდნოს სამუშაო ინსტრუქციებს და საკუთარ უნარს რის მეშვეობითაც შეძლებს პროცესის მოქმედებაში წარმოდგენას.

შრომის მეთოდების ანალიზი

თანამედროვე სამრეწველო საწარმოებში სამუშაოს შესრულების მეთოდების ანალიზზე პასუხისმგებლობას ჩვეულებრივ წარმოების ორგანიზაციის განყოფილებას აკისრებენ. პატარა საწარმოები ხშირად ამ ფუნქციას შეუკვეთავენ საკონსალტინგო ფირმებს, რომლებიც შრომის მეთოდების შემუშავებაზე არიან სპეციალიზებულნი. შრომის მეთოდების შესწავლისთვის ჩვეულებრივ ის დიაგრამები და რუქები გამოიყენება, რომელთა უმრავლესობას ჩვენ გავეცანით პროდუქტის, მომსახურების და პროცესის პროექტირების შესწავლის დროს. სისტემური ანალიზის ხასიათი დამოკიდებულია შრომის მეთოდის ტიპზე, რომელთა შესახებაც ქვემოთ იქნება საუბარი.

საწარმოო პროცესი. *შრომის დაგეგმვის თვალსაზრისით საწარმოო პროცესის შესწავლის მიზანია დაყოვნებების, ტრანსპორტირების მანძილების და ოპერაციების შესრულების დროისადმი ტექნოლოგიური მოთხოვნების გამოვლენა.* პროცესის გამოკვლევის არსი კი იმაში მდგომარეობს, რომ გამოირიცხოს მისი ყველა ის სტადია, რომელიც არ ზრდის ნაკეთობის ღირებულებას. გამოკვლევა დაფუძნებულია პროცესის რუქის (იხ. სლად-შოუ) შედგენაზე, რომლისთვისაც საწყისი მონაცემები შემდეგი კითხვების დასმის შედეგად მიიღება:

რა სრულდება? შესაძლებელია თუ არა ამის შესრულება? რა მოხდება ეს თუ არ გაკეთდება?

სად სრულდება სამუშაო? უნდა შესრულდეს თუ არა ეს სამუშაო მოცემული დაგეგმარებით, თუ მისი შესრულება სადმე სხვაგანაც არის შესაძლებელი?

როდის სრულდება შრომითი დავალება? არის თუ არა გადამწყვეტი სამუშაოს შესრულების ვადები, თუ დავალება არ საჭიროებს დროის მკაფიო განსაზღვრას და ოპერაციების თანმიმდევრობის ზუსტად დადგენას? შესაძლებელია თუ არა მოცემული სამუშაოს სხვა შრომით ოპერაციებთან კომბინირებულად შესრულება?

როგორ სრულდება შრომითი დავალება? რატო სრულდება ის მაინცდამაინც ამგვარად? არსებობს თუ არა მისი შესრულების სხვა გზა?

ვინ ასრულებს დავალებას? შესაძლებელია, თუ არა, რომ ის რომელიმე სხვა პირმა შეასრულოს? როგორი კვალიფიკაცია უნდა ჰქონდეს მუშას?

მსგავსი ხასიათის კითხვები ჩვეულებრივ განაპირობებს არასასურველი ელემენტების თავიდან აცილებას და სამუშაოს რაციონალიზებას.

საწარმოო სისტემის გამოკვლევის დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს საწარმოო პროცესის რუქების შედგენას, რომელშიც მოცემულია რომელიმე ობიექტის მარშრუტი მთელი საწარმოო პროცესის განმავლობაში. ამ ობიექტად შეიძლება მოგვევლინოს ნაკეთობა, მომსახურება ან კომპანიის თანამშრომელი, რომელიც თანმიმდევრულად ასრულებს ოპერაციებს.

მუშა ფიქსირებულ სამუშაო ადგილზე. სამუშაოს მრავალი სახის შესრულების დროს აუცილებელია მუშის მუდმივი ყოფნა კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე. თუ სამუშაო ძირითადად ხელით სრულდება, მაშინ შრომის *პროცესის დაგეგმვის დროს აქცენტი კეთდება სამუშაოს გამარტივებაზე და მუშის აუცილებელი, მაგრამ შეძლებისდაგვარად შეზღუდული მოცულობის საწარმოო მოძრაობების შემუშავებაზე.* ამ შემთხვევაში არსებობს ორი ძირითადი საშუალება შრომის საუკეთესო მეთოდის გამოსავლენად. პირველი მდგომარეობს იმ მუშის გამოვლენაში, რომელიც მოცემულ სამუშაოს ყველაზე კარგად ასრულებს და მისი ინდივიდუალური მეთოდი მოცემული ოპერაციის შესრულებისა, სხვა მუშებისთვის ნორმის სახით ჩამოყალიბდება. მეორე საშუალების თანახმად ხდება დაკვირვება მუშათა დიდი რაოდენობის მიერ მოცემული ოპერაციის შესრულებაზე და შემდეგ მიმდინარეობს მიღებული ინფორმაციის დეტალური გაანალიზება, რის საფუძველზეც ხდება ყოველი მუშის მიერ სამუშაოთა შესრულების საუკეთესო ელემენტების გამოვლენა. როდესაც ოპერაციის შესრულებისთვის საჭირო ყველა მოძრაობა დადგინდება, შესაძლებელია ოპერაციული რუქის შემუშავება, სადაც მოცემული იქნება ყველა ელემენტარული მოძრაობა და მათი შესრულების თანმიმდევრობა. უფრო დეტალური დაგეგმვისთვის გამოიყენება ერთდროოული მოძრაობების სქემა, რომელსიც მოცემულია არამარტო ოპერაციების ელემენტები, არამედ მათი შესრულების დროც. ამ სქემისთვის მონაცემების მოპოვება ხდება ქრონომეტრაჟის შედეგად.

მუშის და დანადგარის ურთიერთქმედება. როდესაც მუშა და დანადგარი ერთდროულად არიან ჩართულნი საწარმოო პროცესში, აქცენტი კეთდება როგორც ადამიანის, ასევე მექანიზმის მუშაობის დროის ეფექტიან გამოყენებაზე. თუ ოპერატორის მუშაობის ხანგრძლივობა ნაკლებია დანადგარის მუშაობის პერიოდზე მაშინ სამუშაოს ანალიზისთვის სასარგებლოა რუქის „მუშა-დანადგარი“ გამოყენება. თუ ოპერატორი ემსახურება რამდენიმე მოწყობილობას, მაშინ საჭიროა „ოპერატორი-დანადგარების რაოდენობა“ იმგვარი თანაფარდობის მოძებნა, როდესაც დანაკარგების ჯამური ღირებულება მინიმალური იქნება. ადამიანის და დანადგარის ურთიერთქმედების შესწავლის დროს უმთავრესია პასუხი გაეცეს კითხვას, თუ რომლის სამუშაო დროის სრულად გამოყენებაა უფრო მნიშვნელოვანი.

მუშების ურთიერქმედება. სამრეწველო პროდუქციის და მომსახურების დიდი ნაწილი ბრიგადების მიერ იწარმოება. მუშების ურთიერთქმედების სრულყოფას ამ დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ

ბრიგადაში მუშების ურთიერთქმედების ხარისხი შესაძლებელია ძალიან მარტივი იყოს მაგალითად, ერთი ოპერატორი მეორეს გადასცემს დეტალს ან უკიდურესად რთული ხასიათი ჰქონდეს მაგალითად, ქირურგიული ბრიგადა, რომელიც სხვადასხვა პერსონალისგან შედგება. ბრიგადაში მუშათა ურთიერთქმედების აღსაწერად ორი ტიპის - მუშათა ბრიგადული შრომის და ბრიგადული საწარმოო რუქა გამოიყენება. პირველის შედგენის წესი ემთხვევა „მუშა-მანქანა" რუქის წესს და ბრიგადის ყოველი წევრისთვის შეიცავს დასაქმების რუქებს. მეორე ტიპის რუქა კი ჩვეულებრივ კონკრეტულ საწარმოო ციკლში მუშის და დანადგარების ურთიერთქმედების განსაზღვრისთვის გამოიყენება, რათა დადგინდეს პერსონალის და დანადგარების საუკეთესო თანაფარდობა.

შრომის გაზომვა და ნორმირება

შრომის გაზომვა შრომითი ნორმების განსაღვრის საფუძველია, ხოლო ეს უკანასკნელი საჭიროა შემდეგი ოთხი მიზნისთვის:

1. სამუშაოთა გრაფიკების შესადგენად და სიმძლავრეების გასანაწილებლად. გრაფიკების შედგენის ყველა მეთოდისთვის საჭიროა დაგეგმილი სამუშაოების ხანგრძლივობის შეფასება;
2. პერსონალის მოტივაციის ობიექტური საფუძვლის მომზადებისთვის, რისთვისაც საჭიროა შესრულებული სამუშაოს გაზომვა. ეს განსაკკუთრებით ითქმის იმ სამუშაოების შესახებ სადაც ფულადი დაჯილდოება ხდება გამოშვებული პროდუქციის მიხედვით;
3. ახალი შრომითი კონტრაქტების შედგენისთვის და უკვე არსებულის შესრულებისთვის. შევძლებთ თუ არა ჩვენ ამის გაკეთებას? და როგორ გავაკეთებთ ამას? ტიპის კითხვები საჭიროა ნორმების შემუშავებისთვის;
4. ნორმებში ხარვეზების აღმოჩენისა და მათი შემდგომი გამოსწორებისთვის.

გარდა შიდა შეფასებებისა, ბრიგადები მუდმივად ადარებენ საკუთარ კომპანიაში არსებულ შრომის ნორმებს კონკურენტების ანალოგიურ მაჩვენებლებთან.

შრომის ნორმირების მეთოდები

შრომის ნორმირების ოთხი ძირითადი მეთოდი არსებობს: *ქრონომეტრაჟი, ელემენტური ნორმატივების მეთოდი, მიკროელემენტური ნორმირების სისტემები და შრომით პროცესზე შერჩევითი დაკვირვების მეთოდი. მეთოდის შერჩევა დამოკიდებულია შრომითი პროცესის ხასიათზე და შეფასების დეტალიზაციაზე.*

ციკლური, განმეორებადი შრომითი პროცესი მოითხოვს ქრონომეტრაჟის ჩატარებას და ცალკეული მოძრაობების ხანგრძლივობის ნორმატივების წინასწარ შედგენას. თუ ოპერაცია სრულდება დანადგართან ურთიერთქმედებით და ეს განსაზღვრავს ოპერაციის შესრულების დროს, ნორმირების გამარტივებისთვის იყენებენ ელემენტური ან მიკროელემენტური ნორმირების მეთოდებს. ხოლო თუ სამუშაო სრულდება იშვიათად ან გამოირჩევა ხანგრძლივობით, მაშინ გმოიყენება შრომით პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი.

ქრონომეტრაჟი *ტარდება წამზომის მეშვეობით ან შრომითი პროცესის ვიდეოჩანაწერის ანალიზის გზით. შესასწავლი შრომითი პროცესი ან ოპერაცია დანაწილდება გაზომვად ელემენტებად და ყოველი მათგანის ქრონომეტრირება ცალ-ცალკე მიმდინარეობს. მრავალჯერადი გაზომვების შემდეგ გამოიანგარიშება ყოველი ოპერაციის ელემენტის შესრულების საშუალო დრო. შემდეგ ეს საშუალო მნიშვნელობები ჯამდება და მიღებული მაჩვენებელი წარმოადგენს ოპერატორის მიერ ოპერაციის შესრულების დროს.* მაგრამ, იმისთვის, რომ მისი გამოყენება შესაძლებელი გახდეს ყველა დანარჩენი მუშისთვის ის უნდა გადაანგარიშდეს მათ მიერ დავალების შესრულების კოეფიციენტზე, რის შედეგადაც მიიღება ე.წ. **ნორმალური დრო.** მაგალითად, თუ ქრონომეტრაჟის მონაცემების თანახმად ოპერატორი დავალებას ორი წუთის განმავლობაში ასრულებს და შეფასების შედეგად დადგინდა, რომ ნორმები საშუალოდ 20%-ით ნელა სრულდება, მაშინ ნორმალური დრო იქნება 2+0,2X2=2,4წუთი. ეს ფორმულა შემდეგი ზოგადი სახით შეგვიძლია წარმოავდგინოთ:

NT= ერთი დეტალის დამზადებისთვის საჭირო დრო X ნორმის შესრულების კოეფიციენტი

NT - ნორმალური დრო

თუ ოპერატორის მუშაობაზე ხანგრძლივი დაკვირვება ხორციელდება, მაშინ დროის ამ პერიოდში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობიდან გამომდინარე შესაძლებელია ნორმალური დროის გამოთვლა:

$$\text{NT}=\frac{\text{მუშაობის დრო}}{\text{გამოშვებული პროდუქცია X ნორმის შესრულების კოეფიციენტი}}$$

ნორმატიული დრო გამოიანგარიშება ნორმალური დროისთვის იმ დროის დამატებით, რომელიც ოპერატორს შესვენებისთვის ან პირადი მიზნით სჭირდება (მაგალითად პირადი ჰიგიენა, წახემსება და ა.შ.) ანაც იძულებითი გაჩერებისას იკარგება, როდესაც ზიანდება აპარატურა, თავდება მარაგ-ნაწილები და ა.შ..

ST= NT(1 + დამატებითი დროის კოეფიციენტი)

ST – ნორმატიული დრო

ელემენტური ნორმატივების მეთოდი ეყრდნობა უკვე შესრულებული ქრონომეტრაჟის შედეგებს, რომელიც კომპანიას ხანგრძლივი ვადის განმავლობაში უგროვდება. საჭიროების შემთხვევაში ახდენენ ამ მონაცემების კლასიფიცირებას და წარმოადგენენ ცხრილების სახით. ამგვარ ნორმატივებს იყენებენ ახალი სამუშაოების შესაფასებლად ან არსებულ სამუშაოებში კორექტივების განსახორციელებლად. მათი განხილვა მართებულია როგორც ნორმალური დროის მონაცემებისა, რადგან ცხრილების მაჩვენებლები მიიღება სამუშაოს შესრულების ინდივიდუალური კოეფიციენტის გათვალისწინებით. დროის ნორმატივის გამოთვლა ამ მაჩვენებლების საფუძველზე ხორციელდება ზემოთ მოტანილი ფორმულის მიხედვით. ახალი სამუშაოსთვის დროის ნორმის გამოანგარიშება მიმდინარეობს შემდეგი პროცედურის დაცვით: ახალი სამუშაო პროცესი უნდა დაიყოს შემადგენელ ნაწილებად; შემდეგ უნდა მოხდეს ამ ნაწილების შედარება ცხრილში მოტანილ ანალოგიური ელემენტების მაჩვენებლებთან და თუ ისინი ცხრილში აღმოჩნდა, ხდება მათი კორექტირება ახალი სამუშაოს თავისებურებების გათვალისწინებით, ბოლო ეტაპზე ელემენტების შესრულების დროებლივი ნორმატივები იკრიბება და ემატება დასვენებისთვის და შეფერხებისთვის საჭირო დროის კოეფიციენტი. ამ მეთოდის აშკარა უპირატესობაა ის, რომ ყოველი ახალი სამუშაოსთვის აღარ არის საჭირო განმეორებითი ქრონომეტრაჟის ჩატარება.

ნორმირების მიკროელემენტური სისტემების მეთოდიც, წინას მეთოდის მსგავსად ახალი სამუშაოს დროის ნორმატივების პროექტირებისთვის არსებულ მონაცემებს იყენებს, მაგრამ განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ ამ შემთხვევაში განისაზღვრება საბაზო ელემენტარული მოძრაობების და არასამუშაოს კონკრეტული ელემენტების დრო. ამასთან მათი გამოყენება შეიძლება ადამიანის ხელით შრომის მრავალი ვარიანტის შემთხვევაში, მიუხედავად კონკრეტულად შესრულებული სამუშაოს ტიპისა, მაშინ როდესაც ელემენტური ნორმატივები დამახასიათებელია კონკრეტული დარგისთვის ან კომპანიისთვის. ვინაიდან ეს მეთოდი ოპერაციას განიხილავს უმარტივესი მოძრაობის სახით, თვით ძალიან ხანმოკლე სამუშაოს აღწერისთვისაც კი საჭიროა უამრავი მიკრომოძრაობის სიის შედგენა, ამიტომ ეს მეთოდი გაცილებით შრომატევადი და ხანგრძლივია.

შრომითი პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი. როგორც დასახელებიდან ჩანს, მეთოდის არსი რომელიმე შრომითი პროცესის ნაწილის ან შერჩეული მასივის გამოკვლევაში მდგომარეობს. მისი მეშვეობით დგინდება დროის ის პროცენტი რომელსაც კონკრეტული შემსრულებელი ან მანქანა ხარჯავს გარკვეული საწარმოო საქმიანობისთვის. ქრონომეტრაჟისგან განსხვავებით სამუშაო პროცესის შერჩევითი გამოკვლევა არ საჭიროებს შრომით პროცესზე მუდმივ დაკვირვებას. ამის მაგივრად

ანალიტიკოსი შემსრულებელზე ან მანქანაზე ახორციელებს მოკლევადიან დაკვირვებებს დროის ინტერვალების შემთხვევითი შერჩევის მეთოდით და ჩაინიშნავს მოქმედებების ხასიათს, მაგალითად მუშაობს თუ გაჩერებულია დანადგარი; საუბრობს თუ დოკუმენტებთან მუშაობს მდივანი; აშალაშინებს, ზომებს იღებს თუ ლურსმანს აჭედებს დურგალი და ა.შ. საბოლოო მონაცემები გამოიანგარიშება დაკვირვებებისგან მიღებული მასალის დამუშავების შემდეგ, რითაც დგინდება მუშაობის და მოცდენების დრო. მიუხედავად იმისა, რომ შრომითი პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი ზოგჯერ ნორმატიული დროის დასადგენად ხორციელდება, მისი გამოყენების ორი ძირითადი საფუძველია - 1. შემსრულებლის გარდაუვალი შეფერხებების და მოცდენების ან დანადგარების შეჩერების დროის პროცენტის გამოანგარიშება; 2. განუმეორებელი მოქმედებების ანალიზი. განუმეორებელი მოძრაობები შემსრულებლისგან უფრო მაღალი კვალიფიკაციის დონეს მოითხოვს ვიდრე განმეორებადი საქმიანობა, ამიტომ იმ პერსონალს, რომელსაც მსგავსი ტიპის სამუშაო გააჩნია ხელფასსაც მეტს უნიშნავენ.

შრომის პირობები და შრომის ანაზღაურების განსაზღვრა

შრომის პირობები

შრომის პირობები შრომითი პროცესის დაგეგმვის უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. **არსებობს მეცნიერება, რომლის დასახელებაა ერგონომიკა და რომელიც შეისწავლის თანამდებობრივი ვალდებულებების, სამუშაო სივრცის, მანქანა-დანადგარების და მასალების, კომპიუტერული პროგრამების შესაბამისობას ადამიანის ეფექტიანი და უსაფრთხო შრომის პირობებთან, მისი ფსიქიკური და ფიზიოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე.** ერგონომიკული ფაქტორებიდან, რომელიც უნდა იქნას გათვალისწინებული ფართისა და მანქანა დანადგარების შერჩევის დროს, აღსანიშნავია: *ტემპერატურა, ტენიანობა, ვენტილაცია, განათება, ფერთა შეხამება, ხმაური, ვიბრაცია და სხვა ფაქტორები.* თუ არ იქნება დაცული ერგონომიკული კრიტერიუმები იმ ნორმატივების შესაბამისად, რომლებიც უკვე მრავალი მიმართულებით არის შემუშავებული, მაშინ შესაძლებელია ადგილი ჰქონდეს: *ადამიანის არაეფექტიან შრომას, სწრაფ დაღლილობას, ყურადღების გაფანტულობას, ჯანმრთელობის დაზიანებას და თვით ლეთალურ შედეგს.* მშრომელთა უსაფრთხოების დაცვა უნდა ხდებოდეს იმ პირობების გათვალისწინებით რომლებშიც მათ უწევთ მუშაობა. მძიმე პირობების დროს აუცილებელია სპეციალური ჯანდაცვის პუნქტებისა და სწრაფი რეაგირების უსაფრთხოების ბრიგადების ორგანიზება. იმ პროფესიების შემთხვევაში კი, რომლებიც იწვევს სწრაფ ფიზიკურ თუ ფსიქოლოგიურ გამოფიტვას, საჭიროა შრომით პროცესში დასვენებების და პაუზების ხშირად მოწყობა. ზოგჯერ

ამათუიმ პროფესიის წარმომადგენელს კვების სათანადო პირობები სჭირდება და ამის ორგანიზებაც კომპანიის ვალია.

ხშირად სამუშაო ადგილებს აღჭურვავენ ვიზუალური ელემენტებით, რომლეთაც გარკვეული საინფორმაციო დატვირთვა გააჩნია. ჩვენ მომსახურების პროექტირების დროს გვქონდა საუბარი „poka-yoke"-ს შესახებ და ამ ელემენტების დანიშნულებაც იდენტურია. ვიზუალურ სიგნალს შესაძლოა ჰქონდეს მრავალი ფორმა და ასრულებდეს სხვადასხვა ფუნქციას (იხ.სლაიდ-შოუ). ვიზუალური ელემენტებით აღჭურვილ სამუშაო ადგილს ვიზუალურ სამუშაო ადგილს უწოდებენ და შემდეგი უპირატესობები გააჩნია: მცირეფასიანი ვიზუალური ხელსაწყოების გამოყენების ხარჯზე ხდება ინფორმაციის სწრაფი და ზუსტი გაცვლა; კომპიუტერული ტექნიკა ცვლის ქაღალდზე ნაბეჭდს; დინამიკურ გარემოში ხდება ინფორმაციის დროული მიწოდება; სისტემა მიმართულია გაუმჯობესებისა და ხარვეზების აღმოფხვრისკენ.

შრომის ანაზღაურება

შრომის ანაზრაურება მნიშვნელოვანი და არსებითი ფაქტორია, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია შრომითი პროცესის პროექტირების დროს. თუ კომპანია დააწესებს მაღალ ანაზღაურებას, მაშინ წარმოებული პროდუქციის თვითღირებულება გაიზრდება და ეს შეამცირებს მის კონკურენტუნარიანობას, ხოლო დაბალი ხელფასის პირობებში გართულდება მაღალკვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა. დიდი მნიშვნელობა აქვს შრომის კომპენსაციის ფორმის განსაზღვრასაც, რადგან სხვადასხვა დარგში, ან მენეჯერთა სხვადასხვა ხედვის შემთხვევაში, შრომის ანაზღაურების სხვადასხვა ფორმა გამოიყენება. ბევრი საწარმო, ბიზნესის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შრომის ანაზღაურებაში ფულად კომპენსაციასთან ერთად დაქირავებულს სხვადასხვა სახის მატერიალურ სარგებელსაც სთავაზობს. მაგალითად, ჯანმრთელობის დაზღვევას, სამსახურებრივ ავტომობილს, კვებას და ა.შ. მაგრამ, უმთავრესი ადგილი შრომის ანაზღაურებაში ხელფასს უკავია, რომლის გარდაც კომპანიები შრომის კომპენსაციის სხვა ფულად სახეს - პრემირების სისტემებსაც იყენებენ და რასაც ზემოთ უკვე შევეხეთ, როდესაც მოტივაციის და სტიმულირების შესახებ ვსაუბრობდით. შრომის სახლფასო ანაზღაურების ორი ძირითადი ფორმა არსებობს ესენია - **დროებლივი** და **გამომუშავების** მიხედვით ანაზღაურება. **დროებლივი ანაზღაურება თავის მხრივ შეიძლება დაიყოს საათობრივ და საშტატო სახელფასო ანაზღაურებად.** *საათობრივი ანაზღაურება გაიცემა შესრულებული სამუშაოს დროის მიხედვით შრომის ყოველ საათში გარკვეული თანხის გადახდით. ხოლო საშტატო სახელფასო ანაზღაურება არის თანამდებობრივი სარგო, რომელიც გარკვეული პერიოდულობით, რგორც წესი, ყოველთვიურად მიეცემა შემსრულებელს. გამომუშავების მიხედვით ანუ გარიგებითი ანაზღაურება ეფუძნება შესრულებული სამუშაოს მოცულობებს და მისი ოდენობა პირდაპირ-პროპორციულ*

დამოკიდებულებაშია შრომის შედეგებთან. შრომის საკომისიო ანაზღაურება შეიძლება გარიგებით ანაზღაურების ფორმად მივიჩნიოთ, რომელიც ვაჭრობის სფეროში გამოიყენება და გულისხმობს გამყიდველისთვის გაყიდული საქონლიდან შემოსული თანხის გარკვეული პროცენტის ხელფასის სახით გადახდას.

კითხვები:

1. რა რის ადამიანური რესურსების სტრატეგიის მიზნები?
2. რა ახდენს გავლენას კომპანიის მიერ მუდმივი და დროებითი მუშახელის თანაფარდობის საკითხის გადაწყვეტაზე?
3. რას გულისხმობს სტრატეგიული გადწყვეტილება „წარმოების მუდმივი დონე სამუშაო ძალის უცვლელი მოცულობების პირობებში"?
4. რას გულისხმობს სტრატეგიული გადწყვეტილება „წარმოების ცვალებადი მოცულობები სამუშაო ძალის მუდმივი მოცულობების პირობებში"?
5. რას გულისხმობს სტრატეგიული გადწყვეტილება „ცვალებადი წარმოების მოცულობები სამუშაო ძალის რიცხოვნობის ცვალებადობის პირობებში"?
6. რასთან არის დაკავშირებული სამუშაო პროცესების დაგეგმვა?
7. რომელ პირობებს უნდა აკმაყოფილებდეს სამუშაო პროცესის წარმატებული გეგმა?
8. რა პრობლემების წინაშე აღმოჩნდა დაქირავებული განვითარებულ ქვეყნებში 60-70-იანი წლებისთვის?
9. რას ნიშნავს შრომისაგან დაღლილობა?
10. რას ნიშნავს შრომისაგან გაუცხოება?
11. რომელი საშუალებები გამოიყენება შრომისაგან დაღლილობის და შრომისაგან გაუცხოების შესამსუბუქებლად და გასანეიტრალებლად?
12. რას ნიშნავს შრომის გაფართოება?
13. რას ნიშნავს როტაცია?
14. რას ნიშნავს შრომის გამდიდრება?
15. რატომ იყენებენ კომპანიები სამუშაო ჯგუფებს?
16. რა არის თვითმართული ჯგუფები?
17. რა უპირატესობები გააჩნია თვითმართულ ჯგუფებს?
18. რა ფაქტორები განაპირობებს პერსონალისთვის უფლებამოსილებების დელეგირებას?
19. რას ნიშნავს დარწმუნება?
20. რას ნიშნავს ჩართულობა?
21. რომელი შეხედულებები არსებობს მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის გარშემო?

22. რა არის საწარმოო პროცესის შესწავლის მიზანი შრომის დაგეგმვის თვალსაზრისით?
23. რაზე მახვილდება ყურადღება „მუშა ფიქსირებულ სამუშაო ადგილზე" მეთოდის ანალიზის დროს?
24. რაზე კეთდება აქცენტი მუშისა და დანადგარის ურთიერთქმედების დროს?
25. როდის გამოიყენება მუშების ურთიერთქმედების მეთოდი?
26. რისთვის არის საჭირო შრომითი ნორმების განსაზღვრა?
27. შრომის ნორმირების რომელ მეთოდებს იცნობთ?
28. რაზეა დამოკიდებული შრომის ნორმირების მეთოდის შერჩევა?
29. როგორ ტარდება ქრონომეტრაჟი?
30. რას ნიშნავს და როგორ გამოიყენება ელემენტური ნორმატივების მეთოდი?
31. რას ნიშნავს და როგორ გამოიყენება ნორმირების მიკროელემენტური სისტემების მეთოდი?
32. რას ეფუძნება და რა შემთხვევაში გამოიყენება შრომითი პროცესის შერჩევითი გამოკვლევის მეთოდი?
33. რა არის ერგონომიკა?
34. რომელ ერგონომიკულ ფაქტორებს იცნობთ?
35. რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს ერგონომიკული კრიტერიუმების დარღვევას?
36. რა არის ვიზუალური სამუშაო ადგილი რა უპირატესობები აქვს მას?
37. შრომის ანაზღაურების რომელ ფორმებს იცნობთ?
38. რას ეფუძნება შრომის დროებლივი ანაზღაურება?
39. რას ეფუძნება შრომის გამომუშავებითი (გარიგებითი) ანაზრაურება?
40. შრომის დროებლივი ანაზრაურების რომელი ტიპები იცით?
41. რა ეწოდება გარიგებით ანაზღაურების ტიპს, რომელიც ვაჭრობის სფეროში გამოიყენება?

თავი 7. მოთხოვნისა და სიმძლავრის მართვა მომსახურების ბიზნესში

საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა

პროცესის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მომსახურებაზე არსებული მოთხოვნისა და მისი წარმოებისთვის საჭირო რესურსების ბალანსზე, რის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კატეგორიაა საწარმოო სიმძლავრე. **საწარმოო სიმძლავრე აღნიშნავს დროის გარკვეულ**

მონაკვეთში კომპანიის მიერ გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობას, მომსახურების ობიექტების შემთხვევაში საწარმოო სიმძლავრის სინონიმად ტერმინი „სერვის-კომპანიის გამტარუნარიანობა“ გამოიყენება რაც დროის ერთეულში მომსახურებული კლიენტების რაოდენობაზე მიუთითებს. მოკლევადიან პერიოდში ზოგჯერ შესაძლებელია მოთხოვნის შესაბამისად საწარმოო სიმძლავრეების ცვლილება, მაგალითად, ზეგეგმიური სამუშაოების ხარჯზე, მაგრამ ასეთი ქმედების მასშტაბები მცირეა მთლიან საწარმოო სიმძლავრესთან შედარებით. საწარმოო სიმძლავრეების მსხვილმაშტაბიანი ცვლილება ძირითადად გრძელვადიანი სტრატეგიული ხასიათისაა და დაკავშირებულია დიდ მატერიალურ დანახარჯებთან. სერვისული კომპანიის გამტარუნარიანობის დაგეგმვა დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე. თუ ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები მცდარი იქნება, მათი აღმოჩენის შემთხვევაშიც კი, ორგანიზაციას შესაძლოა აღარ დარჩეს საკმარისი დრო და შესაძლებლობები მათ გამოსასწორებლად.

სიმძლავრეების დაგეგმვამდე აუცილებელია კომპანიის მოღვაწეობის სფეროს და წარმოებული პროდუქციის მაქსიმალური მოცულობის განსაზღვრა. გადაწყვეტილება მოღვაწეობის სფეროს შესახებ ეფუძნება ფოკუსირების მიმართულების შერჩევას. ზოგადად სერვისული კომპანია შესაძლოა ფოკუსირებული იყოს დისტრიბუციაზე ან მომსახურების გაწევაზე. მიუხედავად იმისა, რომ ხშირად ესა თუ ის კომპანია რამდენიმე საქმიანობას ითავსებს, მაინც გამოიკვეთება ერთ-ერთი მათგანი, რომელსაც მოღვაწეობის ძირითადი სფერო ანუ ფოკუსი ეწოდება.

სერვისული კომპანიის გამტარუნარიანობის მოცულობის განსაზღვრა საბაზრო მოთხოვნის პროგნოზირებასა და კომპანიის პოლიტიკაზეა დამოკიდებული, თუ ეს უკანასკნელი არ არის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მაშინ საწარმოო სიმძლავრეების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაც გაჭირდება. შედარებით ადვილია საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა მატერიალური წარმოების სფეროში, რადგან აქ შესაძლებელია მარაგების ბუფერად გამოყენება. ამ დროს შედარებით ნაკლები მოთხოვნები ჩნდება საწარმოო სიმძლავრეების მოქნილობის მხრივ. რაც შეეხება მომსახურების სფეროს, სადაც მოთხოვნა რიგ შემთხვევებში უკიდურესად ცვალებადია და ვერც მარაგებით არის შესაძლებელი მისდამი ადაპტაცია, ფირმის გამტარუნარიანობის დაგეგმვისას უნდა იქნას გათვალისწინებული რომ მან დროის კონკრეტულ მომენტში შესაძლოა ვერ დააკმაყოფილოს პიკური მოთხოვნა და წარმოიქმნას რიგები. თუმცა, ზოგადად გრძელვადიან პერიოდში, სერვისული საწარმოს სიმძლავრე უნდა აღემატებოდეს საბაზრო მოთხოვნას, წინააღმდეგ შემთხვევაში საქმე გვექნება უსასრულო რიგებთან. სერვისულმა კომპანიამ საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვის დროს უნდა განსაზღვროს რიგის უკიდურესად დასაშვები სიგრძე, მოცდენილი დანადგარების მაქსიმალური მოცულობა და ამის საფუძველზე მიიღოს გადაწყვეტილება რიგების მართვის შესახებ. დეტალურად რიგების მართვის თეორიის ანუ მასობრივი მომსახურების სისტემების გამტარუნარიანობის შესახებ ქვემოთ გვექნება დაწვრილებით მსჯელობა.

საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვის დროს, როგორც აღვნიშნეთ, გასათვალისწინებელია საბაზრო მოთხოვნისა და კომპანიის ხელთ არსებული რესურსების ბალანსი. ხშირად, საბაზრო მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად საჭიროა პროდუქციის მრავალფეროვანი ასორტიმენტის წარმოება, რაც უნდა ეყრდნობოდეს კომპანიის

განკარგულებაში არსებულ რესურსებს. გარდა ასორტიმენტის განსაზღვრისა, საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვის დროს გასათვალისწინებელია დროის ფაქტორიც. სიმძლავრე უნდა განისაზღვროს დროის კონკრეტული მონაკვეთისთვის, ამავე დროს აღსანიშნავია, რომ სიმძლავრეების დაგეგმვის დროს გამოიყენება გრძელვადიანი (პერსპექტიული), საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი (მიმდინარე) დაგეგმვის ცნებებიც. და ბოლოს ცნება „სიმძლავრეების დაგეგმვა“ განსხვავებული დატვირთვის მატარებელია სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფ მენეჯერთათვის. წარმოების დარგში ვიცე-პრეზიდენტი ჩვეულებრივ წყვეტს ფირმის ყველა საწარმოს სიმძლავრეების დაგეგმვის საკითხებს, მისი მთავარი ამოცანაა სათანადო ოდენობის საფინანსო რესურსების უზრუნველყოფა. კომპანიის ცალკეული დეპარტამენტების (ბიზნეს-ერთეულების) დირექტორები დაკავებულნი არიან მათ დაქვემდებარებაში არსებული წარმოებების სიმძლავრეების განსაზღვრით, ისინი იღებენ გადაწყვეტილებებს ამ სიმძლავრეების ყველაზე ეფექტიანად გამოყენების შესახებ. იმის გათვალისწინებით, რომ წლის განმავლობაში კონკრეტულ პერიოდში მოთხოვნა ხშირად აღემატება არსებულ სიმძლავრეებს, მათ უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება მიწოდების არხების გაზრდის შესახებ. დაბალი დონის ხელმძღვანელობას ევალებათ საკუთარ ცეხებსა თუ ქვედანაყოფებში დანადგარების და სამუშაო ძალის დატვირთვა. ისინი შეიმუშავებენ ოპერაციების დაწვრილებით კალენდარულ გრაფიკებს და აწესრიგებენ მათ ყოველდღიურ ნაკადებს. კომპანიებში, როგორც წესი, არ არსებობს თანამდებობა, რომლის უშუალო ამოცანა იქნება საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა, ეს მრავალი სპეციალისტის პრეროგატივაა. ზოგადად საწარმოო სიმძლავრე ფარდობითი ტერმინია მას შემდეგი განმარტებაც აქვს: **იგი არის ხელმისაწვდომი რესურსების მოცულობა, რომელსაც საწარმო იყენებს დროის კონკრეტულ პერიოდში.** ამ შემთხვევაში არ განიხილება სიმძლავრეების ეფექტიანი ან არაფექტიანი გამოყენება და მხოლოდ კომპანიის პოტენციურ, მაქსიმალურ შესაძლებლობებზე მიუთითებს პროდუქციის წარმოების მხრივ.

სიმძლავრეების სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია კაპიტალური რესურსების (შენობა-ნაგებობები, დანადგარები, ერთობლივი სამუშაო ძალა) იმ მოცულობის განსაზღვრა, რა შემთხვევაშიც კომპანია საუკეთესოდ შეძლებს კონკურენტული სტრატეგიის წარმატებულ განხორციელებას. საწარმოო სიმძლავრეების შერჩეული დონე დიდ გავლენას ახდენს ფირმის უნარზე რეაგირება მოახდინოს კონკურენტების ქმედებებზე, საკუთარი დანახარჯების სტრუქტურაზე, მარაგების მართვის პოლიტიკაზე, ფირმის მენეჯმენტზე და მთლიანად პერსონალზე. თუ სერვისული სიმძლავრეები გადაჭარბებულია მაშინ ფირმას ბიზნესში დარჩენისთვის მოუწევს მათი ათვისება, რასაც შედეგად მოჰყვება წარმოების მოცულობების ზრდა, ხშირად ნაკლებ-მომგებიანი მომსახურების წარმოებით და ფასების შემცირება. შესაძლებელია მან აირჩიოს დაუტვირთავი სიმძლავრეების დაკონსერვების პოლიტიკა, რაც თავისთავად უკვე კომპრომისული გადაწყვეტილებაა, ამ შემთხვევაში მან უნდა შეამციროს კადრები და/ან შექმნას გადაჭარბებული მატერიალურ-სასაქონლო მარაგები.

საწარმოო სიმძლავრეების კონცეფციები

სიმძლავრის კოეფიციენტები. ტერმინი „საწარმოო სიმძლავრე" სხვადასხვა მნიშვნელობით შეიძლება იქნას აღქმული. მაგალითად, ყველაზე ფართო გაგებით ის მოიაზრებს დროის კონკრეტულ მონაკვეთში არსებულ გამომუშავების ნორმას. ამავე დროს გამოიყენება უფრო კონკრეტული მაჩვენებლებიც. უპირველეს ყოვლისა უნდა განვიხილოთ ე.წ. **საპროექტო სიმძლავრე, რაც სერვისული ოპერაციული სისტემის მაქსიმალური, თეორიული წარმადობაა,** რის მიღწევის შემთხვევაშიც პროდუქციის ერთეულის საშუალო თვითღირებულება მინიმალურია. საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია **საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვის კოეფიციენტი**. იგი აჩვენებს თუ რამდენად ახლოსაა ფირმა საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების მხრივ საპროექტო მაჩვენებელთან.

გარდა საპროექტო სიმძლავრისა არსებობს ე.წ. **ეფექტიანი სიმძლავრის** ცნებაც. **ეფექტიანი სიმძლავრე არის წარმოებული მომსახურების მოცულობა, რის მიღწევაც შეუძლია ფირმას არსებული ოპერაციული შეზღუდვების გათვალისწინებით.** ოპერაციული შეზღუდვების მაგალითად გამოდგება მატერიალური და შრომითი რესურსების ნაკლებობა, დანადგარების ამორტიზაცია და დაზიანება, აგრეთვე წარმოების სხვა ობიექტურად წარმოშობილი პრობლემები. ეფექტიანი სიმძლავრე ჩვეულებრივ ნაკლებია საპროექტო სიმძლავრეზე. ფაქტობრივი და ეფექტიანი დატვირთვის მაჩვენებლების შეფარდებით მიიღება სიმძლავრეების ეფექტიანობის კოეფიციენტი. მოცემული ფორმულების მრიცხველიც და მნიშვნელიც თანაზომვადი მაჩვენებლებით უნდა იყოს წარმოდგენილი და ერთი და იგივე დროის პერიოდის მდგომარეობას ასახავდეს.

მასშტაბის ეფექტი. საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვის დროს აუცილებელია მასშტაბის ეფექტის გათვალისწინება. როდესაც საუბარია მასშტაბის ეფექტზე, ძირითადად იგულისხმება მასშტაბის დადებითი ეფექტი - მოვლენა, რა დროსაც წარმოების მოცულობის ზრდა იწვევს ერთი ერთეული პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებას. მასშტაბის დადებითი ეფექტს შეიძლება ეკონომიკური და ტექნოლოგიურ-ტექნიკური საფუძველი ჰქონდეს და ის ძალიან ხშირად წარმოიშობა მატარიალური წარმოების დროს. გაცილებით იშვიათი მოვლენაა მასშტაბის ნეიტრალური ეფექტი, როდესაც წარმოების მოცულობის ცვლილება არ ახდენს გავლენას პროდუქციის თვითღირებულებაზე და მაშტაბის უარყოფითი ეფექტი, როდესაც წარმოების მოცულობის ზრდა თვითღირებულების გადიდებას იწვევს. ეს უკანასკნელი იშვიათად აღინიშნება იმ მომსახურების საწარმოებში, რომლებიც ქმნიან საწარმოთა ქსელებს. მასშტაბის დადებითი ეფექტის მაქსიმალურად გამოყენებისთვის ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში დამოუკიდებლად უნდა იქნას მიღებული გადაწყვეტილება დარგის ტექნოლოგიური, ტექნიკური თუ ეკონომიკური თავისებურებების გათვალისწინებით.

მასშტაბის დადებითი ეფექტის გამოწვევის მცდელობისას, საწარმოო სიმძლავრეების დაგემვის დროს აუცილებელია რამდენიმე მომენტის გათვალისწინება. მაგალითად, საწარმოო სიმძლავრეების მუდმივი ზრდა არ შეიძლება მხოლოდ დადებით მოვლენად იქნას განხილული, რადგან დიდი საწარმო ერთი მხრივ კარგავს მოქნილობას და მეორე მხრივ კი მისი სიმძლავრეების დასატვირთად მუდმივად აუცილებელია მოთხოვნის მაღალ დონეზე შენარჩუნება, რაც არ არის ადვილი ამოცანა და ხშირად დიდ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. გარდა ამისა, კომპანიის ზრდა შეზღუდულია სხვადასხვა გარემოებით, მაგალითად: ნედლეულით უზრუნველყოფის შესაძლებლობებით, რესურსების და/ან მზა

ოპროდუქციის ტრანსპორტირების გართულებით. ამის ნათელი ნიმუშია ლითონის სადნობი ბევრი საწარმო, რომელიც კონკრეტული მადნის სიახლოვეს შენდება და ის არასდროს გაიზრდება აღნიშნული რესურსული ბაზის პოტენციალის შესაძლებლობაზე მეტად.

პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი. საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვის კიდევ ერთი გავრცელებული კონცეფცია ეყრდნობა პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტს. ეს არის მოვლენა, რომლის მიხედვითაც საწარმო რაც უფრო დიდი ხნის განმავლობაში ფუნქციონირებს ამათუიმ დარგში და რაც უფრო დიდი რაოდენობით უშვებს პროდუქციას, მით უფრო მეტ გამოცდილებას იძენს და ხვეწს წარმოების მეთოდებს, რის საფუძველზეც მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის თვითღირებულება მცირდება. ყოველ ჯერზე, კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის მოცულობის გაორმაგების დროს, პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულება გარკვეული პროცენტით მცირდება, რომელიც სხვადასხვა დარგის მიხედვით ვარირებს.

პროფესიონალიზმის დახვეწისა და მასშტაბის დადებითი ეფექტი არის ის ფაქტორები, რომლებიც მსხვილ წარმოებას უპირატეს მდგომარეობაში აყენებს პატარის მიმართ. სამაგიეროდ პატარა საწარმოებსაც გააჩნია ერთი უპირატესობა დიდის მიმართ, რომლის მნიშვნელობა ეპოქის კონტექსტიდან გამომდინარე სულ უფრო იზრდება, ეს არის მოქნილობა.

სიმძლავრეების ფოკუსირება

ფოკუსირების კონცეფციის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ, ის საწარმოები, რომლებიც კონცენტრირებულნი არიან შეზღუდული რაოდენობის კონკრეტული საწარმოო ამოცანების შესრულებაზე, უფრო ეფექტიანად მუშაობენ. სხვანაირად რომ ითქვას არც ერთ ფირმას არ შეუძლია მიაღწიოს უმაღლეს შედეგებს წარმოების ეფექტიანობის ყველა მაჩვენებლის (პროდუქციის თვითღირებულება, მისი ხარისხი, საწარმოს მოქნილობა, ახალი პროდუქციის ათვისების სიხშირე, პროდუქციის საიმედობა, ახალი პროდუქციის შემუშავების დრო, კაპიტალდაბანდების ზომები) მიხედვით. ზოგიერთი, ჩამოთვლილი მიმართულებებიდან ერთმანეთს ეწინააღმდეგება კიდეც, მაგალითად: პროდუქციის თვითღირებულების შემცირება გამორიცხავს მის მაღალ ფასეულობას, ისევე როგორც ახალი პროდუქციის ათვისების მაღალ სიხშირეს. ამიტომ, თითოეულმა კომპანიამ უნდა შეარჩიოს იმ ამოცანების შეზღუდული რაოდენობა, რომელთა განხორციელება ყველაზე უკეთ შეესაბამება მის სტრატეგიულ მიზნებს.

საწარმოო სიმძლავრეების მოქნილობა

საწარმოო სიმძლავრეების მოქნილობა მიუთითებს საწარმოს უნარზე სწრაფად ცვალოს მიწოდებული მომსახურების მოცულობები და/ან ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოებიდან სწრაფად გადაერთოს სხვაზე. ამგვარი მოქნილობა განპირობებულია ტექნოლოგიური პროცესების, სამუშაო ძალის მოქნილობით, აგრეთვე იმგვარი სტრატეგიით, რომელიც ითვალისწინებს მოცემული კომპანიის მიერ სხვა ორგანიზაციების სიმძლავრეების გამოყენებას.

საწარმოს მოქნილობის უზრუნველყოფის საბოლოო მიზანია ახალი პროდუქციის წარმოებაზე გადასვლისას ნულოვანი დროის მიღწევა. ეს ხორციელდება ისეთი ხერხების გამოყენებით როგორიც არის: მობილური მოწყობილობების გამოყენება, რომელთა მონტაჟი, დემონტაჟი და სხვა ადგილას გადატანა, კონფიგურაციის შეცვლა ადვილია, მომსახურების გაწევის მარშრუტების ადვილად ცვალებადობა და ა.შ. მსგავსი საწარმოების უპირატესობა ის არის, რომ ისინი ადაპტურნი არიან ბაზარზე მომხდარი ნებისმიერი ცვლილების მიმართ. მოწყობილობების და დანადგარების მოქნილობა ვერ მიიღწევა მოქნილი ტექნოლოგიური პროცესების გარეშე, რომელიც ასევე უზრუნველყოფს საწარმოო სისტემების მოქნილობას. ცხადია მოქნილი საწარმოების და ტექნოლოგიების არსებობა გამორიცხულია მაღალკვალიფიციური, მრავალფეროვანი უნარების მქონე მუშახელის გარეშე, რომელთაც ადვილად შეუძლიათ ერთი ოპერაციის განხორციელებიდან მეორეზე გადართვა. მათი გადამზადება ფართო პროფილით მიმდინარეობს და ამგვარი კოლექტივის მართვისთვის შესაბამისი მენეჯმენტის და დამხმარე პერსონალის მომზადებაა საჭირო.

საწარმოო სიმძლავრეებზე მოთხოვნილების განსაზღვრა და დატვირთვის დაგეგმვა

კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეების დადგენისთვის აუცილებელია ამა თუ იმ პროდუქციაზე მოთხოვნის, კონკრეტული საწარმოს შესაძლებლობების და წარმოების ფირმის ქვედანაყოფებში განაწილების სტრუქტურის განსაზღვრა. ჩვეულებრივ კომპანიის საწარმოო სიმძლავრეების დადგენის პროცესი სამ ეტაპად იყოფა:

1. პროგნოზირების მეთოდების გამოყენებით ამათუიმ პროდუქციის/მომსახურების გაყიდვების მოცულობების დადგენა;
2. პროდუქციის/მომსახურების პროგნოზირებული გაყიდვების მოცულობების წარმოებისთვის საჭირო დანადგარების და სამუშაო ძალის გამოანგარიშება;
3. გარკვეული პერიოდისთვის დანადგარების და სამუშაო ძალის დატვირთვის გეგმის შედგენა.

ამის შემდეგ ფირმები ახდენენ **სარეზერვო სიმძლავრის** განსაზღვრას, **რომელიც წარმოადგენს სხვაობას დაგეგმილ და გამოყენებულ სიმძლავრეების მაჩვენებლებს შორის.** რაც ფორსმაჟორული შემთხვევების ან მოთხოვნის სწრაფი ცვლილების დროს გამოიყენება.

საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების დროს, კომპანია ხშირად დგება მისი დატვირთვის გაზრდის აუცილებლობის წინაშე. ამ შემთხვევაში მას უჩნდება რამდენიმე პრობლემა, რომელთაგან მთავარია: საწარმოო სისტემების ბალანსის შენარჩუნების, საწარმოო სიმძლავრეების განახლების სიხშირის და სიმძლავრეების გარე-წყაროებიდან გამოყენების საკითხები.

საწარმოო სისტემების ბალანსის შენარჩუნება. სრულად დაბალანსებულ საწარმოში, პროდუქციის მოცულობა პირველი საწარმოო სტადიის შემდეგ აბსოლუტურად შეესაბამება მეორე სტადიის რესურსულ პოტენციალს, მეორე სტადიიდან გამოსული პროდუქციის მოცულობა იდენტურია მესამე საწარმოო სტადიის წარმადობისა და ა.შ. ბოლო სტადიის ჩათვლით. მაგრამ, ამგვარი შემთხვევა პრაქტიკაში არ გვხვდება, რადგან მსგავსი

სრულყოფილების მიღწევა შეუძლებელია და ეკონომიკური თვალსაზრისით არც არის გამართლებული, რამეთუ წარმოების სხვადასხვა სტადიისთვის დამახასიათებელია წარმოების მოცულობის სხვადასხვა ოპტიმალური ოპერაციული დონეები. მაგალითად, მიწოდების ჯაჭვის პირველი რგოლის ოპტიმალური დონე შესაძლოა იყოს 1000-1100 ერთეული ტვირთის გადამუშავება, ხოლო მეორე უბნისთვის კი , 1500-1700 ერთეული ტვირთისა, ხოლო მესამე უბანი კი, ეფექტიანობის ყველაზე მაღალ მაჩვენებლებს აღწევდეს 1900-2000 ერთეული ტვირთის წარმოების დროს.

არსებობს სრული დაბალანსებულობის საწინააღმდეგო სხვა არგუმენტებიც, კერძოდ ბაზარზე მოთხოვნის მერყეობა და ტექნოლოგიური ცვლილებები რაც თავისთავად იწვევს სერვისული სისტემის დაუბალანსებლობას, თუ არ ჩავთვლით ავტომატიზებულ ამწყობ ხაზს, რაც ფაქტობრივად ერთ მთლიან დანადგარს წარმოადგენს. სისტემის დაუბალანსებლობასთან ბრძოლის რამდენიმე საშუალება არსებობს. ერთი მათგანია „ვიწრო ადგილის“ („ბოთლის ყელის“), ანუ იმ საწარმოო უბნის სიმძლავრის მომატება, რომელსაც ყველაზე ნაკლები მწარმოებლურობა აქვს. ამის მიღწევა შესაძლებელია დროებითი ღონისძიებებით, მაგალითად ზეგეგმიურ სამუშაოთა გრაფიკის შედგენით, დანადგარების გრძელვადიანი არენდით ან ქვემოიჯარეებთან დადებული კონტრაქტის ხარჯზე დამატებითი სიმძლავრეების მოზიდვით. კიდევ ერთი საშუალებაა ვიწრო ადგილის სტადიაზე სარეზერვო მატერიალურ-სასაქონლო მარაგების შექმნა, რაც უზრუნველყოფს პროდუქციის შეუფერხებელ წარმოებას. ხშირად გამოყენებული მეთოდია საწარმოო სიმძლავრეების დუბლირებაც.

მომსახურების სიმძლავრეების განახლების სიხშირე. საწარმოო სიმძლავრის განახლების დროს მთავარია ორი ტიპის დანახარჯებს - ხშირი მოდერნიზაციისთვის საჭირო დანახარჯებსა და ძალიან იშვიათი მოდერნიზაციის გამო წარმოქმნილ დანაკარგებს შორის ბალანსის მოძებნა. საწარმოო სიმძლავრეების ძალიან ხშირად ჩატარებული მოდერნიზაცია, როგორც წესი, ძვირი უჯდება კომპანიას. უპირველესად გასათვალისწინებელია ამ პროცესთან დაკავშირებული ისეთი პირდაპირი დანახარჯები, როგორიც არის ძველი დანადგარების შეცვლასთან და მათზე მომუშავე პერსონალის გადამზადებასთან დაკავშირებული ხარჯები. მნიშვნელოვანია არაპირდაპირი დანაკარგებიც, რაც ამათუიმ საწარმოო უბნის მოცდენასთან არის დაკავშირებული. მიუხედავად მოდერნიზაციასთან დაკავშირებული დანახარჯებისა საწარმოო სიმძლავრეების პერიოდული განახლება აუცილებელია სხვადასხვა მიზეზის - ფიზიკური და მორალური ცვეთის, საბაზრო მოთხოვნის ცვლილების, ტექნოლოგიური პროგრესის და ა.შ. გამო. მისი პერიოდულობა კი დამოკიდებულია დარგის და საწარმოს კონკრეტულ პირობებზე. იშვიათი მოდერნიზაცია თავის მხრივ დიდ დანაკარგებთან შეიძლება იყოს დაკავშირებული, რასაც მასალების და შრომის ზედმეტ ხარჯი, მოთხოვნისადმი შეუსაბამო რაოდენობის პროდუქციის წარმოება, ღარიბი ან მოძველებული ასორტიმენტი იწვევს.

მომსახურების სიმძლავრეების გაზრდის გარე წყაროები. ხშირად ეკონომიკურად გამართლებულია, რომ კომპანიამ საერთოდ არ გაზარდოს საკუთარი საწარმოო სიმძლავრეები და რომელიმე სხვა ფირმის საწარმოო სიმძლავრეები გამოიყენოს. ეს, როგორც წესი, ორი გზით *სუბკონტრაქტის გაფორმებით* ან *საწარმოო სიმძლავრეების ერთობლივი გამოყენებით ხორციელდება.* საწარმოო სიმძლავრეების ერთობლივი გამოყენება დღეს საკმაოდ არის გავრცელებული დასავლეთში, განსაკუთრებით აშშ-ში და ხშირად იქმნება არცთუ დიდი,

სრულად ავტომატიზებული საწარმოები, რომელიც ამათუიმ კომპანიას შეუძლია იქირავოს და დროის რაღაც მონაკვეთში მისი მეშვეობით გაზარდოს საკუთარი წარმადობა.

რიგების მართვა (რიგთა თეორია)

მომსახურების კომპანიის სიმძლავრის შესახებ მსჯელობისას, ცენტრალური ადგილი უკავია რიგებს და მათ მართვას. რიგები ხშირად შექმნილი ვითარებაა მომსახურების პროცესის დროს და მათ მიერ გამოწვეული პრობლემების დაძლევა უმნიშვნელოვანესია სერვისული კომპანიის ეფექტიანობისთვის. სადღეისოდ შექმნილია ამ პრობლემის დაძლევის მძლავრი მათემატიკური ბაზა, რასაც ძალიან დიდი გამოყენება აქვს პრაქტიკაში. **რიგი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც სერვის-კომპანიის გამტარუნარიანობა ნაკლებია შემავალი ნაკადის ინტენსიურობაზე. სერვის-კომპანიის გამტარუნარიანობა არის მისი უნარი დროის ერთეულში დააკმაყოფილოს მომსახურების სისტემაში შესული განაცხადების ესა თუ ის რაოდენობა. შემავალი ნაკადის ინტენსიურობა სერვისულ სისტემაში დროის ერთეულში შემავალი განცხადებებების რაოდენობაა.**

მაინც რა არის რეალურად რიგები და როდის წარმოიქმნება ისინი? აღნიშნული პრობლემის წინაშე მრავალი ჩვენთაგანი აღმოჩენილა სხვადასხვა სახის მომსახურების მიღების დროს, იქნება ეს საგზაო ტრანსპორტით მგზავრობისას, როდესაც ვიმყოფებით საცობში, ანაც თვითმფრინავით ფრენის დროს, როდესაც საფრენი აპარატი ვერ ახერხებს დაეშვას აეროპორტში საფრენი ზოლის გადატვირთულობის გამო, გარდა ამისა, ყოველი ჩვენთაგანი ყოფილა დამღლელ რიგებში ბანკების, თუ სხვა სერვისული კომპანიების სალაროებთან მომსახურების მოლოდინში. ანაც ყოველგვარი რიგების გარეშე ვერ მიუღია ესა თუ ის მომსახურება, გადატვირთულობის გამო, ამის მაგალითად გამოდგება რესტორნები პიკის საათებში, როდესაც იქ ვერ ნახავთ თავისუფალ ადგილს. აღსანიშნავია, რომ რიგები წარმოიქმნება სამრეწველო საწარმოებშიც, როდესაც დეტალების ნაკადი მიედინება სამუშაო ადგილებისკენ, ანაც როდესაც ჩარხები "ელოდებიან" საკუთარ ჯერს კაპიტალური რემონტისთვის. ქვემოთ განხილულია რიგების მართვის ძირითადი პრობლემები და მოტანილია სტანდარტული ფორმულები, რიგების თემასთან დაკავშირებული ამოცანების გადასაწყვეტად. ეს ფორმულები საშუალებას იძლევა გაანალიზდეს მოთხოვნა მომსახურებაზე და ამის შესაბამისად დაიგეგმოს სერვისული საწარმოს გამტარუნარიანობა.

რიგთა თეორიისა და მასთან ასოცირებულ საკითხებს ხშირადფ მასობრივი მომსახურების სისტემებს ან მოლოდინის მოდელებსაც უწოდებენ. **რიგთა თეორიის ძირითად საკითხად გვევლინება დანახარჯებისა და მომსახურების სისტემის გამტარუნარიანობის ოპტიმალური თანაფარდობის დადგენა**. მცირე გამტარუნარიანობის დროს რიგში ყოფნის ღირებულება მაქსიმალურია, ხოლო არხის გამტარუნარიანობის ზრდის შესაბამისად კლიენტების რაოდენობა რიგებში და მათი ლოდინის დრო მცირდება, რაც იწვევს რიგებთან დაკავშირებული დანახარჯების შემცირებას.

მასობრივი მომსახურების სისტემები

მასობრივი მომსახურების სისტემა სამი ძირითადი კომპონენტისგან შედგება, ესენია:

- განსახილველი სისტემის მომხმარებელთა საწყისი გენერალური ერთობლიობა;
- სერვისის სისტემა;
- სერვისული სისტემიდან კლიენტის გასვლის სცენარები (ამის ორი ვარიანტი არსებობს: უნდა დაუბრუნდეს თუ არა კლიენტი გენერალურ ერთობლიობას თუ უნდა დატოვოს ის?)

მომხმარებელთა საწყისი გენერალური ერთობლიობა თავის მხრივ ორ ნაწილად - სასრულ და უსასრულო ერთობლიობად იყოფა.

ტერმინით სასრული გენერალური ერთობლიობა, აღინიშნება მომხმარებელთა ერთობლიობა, რომლებიც დროდადრო ქმნიან რიგებს. მისი მთავარი მახასიათებელი არის ის, რომ, როდესაც კლიენტი ტოვებს ადგილს საწყის ერთობლიობაში, ანუ ამ ერთობლიობაში შემავალ მომხმარებლთა რაოდენობა ერთით მცირდება, ეს ასევე ამცირებს მომსახურებაზე შემდგომი განაცხადის წარმოშობის ალბათობას. *უსასრულო გენერალური ერთობლიობის* საერთო რაოდენობა კი იმდენად დიდია, რომ მისგან კლიენტის მოკლება ან დამატება არსებით გავლენას ვერ ახდენს მომსახურებაზე განაცხადების რაოდენობის ზრდის ან შემცირების ალბათობაზე. ამგვარი დაყოფა გენერალური ერთობლიობისა არის ძალიან არსებითი, რადგან მათ საფუძველზე შექმნილ მოდელებში სხვადასხვა სახის ფორმულების გამოყენებაა საჭირო.

შემავალი ნაკადის განაწილება

რიგების მართვის სისტემების პარამეტრების განსაზღვრისას თავდაპირველად უნდა დადგინდეს შემავალი ნაკადის ინტენსივობა. პრაქტიკაში განარჩევენ **თანაბარზომიერ** და **ნებისმიერ ანუ ცვალებად განაწილებას**. *პირველ მათგანს ახასიათებს მკაცრი პერიოდულობა, ანუ შემოსულ განაცხადებს შორის დაცულია დროის ერთიდაიგივე ინტერვალი. საწარმოო სისტემებში მსგავსი ნაკადები ახასიათებს მხოლოდ რიტმულ პროცესებს და მათი მართვა ავტომატურ რეჟიმშია შესაძლებელი. ნებისმიერი ანუ ცვალებადი განაწილების შემთხვევაში კი, განაცხადებს შორის არ არსებობს დროის წინასწარ დადგენილი რეჟიმი.*

სერვისულ სისტემაში შემავალი ნაკადების განხილვისას ითვალისწინებენ ორ მომენტს: პირველყოვლისა უნდა გაანალიზდეს სისტემაში შემოსული შემდგომ ორ განაცხადს შორის არსებული დროის ინტერვალი და განისაზღვროს მათი სტატისტიკური განაწილების კანონი. ჩვეულებრივ დაშვებულია, რომ ორ განაცხადს შორის არსებული ინტერვალები ნაწილდება ექსპონენციალურად. გარდა ამისა შესაძლებელია განისაზღვროს რაღაც დროის მონაკვეთი და დადგინდეს, თუ რამდენი განაცხადი შემოვა ამ დროის განმავლობაში სისტემაში. ამ უკანასკნელი შედეგის მისაღებად ყველაზე ხშირად გამოიყენება ე.წ. პუასონის განაწილება.

ექსპონენციალური განაწილება **პუასონის განაწილება**

$f(t)=\lambda e^{-\lambda t}$ $$p_t(n)=\frac{(\lambda t)^n e^{-\lambda t}}{n!}$$

სადაც: λ-განაცხადების საშუალო რაოდენობაა, რომელიც შედის მომსახურების სისტემაში დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში;

t -ინტერვალის დრო;

n -განაცხადების საანალიზო რაოდენობა;

e-ნეპერის რიცხვი მათემატიკური კონსტანტა დაახლოებით უტოლდება 2,66...

შემავალი ნაკადის მახასიათებლები

შემავალი ნაკადების უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლებია: *შემავალი ნაკადის სახე, განაცხადების ნაკადის შეფასების ერთეული და კლიენტების მოთმენის უნარი.*

შემავალი ნაკადი შესაძლოა იყოს **მართული** და **უმართავი.** ხშირად არის მცდარი მოსაზრება, რომ მომსახურების ნაკადის მართვა ძალინ რთულია, თუმცა ამგვარი რამ იშვიათად ხდება. მაგალითად, ჭეშმარიტად უმართავი ნაკადი წარმოიქმნება, როდესაც მატულობს გადაუდებელ ავადმყოფთა რიცხვი. ხოლო ძალიან ხშირად მომსახურების კომპანიას შეუძლია შემავალი ნაკადის მართვა. ამის ყველაზე ნათელი მაგალითია ნაკადის მართვა ფასების მეშვეობით. რესტორნები პიკური მოთხოვნის დროს მნიშვნელოვნად ზრდიან ფასებს, ხოლო როდესაც ნაკადის ინტენსივობა იკლებს პირიქით ამცირებენ.

ნაკადის შეფასების მაჩვენებელი დამოკიდებულია კონკრეტულ პარამეტრებზე და ის შესაძლოა განისაზღვროს როგორც ერთეულებით, ასევე ათეულობით და ა.შ. ანუ ჯგუფებად.

კლიენტი ითვლება მომთმენად, თუ იგი მზად არის რიგში იყოს იმდენ ხანს რამდენსაც მოუწევს. მოუთმენელი კლიენტურა იყოფა ორ ჯგუფად: *პირველი მათგანის წარმომადგენლები, გაეცნობიან რა რიგის სიდიდეს უმალ იღებენ გადაწყვეტილებას მისი დატოვების შესახებ, ხოლო მეორე კატეგორია კი რიგის დატოვების გადაწყვეტილებას იღებს გარკვეული დროის შემდეგ.*

რიგების პარამეტრები

რიგების დამახასიათებელი პარამეტრებიდან აღსანიშნავია მისი სიგრძე, რაოდენობა, დისცილინა და სტრუქტურა.

რიგის სიგრძეს განსაზღვრავს მასში არსებულ კლიენტთა რაოდენობა. ზოგჯერ პრაქტიკული თვალსაზრისით ითვლება, რომ რიგის სიგრძე უსასრულოა. ეს ხდება მაშინ, როდესაც მისი სიგრძე მკვეთრად აღემატება სერვისული სისტემის გამტარუნარიანობას.

რიგების რაოდენობასთან დაკავშირებით არსებობს ერთხაზიანი და მრავალხაზიანი რიგების ცნებები. რიგი ითვლება ერთხაზიანად, თუ სერვისული სისტემა მხოლოდ ერთ რიგთან მუშაობს. მრავალხაზიანი რიგები შედგება რამდენიმე ერთხაზიანი რიგისგან, რომლებიც შესაბამისი ოდენობის მომსახურების არხთან წარმოიქმნება. ზოგჯერ ხდება ისე, რომ რამდენიმე რიგი რომელიღაც წერტილში ერთ რიგად ერთიანდება, მათაც მრავალხაზიანი რიგები ეწოდება. მრავალხაზიანი რიგები არასტაბილურობით ხასიათდება. მაგალითად, თუ რომელიმე რიგს დროის გარკვეულ მონაკვეთში მეტი განაცხადი შეუერთდა ან ესათუის არხი შედარებით ნელა მუშაობს, მაშინ კლიენტთა გარკვეულმა რაოდენობამ შესაძლოა რიგიდან რიგში გადაინაცვლოს.

რიგების დისციპლინაში იგულისხმება ის წესები, რომლებიც შესაძლოა მოქმედებდეს რიგში, მაგალითად ყველაზე გავრცელებული წესებია: პიველად მოსული პირველად მიიღებს მომსახურებას; პირველად მიიღებენ მომსახურებას ის კლიენტები, რომლებსაც მომსახურებისათვის ნაკლები დრო ესაჭიროებათ, ვინც პირველმა გააკეთა შეკვეთა, ან ვისაც ამის გარდაუვალი აუცილებლობა გააჩნია, ანაც მდიდარ კლიენტი და ა.შ.

რიგების სტრუქტურა განისაზღვრება მომსახურების სისტემის თავისებურებებით, სადაც ორი ცვლადის - მომსახურების არხების და ფაზების ვარირების შედეგად რიგის რამდენიმე ტიპის სტრუქტურა მიიღება. ***მომსახურების არხების რაოდენობა*** *მიუთითებს, თუ ერთდროულად რამდენი განაცხადის მომსახურება შეუძლია სისტემას, ანუ მეორენაირად რომ ვთქვათ, მომხმარებელთა რამდენი დაკმაყოფილების პუნქტი მოქმედებს მასში, ხოლო ფაზა კი აღნიშნავს იმ ოპერაციებს, ეტაპებს, რომელთა შესრულებაა გათვალისწინებული კონკრეტული მომსახურების პროექტით.* მრავალფაზიანი რიგების შემთხვევაში იგულისხმება, რომ ყოველი ოპერაციის წინ ასევე წარმოიქმნება ლოკალური რიგები. არხების და ფაზების კომბინაციის შედეგად მიიღება რიგების სტრუქტურის შემდეგი ვარიანტები: ერთარხიანი და ერთფაზიანი რიგები; ერთარხიანი და მრავალფაზიანი რიგები, მრავალარხიანი და ერთფაზიანი რიგები; მრავალარხიანი და მრავალფაზიანი რიგები. არსებობს აგრეთვე კომბინირებული რიგების სტრუქტურები, რომლებიც თავის მხრივ ორ კატეგორიად იყოფა: სტრუქტურები, რომლებიც მრავალარხიანი მომსახურების სისტემიდან ერთარხიანზე გადადიან და ალტერნატიული გზის სტრუქტურები. პირველ შემთხვევაში სხვადასხვა რიგები ერთ რიგში ერთიანდებიან შემდგომში ერთი ან მრავალფაზიანი მომსახურების მიღებისთვის. მეორე შემთხვევაში კი საქმე გვაქვს მრავალარხიან და მრავალფაზიან სტრუქტურასთან, ოღონდ იმ განსხვავებით, რომ კლიენტებს პირველი ოპერაციის შემდეგ შეუძლიათ ერთი არხიდან მეორეში გადასვლა, ხოლო ფაზების თანმიმდევრობის დაცვა შესაძლებელია საჭირო აღარც იყოს.

კითხვები:

1. რა არის საწარმოო სიმძლავრე?
2. საწარმოო სიმძლავრის რომელი სინონიმი გამოიყენება მომსახურების სფეროსთვის?
3. რას ეფუძნება საწარმოო სიმძლავრის დაგეგმვა?
4. რა ფუნქციები აკისრიათ სხვადასხვა იერარქიულ საფეხურზე მყოფ მენეჯერებს სიმძლავრეების დაგეგმვის დროს?
5. რა არის სიმძლავრეების დაგეგმვის მიზანი?
6. საწარმოო სიმძლავრის რომელ კოეფიციენტებს იცნობთ?
7. რა არის საპროექტო სიმძლავრე?
8. რა არის ეფექტიანი სიმძლავრე?
9. რაში მდგომარეობს მასშტაბის ეფექტი?
10. რას ნიშნავს პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტი?

11. რა კავშირი აქვს მასშტაბის და პროფესიონალიზმის დახვეწის ეფექტს სიმძლავრეების განსაზღვრასთან?
12. რაში მდგომარეობს ფოკუსირების კონცეფციის არსი?
13. რას ნიშნავს ცნება „საწარმოო სიმძლავრეების მოქნილობა“?
14. რა არის სარეზერვო სიმძლავრე?
15. რას ნიშნავს საწარმოო სიმძლავრეების დაბალანსებულობა?
16. რა უნდა იქნას გათვალისწინებული საწარმოო სიმძლავრეების განახლების სიხშირის დაგეგმვის დროს?
17. საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდის რომელ გარე წყაროებს იცობთ?
18. როდის წარმოიქმნება რიგი?
19. რას ნიშნავს სერვის-კომპანიის გამტარუნარიანობა?
20. რას ნიშნავს შემავალი ნაკადის ინტენსიურობა?
21. რა არის რიგთა თეორიის ძირითადი საკითხი?
22. რომელი ელემენტებისგან შედგება მასობრივი მომსახურების სისტემა?
23. განმარტეთ ცნებები: სასრული და უსასრულო გენერალური ერთობლიობა;
24. განმარტეთ ცნებები: თანაბარზომიერი და ცვალებადი განაწილება;
25. რას ნიშნავს მართული და უმართავი ნაკადი?
26. რომელი ერთეულებით შეიძლება გაიზომოს ნაკადი?
27. როგორია მომთმენი და მუთმენელი კლიენტი?
28. როგორ განისაზღვრება რიგების სიგრძე და რას ნიშნავს უსასრულო რიგი?
29. როგორ გესმით ერთხაზიანი და მრავალხაზიანი რიგების მნიშვნელობა?
30. რა იგულისხმება რიგების დისციპლინაში?
31. რას ნიშნავს რიგების სტრუქტურა?
32. რიგების რომელ სტრუქტურულ ნაირსახეობებს იცნობთ?
33. რა არის მომსახურების არხი?
34. რა არის მომსახურების ფაზა?

თავი 8. თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენა მომსახურების სექტორის განვითარებაზე

მომსახურების სფეროს ტექნოლოგიები

მომსახურების გაწევასთან დაკავშირებული ოპერაციების ხარისხის ამაღლების, ღირებულების შემცირების, შესრულების სისწრაფის გაზრდის ძირითადი ელემენტია

სერვისული კომპანიის უნარი ეფექტიანად მართოს და დაამუშავოს საინფორმაციო ნაკადი. საინფორმაციო ტექნოლოგიების უსწრაფესი განვითარება მომსახურების სექტორზე აისახა ყველაზე მეტად და ეს არც არის გასაკვირი, რადგან ინფორმაციის შექმნა დამუშავება და გადაცემაც ხომ მომსახურების დარგებია.

საოფისე ავტომატიზაცია მიიღწევა სხვადასხვა სახის საოფისე ტექნოლოგიის ინტეგრაციით დახვეწილ საოფისე პროცესებთან, რისი მიზანიც ოფისში მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის გაზრდაა. საოფისე ავტომატიზაციას არცთუ იშვიათად აკავშირებენ ისეთ ტექნოლოგიებთან, როგორიცაა: პერსონალური კომპიუტერები, ტექსტური რედაქტორები, ელექტრონული ცხრილები, ელექტრონული და ხმოვანი ფოსტა, ფაქსიმილური მოწყობილობები და ტელეკონფერენციების მოწყობა. საოფისე ავტომატიზაციის ინსტრუმენტების დანიშნულებაა ახალი ცოდნისა და ინფორმაციის შექმნა და მათი ეფექტიანად გამოყენება. ტექსტური რედაქტორები და ელექტრონული ცხრილები მხოლოდ ნაწილია იმ უამრავი სისტემისა, რაც იდეების და მონაცემების იმგვარი გარდაქმნის საშუალებას იძლევა, რომ ისინი გასაგები იყოს ყოველი შემდგომი მომხმარებლისთვის.

ტექსტური რედაქტორები მნიშვნელოვნად ზრდის დოკუმენტაციის დამუშავების ეფექტიანობას, რადგან ამცირებს პროექტების შექმნის, რედაქტირების, კოპირების, ბეჭდვის, შენახვის დროს და ხარჯებს. ელექტრონული ცხრილების გამოყენება მონაცემთა უზარმაზარი ბაზების სწრაფი ანალიზის, მოწესრიგებისა და ინტერპრეტაციის საშუალებას იძლევა. ელექტრონული ფოსტისა და ფაქსის საშუალებით სწრაფად, უსაფრთხოდ და ეფექტიანად გადაიცემა და ვრცელდება ინფორმაცია სხვადასხვა მომხმარებლებს შორის. ხმოვანი და ელექტრონული ფოსტის მიზნები ძირითადად ანალოგიურია და ისინი განკუთვნილია ინფორმაციის მიღების, გადაცემისა და შენახვისთვის. ყველა ეს ინსტრუმენტი გამოიყენება ინფორმაციის სწრაფი და მარტივი გაცვლისთვის, მაგრამ არის კიდევ ტექნოლოგიები, რაც უზრუნველყოფს ინფორმაციის და გამოსახულების ინტერაქტიურ გაცვლას. მის გამო ნელ-ნელა მცირდება ჩვეულებრივი კრებები, შეხვედრები, მოლაპარაკებები, ეს კი, იწვევს სამივლინებო ხარჯების მკვეთრ შემცირებას.

გამოსახულების ამომცნობი სისტემა თანამედროვე ოპტიკური და ციფრული ტექნოლოგიებია, რაც ნებისმიერი სირთულის გამოსახულების სკანირების, შეყვანის, შენახვისა და აღდგენისთვის გამოიყენება. ამგვარ სისტემებს ფართოდ მოიხმარენ ბანკებში. მაგალითად, გამოსახულების ამომცნობი სისტემის გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა ბანკომატების მუშაობა. საცალო ვაჭრობის ობიექტებში უკვე საქართველოშიც დიდი ხანია რაც დაინერგა შტრიხკოდების ამომცნობი აპარატები, რაც მნიშვნელოვნად ამარტივებს მოლარის მუშაობას და ფულად-მატერიალური ნაკადების მოძრაობას, ეს ტექნოლოგიაც გამოსახულების ამომცნობ სისტემას წარმოადგენს.

მონაცემთა ელექტრონული გაცვლა პროცესია, როდესაც ერთი ფირმის საინფორმაციო სისტემის მონაცემები ელექტრონული გზით, ყოველგვარი შეფერხების გარეშე გარდაიქმნება მეორე ფირმის საინფორმაციო სისტემის საწყის მონაცემებად, ამასთან საჭირო არ არის ინფორმაციის შეყვანაზე პერსონალის დროის და ენერგიის დახარჯვა. მსგავსი პროცესის მაგალითად შეიძლება მოვიტანოთ საცალო ვაჭრობის ობიექტისა და მომმარაგებელი კომპანიის მუშაობა, როდესაც მაღაზიის საწყობში დარჩენილი პროდუქციის შესახებ ინფორმაცია

სინქრონულად მიეწოდება დისტრიბუტორებს, რის შესაბამისადაც ისინი ახდენენ მარაგების შევსებას.

გადაწყვეტილების მიღებისა და ექსპერტული სისტემა ზემოთ აღწერილ ტექნოლოგიებთან შედარებით მნიშვნელოვანი წინ გადადგული ნაბიჯია, რადგან ის უშუალოდ გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, ხოლო ზოგჯერ ჩაანაცვლებს კიდეც ამ პროცესს. გადაწყვეტილების მიღებისა და ექსპერტული სისტემა შეუცვლელია ალტერნატივების იდენტიფიცირების, მათი შეფასებისა და ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევის დროს. ეს სისტემები გამოიყენება აგრეთვე ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯებისა და სხვა შედეგების ანალიზისთვის.

ქსელური კომპიუტერული სისტემები. სადღეისოდ თითქმის შეუძლებელია ისეთი ორგანიზაციის მოძებნა, სადაც მხოლოდ ერთი, ყველა ფუნქციის შემსრულებელი, უნივერსალური კომპიუტერი იქნებოდა. როგორც წესი, კომპანიებში სხვადასხვა სახის და დანიშნულების მრავალი კომპიუტერია, რომლებიც ერთიან სისტემაში ანუ ქსელში არიან გაერთიანებულნი არა მხოლოდ ერთმანეთთან, არამედ სხვა სახის საოფისე ტექნიკასთანაც. ოფისში, გამოთვლითი ტექნიკის მსგავს განაწილებას, სხვანაირად მონაცემთა განაწილებულ დამუშავებასაც უწოდებენ. ხშირად ამ ქსელებში მძლავრი გამომთვლელი სიმძლავრეების - სერვერების ან სუპერსერვერების ჩართვით მაღლდება მათი მწარმოებლურობა და ეფექტიანობა, აგრეთვე ხდება კომპიუტერებს შორის ფუნქციების ოპტიმალური გადანაწილება. ქსელური კომპიუტერული სისტემები მათ მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს ელექტრონული კავშირი დაამყარონ ერთმანეთთან და ერთობლივად ისარგებლონ სხვადასხვა რესურსით მაგალითად, პროგრამებით, მონაცემთა ბაზებით ან ტექნიკით.

სულ უფრო სწრაფად ვრცელდება ისეთი ინოვაციები როგორიცაა **ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიები**. „ვირტუალური რეალობა" ეფუძნება კომპიუტერული მოდელირებასა და სიმულაციას, რაც ადამიანს საშუალებას აძლევს იურთიერთქმედოს ხელოვნურ სამგანზომილებიან ვიზუალურად ან სხვა სახის გრძნობითი ორგანოებით გარემოსთან. „ვირტუალური რელობის" აპლიკაციების მეშვეობით მომხმარებელი აღმოჩნდება რეალობის მაიმიტირებელ კომპიუტერულ გარემოში რისთვისაც ფართოდ გამოიყენება ისეთი სპეციალური მოწყობილობები როგორიცაა სათვალეები, ხელთათმანები, თავსაბურავები, ტანსაცმელი რასაც ინტერაქტიურ რეჟიმში შეუძლია ინფორმაციის მიღება და გაგზავნა. ვირტუალური რეალობის ტრადიციული ფორმატის მიხედვით მომხმარებელი იყენებს სტერეოსკოპური მოწყობილობით აღჭურვილ მუზარადს რის მეშვეობითაც უყურებს იმიტირებული გარემოს ანიმაციურ გამოსახულებას. ვირტუალურ გარემოში ყოფნის ილუზია მიიღწევა მოძრაობის სენსორების მეშვეობით, რასაც მომხმარებლის მოძრაობა ინტერაქტიურ რეჟიმში გადააქვს ეკრანზე.

გამომთვლელ ტექნიკასთან მიმართებაში მკვიდრდება ტერმინი ტერმინი **ვირტუალიზაცია**. რაც, როგორც ამას სახელწოდებაც მოიაზრებს, არის ტექნოლოგია, რომელიც ამა თუ იმ ფიზიკური მოვლენის ვირტუალურ ვერსიას ქმნის. მონაცემთა დამუშავების თვალსაზრისით ყველაზე ხშირად ხდება ისეთი ელემენტების ვირტუალიზცია, როგორიცაა ოპერაციული სისტემამ სერვერები, მონაცემთა შენახვის მოწყობილობები და თვით პერსონალური კომპიუტერები. ისეთი ტექნოლოგიები როგორიცაა აპლიკაციები და

ოპერაციული სისტემები ვირტუალიზაციის მეშვეობით აბსტრაგირდება აპარატურისგან. აპარატული ვირტუალიზაცია მოიცავს ვირტუალურ მანქანებს, რაც ჩაანაცვლებს რეალური ოპერაციული სისტემის მქონე ნამდვილ კომპიუტერებს.

ვირტუალიზაცია შემდეგ ტიპებად იყოფა:

მონაცემთა ვირტუალიზაცია - მომაცემთა მენეჯმენტის ტიპია რაც სხვადასხვა ადგილზე მდებარე რამდენიმე აპლიკაციის მონაცემთა ინიტეგრირებას ხდენს მათი რეპლიკაციისა და ადგილმდებარების შეცვლის გარეშე. მისი მეშვეობით იქმნება ერთი აბსტრაქტული ფენა რაც რამდენიმე მონაცემთა ბაზას უკავშირდება და აწვდის მათ მონაცემებს.

სერვერის ვირტუალიზაცია - ნიშნავს ერთი სერვერის რამდენიმე გამოვლინების შექმნას. თითოეული ეს გამოვლიენება ერთ ვირტუალურ გარემოს ქმნის და მათში ცალკეული ოპერაციული სისტემაა განთავსებული, რომელთაც დამოუკიდებლად მუშაობა შეუძლიათ. ეს საშუალებას აძლევს სერვერს შეასრულოს რამდენიმე გამომთვლელი მანქანის საქმე.

ოპერაციული სისტემის ვირტუალიზაცია ანუ **ვირტუალიზაცია ოპერაციულ დონეზე** - სერვერის ვირტუალიზაციის მსგავსია. მასპინძელი ოპერაციული სისტემა გადაპროგრამდება რათა მასზე დამოუკიდებლად იმუშაოს რამდენიმე იზოლირებულმა ოპერაციულმა სისტემამ, მაგალითად ხშირად ხდება, რომ ერთ კომპიუტერში ჩატვირთულია Linux-ი და Windows-ი. ეს კი, რამდენიმე მომხმარებელს სხვადასხვა აპლიკაციაში ერთდროულად მუშაობის შესაძლებლობას აძლევს.

სამუშაო მაგიდის ვირტულიზაცია - პროგრამული უზრუნველყოფის ტიპია რის მეშვეობითაც ხდება ერთი სამუშაო გარემოს ერთდროულად სხვადასხვა კომპიუტერში განთავსება. ამ ტექნოლოგიის მეშვეობით ადვილდება პროგრამული უზრუნველყოფის აპდეიტი, სისტემის რემონტი და უსაფრთხოების პროტოკოლის მართვა.

ქსელის ვირტუალიზაცია - აერთიანებს ქსელურ მოწყობილობებსა და პროგრამულ უზრუნველყოფას. მისი მეშვედობით ხდება რამდენიმე რესურსის გაერთიანება, რაც შემდეგ ნაწილდება სხვადასხვა სეგმენტზე იმის მიხედვით თუ რომელ მოწყობილობასა და სერვერს ესაჭიეროებათ ისინი. ამ ტიპის ვირტუალიზაცია ზრდის ქსელის სიჩქარეს, მასშტაბურობასა და საიმედოობას.

ინფორმაციის საცავის ვირტუალიზაციის - დროს ხდება რამდენიმე მცირე მოცულობის საცავის გაერთიანება ერთ დიდ ვირტუალურ მოწყობილობად. ამ საცავის გამოყენება შეიძლება ერთიანი ცენტრალური კონსოლის, ვირტუალური მანქანების ან ფიზიკური სერვერების მიერ.

სხვა ტექნოლოგიები რაც ზემოქმედებს მომსახურების ოპერაციულ სისტემაზე

უკანასკნელ პერიოდში უამრავი ტექნოლოგიური ცვლილება განხორციელდა ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში. ბევრ მათგანს ლოკალური ხასიათი აქვს და აქტუალურია მხოლოდ კონკრეტული დარგისთვის. მაგრამ არის უფრო ზოგადი მიღწევები, რაც სხვადასხვა მიმართულებით მოღვაწე მრავალ კომპანიაზე ახდენს გავლენას. ქვემოთ განხილულია მსგავსი ტექნოლოგიები, რომლებიც ორ დიდ კატეგორიად შეიძლება დაიყოს ესენია: *ტექნიკური უზრუნველყოფის და პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემები.*

თანამედროვე ტექნიკური უზრუნველყოფის სისტემების ყველაზე მარტივი მაგალითია . **ციფრულ-პროგრამული მართვის ჩარხი,** რომელიც შედგება ჩვეულებრივი ჩარხისა და კომპიუტერისაგან. ჩარხზე შესრულებული სხვადასხვა სახის ოპერაციები - ჩარხვა, ბურღვა, გაპრიალება და ა.შ. მიმდინარეობს ლოგიკური თანმიმდევრობით, რასაც მართავს კომპიუტერული ტექნიკა. ეს დანადგარები პირველად გამოიყენეს 60-იან წლებში აეროკოსმოსურ მრეწველობაში, რის შემდეგაც მათ ფართო გავრცელება ჰპოვეს. ამ ჩარხების თანამედროვე მოდელებს გააჩნია უკუკავშირის მქონე ავტომატიზებული მართვის ჩაკეტილი სისტემები, რომლებიც დამუშავების პროცესში ადგენენ ინსტრუმენტის და დეტალის მდგომარეობას, ადარებენ მათ პროგრამით გათვალისწინებულ მონაცემებთან და საჭიროების შემთხვევაში ახდენენ ჩარხის მუშაობის კორექტირებას.

გადამამუშავებელი ცენტრი ციფრულ-პროგრამული მართვის ჩარხთან შედარებით ავტომატიზაციის უფრო მაღალ დონეს უზრუნველყოფს. ამ დანადგარზე არამარტო სამუშაო პროცესის ავტომატიზებული მართვა ხორციელდება, არამედ ხდება ინსტრუმენტების ავტომატიზებული შერჩევა და დაყენება იმის მიხედვით, თუ რომელი მათგანია საჭირო ამთუიმ ოპერაციის შესასრულებლად. გარდა ამისა, გადამამუშავებელი ცენტრი შესაძლებელია აღიჭურვოს ზონდის ტიპის სატრანსპორტო სისტემით, რომლის მეშვეობითაც ხდება დამუშავებული დეტალების გადატვირთვა, ხოლო დაუმუშავებელის მოწოდება.

სამრეწველო რობოტები გამოიყენება მრავალჯერ გამეორებადი ოპერაციების დროს ადამიანური შრომის ჩასანაცვლებლად და ასევე საშიში, ჯანმრთელობისთვის მავნებელი და რუტინული სამუშაოს შესასრულებლად. **რობოტი ეწოდება მრავალფუნქციურ მანქანას, რომლის პროგრამული უზრუნველყოფის შეცვლაც სხვადასხვა ამოცანის მიხედვით არის შესაძლებელი.** ყველა რობოტი აღჭურვილია ე.წ. *„რობოტის სამუშაო ორგანოთი“*, ეს შეიძლება იყოს დამჭერი, ამღები, მიმწოდებელი მოწყობილობა. თანამედროვე რობოტები აღჭურვილია ხელსაწყოებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ვიზუალურ, სენსორულ, ფიზიკურ კოორდინაციას. ამასთან არსებობს მოდელები, რომლებიც განსაზღვრულ მოძრაობებს ახორციელებენ სამგანზომილებიან სივრცეში. ამისათვის მუშა *„რობოტის სამუშაო ორგანოს“*, მეშვეობით ახდენს ამათუიმ ოპერაციით გათვალისწინებულ მოძრაობებს, რასაც იმახსოვრებს კომპიუტერი და შემდეგ რობოტი ბრძანების შესაბამისად ზუსტად იმეორებს მათ. მიუხედავად იმისა, რომ სამრეწველო რობოტები ძვირი ღირს, მათზე გაწეული ხარჯები სწრაფად ნაზღაურდება პერსონალის შემცირებით გამოწვეული სახსრების ეკონომიით.

მასალების მიწოდების ავტომატიზებული სისტემები გამოიყენება მატერიალური მარაგების ტრანსპორტირების, შენახვის და შევსების ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ამის მაგალითად გამოდგება კომპიუტერიზებული ტრანსპორტიორები და მარაგების ავტომატიზებული შენახვის და შევსების სისტემები. მათ კომპიუტერები განუსაზღვრავენ რა რაოდენობით და სად უნდა გადაიტანონ ტვირთი. მასალების მიწოდების ავტომატიზებული სისტემის სახესხვაობაა **რადიომართული სატრანსპორტო საშუალება**, რომელიც აღჭურვილა დისტანციური მართვის მოწყობილობით. მასალების მიწოდების ავტომატიზებულ სისტემებს მთელი რიგი უპირატესობები გააჩნია, მაგალითად, ისინი უზრუნველყოფენ ტვირთების სწრაფ გადაადგილებას, ამცირებენ სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მოცულობას და შესაბამისად

სასაწყობო ფართს, პროდუქციის დაზიანების პროცენტს და მნიშვნელოვნად ზრდიან მწარმოებლურობას.

ავტომატიზაციის ზემოთ განხილული ელემენტები შეიძლება გაერთიანდეს ე.წ. **საწარმოო რგოლებში** და **მოქნილ საწარმოო სისტემებში**. საწარმოო რგოლი შესაძლოა მოიცავდეს, მაგალითად ერთ სამრეწველო რობოტს და ერთ გადამამუშავებელ ცენტრს. რობოტი შესაძლოა ისე დაპროგრამდეს, რომ მან ავტომატურად მიაწოდოს გადამამუშავებელ ცენტრს დაუმუშავებელი დეტალი და დამუშავების შემდეგ აიღოს ის. ასეთი კომბინაცია ანაცვლებს ოპერატორის შრომას. მოქნილი საწარმოო სისტემა კი სრულად ავტომატიზებული საწარმოო სისტემაა, რომელიც შედგება გადამამუშავებელი ცენტრებისა და დეტალების მიწოდების და გადმოტვირთვის ავტომატებისაგან, ასევე მასალების მიწოდების და სხვა ავტომატიზებული სისტემებისაგან. მოქნილი საწარმოო სისტემების მთავარი უპირატესობაა ახალი პროდუქციის წარმოებაზე გადართვის უნარი. ამგვარი წარმოება ისეა ორგანიზებული, რომ მასში თითქმის სრულიად არ მონაწილეობს ადამიანი. იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნას ასეთი სისტემების შეუფერხებელი მუშაობა მათში ავტომატიზებული მართვის ურთულესი სისტემები გამოიყენება.

პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემებს მიეკუთვნება **ავტომატიზებული პროექტირების სიტემა,** რომლის მეშვეობითაც პროდუქციის და ტექნოლოგიური პროცესის პროექტირების დროს შესაძლებელია კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება. იგი აერთიანებს რამდენიმე ავტომატიზებულ მეთოდს, რომელთა შორის ძირითადია *კომპიუტერული გრაფიკა* და *ავტომატიზებული მოდელირება.* კომპიუტერული გრაფიკა გამოიყენება პროდუქციის ვიზუალური, ხოლო ავტომატიზებული მოდელირება კი საინჟინრო მახასიათებლების გამოკვლევისთვის. ავტომატიზებული პროექტირების სიტემა ასევე მოიცავს საწარმოო პროცესის დაგეგმვის მეთოდებს, რომლებიც საერთო სახელით „წარმოების ავტომატიზებული მომზადება“ არის ცნობილი. ეს მეთოდები გამოიყენება ჩარხების მართვისთვის, დეტალების გადამამუშავებელ ცენტრში და სხვა დანადგარებზე დამზადებისთვის საჭირო კომპიუტერული პროგრამების შემუშავებისთვის. ზოგიერთი რთული ავტომატიზებული პროექტირების სიტემა ასევე ასრულებს დეტალების ტესტირების, დაწუნების და პროდუქციის კონსტრუქციაში კორექტივების შეტანის ოპერაციებს. ავტომატიზებული პროექტირების სისტემა პრაქტიკულად ნებისმიერი პროდუქცის შემუშავებისთვის გამოიყენება, დაწყებული კომპიუტერული ჩიპებიდან კარტოფილის ჩიპსებით დამთავრებული.

წარმოების დაგეგმვისა და მართვის ავტომატიზებული სისტემა არის კომპიუტერულ-საინფორმაციო სისტემა, რომელიც განკუთვნილია პროცესის დაგეგმვისათვის, ოპერაციების გრაფიკის შედგენისათვის და წარმოების პროცესზე მეთვალყურეობისათვის. ეს სისტემები დაუყოვნებლივ იღებენ ცეხებიდან ინფორმაციას სამუშაოს მიმდინარეობის, მასალებით მომარაგების და ა.შ. შესახებ; წარმოების დაგეგმვისა და მართვის რთული ავტომატიზებული სისტემები ამუშავებენ შემოსულ შეკვეთებს, ცეხებში წარმართავენ პროცესებს, ახდენენ საწარმოო აღრიცხვას და განაგებენ შესყიდვებს.

ინტეგრირებული საწარმოო სისტემა არის ზემოთ აღწერილი ავტომატიზაციის ყველა მეთოდის გაერთიანება. ის გვევლინება საწარმოო პროცესის ავტომატიზებულ ვერსიად, რომელშიც სამი ძირითადი ოპერაციული ფუნქცია - პროდუქციის და ტექნოლოგიური

პროცესის პროექტირება, მართვა, დაგეგმვა და საკუთრივ საწარმოო პროცესი - სრულდება ზემოთ აღწერილი ავტომატიზებული მეთოდების მეშვეობით. გარდა ამისა, კომპიუტერული ტექნოლოგიები ჩაანაცვლებს ზეპირი და წერილობითი კომუნიკაციების ტრადიციულ მექანიზმებს. მსგავს მაღალ-ავტომატიზებულ და ინტეგრირებულ წარმოებას აგრეთვე უწოდებენ *სრულ ქარხნულ ავტომატიზაციას* ან *მომავლის ქარხანას.*

ყველა მეთოდი რომელიც გაერთიანებულია ინტეგრირებული საწარმოო სისტემაში ურთიერთდაკავშირებულია რამეთუ ერთიანი მონაცემთა ბაზით სარგებლებენ. სრულად ინტეგრირებულ საწარმოო სისტემაში პროექტირების, ტესტირების, დამზადების, აწყობის, ხარისხის კონტროლის და მასალების მართვის ფუნქციები არამარტო ავტომატიზებულია, არამედ დაკავშირებულიც, როგორც ერთმანეთთან, ასევე საწარმოო დაგეგმვის პროცესებთან და გრაფიკების შედგენასთან.

ტექნოლოგიებში განხორციელებული ინვესტიციების უკუგების შეფასება

თანამედროვე ტექნოლოგიები მნიშვნელოვან კაპიტალდაბანდებებს მოითხოვს. გამომდინარე აქედან, იქამდე სანამ მოხდება მათი შეძენა, ფირმამ დაწვრილებით უნდა გაანალიზოს დაბანდების საფინანსო და საქმიანი სარგებელი. ინვესტიციების ეკონომიკური მიზანშეწონილობის შეფასება რთული ამოცანაა, განსაკუთრებით იმიტომ, რომ, ახალი ტექნოლოგიის შეძენის მიზანი არა მარტო სამუშაო ძალაზე გაწეული დანახარჯების შემცირებაა, არამედ, ასევე პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება, ასორტიმენტის გაფართოება, ახალი პროდუქციის შემუშავების ვადების შემცირება და საწარმოო პროცესის მოქნილობის ამაღლება. იმის გამო, რომ ამ უპირატესობების დიდი ნაწილი უშუალოდ არ იწვევს სამუშაო ძალაზე განხორციელებული დანახარჯების შემცირებას, მათი გამართლება ზოგჯერ ძალიან რთულია. გარდა ამისა ტექნოლოგიების უსწრაფესი განვითარება, განაპირობებს იმას, რომ შესყიდული დანადგარები მორალურად ძველდება მცირე ხნის განმავლობაში, რაც დამატებით ართულებს მათი უპირატესობის რაოდენობრივ შეფასებას.

წარმოების დანახარჯების შემცირება

სამუშაო ძალაზე გაწეული დანახარჯები. ჩვეულებრივ ავტომატიზაცია იწვევს სამუშაო ძალაზე გაწეული დანახარჯების შემცირებას, რადგან ხდება ადამიანური შრომის მანქანურით ჩანაცვლება. მაგალითად, როდესაც რობოტი ცვლის შემდუღებელს, ხდება მისი ხელფასისთვის განკუთვნილი სახსრების ეკონომია. ზოგიერთი თანამედროვე ჩარხი საერთოდ ადამიანური შრომის გამოყენების გარეშე მუშაობს. არ არის იშვიათი ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც როგორც ძველი, ისევე ახალი დანადგარის ფუნქციონირებისთვის საჭიროა ერთი მუშა, მაგრამ ახალ დანადგარს უფრო დიდი მწარმოებლურობა გააჩნია და შესაბამისად ერთ ერთეულ პროდუქციაზე დახარჯული ადამიანური შრომა ნაკლებია. როგორც უკვე იყო აღნიშნული, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ, არ არის აუცილებელი სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილება

შეამციროს, ზოგჯერ პირიქით იზრდება კიდეც ეს მაჩვენებელი, თუმცა მას აქვს სხვა უპირატესობა. მაგალითად, ცნობილია რომ მაღალტექნოლოგიურ აპარატზე უნდა მუშაობდეს შესაბამისი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალი, რომლის ხელფასიც ჩვეულებრივზე მაღალი იქნება, მაგრამ ამგვარი დანადგარის გამოყენება იწვევს პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას ან წარმოებაში ახალი პროდუქციის ჩაშვების გაადვილებას.

მასალებზე გაწეული დანახარჯები. თანამედროვე ტექნოლოგიები ხშირად წარმოებაში ალტერნატიული მასალების გამოყენების საშუალებას იძლევა, რომლებიც უფრო იაფია ან რის შედეგადაც იზრდება დროის ერთეულში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა. ამის ნათელი მაგალითია ტელეკომუნიკაციებში რამდენიმე წლის უკან მომხმდარი რევოლუცია, როდესაც სპილენძის კაბელების ნაცვლად დაიწყო ოპტიკურ-ბოჭკოვანი კაბელების გამოყენება, რომელთაც გაცილებით დიდი რაოდენობის ინფორმაციის გატარება შეუძლიათ. მიუხედავად იმისა, რომ თვით ეს კაბელი უფრო ძვირი ღირს, იმის გამო, რომ მისი მწარმოებლურობა შეუდარებლად მაღალია, ინფორმაციის ერთეულის გადაცემა გაცილებით იაფი ჯდება.

დანახარჯები სასაქონლო-მატერიალურ მარაგებზე. მატერიალურ წარმოებაში დასაქმებული მრავალი კომპანიისთვის ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის მთავარ განმაპირობებლად სასაქონლო-მატერიალურ მარაგებზე გაწეული დანახარჯების შემცირება გვევლინება. მარაგების ავტომატური დამუშავების სისტემები, გრაფიკების შედგენის დახვეწილი სისტემები და მოქნილი საწარმოო მოწყობილობები მნიშვნელოვნად ამცირებს მატერიალურ-სასაქონლო მარაგებზე გაწეულ დანახარჯებს. მაგრამ არ არის იშვიათი ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც ფირმა შეიძენს მაღალ-მწარმოებლურ დანადგარს, მაგრამ იმის გამო, რომ მას აწყობის და ამუშავებისათვის დიდ დრო სჭირდება, ფაქტიური დანახარჯები მარაგების მომსახურებაზე იზრდება.

დანახარჯები ტრანსპორტირებაზე და გასაღებაზე. საავტომობილო და სარკინიგზო გზების ფართო ქსელის გაჩენის შემდეგ, ტრანსპორტირებაზე გაწეული დანახარჯები მცირდება. საჰაერო, წყლის და სახმელეთო სატრანსპორტო საშუალებებში განხორციელებულმა ტექნოლოგიურმა გაუმჯობესებებმა კიდევ უფრო შეამცირა გადაზიდვების თვითღირებულება. პარალელურად უკანასკელ ათწლეულებში მიმდინარე უმნიშვნელოვანესი ცვლილებები იწვევს ინფორმაციის გადაცემის სისწრაფის ზრდას და დანახარჯების შემცირებას. ყველაფერმა ამან უდიდესი გავლენა მოახდინა სერვისულ სექტორზე, რომელშიც უკვე ინფორმაციის გადაადგილება დომინირებს საქონლის გადაადგილებაზე. აღნიშნული ასევე დიდ გავლენას ახდენს მატერიალურ წარმოებაზეც, მათი მეშვეობით ფირმებს შეუძლიათ უფრო მჭიდრო ინტეგრაცია მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან, აგრეთვე პროდუქციის ყიდვის, ტრანსპორტირების და რეალიზების პროცესის გაიაფება.

დანახარჯები ხარისხის უზრუნველყოფაზე. ტექნოლოგიური პროცესის ავტომატიზაციისათვის ახალი დანადგარების დანერგვა უზრუნველყოფს უფრო ერთგვაროვანი პროდუქციის წარმოებას და არცთუ იშვიათად განაპირობებს დეფექტების რაოდენობის შემცირებას. მას შემდეგ რაც ბევრი ფირმა გადავიდა ოპერაციების ხელით შესრულებიდან ავტომატიზებულ პროცესებზე, მათ შეძლეს ნარჩენების, წუნის და კორექტირების აუცილებლობის 5-10-ჯერ შემცირება. გარდა ამისა, დეფექტების ხვედრი წილის შემცირების და ხარისხის კონტროლის დონის ამაღლების გამო, წარმოებაში შემცირდა ოპერაციების შემდგომი

კონტროლის და შესაბამისად სპეციალისტ-კონტროლიორების საჭიროება. ამგვარი უპირატესობების რაოდენობრივი შეფასება საკმაოდ ადვილია. ასევე გასათვალისწინებელია ისიც, რომ უახლესი დანადგარების გამოყენება ამცირებს დანახარჯებს საგარანტიო მომსახურებაზე.

სხვა დანახარჯები. უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში, სხვადასხვა სახის უახლესი ტექნოლოგიის გამოყენების შედეგად შემცირდა დანახარჯები ტექნიკურ მომსახურებაზე, მიმდინარე რემონტზე, ენერგიაზე და ა.შ. რთული დანადგარები, განსაკუთრებით ელექტრონული, იშვიათად საჭიროებს რემონტს და ტექნიკურ მომსახურებას. გარდა ამისა ახალი მასალების და ტექნოლოგიების გამოჩენამ სამშენებლო ბიზნესში მნიშვნელოვნად შეამცირა შენობის ექსპლუატაციის დროს გაწეული ენერგოდანახარჯები.

ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის სხვა უპირატესობები

პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება. 20-იან წლებში მომხმარებლები იტაცებდნენ ჰენრი ფორდის ქარხანაში შექმნილ ავტომობილებს, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ყველანი ერთნაირად შავ ფერად იყვნენ შეღებილნი. თანამედროვე ვითარებაში, უმძაფრესი კონკურენციის გამო, ასეთი რამ წარმოუდგენელია. ახალი ტექნოლოგიები იძლევა იმის საშუალებას, რომ მწარმოებლებმა ბაზარს მრავალფეროვანი პროდუქცია შესთავაზონ. მაგალითად, მოქნილი საწარმოო სისტემები უზრუნველყოფენ ფართო ასორტიმენტის პროდუქციის მცირე პარტიებად წარმოებას. მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვა ხშირად სწორედ პროდუქციის ახალი სახეობების საწარმოებლად ხდება, რაც სადღეისოდ საკმაოდ გავრცელებული მოვლენაა.

პროდუქციის მახასიათებლების და ხარისხის გაუმჯობესება. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის შედეგად ბევრმა ფირმამ გააუმჯობესა მის მიერ წარმოებული პროდუქციის მახასიათებლები და ხარისხი და რაც მთავარია ხანგრძლივი ვადით მოახერხა მაღალი დონის შენარჩუნება.

საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომლის გამოც კომპანიები ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის გადაწყვეტილებას იღებენ. საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება განაპირობებს შეკვეთების შესრულების ვადების შემოკლებას და ხშირად ის სასაქონლო-მატერიალური მარაგების შემცირების მიზეზიც ხდება. გარდა ამისა, მას მარკეტინგული უპირატესობაც გააჩნია, კერძოდ, მისი მეშვეობით შესაძლებელი ხდება ბაზარზე მოთხოვნის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირება, პროდუქციის მრავალფეროვნების ზრდა, მისი მახასიათებლების და ხარისხის გაუმჯობესება.

ახალი ტექნოლოგიების ათვისებასთან დაკავშირებული რისკები

მიუხედავად იმისა, რომ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა ფირმისთვის მთელ რიგ დადებით მოვლენებთან და უპირატესობებთან არის დაკავშირებული, ამ პროცესს უკავშირდება

რამდენიმე რისკიც, რომელთა გაუთვალისწინებლობა არ შეიძლება. ამიტომ მენეჯერმა, მანამ სანამ მიიღებს გადაწყვეტილებას ამათუიმ ტექნოლოგიის დანერგვის შესახებ, უნდა შეაფასოს ყველა დადებითი და უარყოფითი ფაქტორი და მხოლოდ ამის შემდეგ მიიღოს გადაწყვეტილება. ქვემოთ ჩამოთვლილია ის რისკები, რაც შესაძლებელია თან ახლდეს ახალი ტექნოლოგიების დანერგვას.

ტექნოლოგიური რისკები. კომპანია, რომელიც სწრაფად დანერგავს ახალ ტექნოლოგიას, იღებს მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას, მაგრამ ამასთან ის შესაძლოა აღმოჩნდეს იმ რისკის წინაშე, რომ მის მიერ ნაყიდი დანადგარები შეუმოწმებელი და ნაკლებ ან არაეფექტიანიც გამოდგეს, რამაც შესაძლოა ფირმის მთელი საწარმოო პროცესის შეფერხება ან გაჩერება გამოიწვიოს. გარდა ამისა, არსებობს ტექნოლოგიების მორალური მოძველების რისკიც, ეს განსაკუთრებით ეხება იმ ტექნოლოგიებს, რომელთა გაუმჯობესება სწრაფი ტემპებით მიმდინარეობს.

საწარმოო რისკები. გარკვეული რისკები არის დაკავშირებული აგრეთვე კომპანიის მიერ საკუთარ საწარმოო პროცესში ახალი ტექნოლოგიების დანერგვასთან, რაც მინიმუმ ჩვეული საწარმოო რიტმის მოშლას გამოიწვევს, ამასთან ამ პროცესს უკავშირდება კადრების გადამზადება, შენობის ფართის ან კონფიგურაციის შეცვლა და ა.შ. გარდა ამისა სიახლემ შესაძლოა ახალი რესურსების მიმართ მოთხოვნილებაც წარმოშვას რაც მყისიერად გადასაჭრელი პრობლემაა.

ორგანიზაციული რისკები. სავსებით შესაძლებელია, რომ კომპანია, რომელმაც ახალი ტექნოლოგიები დანერგა, არ ფლობდეს ადაპტურ ორგანიზაციულ კულტურას და ასევე უმაღლეს მენეჯმენტს არ აღმოაჩნდეს უნარი ცვლილებებთან დაკავშირებული გაურკვევლობის შესამსუბუქებლად. ასეთ კომპანიებში არის საფრთხე, რომ ის მუშები და მენეჯერები, რომლებიც შეშინდნენ ცვლილებების გამო სწრაფად იტყვიან უარს სიახლეზე ან წინააღმდეგობას გაუწევენ მის დანერგვას.

გარემოსთან და ბაზართან დაკავშირებული რისკები. არ არის იშვიათი ისეთი შემთხვევები, როდესაც ფირმა ახდენს სახსრების ინვესტირებას ახალ ტექნოლოგიებში და რამდენიმე წლის შემდეგ ირკვევა, რომ ბაზართან ან გარემოსთან დაკავშირებული ამათუიმ ფაქტორის ცვლილების გამო ეს ინვესტიციები უსარგებლო ან წამგებიანია. გარემოსთან დაკავშირებული რისკები ძირითადად ეხება ეკოლოგიურ კანონმდებლობას, ხოლო ბაზართან დაკავშირებული რისკების ყველაზე კარგი მაგალითებია, სავალუტო კურსის ან მომხმარებელთა მოთხოვნილებების სწრაფი ცვლილება.

კითხვები:

1. პროგრამული უზრუნველყოფის რომელ სისტემებს იცნობთ?
2. მომსახურების რომელ ტექნოლოგიებს იცნობთ?
3. რატომ ხდება ბიზნესში თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვა?
4. რას ნიშნავს ვირტუალური რეალობა?
5. რა მოწყობილობები გამოოიყენება ვირტულური რეალობის ტექნოლოგიებში?
6. როგორ გესმით ტერმინ ვირტუალიზაციის მნიშვნელობა?

7. ჩამოთვალეთ ვირტუალიზაციის ტიპები;
8. როგორ ფუნქციონირებს ციფრულ-პროგრამული მართვის ჩარხი?
9. როგორ ფუნქციონირებს გადამამუშავებელი ცენტრი?
10. რა დანიშნულება აქვს სამრეწველო რობოტებს და როდის გამოიყენება ისინი?
11. რა დანიშნულება აქვს მასალების მიწოდების ავტომატიზებულ სისტემებს?
12. რა არის მოქნილი საწარმოო სისტემა და როგორ ფუნქციონირებს ის?
13. რატომ მცირდება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების დროს პროდუქციაზე გაწეული დანახარჯები?
14. რა უპირატესობები გააჩნია თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვას დანახარჯების შემცირების გარდა?
15. რომელი რისკების გათვალისწინებაა საჭირო ახალი ტექნოლოგიების ათვისების დროს?

თავი 9. ღონისძიებების მენეჯმენტის მნიშვნელობა თანამედროვე მომსახურების ბიზნესში

ღონისძიებების არსი და კლასიფიკაცია

ღონისძიებები ქმნის შესაძლებლობებს, რომ ადამიანებმა ერთად გაატარონ დრო, აღნიშნონ და განიცადონ კულტურების მრავალფეროვნება და ხელი შეუწყონ შემოქმედებითობასა და ინოვაციას. მათი მეშვეობით საზოგადოება ხალისდება, ხოლო იმ არეალს სადაც ტარდება ღონისძიება საშუალება ეძლევა, წარმოაჩინოს თავისი ტურისტული შესაძლებლობა და გაზარდოს ეკონომიკური აქტივობა.

ღონისძიებები მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს საზოგადოების შეკავშირებას, ცხოვრების წესისა და დასვენების გაუმჯობესებას, კულტურულ განვითარებას, ტურიზმის პოპულარიზაციასა და ვიზიტორთა რაოდენობის ზრდას, მოხალისეთა მონაწილეობას, სახსრების მოზიდვას და ეკონომიკურ განვითარებას. რაც მთავარია, ღონისძიებები ქმნის გართობისა და სიცოცხლისუნარიანობის განცდას, ეს კი, იწვევს საზოგადოებასთან კავშირის, სიამაყისა და ადგილის შეგრძნების ძლიერ განცდას.

ღონისძიების ერთიანი, საყოველთაოდ აღიარებული განმარტება არ არსებობს. ბევრმა ავტორმა შემოგვთავაზა მისი დეფინიცია და მათ აღსაწერად გამოიყენა სხვადასხვა ტერმინი. თუმცა, სხვადასხვა კვლევაში სტანდარტიზებულ ტერმინებთან დაკავშირებით მხოლოდ შეზღუდული შეთანხმებაა. ერთ-ერთი განმარტებით ღონისძიება განისაზღვრება, როგორც **„ორგანიზებული შემთხვევა, როგორიცაა შეხვედრა, შეკრება, გამოფენა, სპეციალური ღონისძიება, გალა ვახშამი და ა.შ. ღონისძიება ხშირად შედგება რამდენიმე განსხვავებული, მაგრამ ერთმანეთთან დაკავშირებული მოქმედებისგან**".

ღონისძიება სივრცით-დროითი ფენომენია და თითოეული უნიკალურია გარემოს, ადამიანებისა და მართვის სისტემების ურთიერთქმედების გამო. ის ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ მისი ყველაზე დიდი მიმზიდველობა ის არის, რომ ღონისძიებები არასდროს არიან ერთნაირი და სტუმარი აქვს შესაძლებლობა სრულად დატკბეს ახალი გამოცდილებით.

მოვლენების კლასიფიკაციის სხვადასხვა კრიტერიუმი არსებობს. აქედან უმნიშვნელოვანესია **დაგეგმილი** და **დაუგეგმავი** ღონისძიების გამიჯვნა. დაგეგმილი ღონისძიებები მართვის შესწავლის საგანია და ისინი საჭიროებენ ორგანიზებას, მართვას, შემსრულებლებს და გარკვეულ დროს. დაუგეგმავ ღონისძიებებს მიეკუთვნება უბედური შემთხვევები, სტიქიური უბედურებები და სხვა მსგავსი მოვლენები და ისინი ჩვენი შესწავლის საგანს არ წარმოადგენს.

ღონისძიებები ტურიზმის ხელშეწყობის უნიკალურ შესაძლებლობადაც შეიძლება მივიჩნიოთ, რაც მოიცავს მცირე საზოგადოებრივ ფესტივალებს, საერთაშორისო სავაჭრო გამოფენებს და გლობალურ სპორტულ ღონისძიებებს, მაგალითად, როგორიცაა ოლიმპიური თამაშები და FIFA-ს მსოფლიო ჩემპიონატი.

ღონისძიებებსა და ტრადიციულ ღირსშესანიშნაობებს შორის ერთ-ერთი მთავარი განსხვავება დროის ის პერიოდია, რომლის განმავლობაშიც ისინი გავლენას ახდენენ საზოგადოებაზე ან რეგიონზე. ღონისძიებები ხანმოკლეა, ხშირად მხოლოდ ერთი ან ორი დღე გრძელდება, თუმცა ზოგიერთი უფრო დიდი ღონისძიება შეიძლება მნიშვნელოვნად მეტხანს გაგრძელდეს, ხოლო ის ატრაქციონები რაც ყოველ წელს ერთი და იგივე დროს იმართება, როგორც წესი, სეზონურად ან ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში იზიდავს ვიზიტორებს.

ღონისძიებების მასშტაბისა და გავლენის გათვალისწინებით, ოთხ ფართო კატეგორიად იყოფა, ესენია: **მეგა ღონისძიებები, საზეიმო ღონისძიებები, მნიშვნელოვანი ღონისძიებები და ლოკალური ღონისძიებები.** ძირითადი ფაქტორები, რაც ჩვეულებრივ აღიარებულია ღონისძიებების მასშტაბისა და გავლენის განმსაზღვრელად, არის მონაწილეობის დონე, აუდიტორია/მაყურებლები და მედიის დაინტერესება.

მეგა ღონისძიებები. საერთაშორისო მნიშვნელობისა და გლობალური მასშტაბის მქონე ღონისძიებები, როგორც წესი, მიეკუთვნება მსხვილ ანუ მეგა-ღონისძიებების კატეგორიას. ასეთ ღონისძიებებს აქვთ პოტენციალი, შეასრულონ ადგილობრივი

განვითარების კატალიზატორის როლი და მოიტანონ ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული, გარემოსდაცვითი და სხვა სარგებლის ფართო სპექტრი, რაც დაკავშირებულია იმიჯთან, ბრენდინგთან და ვიზიტორთა ეკონომიკის გაფართოებასთან.

მეგა-ღონისძიებები, როგორც მასშტაბური და მაღალი პროფილის ღონისძიებები, უპირობოდ საჭიროებს ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფრასტრუქტურულ სრულყოფილ განვითარებას, ეს კი, როგორც წესი, ძალიან ძვირია რაც მეგაღონისძიებების მასპინძლობის პრობლემას ქმნის. თუმცა, მეგა-ღონისძიებები, მათი ზომით ან მნიშვნელობით, არის ის, რაც მასპინძელი საზოგადოებისთვის, ადგილისთვის ან ორგანიზაციისთვის ტურიზმის, მედიის გაშუქების, პრესტიჟის ან ეკონომიკური განვითარების არაჩვეულებრივად მაღალ დონეს იძლევა.

საზეიმო ღონისძიებებს გამორჩეული პროგრამა აქვთ. ისინი იმდენადაა დაკავშირებული მასპინძელი საზოგადოების სულთან და ხასიათთან, რომ ისინი ადგილის სახელწოდების სინონიმად გვევლინებიან და ფართო აღიარებასა და ცნობადობას იძენენ. საზეიმო ღონისძიებები განსაკუთრებული მნიშვნელობისა და მიმზიდველობის მატარებელია როგორც მონაწილეებისთვის, ასევე ვიზიტორებისთვის, ისინი მთელი საზოგადოების დიდ ყურადღებას იპყრობენ, ხელს უწყობენ ჩატარების ადგილის იმიჯის ჩამოყალიბებას და ინარჩუნებენ და სიცოცხლეს უხანგრძლივებენ ადგილობრივ ტრადიციებს. საზეიმო ღონისძიებების კლასიკური მაგალითებია კარნავალი გოაში, კულუს დუშერა და ხუაჯოროჰოს ცეკვის ფესტივალი. ეს ღონისძიებები დაკავშირებულია ამ ადგილებისა და მათი მოქალაქეების არსთან და მოაქვთ უზარმაზარი ტურისტული შემოსავალი, ასევე ადგილობრივი სიამაყისა და საერთაშორისო აღიარების ძლიერი განცდა.

მნიშვნელოვანი ღონისძიება მასშტაბური მოვლენაა, რასაც აქვს ძლიერი საზოგადოებრივი ინტერესი და მედია გაშუქება. მნიშვნელოვანი ღონისძიებები იზიდავს ვიზიტორთა დიდ რაოდენობას და ეხმარება ორგანიზატორებს კარგი ეკონომიკური შედეგების მიღწევაში. ისინი ხშირად სპორტულ ან იმ მოვლენებს წარმოადგენს, რომლებიც საერთაშორისო რეპუტაციით სარგებლობენ და ჩატარების განსაზღვრული სტრუქტურა აქვთ. მაგალითად ასეთია: ფორმულა 1-ის გრან პრი ან სხვადასხვა სავაჭრო გამოფენები.

ლოკალური ღონისძიებები ძირითადად ადგილობრივი აუდიტორიისთვისაა განკუთვნილი და მისი სოციალური, გასართობი და გამამხნევებელი მიზნების გამო იმართება. ამ ღონისძიებებს ხშირად მოაქვს მრავალი სარგებელი, მათ შორის საზოგადოებაში სიამაყის გაღვივება, ადგილობრივი ან ნათესაური კუთვნილების გრძნობის გაძლიერება და ადგილის შეგრძნების შექმნა. მათ ასევე შეუძლიათ ხელი შეუწყონ ადამიანებს ახალი იდეებისა და გამოცდილების გაცნობაში, სპორტულ და სახელოვნებო აქტივობებში მონაწილეობაში.

გარდა ამისა, ღონისძიებების კლასიფიცირებას ახდენენ მათი ფორმის ან შინაარსის მიხედვით. ამ მხრივ გამოყოფენ: **კულტურულ, სახელოვნებო, გასართობ,**

სავაჭრო და ბიზნესის, სპორტულ, საგანმანათლებლო, რეკრეაციულ, კერძო, პოლიტიკურ და რელიგიურ ღონისძიებებს.

კულტურული ღონისძიებები მოიცავს ფესტივალებს, კინოჩვენებებს, თეატრალურ წარმოდგენებს, კარნავალებს, გამოჩენილი მოღვაწეების ხსოვნის ღონისძიებებს, პოეზიის საღამოებს. სახელოვნებო ღონისძიებებია გამოფენები, გამოფენა აუქციონები, დაჯილდოების ცერემონიალები. გასართობი ღონისძიებები მოიცავს კონცერტებს, იუმორინებს, სიცილის საღამოებს, ილუზიონისტთა და საცირკო წარმოდგენებს. სავაჭრო და ბიზნესის ეგიდით იმართება სხვადასხვა სახის შეხვედრა, კონფერენცია, სამომხმარებლო და სავაჭრო გამოფენები, ბაზრობები, აუქციონები. სპორტულ ღონისძიებებს მიეკუთვნება სხვადასხვა პროფესიონალური თუ სამოყვარულო შეჯიბრი, ჩემპიონატი, ტურნირი. საგანმანათლებლო მიზნით იმართება კონფერენციები, სემინარები, ტრენინგები, ვორკშოფები, დისკუსიები. სარეკრეაციო დანიშნულება აქვს ტურისტულ ტურებს, გასართობ სპორტულ ღონისძიებებს, სარელაქსაციო აქტივობებს. პოლიტიკური დანიშნულება აქვს სხვადასხვა სახელმწიფო სიმპოზიუმს თუ შეკრებას. ვიზიტებს, სამეფო სახლების მიერ მოწყობილ ღონისძიებებს, პოლიტიკურ აქტივობებს. კერძო ღონისძიებებია ქორწილები, იუბილეები, დაბადების დღეები, წვეულებები, რიტუალური ღონისძიებები. რელიგიური ღონისძიებები ყველა მნიშვნელოვანი საეკლესიო დღესასწაულის დროს იმართება. მაგალითად, მართლმადიდებელი ქრისტიანებისთვის ესაა აღდგომა, შობა, ნათლისღება, მირქმა, ამაღლება, სულთმოფენობა, ფერისცვალება, ხარება, ბზობა, მარიამობა, ღმრთისმშობლობა, ჯვართამაღლება, ტაძრად მიყვანება ყოვლადწმინდისა ღმრთისმშობლისა. საქართველოში დიდი პოპულარობით სარგებლობს გიორგობა.

ღონისძიებების ჩატარებასთან დაკავშირებული სამართლებრივი საკითხები

ღონისძიებები ტარდება სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურის მეშვეობით, რომელთაგან თითოეულს განსხვავებული სამართლებრივი სტატუსი აქვს. ქვემოთ ჩამოთვლილია რამდენიმე ხელმისაწვდომი ვარიანტი:

არაინკორპორირებული ასოციაციის შექმნა შედარებით მარტივია. როგორც წესი, ის გულისხმობს წევრებს შორის შეთანხმებას, რის მიხედვითაც იქმნება კომიტეტი და ორგანიზაცია მართავს მარტივი წესდებით. საზოგადოებრივი ჯგუფების ან სპორტული და ხელოვნების ასოციაციების მიერ ორგანიზებული ღონისძიებები ხშირად ამ გზით ფუნქციონირებს. თუმცა, რადგან ორგანიზაციას არ აქვს თავისი წევრებისგან განცალკევებული იურიდიული სტატუსი, ღირს გავითვალისწინოთ პოტენციური საფრთხეები ამ მოდელის გამოყენებით ღონისძიებების ორგანიზებისას. მაგალითად, კომიტეტის წევრებს აქვთ შეუზღუდავი ერთობლივი პირადი პასუხისმგებლობა ნებისმიერ ვალზე ან სარჩელზე, რაც ორგანიზაციამ შეიძლება აღძრას მათ წინააღმდეგ.

ამან შეიძლება საფრთხე შეუქმნას წევრების პირად აქტივებს, თუ ღონისძიებასთან დაკავშირებით რამე ცუდად წავა. ამ ტიპის ორგანიზაციებს ხშირად უჭირთ აქტიური და ერთგული წევრების მოზიდვა, რამაც შეიძლება დაუცველობის განცდა გამოიწვიოს. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზის გამო, არაინკორპორირებულ ასოციაციებს შეიძლება უფრო გაუჭირდეთ მესამე მხარისგან დაფინანსების მოზიდვა. ამ ტიპის ორგანიზაციამ მხოლოდ ძალიან შეზღუდული რისკის შემცველი ღონისძიებები უნდა ჩაატაროს.

მიზნისა და მიმართულების გარკვევის უზრუნველსაყოფად, არაინკორპორირებულმა ორგანიზაციებმა უნდა შეადგინონ შეთანხმებული წერილობითი წესდება, სადაც აღწერილი იქნება ორგანიზაციის საქმიანობა და მისი მართვის წესი. ეს შეიძლება იყოს გასაგებ ენაზე დაწერილი მიზნის შედარებით მარტივი განაცხადი და ის უნდა მოიცავდეს შემდეგ მოცემულობებს: ორგანიზაციის სახელწოდება, ორგანიზაციის მიზნები და მათი მიღწევის საშუალებები, წევრობის უფლება, კომიტეტის შერჩევის წესი და მისი საქმიანობის ვადა, წევრების გადადგომისა და გარიცხვის პროცედურა, თანამდებობის პირთა ფუნქციები და მოვალეობები, ფინანსური მართვის პროცედურები, შეხვედრების ჩატარების ვადები, პროცედურა იმ შემთხვევებისთვის, თუ რამე არასწორად წავა ან თუ ორგანიზაცია შეწყვეტს ფუნქციონირებას.

ინდივიდუალური მეწარმეობა, ბიზნესია, რომელსაც ერთი ინდივიდი მართავს პირადი ინტერესების ან სარგებლის მიზნით. ამ გზით საქმიანობის დაწყება ძალიან მარტივია. შეგიძლიათ გახსნათ საბანკო ანგარიში თქვენს სახელზე ან იმოქმედოთ ღონისძიების სახელით. გასათვალისწინებელია, რომ ნებისმიერი ვალი და ვალდებულება მხოლოდ თქვენი იქნება და შესაძლოა, სახელმწიფო სახსრების მოზიდვაც გაგიჭირდეთ.

მშობელი ორგანიზაცია. ზოგიერთი ღონისძიება უკვე არსებული, უფრო დიდი ორგანიზაციის მეშვეობით იმართება. მშობელი ორგანიზაციის წევრები იღებენ პასუხისმგებლობას ღონისძიებაზე ახალი, დამოუკიდებელი ორგანიზაციის შექმნის გარეშე. ამ ტიპის სცენარში რეკომენდებულია ღონისძიებასთან დაკავშირებული ფინანსური საქმიანობის აღრიცხვისთვის ცალკე სააღრიცხვო „განყოფილების“ შექმნა. ეს იმისთვისაა, რომ კონკრეტულად ამ ღონისძიებასთან დაკავშირებული შემოსავლები და ხარჯები მშობელი ორგანიზაციის ანგარიშებისგან დამოუკიდებლად იყოს ნაჩვენები. ღონისძიებისთვის სახელმწიფო დაფინანსების მიღების შემთხვევაში, ეს, როგორც წესი, გამჭვირვალობის მიზნით არის საჭირო.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. თუ ღონისძიება გონივრულ ფინანსურ რისკებს მოიცავს, შესაძლოა მიზანშეწონილი იყოს შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების დაფუძნება. ამ ტიპის ორგანიზაციას თავისი წევრებისგან განცალკევებული იურიდიული სტატუსი აქვს და, მაგალითად, შეუძლია მიიღოს თანხა, დადოს კონტრაქტები და თავად წარმართოს სამართლებრივი

საკითხები. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას ჰყავს დანიშნული დირექტორები, რომელთა ფინანსური პასუხისმგებლობა შეზღუდულია ან გარანტიით ან აქციებით. ამ ტიპის ორგანიზაციის დაფუძნება დამატებით ხარჯებსა და დროს მოითხოვს კომპანიების შესახებ კანონმდებლობის შესაბამისად, მაგრამ სავარაუდოდ, ღირს, თუ თქვენი ღონისძიება გონივრული ზომისაა.

საქველმოქმედო სტატუსი. საქველმოქმედო მიზნების მქონე ორგანიზაციებს შეუძლიათ შესაბამის სახელმწიფო ორგანოებს მიმართონ საქველმოქმედო სტატუსის მისაღებად. შეღავათები მოიცავს საგადასახადო შეღავათებს და საქველმოქმედო ფონდებიდან შემოწირულობების მიღების შესაძლებლობას.

სხვა სამართლებრივი საკითხები

ღონისძიებაზე საკუთრების უფლება. თავიდანვე უნდა დაადგინოთ, ვის ეკუთვნის ღონისძიება რეალურად და შესაბამისად, ვის აქვს მასთან დაკავშირებული სხვადასხვა უფლებები და ვალდებულებები. უნდა დაზუსტდეს გაქვთ თუ არა უფლება, ღონისძიების სახელით მესამე მხარეებთან დადოთ რაიმე გარიგება.

საავტორო უფლებები. თუ ღონისძიების ფარგლებში რაიმე შემოქმედებით ნამუშევარს შეუკვეთავთ, მაგალითად, ახალ შოუს, ფოტოგრაფიას, ბეჭდვის დიზაინს, ვებსაიტს და ა.შ., უნდა დარწმუნდეთ, რომ წერილობით მოგენიჭათ საავტორო უფლება მომავალში მათი ნებისმიერი გამოყენების შესახებ.

აღნიშნულის გარდა ღონისძიების ჩატარების მსურველებმა უნდა მოაგვარონ ისეთი სამართლებრივი საკითხები როგორიცაა: პარტნიორებთან კონტრაქტებისა და შეთანხმებების გაფორმება და შესაბამისი სტრუქტურებიდან სხვადასხვა ნებართვისა და ლიცენზიის აღება.

ტექნოლოგიების როლი ღონისძიებების ორგანიზებაში

წინა თავში ჩვენ განვიხილეთ მომსახურების წარმოებაზე მოქმედი ტექნოლოგიები და ყოველი მათგანის გამოყენება შეიძლება ამ შემთხვევაშიც და მათ აღარ შევეხებით. თუმცა არსებობს ტექნოლოგიური ინოვაციები, რაც სწორედ ღონისძიებების ორგანიზებისთვისაა შექმნილი. მაგალითად, ასეთია რეალობის გამძაფრებული აღქმისა და ვირტუალური რეალობის ტექნოლოგიები.

გამძაფრებული რეალობის (AR) ტექნოლოგიები სამყაროს აღქმას აძლიერებს ისეთი ციფრული ინფორმაციის მეშვეობით, როგორიცაა კომპიუტერის მიერ გენერირებული სურათები, ხმები და მონაცემები, მომხმარებლის ფიზიკურ გარემოში რეალურ დროში ჩართვით. ვირტუალური რეალობისგან (VR) ტექნოლოგიებისგან განსხვავებით, რაც სრულიად განცალკევებულ ციფრულ სამყაროს ქმნის, AR აინტეგრირებს ციფრულ კონტენტს მომხმარებლის რეალურ გარემოში ისეთი

მოწყობილობების მეშვეობით, როგორიცაა სმარტფონები, პლანშეტები ან AR სათვალეები. ეს ტექნოლოგია ქმნის ინტერაქტიურ გამოცდილებას, აერთიანებს ფიზიკურ და ციფრულ სამყაროებს ინფორმაციის, გართობის და უფრო ინტერაქტიული გამოცდილების უზრუნველსაყოფად.

ეს და მსგავსი ტექნოლოგიები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ღონისძიებების მომზადებასა და განხორციელებაში, რაც უზრუნველყოფს პერსონალიზაციას, ინტერაქტიულობას და მონაწილეთა რეალობის გაუმჯობესებულ აღქმას. ისინი ხელს უწყობენ ღონისძების ყველა ეტაპის ოპტიმიზაციას როგორიცაა დაგეგმვა, პოპულარიზება და განხორციელება, აგრეთვე ჩატარების შემდეგ მათი მეშვეობით შესაძლებელი შედეგების ანალიზი.

კითხვები:

1. რას ნიშნავს ღონისძიებების მენეჯმენტი?
2. რა მნიშვნელობა აქვს თანამედროვე ბიზნესში ღონისძიებებს?
3. რა სახის ღონისძიებები არსებობს?
4. რას ნიშნავს დაგეგმილი და დაუგეგმავი ღონისძიებები?
5. რა სამართლებრივი საკითხები უნდა იქნას გათვალისწინებული ღონისძიებების ჩატარებისას?
6. რა სახის ტექნოლოგიებს იყენებენ ღონისძიებების ორგანიზებისა და ჩატარების დროს?

თავი 10. ღონისძიების ორგანიზება

ღონისძიების გეგმის შედგენა

დაგეგმვის პროცესი ეფექტიანი ღონისძიებების მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტია: რაც უფრო ხარისხიანია გეგმა, მით უფრო უპრობლემოა წარმატებისკენ მიმავალი გზა. კარგი დაგეგმვა უწყვეტი პროცესია და წარმატებული გეგმები უნდა იყოს ადაპტირებადი და მოქნილი - ისინი საჭიროებენ მყარ საფუძველს და მარტივ სტრუქტურას.

ღონისძიების კონცეფცია. წარმატებული ღონისძიებები, როგორც წესი, ძლიერ კონცეფციასა და მიზანს ეფუძნება. მათი ჩატარების იდეები მრავალი მიზეზის გამო ჩნდება. მაგალითად, იდეა რაც ეფუძნება კონკრეტულ საჭიროებას აუცილებლად მიესადაგება ზემოთგანხილული კლასიფიკაციის რომელიმე მიმართულებას. ღონისძიების კონცეფციის საფუძველზე ხდება მისიისა და მიზნის ფორმირება.

მისიის შემუშავება. მისია პასუხობს კითხვას: რა სახის ღონისძიების ჩატარება გვსურს ჩვენ? ის საფუძველია პრიორიტეტების, გეგმებისა და სამუშაო დავალებების. მისია საწყისი წერტილია სამუშაოების პროექტირებისა და ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის. არაფერი სჩანს იმაზე ადვილი ან უფრო აშკარა ვიდრე იმის გაგება თუ რას წარმოადგენს კონკრეტული ღონისძიება.

მისია უფრო მეტია ვიდრე სპეციფიკური დეტალების გამოცხადება; ის მსოფლმხედველობისა და პოზიციის დეკლარაციაა. მასშტაბებით ის უფრო ფართოა სულ მცირე ორი მთავარი მიზეზის გამო. პირველი, კარგი მისია მთელი რიგი შესრულებადი ალტერნატიული მიზნებისა და სტრატეგიების გენერირებისა და განხილვის შესაძლებლობას იძლევა და ამავე დროს არ თრგუნავს შემოქმედებით მენეჯმენტს.

მისია უნდა იყოს ფართო, რათა ეფექტიანად შეათანხმოს ღონისძიების სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარეს, ინდივიდებსა და მათ ჯგუფებს შორის არსებული განსხვავებები. დაინტერესებული მხარეები მოიცავს დასაქმებულებს, მენეჯერებს, ინვესტორებს, კლიენტებს/მომნაწილეებს, მიმწოდებლებს, დისტრიბუტორებს, კრედიტორებს, სამთავრობო გაერთიანებებს, კონკურენტებს, გარემოსდაცვით დაჯგუფებებს და ფართო საზოგადოებას.

ცხრილი 10.1 მისიის მახასიათებლები

1.	მისია ფართო მასშტაბის უნდა იყოს; არ უნდა შეიცავდეს ფულად თანხებს, რიცხვებს, პროცენტებს, კოეფიციენტებს, ან მიზნებს;
2.	სიდიდით 250 სიტყვაზე ნაკლები უნდა იყოს;
3.	აღმავრთოვანებელი უნდა იყოს;
4.	უნდა მიუთითოს ღონისძიების სასარგებლო თვისებებზე;
5.	უნდა ასახოს, რომ ღონისძიება სოციალურად პასუხისმგებელია;
6.	უნდა ასახოს, რომ ღონისძიება პასუხისმგებელია ეკოლოგიური თვალსაზრისით;
7.	უნდა შეიცავდეს ცხრა კომპონენტს: კლიენტებს, სერვისს, ბაზრებს, ტექნოლოგიებს, გადარჩენის, ეფექტიანობის შესახებ ზრუნვას, ფილოსოფიას, ზრუნვას საზოგადოებრივ იმიჯზე, ზრუნვას დასაქმებულებზე;
8.	უნდა იყოს მომრიგებლური ხასიათის;
9.	უნდა იყოს მდგრადი

მიზნის ფორმულირება. მისიის შემდეგ ხდება მკაფიო მიზნის ჩამოყალიბება. ამისთვის აუცილებელია რომ ის იყოს: კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში ორიენტირებული.

კონკრეტულობა ნიშნავს, რომ მიზანმა მოკლედ და მკაფიოდ გადმოსცეს ღონისძიების მესვეურთა მისწრაფებები. მაგალითად, თუ ღონისძიების მიზანი ტურისტების მოზიდვაა, უნდა დააკონკრეტდეს, საიდან ჩამოვლენ ისინი, რამდენი ტურისტის მოზიდვააგეგმაში, რა თანხას დახარჯავენ და ა.შ.

გაზომვადობა ნიშნავს, რომ მიზანი რაოდენობრივ მაჩვენებლებს უნდა შეიცავდეს. საჭიროა სისტემა, მეთოდი ან პროცედურა, რაც უზრუნველყოფს იმ ქმედების თვალყურის დევნებას და ჩაწერას, რაზეც ორიენტირებულია მიზანი. მაგალითად, უნდა შეიქმნას მონიტორინგის სისტემა, რომელიც აღრიცხავს ღონისძიებაზე ჩამოსული ტურისტების რაოდენობას, საიდან მოვიდნენ და ა.შ.

მიღწევადობა ნიშნავს, რომ დასახული მიზნების მიღწევა შესაძლებელი უნდა იყოს - არასდროს უნდა მოხდეს შესაძლებლობების გადაჭარბება. თუ მიზნები არარეალურია, ეს მხოლოდ წარუმატებლობი მომასწავებელია.

რელევანტურობა მიუთითებს შესაბამისია თუ არა ღონისძიების მიზანი იმ შედეგისთვის რის მიღწევაც ისახავენ ორგნიზატორები.

დროში ორიენტირებულობა მიუთითებს, რომ ყოველი მიზანი უნდა შესრულდეს რაღაც კონკრეტული თარიღისთვის ან მოცემულ ვადებში.

ღონისძიების ჩატარების თარიღისა და ადგილის განსაზღვრა

ღონისძიების ჩატარების ზუსტი თარიღისა და ადგილის განსაზღვრა ერთ-ერთი პირველი ეტაპია გეგმის შედგენის დროს. თავიდანვე უნდა დადგინდეს ტარდება თუ არა ეს ღონისძიება ღია ცის ქვეშ, აუცილებელია თუ არა მისი ჩატარება კონკრეტულ სეზონზე; არის თუ არა მისი ადგილმდებარეობა მისი წარმატების განუყოფელი ნაწილი ანუ აუცილებლად უნდა ჩატარდეს თუ არა ის კონკრეტულ ადგილას?

ამ დროს კარგად უნდა გაანალიზდეს ღონისძიების მასშტაბი და სირთულე, საჭირო რესურსები და დაფინანსება, ასევე ეფექტური პოპულარიზაციისთვის საჭირო დრო. შეფასებების დროს საჭიროა რეალისტურობა მნიშვნელოვანია პროექტის ყველა პარტნიორთან კონსულტაციის გავლაც, რათა ვადები მათთვისაც მისაღები იყოს. საჭიროა იმის გათვალისწინება, რომ შემთხვევითმა ფაქტორებმა შეიძლება შეამცირონ ორგანიზების დრო. ამიტომ აუცილებელია გეგმის ყველა ელემენტში იქნას გათვალისწინებული განუჭვრეტელი გარემოებები. ზოგადად დადგენილია, რომ წარმატებული შედარებით მცირე ღონისძიებებისთვის საჭიროა მინიმუმ ექვსი თვის წინასწარი მომზადება, ხოლო უფრო დიდი ღონისძიებების დაგეგმვას შეიძლება ერთ

წელზე მეტი დასჭირდეს, ხოლო მსხვილი საერთაშორისო ღონისძიებებისთვის ტენდერის ეტაპიდან ჩატარებამდე შეიძლება წლები გავიდეს.

გარემოს ანალიზი

გარემოს შესწავლის რამდენიმე მეთოდოლოგია არსებობს, რომელთაგან აღსანიშნავია **SWOT** (**S**trengths - სიძლიერეები, **W**eaknesses - სისუსტეები, **O**pportunities - შესაძლებლობები, **T**hreats - საფრთხეები) ანალიზი. აქედან სიძლიერეები და სისუსტეები ღონისძიების ორგანიზატორი კომპანიის შიდა ფაქტორებთანაა დაკავშირებული, ხოლო შესაძლებლობები და საფრთხეები კომპანიის გარე გარემოში წარმოიქმნება.

დაგეგმვის პროცესის დასაწყისში, უნდა ჩატარდეს თუნდაც მარტივი „SWOT ანალიზი", ეს საჭიროა ღონისძიებასთან დაკავშირებული ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების დადგენაში. შიდა და გარე ზემოქმედებას შეიძლება ჰქონდეთ დადებითი ან უარყოფითი გავლენა, ამიტომ უნდა შესწავლილ იქნას ღონისძიებაზე მოქმედი ყველა ძალა და ის, თუ როგორ იმოქმედებს ეს მის ჩატარებაზე. ადგილობრივი საზოგადოების, ხელისუფლების, სპეციალისტებისა და პროფესიონალების აქტიური მხარდამჭერი ქსელის არსებობა,

ღონისძიებასთან დაკავშირებით შესაძლო სიძლიერებიაა: მართვის პროფესიონალთა გუნდი, გამოცდილი მენეჯმენტი, რესურსებით უხვად უზრუნველყოფა, გამართული კომუნიკაციის სისტემა და ა.შ. სისუსტეებად შეიუძლება მივიჩნიოთ: მარკეტინგული ღონისძიებებისა და მედიის მხარდაჭერის ნაკლებობა, შეზღუდული დაფინანსება, ჩატარების ადგილის არახელსაყრელი მდებარეობა, სტუმრებისა და და პერსონალისთვის არასახარბიელო საცხოვრებელი პირობები და სოციალური ინფრასტრუქტურის არ არსებობა და ა.შ. შესაძლებლობებიდან აღსანიშნავია: ჩატარების ადგილზე კარგი ბუნებრივ-კლიმატური პირობები, ისტორიული მემკვიდრეობა, ადგილობრივი საზოგადოების, ხელისუფლების, სპეციალისტებისა და პროფესიონალების აქტიური მხარდამჭერი ქსელის არსებობა, ჩატერების ადგილზე კარგი ინფრასტრუქტურის არსებობა და ა.შ. საფრთხეებიდან გასათვალისწინებელია: დაფინანსების შეჩერება, გაუარესებული კლიმატური პირობები, მახლობლად სხვა ღონისძიების ჩატარება, ფორსმაჟორული ვითარება და ა.შ.

კომპლექსური, დიდი და მნიშვნელოვანი ღონისძიებების ჩატარების დროს შესაძლოა დამატებით გახდეს საჭირო ე.წ. **PEST** (**P**olitical-პოლიტიკური, **E**conomic-ეკონომიკური, **S**ocial-სოციალური, **T**echnological-ტექნოლოგიური) ანალიზი, რაც ღონისძიების მაკროგარემოს შეფასებისთვის შეიძლება იქნას გამოყენებული. ფართოდ არის გავრცელებული აგრეთვე *მაიკლ პორტერის ე.წ. „ხუთი ძალის" მოდელი,* სადაც

კომპანიის გარე-გარემოს ანალიზი *ხუთი ძირითადი ძალის - კონკურენციის ინტენსივობის, დარგში ახალი მონაწილის გამოჩენის საფრთხის, სუბსტიტუტების მხრიდან შესაძლო საფრთხის, მყიდველთა საბაზრო ძლიერების და გამყიდველთა საბაზრო ძლიერების* შესწავლის გზით ხორციელდება. შიდა გარემოს შეფასების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი და სხვა რამდენიმე ანალოგიური დანიშნულების მეთოდი.

ხარჯთაღრიცხვის შემუშავება

ღონისძიების ბიუჯეტი, ძირითადად, მის შემუშავებასა და ჩატარებასთან დაკავშირებული ყველა შემოსავლისა და ხარჯის პროგნოზია. ღონისძიების ფინანსების ეფექტურად მართვისთვის კარგი მიდგომაა კომპიუტერში „ცოცხალი ბიუჯეტის" შენახვა - ანუ ცხრილისა, რომელიც რეგულარულად (ყოველდღიურად ან ყოველკვირეულად) განახლდება.

ბიუჯეტის შმუშავების დროს უნდა მოხდეს შემდეგი წესების გათვალისწინება:

- ბიუჯეტი მკაფიოდ უნდა იყოს შედგენილი და ის ადვილად წასაკითხი და გასაგები უნდა იყოს.
- ის უნდა იყოს რეალისტური და მასში არასდროს უნდა იქნას გათვალისწინებული დაფინანსების წყაროები, რომელთა განხორციელებაც ნაკლებად სავარაუდოა.
- თუ ბიუჯეტი რელევანტურია - მაგალითად, ეს შეიძლება მოხდეს თუ ღონისძიების დაფინანსება მშობელი ორგანიზაციის მეშვეობით ხდება - ამ შემთხვევაში ღონისძიების ბიუჯეტში შექმნილ ხარჯთაღრიცხვის ცენტრები ინტეგრირებული უნდა იყოს „მშობელი ორგანიზაციის" ანგარიშგების სისტემასთან.
- ღონისძიების შემოსავლისა და ხარჯის თითოეული პუნქტი ასახული უნდა იყოს მის ბიუჯეტში.
- უნდა იქნას გათვალისწინებული, რომ ბიუჯეტის სირთულე დამოკიდებულია ღონისძიების ზომაზე ან ხასიათზე.
- ხშირად ისე ხდება, რომ ღონისძიებისთვის ადგილი აქვს ნატურალურ შემოწირულობას ან ხარჯებს. ეს ყველაფერი აუცილებლად უნდა აისახოს ბიუჯეტში. თუმცა, იმისათვის, რომ თავიდან იქნას აცილებული ამგვარი ნატურალური შემოსავლების ან ხარჯების რეალურ ფულთან შერევა, სასურველია, რომ ნატურით განხორციელებული ანგარიშსწორების შესახებ ჩანაწერი ცალკე იქნას შენახული.

- თავის დაზღვევის მიზნით საჭიროა, რომ შეიქმნას ბიუჯეტის ასლი, რომელიც უფრო დაცულად შეინახება. ამავე დროს არ უნდა მოხდეს ბიუჯეტის სხვადასხვა ვერსიის ერთმანეთში შერევა.

დაფინანსების მოძიება

დაფინანსების მოძიების უმთავრესი პირობაა, რომ ღონისძიების წარმატებულობა ეჭვგგარეშე იყოს. ღონისძიების წარმატების ალბათობის პროგნოზირებისას, ორი მნიშვნელოვანი კითხვა უნდა დაისვას:
1) ფინანსურად სიცოცხლისუნარიანია თუ არა ღონისძიება?
2) მდგრადია თუ არა ის?

პროგრამის ესთეტიკასა და ხარისხს აზრი ეკარგება თუ ღონისძიება ფინანსურად სიცოცხლისუნარიანი არ არის, მისი წარმატება მნიშვნელოვნად შემცირდება და ის მდგრადი არ იქნება. ამიტომ, მომავალში ფინანსური მხარდაჭერის უზრუნველყოფა შესაძლოა უფრო რთული აღმოჩნდეს.

ბოლო წლებში ღონისძიებების ორგანიზების ხარჯები გაიზარდა და ღონისძიების ორგანიზატორებისთვის საჭირო შემოსავლის მოსაზიდად ფართო სპექტრის წყაროების მოძიება გახდა საჭირო. ბიზნეს გეგმისა და ღონისძიების ბიუჯეტის მომზადებისას კარგი მიდგომაა შემოსავლების გეგმის შედგენა, რაც სახსრების მოზიდვის დაგეგმვაში დადებით როლს ასრულებს.

შემოსავლების გეგმის მეშვეობით ადვილდება ყველა იმ ვარიანტის შეფასება, რომელსაც აქვს ღონისძიებისთვის შემოსავლის გაზრდის პოტენციალი. ეს არსებულ პარტნიორებსა და დაინტერესებულ მხარეებს მისცემს ნდობას, რომ ბიუჯეტის მიზნების დასაკმაყოფილებლად დამატებითი დაფინანსება აქტიურად მოიძებნება. შემოსავლის წყაროებისა და ვადების განსაზღვრით, თუ მოსალოდნელი მიზნები არ შესრულდება, გეგმაში იდენტიფიცირებული უნდა იყოს გაუთვალისწინებელი სიტუაციების შემთხვევაში სამოქმედო აქტივობების მონახაზი.

სახსრების მოზიდვისა და შემოსავლების პოტენციური წყაროები. თანხების მოზიდვა ხშირად განსაკუთრებით ინოვაციური პროცესი უნდა იყოს. ღონისძიების ტიპის მიხედვით, სავარაუდოა, რომ დაფინანსების მისაღებად საჭირო იქნება შემდეგი შემოსავლის წყაროების კომბინაციის გამოყენება:

ბილეთების გაყიდვიდან შემოსავლების მაქსიმიზაციისთვის აუცილებელია მსგავსი ღონისძიებების გამოცდილების შესწავლა და რეალისტური ფასის დაწესება. შეიძლება ფართოდ იქნას გამოყენებული შეღავათიანი ფასები და სპეციალური შეთავაზებები. ხშირად ღონისძიებაზე შესვლა უფასო შეიძლება იყოს მაგრამ მის ზოგიერთ შემადგენელზე დაწესდეს გადასახადები ან ბილეთები.

მონაწილეობის საფასური ხშირად გამოიყენება სპორტული ღონისძიებების, აუქციონების საჯარო ვაჭრობების დროს. ამ შემთხვევაშიც აუცილებელია რეალობის

გათვალისწინება. მონაწილეებს უნდა ჰქონდეთ განცდა, რომ ისინი ღონისძიებაში მონაწილეობით უფრო მეტ ფასეულობას იღებენ ვიდრე გადაიხადეს. რა შესვლის საფასურიც არ უნდა იქნას დაწესებული, მნიშვნელოვანია, რომ ღონისძიების შესახებ ყველა ინფორმაციაში ნათლად მიეთითოს, თუ რას მოიცავს ის სინამდვილეში.

სახელმწიფო სახსრები. ღონისძიებებს უფრო ხშირად ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოები ეხმარებიან. ამის მიზეზი ის არის, რომ ადგილობრივად მხარდაჭერილი ღონისძიებები უფრო მდგრადია გრძელვადიან პერსპექტივაში, რადგან ისინი ადგილობრივ სტრატეგიებს შეესაბამება. ადგილობრივი ხელისუფლება სულ უფრო მეტად ავითარებს ღონისძიებების სტრატეგიებს და ქირაობს ღონისძიებების ხელმძღვანელ პირებს მათი ჩართულობისა და მხარდაჭერის კოორდინაციისთვის.

ადგილობრივი ხელისუფლების გარდა, არსებობს სხვა დამფინანსებელი ორგანოების ფართო სპექტრი, რომლებსაც შეუძლიათ ფინანსური და/ან „ნატურით" დახმარების შეთავაზება. უპირველესად ცხადია ასეთად ცენტრალური ხელისუფლება გვევლინება. თითოეულ დამფინანსებელს აქვს საკუთარი მიზნები და ღონისძიება შეიძლება ემთხვეოდეს ან არ ემთხვეოდეს ამ მიზნებს. ამიტომ გასააზრებელია დაეხმარება თუ არა ღონისძიება იმ მიზნების მიღწევას, რომელთა მიღწევაც თავად დამფინანსებელ ორგანიზაციას აქვს.

კომერციული სპონსორობა. მარტივად რომ ვთქვათ, როდესაც კომპანია აფინანსებს ღონისძიებას, ეს ჩვეულებრივ ნიშნავს, რომ ის უზრუნველყოფს ფულად სახსრებს რიგი შეღავათების სანაცვლოდ. კომერციული სპონსორობის მოზიდვის მცდელობას, სავარაუდოდ, დიდი დრო დასჭირდება. ამ დროს ღონისძიების მესვეურებს ხშირად სჭირდებათ გამოყოფილი კონკრეტული პირის გამწესება სპონსორებთან ურთიერთობებისთვის, ეს შეიძლება იყოს თავად ღონისძიების ორგანიზატორი ან გარედან მოწვეული პროფესიონალი. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში მართალია მისი მომსახურება გარკვეული სახსრები დაჯდება რაც ბიუჯეტში უნდა აისახოს, მაგრამ რადგან მას აქვს კონტაქტები და გამოცდილება, შეიძლება მისი საქმიანობა გაცილებით ეფექტიანი აღმოჩნდეს.

ტრასტები და ფონდები, როგორც წესი, აფინანსებენ პროექტებს ან ინიციატივებს, რომლებსაც უჭირთ ძირითადი დაფინანსების მოზიდვა. დიდ ბრიტანეთში ათასობით ტრასტია და ბევრი მათგანი თავისი ბიუჯეტის გარკვეულ ნაწილს გრანტების სახით კულტურულ და სპორტულ პროექტებს ურიცხავს. თითოეულ მათგანს აქვს მკაცრი კრიტერიუმები, რომლებიც, სავარაუდოდ, მხოლოდ საქველმოქმედო ორგანიზაციებისა და საქმეების დაფინანსებას მოიცავს. ამ შემთხვევაში საჭიროა ამ ფონდებისა და ტრასტების სახელმძღვანელო პრინციპების გულდასმით გაცნობა რათა დადგინდეს, შეესაბამება თუ არა ღონისძიება გრანტების გაცემის მათ კრიტერიუმებსა და მიზნებს.

კონცესიისა და ფრენჩაიზის უფლებების გაყიდვა შეიძლება იყოს შემოსავლის გაზრდის ძალიან კარგი გზა, განსაკუთრებით ფართოდ დასწრებად ღონისძიებებზე. საკვებისა და სასმელის გაყიდვების უფლებები ყველაზე აშკარა გადაწყვეტილებაა,

მაგრამ სხვა პროდუქტების ჩართვაც შეიძლება, რომლებიც შეესაბამება ღონისძიების ეთიკას, პროგრამას ან აუდიტორიის პროფილს.

მერჩენდაიზინგი. გარკვეული ღონისძიებებისთვის, სპეციფიკური საქონლის, როგორიცაა ბრენდირებული ტანსაცმელი და საჩუქრები, გაყიდვას შეიძლება ჰქონდეს შემოსავლის გაზრდის პოტენციალი. თუმცა, მერჩენდაიზინგი ყველა ღონისძიებისთვის შესაფერისი არ არის და, თუ ის სათანადოდ არ არის დაგეგმილი, შეიძლება რესურსების დიდი ხარჯი გამოიწვიოს.

ვიტრინა, დემონსტრაცია და საინფორმაციო სტენდები. ზოგიერთ კომპანიას სურს, ღონისძიებებზე თავისი პროდუქციის პირდაპირ სამიზნე მომხმარებლისთვის შეთავაზება. სხვები, რომლებსაც არ აქვთ პროდუქტი, მაგრამ რეკლამირებენ მომსახურებას ან გარკვეულ ქმედებას, ზოგჯერ ღონისძიებებზე საინფორმაციო სტენდებს დგამენ. ამ შემთხვევაში შემოთავაზებული ნებისმიერი პროდუქტი ან მომსახურება უნდა შეესაბამებოდეს ღონისძიების ეთიკას და სამიზნე ბაზრის პროფილს. ზოგადი წესის თანახმად, რაც უფრო მაღალია ღონისძიების პროფილი და რაც უფრო დიდია აუდიტორია, მით უფრო მეტი გადასახადის დაწესება შეიძლება.

რეკლამა. თუ ღონისძიებას აქვს დაბეჭდილი პროგრამა, ბუკლეტზე არსებული სარეკლამო სივრცე შეიძლება შეეთავაზოს ადგილობრივ ან საერთაშორისო კომპანიებს, ან მათ, ვინც ინტერესი გამოხატა. სხვა სარეკლამო შესაძლებლობები შეიძლება მოიცავდეს ღონისძიებაზე და/ან მის ვებსაიტზე ბანერების პოზიციების გაყიდვას. ამ დროს უნდა იქნას გათვალისწინებული ის ფაქტი რომ, თუ ღონსძიებას ჰყავს სპონსორები, რეკლამის ადგილი არ უნდა მიეყიდოს მთ კონკურენტებს.

ნატურით მხარდაჭერა. მიუხედავად იმისა, რომ „ნატურით“ სპონსორობა ფულადს ვერ შეედრება, არ უნდა მოხდეს მისი უგულებელყოფა. ნატურით სპონსორი უზრუნველყოფს პროდუქტებს ან მომსახურებას ხელშესახები სარგებლის სანაცვლოდ (მაგალითად, პროდუქტის ცნობადობის ამაღლების შესაძლებლობები, ღონისძიების ბილეთები, სამომავლო კონტრაქტის გარანტიები და ა.შ.). ხშირად მედია სპონსორობაც

ღონისძიების სამოქმედო გეგმის (ოპერაციული პროგრამის) შემუშავება

მნიშვნელოვანია ღონისძიების სამოქმედო გეგმის შემუშავება. ის განსხვავდება (თუმცა პარალელურად მუშაობს) ბიზნეს გეგმისგან. გასაგებად რომ ვთქვათ, ღონისძიების სამოქმედო გეგმა რეალური მართვის ინსტრუმენტია, რაც დეტალურად აღწერს პროექტის ძირითად ეტაპებსა და აქტივობებს ვადების მიხედვით - ის მუდმივად უნდა გადაიხედოს და განახლდეს ღონისძიების დაგეგმვისა და ოპერაციების პროგრესის შესაბამისად. მეორეს მხრივ, ბიზნეს-გეგმა არის სტრატეგიული ხედვისა და დაგეგმვის დოკუმენტი, რაც ასახავს ღონისძიების მიზნებს, აყალიბებს ბიზნეს შემთხვევას და იძლევა ფინანსურ პროგნოზებსა და ინფორმაციას მოცემული პერიოდისთვის (ხშირად 3-5 წელი). ბიზნეს გეგმა უნდა გადაიხედოს ძირითად ეტაპებზე, ღონისძიების პარტნიორების შეთანხმებით (სავარაუდოდ,

დაგეგმვის თითოეული ეტაპის დასაწყისში). ღონისძიების სამოქმედო გეგმა ასევე უნდა იყოს წარმოდგენილი ბიზნეს გეგმის ძირითად ნაწილში ან დანართის სახით.

მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება საიმედოდ გამოიყურებოდეს, თუ როგორ განვითარდება და ჩატარდება ღონისძიება, მნიშვნელოვანია ყოველი მოსაზრება ფორმალურად დაფიქსირდეს. ეს აუცილებელია იმისათვის, რომ ზუსტად განისაზღვროს და გავრცელდეს თუ, რა, როდის და ვის მიერ უნდა გაკეთდეს ღონისძიების სამოქმედო გეგმის მიხედვით. ეს ასევე აუცილებელია, ინვესტორების კეთილგანწყობის მოპოვებისთვის. ღონისძიების სამოქმედო გეგმის შედგენა მარტივი ამოცანაა, რაც გულისხმობს ძირითადი ოპერაციების ჩამოთვლას ვადების მიხედვით და იმის მითითებას, თუ ვინ იქნება პასუხისმგებელი თითოეული ელემენტის შესრულებაზე. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, ის, რომ ღონისძიების ყველა მონაწილეს საკმარისი დრო ჰქონდეთ ყველა საჭირო დავალების შესასრულებლად საკუთარი პასუხისმგებლობების გასააზრებლად.

ღონისძიების სამოქმედო გეგმაში ჩამოთვლილი ძირითადი აქტივობები შეიძლება მოიცავდეს: ბიზნეს გეგმის შედგენა/განახლებას; ღონისძიების პარტნიორებისა და მხარდამჭერების იდენტიფიცირებას; სანქცირება/ნებართვების აღებას; პერსონალის დაქირავებასა და ტრენინგს; სახსრების მოზიდვის აქტივობების შედგენასა და ვადების განსაზღვრას; ლიცენზირების, იურიდიული ან სადაზღვევო საკითხების მოგვარებას, ბიუჯეტირებას; ძირითადი შეხვედრების ვადებისა და ორგანიზებასთან დაკავშირებული სხვა საკითხების დადგენას; ადგილმდებარეობის (ადგილების) დადასტურებას; ღონისძიების პროგრამის ელემენტებს; წინასაწარმოო/საწარმოო ეტაპებს; მარკეტინგული სტრატეგიის განხორციელების სქემას; მედია აქტივობასთან დაკავშირებულ საკითხებს; ღონისძიების ჩატარებას; ღონისძიების დასრულებას; მონიტორინგს შეფასებასა და ანგარიშგებას.

მნიშვნელოვანია სამოქმედო გეგმაში გათვალისწინებული იყოს დამატებითი დრო განუსაზღვრელობისთვის. რათა ნებისმიერი ის ამოცანა, რომლის დასრულებაც კონკრეტულ თარიღამდე ეჭვს იწვევს და რომელთაც გარე გავლენა ან დახმარება შეიძლება დასჭირდეს, ვადაში დასრულდეს.

ღონისძიებათა სამოქმედო გეგმა ხშირად ექვემდებარება განახლებას და შემდეგ ყველა ცვლილების შესახებ უნდა ეცნობოთ მათ ვინც ამ გეგმის მიხედვით მუშაობს. ღონისძიების ზომისა და სირთულის მიხედვით, შეიძლება არსებობდეს ცალკე, უფრო დეტალური სამოქმედო გეგმები სხვადასხვა სამუშაო სფეროებისთვის ან „განყოფილებებისთვის“. მაგალითად, შეიძლება შემუშავდეს გეგმები ცალ-ცალკე მარკეტინგისთვის, წარმოებისთვის, სახსრების მოზიდვისთვის და ა.შ. სასარგებლო მიდგომაა მთელი აქტივობების ვადების ასახვა გეგმაში და ასევე მისი „განყოფილებებად“ დაყოფა.

სამართლებრივი და სხვა სახის რისკების ანალიზი და პრევენცია

რისკების პრევენციის საუკეთესო შესაძლებლობა დაზღვევაა. ღონისძიებისთვისაც შესაბამისი დაზღვევის ორგანიზება აუცილებელია. დეტალებზე ყურადღების გამახვილება უაღრესად მნიშვნელოვანია სადაზღვევო შემთხვევების დაფარვის დადგენისას. დაზღვევის აღებისას, დამზღვევი/ანდერრაიტერი თანახმაა უზრუნველყოს მომავალი დანაკარგის, დაზიანების ან პასუხისმგებლობისგან დაცვა ღონისძიების მესვეურების მიერ გადახდილი პრემიის სანაცვლოდ.

სადაზღვევო ფირმებთან ურთიერთობებისთვის ხშირად ბროკერის დაქირავება ჯობია ვისაც ღონისძიების სახელი შეეძება სადაზღვევო ხელშეკრულების გაფორმება. მისი მოვალეობაა, ბაზარზე არსებული სხვადასხვა ანდერრაიტერისგან მოიძიოს საუკეთესო შეთავაზება. სავარაუდოდ, კონტრპროდუქტიული იქნება რამდენიმე ბროკერის დაქირავება, რადგან თითოეულმა მათგანმა შეიძლება საქმე სხვადასხვაგვარად წარმოადგინოს (რაც არასწორ ინტერპრეტაციას გამოიწვევს) ეს, როგორც წესი, ანდერრაიტერის იმედგაცრუებასა და შეშფოთებას იწვევს.

ურთიერთობა უნდა დამყარდეს იმ სადაზღვევო ბროკერთან, რომელსაც, კარგად ესმის ღონისძიებების ინდუსტრიის საკითხები და კონკრეტული ღონისძიების საზრუნავი. ეს უზრუნველყოფს, რომ ღონისძიების მესვეურები მიიღებენ ყველაზე რელევანტურ პოლისს საუკეთესო ფასად. დაზღვევაზე დანაზოგის გაკეთება შესაძლებელია, როდესაც სტანდარტული პოლისი შედგენილია რეალური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად.

რაც უფრო მეტი ინფორმაცია აქვს ბროკერს (და შესაბამისად, ანდერრაიტერს) ღონისძიების შესახებ, მით უფრო ეფექტური და ხელმისაწვდომი იქნება დაზღვევის პოლისი. ამიტომ საჭიროა სადაზღვევო ბროკერთან დიდი ხნით ადრე დაკავშირება და მისთვის საჭირო ინფორმაციის შესაბამის ვადებში მიწოდება. სჯობს სადაზღვევო საკიტხების ღონისძიებამდე დაახლოებით 2-3 თვით ადრე მოგვარება, ამ მხრივ უკიდურესი ვადაა ერთი თვე. დაგვიანებული მიდგომა, როგორც წესი, მიუთითებს არასწორ მენეჯმენტზე და შესაძლოა გაზრდილ რისკზე.

ამიტომ ბროკერს უნდა მიეწოდოს დოკუმენტები და ინფორმაცია, რომლებიც დედა ორგანიზაციისა და ღონისძიების პროფესიულ ბუნებას ასახავს - ამ მიდგომამ შეიძლება სადაზღვევო პრემიის დაზოგვა გამოიწვიოს. დამზღვევმა უნდა იგრძნოს რომ ღონისძიების ორგანიზატორებს კარგად აქვთ გაცნობიერებული რისკები.

კითხვები:

1. რა ძირითად საკითხებს მოიცავს ღონისძიების გეგმა?
2. რა მახასიათებლები აქვს ღონისძიების მისიას?
3. როგორი უნდა იყოს ღონისძიების მიზანი?
4. რა უნდა იქნას გათვალისწინებული ღონისძიების ჩატარების თარიღისა და ადგილის განსაზღვრის დროს?
5. რა ინსტრუმენტებით ხდება გარემოს ანალიზი ღონისძძიების ორგანიზების დროს?
6. როგორ ხდება ღონისძიების ხარჯთაღრიცხვის შემუშავება?
7. ღონისძიების დაფინანსების მოძიების რა საშუალებები არსებობს?
8. როგორ ხდება ღონისძიების სამოქმედო გეგმის (ოპერაციული პროგრამის) შემუშავება?
9. რა არის სამართლებრივი და სხვა სახის რისკების პრევენციის საუკეთესო შესაძლებლობა?

თავი 11. ღონისძიებების მართვა

ღონისძიების ორგანიზება

არ არსებობს „არასტანდარტული“ ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელია ღონისძიებების ჩასატარებლად. თითოეული ღონისძიება ისეთივე ინდივიდუალურია, როგორც მისი მიზნები და ადამიანები, რომლებიც მას ახორციელებენ.

ღონისძიებაში ძალიან მნიშვნელოვანია მისი ორგანიზატორის როლი. როგორც წესი, მნიშვნელოვანი ღონისძიებების ორგანიზატორებად იურიდიული პირები გვევლინებიან. მათ შორის ბევრისთვის ეს პროფესიული საქმიანობაა. ღონისძიებების

ორგანიზატორი შეიძლება იყოს: პროფესიული ღონისძიებების ან ფესტივალების ორგანიზაციები, პროფესიული ღონისძიებების მართვის კომპანიები და ორგანიზატორები, საჯარო/კერძო პარტნიორობა, ღონისძიებების დეპარტამენტები მშობელ ორგანიზაციებში ან კომპანიებში, ადგილობრივი ხელისუფლება, ფრილანსერი ღონისძიებების ორგანიზატორები, რომლებიც მუშაობენ საჯარო ორგანოების ან კერძო კომპანიების სახელით, ტურისტული ფორუმები და ორგანიზაციები, ადგილობრივი ორგანიზატორები, მოხალისეობრივი ჯგუფები, ტრასტები, საქველმოქმედო ორგანიზაციები, სპორტის მმართველი ორგანოები, კლუბები და ასოციაციები, კერძო პირები.

ღონისძიების პერსონალის მობილიზება

ღონისძიების პერსონალის მობილიზების დროს მათგან უნდა ჩამოყალიბდეს საერთო მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებული გუნდი. წინააღმდეგ შემთხვევაში ღონისძიების წარმატებით ჩატარება კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგება.

ღონისძიების გუნდი. როგორიც არ უნდა იყოს კონკრეტული წამოწყება, უმნიშვნელოვანესია, სწორად შეირჩეს გუნდი, რომელსაც ექნება შესაბამისი უნარები ღონისძიების ჩატარებისთვის. კარგი გუნდის ფორმირება წარმატებისთვის აუცილებელია. ღონისძიების ტიპისა და მასშტაბის (და მისთვის ხელმისაწვდომი რესურსების) მიხედვით, პასუხისმგებლობის ძირითადი სფეროები შეიძლება მოიცავდეს: ღონისძიების დირექტორს, მის პროდიუსერს ან მენეჯერს, წარმოების მენეჯერს, ღონისძიების ადმინისტრატორს, ღონისძიების ასისტენტს, ფინანსურ ასისტენტს, მარკეტინგის მენეჯერს, მედია მენეჯერს, ობიექტის/ადგილის მენეჯერს, სახსრების მოზიდვის/სპონსორობის მენეჯერს, პროგრამის მენეჯერს, წარმოების დიზაინერს, ინფორმაციის ასისტენტს, ხელოვნების/მონაწილეების ერთობას, სცენის მენეჯმენტს, წარმოების ჯგუფს, კურიერებს.

ზემოთ მოცემული სია იძლევა ღონისძიებისთვის შესაფერისი როლების ტიპების მაგალითს. შესაძლოა, ღონისძიება მოითხოვდეს როლების ფართო სპექტრს, გაცილებით გაფართოებულ გუნდს ან შესაძლოა, მხოლოდ ორ ან სამ ადამიანს, რომლებსაც მოხალისეები უჭერენ მხარს ღონისძიების მართვის ყველა ასპექტის შესასრულებლად.

გუნდის შექმნის პროცესი იწყება იმ სხვადასხვა როლებისთვის სამუშაო აღწერილობების შედგენით, რაც ღონისძიების სპეციფიკიდან გამომდინარე აუციელებელია. ის უნდა მარტივად და ნათლად ასახავდეს, თუ რას ელიან თითოეული ადამიანისგან. ასეთი მიდგომა ხელს უწყობს იმის გარკვევას, თუ რა როლები უნდა დაწესდეს ღონისძიების შესრულებისთვის და რა უნარები ესაჭიროება

თითოეულ პერსონალს. შემდეგი ეტაპია თითოეული ხელშეკრულების პირობების განსაზღვრა. მაგალითად, პეროსნალთან დადებულმა ხელშეკრულებამ უნდა უპასუხოს შემდეგ კითხვებს: ვინ უნდა დასაქმდეს ფრილანსერი, მოკლევადიანი კონტრაქტორი თუ მუდმივი თანამშრომელი? თანამშრომლებს ხელფასი ყოველკვირეულად მიეცემათ თუ ყოველთვიურად? მოხდება ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება? რამდენ საათის აანაზღაურებაა დაგეგმილი კვირაში? რამდენი დღე გაგრძელდება შვებულება? გადაიხდება თუ არა რაიმე ბონუსი?

მას შემდეგ, რაც დასრულდება საჭირო როლების ჩამოთვლა და აღწერა, კარგი იდეაა შედგეს ორგანიზაციული სქემა ან საშტატო გეგმა, რაც განსაზღვრავს ღონისძიების გუნდის სტრუქტურას. ამის შემდეგ კი უკვე შესაძლებელია პერსონალის დაქირავება.

პერსონალის დაქირავება. რამდენადაც შესაძლებელია, წინასწარ კარგად უნდა დაიგეგმოს დაქირავებასთან დაკავშირებული მოქმედებები. პირველ რიგში ვაკანსიებთან დაკავშირებით უნდა გამოქვეყნდეს განცხადება. ეს კი, ისე უნდა მოხერხდეს, რომ საკმარისი დრო დარჩეს განცხადების განთავსებისთვის გასაუბრებებისა და ნებისმიერი შეტყობინების ვადაში შესასრულებლად. ამ დროს არ არის ცუდი რეკომენდაციების მიღება სხვა ღონისძიებების მენეჯერებისგან, ვისაც უკვე აქვთ გამოცდილება ამ მხრივ.

გუნდში ბალანსის დაცვა მთავარი ფაქტორია - ღონისძიების პერსონალს ხშირად უწევს ერთმანეთთან ძალიან მჭიდროდ მუშაობა დაძაბულ გარემოში და დიდი ხნის განმავლობაში, ამიტომ აუცილებელია, რომ გუნდის წევრები ერთმანეთს ავსებდნენ. ყოველთვის უნდა მოხდეს სამუშაოს აღწერის შემუშავება და წერილობით უნდა გაფორმდეს დაქირავების ხელშეკრულებები. ანაზღაურების ტარიფები (ან მოხალისეობრივი სამუშაოს საფუძველი) ნათლად უნდა იყოს გაგებული და მიღებული.

პერსონალთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხები

გუნდის თითოეულ წევრს ნათლად უნდა ესმოდეს, თუ რას მოიცავს მათი და სხვა თანაგუნდელების როლები, რას ელიან მათგან და ვის წინაშე არიან ისინი პასუხისმგებელნი.

გუნდის წევრებს შორის აუცილებელია კარგი შიდა კომუნიკაციის არსებობა. ამისთვის რეგულარულად უნდა ტარდბოდეს გუნდის შეხვედრები ღონისძიების სამოქმედო გეგმის განახლებისთვის და იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ყველა ძირითადი წევრი იცნობს და ესმის საკითხები და გამოწვევები. ეს შეხვედრები ასევე

შესაძლებლობას აძლევს გუნდის წევრებს, წამოჭრან საკუთარი პრობლემები და გაუზიარონ ერთმანეთს ცოდნა და გამოცდილება.

თუ სტუდენტების სამუშაოზე აყვანის შემთხვევაში აუცილებელია მათ ჰქონდეთ სამუშაო გამოცდილების მიღების კარგი შესაძლებლობა. ამისთვის საჭიეროა აღჭურვილობა და რის მეშვეობითაც მოხდება მათი ინსტრუქტაჟი, მენტორობა, ზედამხედველობა და მათთან უკუკავშირის დამყარება.

მოხალისეების ღონისძიებაში დასახმარებლად გამოყენებისთვის, აუცილებელია მათ ნათლად განემარტოთ თუ რა მოეთხოვებათ, რა ტიპის როლების შესრულება მოუწევთ, რა იქნება მათი სამუშაო სათები. ასევე საჭიროა მათი ტრენინგი, წახალისება, დამოძღვრა თუ ვის წინაშე არიან ანგარიშვალდებულნი, როგორ უნდა გაუმკლავდნენ ინციდენტებს. მოხალისეების მართვა ფრთხილად უნდა მოხდეს და მათთან ურთიერთობა განსხვავდება ანაზღაურებად პერსონალთან ურთიერთობისგან. რადგან მოხალისეები დროს უთმობენ ღონისძიებაზე მუშაობას, სავარაუდოდ, მათ აქვთ კონკრეტული მიზეზები ამისთვის. მოხალისეების შერჩევისა და სწორად გამოყენებისთვის საჭიროა იმის გარკვევა თუ რას ეძიებენ ისინი. რის შემდეგაც მათი უნარები და პიროვნება შესაბამის როლს უნდა შეუსაბამდეს. მაგალითად, ზოგს შეუძლია კარგად იმუშაოს საინფორმაციო ჯიხურში ან მონაწილეებთან ურთიერთობაში შევიდეს, მაშინ, როდესაც, ნაკლებად გამოცდილი კომუნიკაციის უნარების მქონე ადამიანს შეიძლება ურჩევნია ნაკლებად იკონტაქტოს საზოგადოებასთან. მოხალისეები კარგად უნდა ინფორმირდნენ ღონისძიების შესახებ, განსაკუთრებით თუ მათი როლი საზოგადოებასთან კონტაქტს გულისხმობს. ყოველთვის სასიამოვნოა მოხალისეების წვლილის აღიარება ღონისძიების დასრულების შემდეგ მცირე საჩუქრის/სერტიფიკატის მიცემით.

ოპერაციული კომუნიკაციების მოწესრიგება

ღონისძიებებში ოპერაციული კომუნიკაციების ორი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია 1) **ღონისძიების სახელმძღვანელო და 2) პერსონალის ბრიფინგის დოკუმენტი.**

ღონისძიების სახელმძღვანელო მთავარი იარაღია, რაც უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობას და მითითებებს ღონისძიებაზე მომუშავე ყველა ძირითადი თანამშრომლისა და მრჩევლისთვის. იგი აღწერს პროექტის ძირითადი დამგეგმავების

მიერ ღონისძიების ყველა ოპერატიულ ასპექტთან დაკავშირებით მიღებულ საბოლოო გადაწყვეტილებებს და წარმოადგენს პრაქტიკულ ოპერატიულ სახელმძღვანელოს.

ღონისძიების სახელმძღვანელო უმნიშვნელოვანესი დოკუმენტია რის მეშვეობითაც მასთან დაკავშირებით მიღებული ყველა ოპერაციული ასპექტი ერთ დოკუმენტშია ასახული. ამიტომ, როდესაც საქმე თავად ღონისძიებას ეხება, გუნდის ძირითადი გადაწყვეტილების მიმღები პირები და ნებისმიერი გარე სააგენტო ერთი და იგივე ინფორმაციის საფუძველზე მუშაობენ. ქვემოთ მოცემული ინფორმაცია შეიძლება საკმაოდ ვრცელი ჩანდეს, მაგრამ ის გამოდგება სახელმძღვანელოდ. მისგან უნდა შეირჩეს მხოლოდ ის, რაც კონკრეტულ ღონისძიებას ეხება. თუ ღონისძიება მცირე და მარტივი ხასიათისაა, მისი სახელმძღვანელო საკმაოდ მოკლე უნდა იყოს და შესაძლოა, მას ძალიან შეზღუდული შიდა გავრცელება ჰქონდეს. თუ ღონისძიება უფრო რთულია, მაგალითად, თუ ის დიდი ღია ცის ქვეშ ჩასატარებელი ღონისძიებაა ან რამდენიმე ადგილს მოიცავს, სახელმძღვანელო შეიცავს მეტ ინფორმაციას და, სავარაუდოდ, უფრო ფართო გავრცელების არეალს საჭიროებს.

ღონისძიების სახელმძღვანელო, ძირითადად, ღონისძიების ორგანიზატორებმა უნდა დაწერონ. თუმცა, თუ ღონისძიების ოპერაციული ასპექტები დაიგეგმა გარე სააგენტოების ან პარტნიორების დახმარებითა და რჩევებით, რომლებსაც ოპერაციული როლი აქვთ, ეს უნდა აისახოს სახელმძღვანელოს შედგენისას. მნიშვნელოვანია, რომ ყველა ძირითადი დამგეგმავი და სააგენტო დაეთანხმოს სახელმძღვანელოს მეთოდებსა და რეკომენდაციებს მის გამოქვეყნებასა და გავრცელებამდე.

ღონისძიების სახელმძღვანელო შეიძლება შეიცავდეს მგრძნობიარე ინფორმაციას, ამიტომ გავრცელება უნდა შემოიფარგლოს ღონისძიებაზე გადაწყვეტილების მიმღები ძირითადი პირებით, სააგენტოებით ან ორგანოებით, ასევე იმ პირებით, რომლებმაც წვლილი შეიტანეს და დაეთანხმნენ სახელმძღვანელოში შემავალ უსაფრთხოების მნიშვნელოვან ინფორმაციას.

სახელმძღვანელო ფაქტობრივად „ინსტრუქციაა“. ის უნდა შეიცავდეს ყველა ინფორმაციას, რაც დაკავშირებულია ღონისძიების ოპერატიულ ასპექტებთან. მისი ფორმატი შეიძლება მოიცავდეს შემდეგს:

წინა ყდა - მასზე მიეთითება ღონისძიების დასახელება და ვადები, ასევე გამოცემის თარიღი.

შინაარსის გვერდი - სადაც ნათლად უნდა გამოიყოს თავები/განყოფილებები გვერდების მითითებებით. აქვე უნდა ჩანდეს თუ ვინ მოამზადა სახელმძღვანელო.

გავრცელების სია - ჩამოთვლილი უნდა იყოს ყველა ის პირი, ვინც მიიღებს სახელმძღვანელოს და ვის წარმოადგენენ ისინი.

საკონტაქტო ინფორმაცია - თითოეული ინდივიდისთვის.

როლები და პასუხისმგებლობები - პროექტში ჩართული ყველა ძირითადი სააგენტოს ოპერატიული თვალსაზრისით.

შესავალი და/ან განზრახვის განცხადება - ღონისძიების მენეჯერის შეტყობინება ღონისძიების სახელმძღვანელოს გამოყენების შესახებ.

ღონისძიება - ზოგადი მიმოხილვა.

მიმდინარეობის თანმიმდევრობა - მთავარი ღონისძიებისა და ნებისმიერი დამხმარე ატრაქციონის.

ადგილმდებარეობის/ადგილმდებარეობის რუქები/გეგმები - ღონისძიების ადგილის ფიზიკური განლაგება.

მეთოდური დებულებები - მოიცავს ინფორმაციას ღონისძიების ყველა ოპერატიული და უსაფრთხოების ასპექტის შესახებ. ეს განყოფილება შეიძლება მოიცავდეს ინფორმაციას წარმოების, შესასვლელებისა და გასასვლელების, უსაფრთხოების, მოძრაობის, ტრანსპორტისა და პარკირების მოწყობისა და ტერიტორიაზე სხვადასხვა ობიექტის (როგორიცაა ტუალეტები, სამედიცინო საშუალებები, დაკარგული პირების ოთახი, სასმელი წყალი და ა.შ.) არსებობის შესახებ.

წარმოების გრაფიკები – ღონისძიების მომზადების, პირდაპირი ტრანსლირებისა და ჩაწერის დროითი გრაფიკები.

ღონისძიების კომუნიკაციები – კომუნიკაციის ყველა ასპექტი.

ადგილზე საკონტაქტო პირების შესახებ - მათთან სატელეფონო, პირადი ან რადიოკავშირის შესაძლებლობების მითითება. ამ განყოფილებაში ასევე შეიძლება განთავსდეს ღონისძიების ნებართვებისა და საშვების ასლი (მაგ. პარკირების საშვები, ყველა ზონაში წვდომის საშვი, პერსონალი და ა.შ.), რათა ყველამ იცოდეს, როგორ გამოიყურება ისინი.

საგანგებო სიტუაციები და პროტოკოლი – მასში უნდა შევიდეს დეტალური პროცედურები დაკარგული პირების, სამედიცინო გადაუდებელი შემთხვევების, შოუს შეჩერების, ევაკუაციისა და ნებისმიერი სხვა საგანგებო განცხადების შესახებ.

დანართები – დამატებითი და დამხმარე ინფორმაციისთვის, რაც შეიძლება საჭირო გახდეს ღონისძიების ორგანიზების დროს. საჭიროების შემთხვევაში, აქ შეიძლება ჩაერთოს რისკის შეფასებები, ობიექტის წესები, უსაფრთხოების მემორანდუმები, პერსონალის ინსტრუქციის დოკუმენტი, ღონისძიებამდელი კონტროლის ზომები, გარე სააგენტოს განზრახვის შესახებ განცხადებები და ა.შ.

პერსონალის ბრიფინგის დოკუმენტის მიზანია უზრუნველყოს პრინციპების, პრაქტიკისა და ინსტრუქციების მკაფიო ნაკრები, რათა დაეხმაროს ღონისძიების პერსონალს მათი ოპერატიული როლების შესრულებაში. ეს დოკუმენტი შეიძლება ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს, რადგან ლაკონურად გადმოსცემს მნიშვნელოვან ინფორმაციას. ამით მას შეუძლია უზრუნველყოს უწყვეტობა, შეამციროს ბრიფინგის დრო და უზრუნველყოს კომფორტის გარკვეული დონე ღონისძიებაზე მომუშავე პერსონალისთვის.

პერსონალის ბრიფინგის დოკუმენტი უნდა მიეწოდოს ღონისძიების ყველა თანამშრომელს. ის ასევე უნდა იყოს დართული ღონისძიების სახელმძღვანელოს დანართის სახით.

პერსონალის ბრიფინგის დოკუმენტში ღონისძიების შესახებ ზოგად ინფორმაციასთან ერთად უნდა შედიოდეს ყველა პროცედურა, პრაქტიკა და რეგულაცია, რაც განსაზღვრავს პერსონალის ქცევას. მასში შემავალი ზოგიერთი ელემენტი შეიძლება აღებული იყოს ღონისძიების სახელმძღვანელოდან, მაგრამ პერსონალის ბრიფინგის დოკუმენტის არაფორმალური გავრცელების გამო, არ შეიცავდეს მგრძნობიარე ინფორმაციას. მასში წარმოდგენილია:

შინაარსის გვერდი – რომელიც ნათლად განსაზღვრავს სექციების სათაურებს და მათი პოვნის ადგილს.

განზრახვის განცხადება – მკითხველს აწვდის ინფორმაციას დოკუმენტის მიზნის შესახებ.

დამატებითი ასლები – მათ შორის ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ სად შეიძლება მისი მიღება დაკარგვის ან დაზიანების შემთხვევაში.

ვინ ვინ არის – ღონისძიების პერსონალის სია, მათი როლები, პასუხისმგებლობები და ბრძანების ჯაჭვი.

ღონისძიების აღწერა – მათ შორის პროგრამა ან მიმდინარეობის თანმიმდევრობა და ადგილმდებარეობის რუკა, რაც ასახავს ადგილის გეგმარებას, ღონისძიების ელემენტებისა და ყველა ობიექტის ადგილმდებარეობას (ტუალეტები, პირველადი დახმარების ადგილები, სასმელი წყალი და ა.შ.).

პროცედურები, პრაქტიკა და რეგულაციები, რომელთა დაცვაც პერსონალს მოეთხოვება ყოველდღიური მოვალეობების შესრულებისას და ინციდენტის შემთხვევაში. ი ეს განყოფილება სამ ფართო კატეგორიად იყოფა:

1) იდენტიფიკაცია, გარეგნობა და ქცევა - როგორ არის განსაზღვრული პერსონალის სხვადასხვა როლი. პირადობის მოწმობა/ბეიჯი, რა უნდა ატაროს პერსონალმა და როგორ უნდა მოიქცეს.

2) ოპერაციული პრაქტიკა - ინსტრუქციები, თუ როგორ უნდა შესრულდეს მოვალეობები და როგორ მუშაობს სხვა პროცედურული ასპექტები.

3) ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების სახელმძღვანელო - ღონისძიების უსაფრთხოების მემორანდუმი, რომელიც შეიცავს კონტროლის ზომების დეტალებს, ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების საკითხებთან გამკლავების პროცედურებს.

პროფესიული ფორმა ანგარიშები - ანგარიშები, რომელთა შევსებაც შეიძლება მოეთხოვოს პერსონალს. ეს შეიძლება იყოს სამუშაო დროის ფურცელი, ღონისძიების ქონების შესვლის/გასვლის ფურცლები (ფორმები, აღჭურვილობა და ა.შ.), უბედური შემთხვევის ანგარიში, ინციდენტის ანგარიში და ა.შ.

ღონისძიების მონიტორინგი

ღონისძიების მართვის უმნიშვნელოვანესი შემადგენელია მისი მიმდინარეობის შეფასება და კონტროლი, რაც ინფორმაციის ცირკულირების ეფექტიან სისტემას ეფუძნება. ეს, კი, თავის მხრივ მოიაზრებს მასზე მუდმივი მონიტორინგის განხორციელებას. თუ მცირე ღონისძიებებში კონტროლისა და შეფასების პროცესი გაცილებით მარტივად განსახორციელებელია, დიდებში აღნიშნულს აუცილებლად ესაჭიროება მონიტორინგის ფორმალიზებული სისტემის შექმნა. კონტროლის შედეგად ხდება მონაწილეების პასუხისმგებლობისა და ყურადღების კონცენტრირება შესასრულებელ დავალებებზე. რაც პრევენციის როლს ასრულებს და უმნიშვნელო პრობლემების დამძიმების აღკვეთას უწყობს ხელს. მიუხედავად ამისა, კონტროლი ერთ-ერთი ყველაზე მეტად იგნორირებული საქმიანობაა ღონისძიებების მართვის მიმართულებით, უფრო მეტიც, ხშირად ის საკმაო წინააღმდეგობას წააწყდება გუნდის წევრებისგან. სწორედ ამიტომ, მენეჯერებს აქვთ დიდი პასუხისმგებლობა კონტროლის სისტემის ფორმირების კუთხით, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ვერ ჩამოყალიბდებიან წარმატებულ ხელმძღვანელებად. ეს, კი, ერთიანი საინფორმაციო სისტემის გარეშე წარმოუდგენელია, რის მეშვეობითაც უნდა განხორციელდეს დავალებების შესრულების შესახებ მონაცემთა მოპოვება და მათი გეგმურ ხარჯთაღრიცხვასა და გრაფიკებთან შედარება.

ღონისძიების მონიტორინგის საინფორმაციო სისტემის სტრუქტურა

ღონისძიების მონიტორინგის ეფექტიანი სისტემის ფორმირებისთვის აუცილებელია შემდეგი საკითხების გადაწყვეტა:

1) მოსაპოვებელი ინფორმაციის კლასიფიკაცია;

2) მონაცემთა შეგროვების პასუხისმგებლების, ვადებისა და ინსტრუმენტების განსაზღვრა;

3) მოპოვებული მონაცანების გაანალიზება;

4) ღონისძიების მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშის მომზადება.

მოსაპოვებელი ინფორმაციის კლასიფიკაცია. *ტიპური მონაცემები, რის მოპოვებაც ხდება ღონისძიების მონიტორინგისა და კონტროლის დროს, არის: ოპერაციების ფაქტობრივი ხანგრძლივობა; რესურსების გამოყენების ტემპები; ფაქტობრივი ეტაპობრივი დანახარჯები.*

ინფორმაციის მოპოვება და შეგროვება. მას შემდეგ რაც გადაწყდება თუ რა სახის ინფორმაცია უნდა შეგროვდეს, უნდა განისაზღვროს *თუ ვინ, როგორ და როდის*

შეაგროვებს საჭირო მონაცემებს. ეს საქმე შეიძლება ითავოს გუნდმა, მოიჯარემ, დამოუკიდებელმა სპეციალისტმა ან ღონისძიების ხელმძღვანელმა. ინფორმაციის მოპოვება შეიძლება აგრეთვე მეორეული წყაროებიდან. ამ ეტაპზე ასევე გადასაწყვეტია საანგარიშო პერიოდის ხანგრძლივობა, ინფორმაციის დაცვის საკითხი და მის გავრცელებაზე პასუხისმგებლის ვინაობა. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კომპიუტერულმა და ციფრულმა საშუალებებმა მკვეთრად გააუმჯობესა ინფორმაციის მოპოვებასთან, დამუშავებასთან, კლასიფიკაციასთან დაკავშირებული საკითხები და სადღეისოდ არსებობს პროგრამული უზრუნველყოფის სხვადასხვა ვარიანტი, რასაც ზემოაღნიშნულთან ერთად ინფორმაციის ანალიზიც შეუძლია.

ანგარიშგების პროცესი და ღონისძიების მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშის მომზადება. უპირველესად გასარკვევია თუ ვინ უნდა ჩაიბაროს ღონისძიების მიმდინარეობის შესახებ ანგარიში. გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესა და მმართველობით დონეს ღონისძიების შესახებ განსხვავებული ინფორმაცია ესაჭიროება. უმაღლესი ხელმძღვანელობის დაინტერესების საკითხი, როგორც წესი, ბიუჯეტისა და ვადების დაცვის პრობლემაა. უფრო დაბალი რანგის მენეჯერებს აინტერესებთ კონკრეტული აქტივობის შედეგები. ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით ანგარიშები უნდა მომზადდეს მიზნობრივი აუდიტორიის გათვალისწინებით.

ღონისძიების მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშების წარდგენის ფორმა, როგორც წესი, წერილობითია, თუმცა შესაძლებელია ზეპირადაც გაკეთდეს მოხსენება. რაც შეეხება თემატიკას, ზოგადი ჩამონათვალი ქვემოთაა წარმოდგენილი: წინა ანგარიშის შემდგომი პროგრესი; ღონისძიების მიმდინარე სტატუსი, რაც მოიცავს გრაფიკს, დანახარჯებს, მასშტაბს და ერთობლივ ტენდენციებს; წინა ანგარიშის შემდგომ წამოჭრილი საკითხები და პრობლემები, სადაც განხილული უნდა იყოს ადრე არსებული პრობლემების გადაწყვეტისთვის განხორციელებული ღონისძიებები და ახლად გამოვლენილი გადახრები და ხელის შემშლელი ფაქტორები; დაგეგმილი მაკორექტირებელი ქმედებები.

ღონისძიების დასრულება

ღონისძიება მისი გასართობი ნაწილის დასრულებისთანავე არ მთავრდება. მისი მართვის პროცესის ბოლო ეტაპი მოიცავს დოკუმენტაციის აღრიცხვას, მატერიალური ფასეულობების მოვლა-პატრონობასა და პერსონალზე ზრუნვას.

შეფასებისა და ანგარიშგების პროცესი, რომელიც ძირითადად მოიცავს შემაჯამებელ შეხვედრებს, ინფორმაციის შეგროვებასა და საბოლოო ანგარიშის დაწერას, მნიშვნელოვანი და სასარგებლო საქმეა რაც:

- საშუალებას აძლევს ღონისძიებაში ჩართულ ყველა პირს წარმოაჩინოს საკუთარი გამოცდილება, გამოთქვას რჩევები და რეკომენდაციები;
- რეალურად აფასებს ღონისძიების წარმატებას ფაქტობრივი და უხვი ინფორმაციის საფუძველზე.
- იძლევა შესაძლებლობას, „დამტკიცდეს“ ღონისძიება (ფიზიკურად და ემოციურად).
- კარგ საწყის მასალას იძლევა შემდეგი ღონისძიების დაგეგმვისთვის.

ღონისძიების დასრულების ფაზაში სხვადასხვა სახის თათბირები და შეკრებები იმართება. მნიშვნელოვანია, რომ ყველამ გამოთქვას თავის მოსაზრება. ღონისძიების ხასიათი, ზომა და სტრუქტურა გავლენას მოახდენს შეხვედრების რაოდენობაზე, თუმცა, სავარაუდოდ უნდა ჩატარდეს შემდეგი სახის შეხვედრები:

მენეჯმენტის გუნდთან და დროებით/ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებულ თანამშრომლებთან.

ძირითად გარე კონტრაქტორებთან.

კლიენტთან (თუ არსებობს).

საორგანიზაციო ჯგუფთან და მენეჯმენტის ქვეჯგუფებთან.

ღონისძიების დამფინანსებლებთან და სპონსორებთან.

მენეჯმენტის გუნდის წევრებს, ევალებათ მოამზადონ ლაკონური და კონსტრუქციული მოკლე მიმოხილვის ანგარიშები, სადაც დეტალურად იქნება აღწერილი მათი როლი ღონისძიებაში, მათი გამოცდილება (და მათი გუნდის წევრების გამოცდილება) და რეკომენდაციები მომავალი ღონისძიებებისთვის. ეს მნიშვნელოვანი ინფორმაციაა საბოლოო ანგარიშის დაწერისას.

ბიზნეს გეგმის მსგავსად, მოკლე მიმოხილვის ანგარიში ძალიან სასარგებლო დოკუმენტია. ის წარმოადგენს ღონისძიების და მისი შედეგების ერთიან ჩანაწერს. მომავალი ღონისძიებების დაგეგმვისას არაერთხელ გახდება მისი გამოყენება საჭიროა და ამიტომ ის უნდა შეიცავდეს ფართო ინფორმაციას, როგორიცაა:

ღონისძიების ტიპის, პროგრამის, თარიღების, ადგილმდებარეობის, დამსწრე ადამიანების რაოდენობის და ა.შ. ზოგადი შეფასება.

ღონისძიების წარმატების შესახებ ზოგადი ინფორმაცია.

ბიზნეს გეგმის მიმოხილვა, მისი მიზნები და მიღწევები.

ვინ იყო ჩართული ღონისძიების დაგეგმვასა და ფუნქციონირებაში და რა იყო მათი როლები, მათ შორის ინფორმაცია საორგანიზაციო ჯგუფისა და ნებისმიერი ქვეჯგუფის შესახებ.

პროგრამისა და დამხმარე ატრაქციონების მიმოხილვა.

წარმოების და ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ასპექტების მიმოხილვა.

მარკეტინგისა და კომუნიკაციების ეფექტურობის დეტალური ანალიზი, მათ შორის გამოყენებული მარკეტინგული ინსტრუმენტების, მედიის აქტივობის, პრესის

ამონაწერების, აუდიტორიის ანალიზის, ბაზრის კვლევის, კამპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასება და ა.შ.

სახსრების მოზიდვის ანალიზი, რაც შეფასებულია საწყისი შემოსავლების გეგმის მიხედვით.

საბოლოო ბიუჯეტი, რაც ყველა შემოსავალსა და ხარჯს ასახავს.

რეკომენდაციები თითოეული სფეროსთვის.

შეჯამება და დასკვნა.

კითხვები:

1. როგორ ხდება ღონისძიებების ორგანიზება?
2. რა აქტივობები უნდა განხორციელდეს ღონისძიების პერსონალის მობილიზებისთვის?
3. რა მნიშვნელოვანი საკითხების გათვალისწინება უნდა მოხდეს პერსონალთან დაკავშირებით?
4. როგორ უნდა განხორციელდეს ოპერაციული კომუნიკაციების მოწესრიგება?
5. რისთვის კეთდება პერსონალის ბრიფინგის დოკუმენტი?
6. როგორ უნდა განხორციელდეს ღონისძიების მონიტორინგი?
7. აღწერეთ ღონისძიების მონიტორინგის საინფორმაციო სისტემის სტრუქტურა;
8. რა უნდა იქნას გათვალისწინებული ღონისძიების დასრულებისას?
9. რატომ ტარდება შეხვედრები და კრებები ღონისძიების დასრულებისას?

თავი 12. ღონისძიებების მიმართულებები

მოკლევადიანი სამოგზაურო ტურების ორგანიზება; კულტურული ღონისძიებების ორგანიზება; ღონისძიებების ორგანიზება, როგორც ადგილის(დასახლებული პუნქტი, ქალაქი, ქვეყანა) ცნობადობის ამაღლების საკვანძო ქმედება.

ნებისმიერი ღონისძიების მენეჯმენტი მოიცავს ბიუჯეტირებას, მომწოდებლების მართვას, პროგრამის შემუშავებას, ღონისძიებების ორგანიზებასა და სხვა აქტივობებს.

ყველა ამ საკითხის შესახებ წინა თავებში უკვე გვქონდა მსჯელობა, ახლა კი, უშუალოდ იმ კონკრეტულ საკითხებს შევეხებით რაც მოცემული ღონისძიებებისთვისაა დამახასიათებელი.

ქორწილების და სხვა საზეიმო ღონისძიებების ორგანიზება

სადღეისოდ სულ უფრო ბევრი უნივერსიტეტი სთავაზობს ბაზარს ღონისძიებების მენეჯმენტის პროგრამებს. კარგად შემუშავებული სასწავლო პროგრამა, ქორწილის დამგეგმავს საშუალებას აძლევს, დარწმუნებული იყოს თავის რეკომენდაციებში, შემოთავაზებებსა და მუშაობის წესში. უამრავი დავალებისა და მოვალეობის გათვალისწინებით, წყვილები ეძებენ სრულფასოვან მხარდაჭერას კარგად განსწავლული და ნიჭიერი პროფესიონალებისგან.

ქორწილმა ყველა უნდა გააოცოს ან სულ მცირე ყველას გონებაში დარჩეს, რადგან ასეთ მნიშვნელოვან თარიღთან დაკავშირებული ღონისძიება დასამახსოვრებელი უნდა იყოს. თუმცა, ამას ხშირად თან ახლავს ფასი, რაც წლიდან წლამდე იზრდება.

ქორწილი არის პროდუქტი, რომელიც რეცესიისა და ფინანსური სირთულეების საფრთხის თავიდან აცილებას ცდილობს, ადამიანები უფრო მეტს ხარჯავენ კერძო ღონისძიებებზე, ვიდრე ოდესმე და ამის დადებითი შედეგია სტაბილურად მზარდი ქორწილებისა და ღონისძიებების ინდუსტრია, რაც უზრუნველყოფს დასაქმებისა და ბიზნეს შესაძლებლობების შენარჩუნებას.

„რა შეგიძლიათ გააკეთოთ ისეთი, რაც მე თვითონ არ შემიძლია?“ - ეს არის კითხვა, რასაც ქორწილის დამგეგმავები ხშირად ისმენენ და პასუხი ხშირად მარტივია: „შემიძლია კონტაქტები და გამოცდილება მოგაწოდოთ“. ასობით მომწოდებელთან, მრავალ სხვადასხვა ადგილთან მუშაობისა და სხვადასხვა გამოწვევებისა და პრობლემების გადალახვის შემდეგ, მიმაჩნია, რომ ეს არის რთული სერვისი, რის პროფესიონალურად შეთავაზება მხოლოდ ძალიან ცოტას შეუძლია.

გამოცდილ ქორწილის დამგეგმავს შეუძლია დაზოგოს დრო და ფული და ასევე დაეხმაროს კლიენტებს ისე, რომ არაფერი დაავიწყდეს და ყველა დეტალი იყოს გათვალისწინებული. კარგმა დამგეგმავმა იცის, რომელი მომწოდებელი შეარჩიოს ქორწილის დღისთვის, მოილაპარაკოს ადგილის პირობებზე, გადაწყვიტოს სად შემცირდეს ხარჯები, დაიზოგოს ფული, სად ჩაიდოს ინვესტიცია და როგორ იქნას მიღებული საუკეთესო შედეგი.

ასევე გასათვალისწინებელია ქორწილის დაგეგმვასთან დაკავშირებული სტრესი. კარგად არის დადასტურებული, რომ ქორწილის დაგეგმვა სტრესულია, თუმცა, რაც საკმარისად არაა განხილული სხვა ემოციები რაც ამ დაგეგმვის პროცესს ახლავს თან.

საქმე მხოლოდ მომწოდებლების დაჯავშნასა და მენიუს არჩევას არ ეხება, წყვილებს უწევთ ოჯახური კამათი იმის შესახებ, თუ ვინ იქნება მეჯვარე, და ა.შ.,

ყოველდღიურ ცხოვრებაში, როგორც წესი, ერთდროულად მხოლოდ ერთ ან ორ ემოციურ პრობლემასთან უწევს ადამიანს გამკლავება. თუმცა, როდესაც ერთდროულად 5, 6 ან მეტი სხვადასხვა სტრესული სიტუაციაა და სამართავი, ამან შეიძლება ბევრ წყვილზე დამთრგუნველად იმოქმედოს.

როდესაც წყვილს პირველად ხვდებიან ქორწილის დღის შესახებ სასაუბროდ, ქორწილის დამგეგმავი, როგორც წესი, ყველა დეტალს თანმიმდევრობით განიხილავს. ეს წყვილს ეხმარება, ყურადღება გაამახვილონ იმაზე, თუ როგორ განვითარდება დღე და დაიწყონ დავალებების დალაგება და ერთგვარი კალენდრის შექმნა. ამ შეხვედრაზე ასევე შეიძლება მოხდეს სტუმრებისა და აქტივობების საკონტროლო სიის შედგენა. საუბრის დაწყების კარგი გზა შეიძლება იყოს წყვილისთვის იმის კითხვა, წარმოიდგინონ, რომ ქორწილის დღეს იღვიძებენ, რა სჭირდებათ? სად არიან? წარმოიდგინონ საკუთარი თავი სტუმრად, რას მიაქცევენ ყურადღებას ქორწილში მისვლისას? არის თუ არა ყვავილები და ლენტები ეკლესიის კარიბჭეზე? და ა.შ.

ქორწილისა და სხვა საზეიმო ღონისძიების ორგანიზატორის პროფესიის უპირატესობაა ის, რომ მათ შეუძლიათ განსაზღვრონ საკუთარი სამუშაო განრიგი, საკუთარ მომსახურებაზე თავადვე დააწესონ გადასახადი და საკომისიო, ისინი თავადვე ირჩევენ პარტნიორებს ვისთანაც თანამშრომლობა უადვილდებათ და ბოლოს ისინი სრულად აკონტროლებენ საკუთარ შრომით ცხოვრებას. სამაგიეროდ მათ უწევთ კომპრომისებზე წასვლაც: ქორწილებისა და სხვა საზეიმო ღონისძიებების ორგანიზატორების სამუშაო დღე აღარ არის რეგლამენტირებული და მათ ზოგჯერ თითქმის 24 საათიანი რეჟიმით უწევთ საქმიანობა. უფრო მძაფრადაა საქმე დასვენების დღეებთან დაკავშირებით, რადგან საზეიმო ღონისძიებები სწორედ ამ დღეებში იმართება და ორგანიზატორმა უნდა დაივიწყოს საბათ-კვირის არსებობის შესახებ. მათ არ აქვთ ფიქსირებული შემოსავალი რაც საკმაოდ სტრესულ ვითარებას უქმნით. ასევე არ გააჩნიათ კორპორატიული სამედიცინო დაზღვევა და სხვა მსგავსი სიკეთეები. ამავე დროს გასათვალისწინებელია, რომ მათ მიერ მიღებული უამრავი გადაწყვეტილებიდან ბევრი შეიძლება სადავო გახდეს ამან მათ კარიერასა და შემოსავალზე იმოქმედოს.

საქმიანი (კორპორატიული) ღონისძიებები

კონფერენციები ღონისძიების ტიპია, რომელიც იდეალურია მნიშვნელოვანი გავლენის მოსახდენად. ის არის მრავალდღიანი შეკრება დიდ ქალაქში ან ინდუსტრიულ ცენტრში, სადაც ასობით ან ათასობით დამსწრეა და ყველა მათგანი ცენტრალურ თემაზეა ორიენტირებული. კონფერენციები ჰიბრიდული ღონისძიებების

ტიპური მაგალითებია. ისინი იდეალურ შესაძლებლობას ქმნიან ბრენდის ცნობადობის ასამაღლებლად, გაყიდვების გასაზრდელად და ლიდერობის გასამყარებლად.

მომხსენებლების ჩართულობით, გამოფენებითა და ქსელური შესაძლებლობებით გამდიდრებული ეს ღონისძიებები წარმოადგენს ხანგრძლივი შთაბეჭდილებების შექმნისა და ინდუსტრიაში გავლენის გაზრდის რეცეპტს. სწორი ადგილმდებარეობა კიდევ უფრო ამლიერებს მის გავლენას, უზრუნველყოფს წვდომას უფრო ფართო აუდიტორიაზე და აუცილებელ ლოგისტიკურ მხარდაჭერას, რაც მას შესანიშნავ არჩევნად აქცევს იმ კომპანიებისთვის, რომლებიც ცდილობენ მნიშვნელოვნად აამაღლონ თავიანთი პროფილი.

სავაჭრო გამოფენის ხმაურიან ატმოსფეროში ბრენდი ყურადღების ცენტრში ექცევა ინდუსტრიის კომპანიებისა და ცნობისმოყვარე დამსწრეების კრებულში. ეს გარემო იდეალურია კომპანიის პროდუქციის წარმოსაჩენად, აუდიტორიასთან პირდაპირი ურთიერთობისთვის და ღირებული კავშირების დასამყარებლად. ინტერაქტიული სტენდებითა და პრაქტიკული გარემოთი, ამ ტიპის ღონისძიებები იდეალურია პროდუქტების წარდგენისა და არსებული პროდუქტების წარმოსაჩენად. ისინი უნიკალურ შესაძლებლობას გვთავაზობენ პირისპირ ურთიერთქმედებისა და იდეების გენერირებისთვის, რაც აუცილებელია იმ ბიზნესებისთვის, რომლებიც ცდილობენ მნიშვნელოვანი გავლენის მოხდენას თავიანთ ინდუსტრიაში.

სავაჭრო გამოფენის გავლენის ასამაღლებლად კარგ შედეგს იძლევა პანელური დისკუსიის ორგანიზება. ეს ინტერაქტიული, სტრუქტურირებული საუბრები საუკეთესო საშუალებაა იმისათვის, რომ ფართო საზოგადოებამ უკეთ გაიცნოს ბრენდები და პროდუქცია.

სემინარები საუკეთესო ადგილია დეტალური ინსტრუქციებისა და ტრენინგებისთვის თან ეს ყველაფერი შესაძლოა ინტიმურ გარემოში გაიმართოს. ეს ღონისძიებები, რომლებიც უფრო მცირე და ფოკუსირებულია, ვიდრე დიდი კონფერენციები, იდეალურია როგორც პროდუქტის, ასევე თანამშრომლების ტრენინგისთვის. ისინი ქმნიან სწავლისთვის ხელსაყრელ გარემოს, რაც მათ იდეალურს ხდის ისეთი სესიებისთვის, რომლებიც დეტალებზე ყურადღებას მოითხოვს. ასეთია სერტიფიცირება ან სპეციალიზებული უნარების განვითარება. სემინარებზე მიღებული ინფორმაციული გამოცდილების შეთავაზებით, არა მხოლოდ ღირებული ცოდნა ვრცელდება, არამედ ის ხელს უწყობს მომხმარებელთა ლოიალობის გაზრდას, რადგან დამსწრეები აფასებენ მათ პიროვნულ ან პროფესიულ ზრდაში ჩადებულ ინვესტიციას.

კორპორატიული შეხვედრები და აღმასრულებელი შეკრებები. მაღალი რანგის თანამშრომლებისა და ძირითადი ბიზნეს პარტნიორებისთვის აუცილებელია კორპორატიული ოფისებს გარეთ და აღმასრულებელი დირექტორების შეხვედრები. ეს პირისპირ შეხვედრები სპეციალურად ეწყობა იდეების გენერირებისთვის, გადაწყვეტილებების მიღებისა და პარტნიორობის ხელშეწყობისთვის. ყოველდღიური

ოფისის ყურადღების გაფანტვისგან მოშორებით, ისინი ქმნიან ფოკუსირებულ გარემოს ახალი იდეების გენერირებისა და მნიშვნელოვანი ამოცანების შესასრულებლად. ასეთი შეხვედრები არ არის მხოლოდ შეხვედრები; ისინი სტრატეგიული შესაძლებლობებია ურთიერთობების დასამყარებლად და მომავალი საქმიანობის მიმართულებების დასახვისთვის, რაც მათ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანს ხდის ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, რომელიც ცდილობს მნიშვნელოვანი ნაბიჯების გადადგმას თავისი ბიზნეს მიზნების მისაღწევად.

კომპანიის წვეულებების გამართვა ემსახურება მიღწევების აღნიშვნას და პოზიტიური სამუშაო კულტურის ხელშეწყობას. ეს ღონისძიებები თანამშრომლებს ძვირფას სივრცეს სთავაზობს ერთმანეთთან დასაკავშირებლად, ერთმანეთის დასაფასებლად და ერთად დასასვენებლად. ასეთი შეხვედრების ორგანიზებით, ორგანიზაციები გამოხატავენ მადლიერებას თავიანთი თანამშრომლების მიმართ, ხელს უწყობენ დეპარტამენტებს შორის ურთიერთქმედებას და კომპანიის კულტურის გაუმჯობესებას. უბრალოდ სასიამოვნო დროის გატარებაზე მეტად, კომპანიის წვეულებები წარმოადგენს შეკრული, მოტივირებული სამუშაო ძალის ჩამოყალიბების გასაღებს, რაც აუცილებელია ნებისმიერი ბიზნესისთვის, რომელიც პრიორიტეტს ანიჭებს თანამშრომლების კეთილდღეობას და გუნდის ერთიანობას.

პროდუქტების ან მომსახურების წარდგენა, პროდუქტის კომერციალიზაცია ანუ ბაზარზე წარდგენა შეიძლება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სტრატეგია იყოს. ამ ტიპის ღონისძიებები წარმოადგენს ძლიერ ინსტრუმენტებს აღფრთოვანების, გაყიდვების გაზრდისა და ბრენდის ცნობადობის გასაუმჯობესებლად. ისინი უნიკალურ შესაძლებლობას იძლევიან, პირდაპირ დაუკავშირდნენ გულშემატკივრებს და პოტენციურ მომხმარებლებს და მათ ინტერაქტიულ გამოცდილებას სთავაზობს. ამან კი, შეიძლება მნიშვნელოვნად გაზარდოს პროდუქტის ხილვადობა და ბაზარზე შეღწევადობა. იმ ბიზნესებისთვის, რომლებიც ცდილობენ თავიანთი უახლესი შეთავაზებებით ძლიერი გავლენის მოხდენას, კარგად შესრულებული პროდუქტის წარდგენა ბაზრის მოპოვებისა და საწყისი გაყიდვების იმპულსის გაზრდის გასაღებია.

ქსელური ღონისძიებები მნიშვნელოვანია პროფესიონალებისა და ბიზნესის მფლობელებისთვის, რომლებიც ცდილობენ კარიერული ჰორიზონტის გაფართოებას. ეს შეკრებები ქმნის მოდუნებულ, მაგრამ მიზანმიმართულ გარემოს იდეების გასაზიარებლად, შესაძლებლობების აღმოსაჩენად და პროფესიული ურთიერთობების დასამყარებლად. იდეალურია მათთვის, ვინც ეძებს ახალ თანამშრომლობას ან ცოდნას, ეს ღონისძიებები მონაწილეებს მოუწოდებს, ჩაერთონ შინაარსიან საუბრებში და დაუკავშირდნენ თანამოაზრეებს. ისინი ეფექტური საშუალებაა კარიერული წინსვლისკენ მიმავალი კავშირების გასაძლიერებლად, რაც მათ ფასდაუდებელ ინსტრუმენტად აქცევს ყველასთვის, ვისაც სურს პროფესიული ქსელის გაფართოება.

ფესტივალი ერთ-ერთი ყველაზე საინტერესო და დასამახსოვრებელი ტიპის ღონისძიებაა. ფესტივალის ცოცხალ ატმოსფეროში ჩაძირვით, დამსწრეები განიცდიან კულტურის ზეიმს, მუსიკის, ხელოვნების თუ შემოქმედებითი გამოხატვის სხვა ფორმების მეშვეობით. ეს ღონისძიებები უბრალოდ გართობაზე მეტია; ისინი კატალიზატორები არიან საზოგადოებისა და საერთო სიხარულის ძლიერი განცდის ჩამოყალიბებისთვის. ფესტივალები უნიკალურ სივრცეს ქმნის ადამიანებისთვის, რათა ერთად შეიკრიბონ, დატკბნენ მრავალფეროვანი კულტურული გამოცდილებით და დაამყარონ ხანგრძლივი კავშირები. ისინი განსაკუთრებით ეფექტურია ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ცდილობენ საზოგადოების ამა თუ იმ ჯგუფთან ურთიერთობას და ქმნიან დაუვიწყარი მომენტებს, რაც ღონისძიების დასრულების შემდეგაც დიდხანს გაგრძელდება.

ისეთი შეკრებებზე, როგორიცაა საკვების ფესტივალები, წარმოდგენილია მრავალფეროვანი სამზარეულო და აღინიშნება კულინარიული მეწარმეობის მიღწევები. ეს ღონისძიებები ადგილობრივი კვების ბიზნესებისთვის ცოცხალ პლატფორმას წარმოადგენს საზოგადოებასთან დასაკავშირებლად. დამსწრეებს არა მხოლოდ მრავალფეროვანი გასტრონომიული სიამოვნებების დაგემოვნება, არამედ ადგილობრივი კულინარიული კულტურის მდიდარი ხიბლის გაცნობაც შეუძლიათ.

ვირტუალური ტრენინგ სესიებისთვის იდეალურია ონლაინ გარემო, სადაც მიმდინარეობს დამსწრეთა ვირტუალური განათლება და უნარების განვითარება. სათანადო ტექნოლოგიის გამოყენებას ამ შემთხვევაში გადამწყვეტი როლი ენიჭება. ისინი ცოდნისა და კომპეტენციების გაღრმავებას ისახავს მიზნად.

ვირტუალური ტრენინგ სესია იდეალური ტიპის ღონისძიებაა პანელური დისკუსიებისთვის, ისინი უზრუნველყოფენ დისტანციურ სწავლებას შეუფერხებლად და სახალისო გარემოში. ისინი განსაკუთრებით ეფექტურია ბრენდის ცნობადობის გასაუმჯობესებლად და მორალის ასამაღლებლად, ვირტუალური ტრენინგ სესიები მრავალმხრივი ინსტრუმენტია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის. ისინი იდეალურია ინტეგრაციისთვის, მიმდინარე პროფესიული განვითარებისთვის ან კლიენტების ინფორმირებისთვის, რაც უზრუნველყოფს მოქნილ და მასშტაბირებად ცოდნის გადაცემას.

ვირტუალური დასაქმების ღონისძიებები დღევანდელ შრომის ბაზარზე დასაქმებისთვის აუცილებელი გახდა. ეს ციფრული შეკრებები დამსაქმებლებს დინამიკურ ონლაინ პლატფორმას სთავაზობს პოტენციურ დასაქმებულებთან დასაკავშირებლად, სამუშაო შესაძლებლობების წარმოსაჩენად და სამუშაოს მაძიებლებთან შემოქმედებითად ურთიერთობისთვის. ისინი როგორც დამსაქმებლებს, ასევე კანდიდატებს ღირებულ ქსელურ შესაძლებლობებს სთავაზობენ, რაც მათ დასაქმების პროცესისადმი მოქნილ და ინოვაციურ მიდგომად აქცევს.

თიმ-ბილდინგის აქტივობები. გუნდური თანამშრომლობისა და სულიერი განწყობის გაძლიერება ხშირად იწყება ჩვეულებრივი სამუშაო გარემოს გარეთ ჩატარებული აქტივობებით. გუნდური მუშაობის ეს აქტივობები გადამწყვეტია კოლეგებს შორის უფრო მჭიდრო კავშირებისა და ნდობის შესაქმნელად. სხვადასხვა ინტერაქტიული გამოწვევებისა და სავარჯიშოების მეშვეობით, გუნდის წევრები უკეთ ეცნობიან ერთმანეთს, აღმოაჩენენ თავიანთი პიროვნებისა და სამუშაო სტილის ახალ ასპექტებს. ეს იწვევს კომუნიკაციისა და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესებას, როდესაც ისინი ბრუნდებიან ჩვეულ სამუშაო სივრცეში. ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ორიენტირებულია მხარდამჭერი და თანამშრომლობითი კულტურის განვითარებაზე, ამ აქტივობების ინტეგრირება სტრატეგიული არჩევანია, რასაც დივიდენდები მოაქვს გუნდური ერთიანობისა და სამუშაო ადგილზე საერთო სულიერი განწყობის ასამაღლებლად.

კორპორატიული ჰაკათონები. მაღალი ენერგიითა და ინოვაციურობით სავსე კორპორატიული ჰაკათონები შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების მაძიებელი ორგანიზაციებისთვის საუკეთესო არჩევანია. ეს ღონისძიებები მონაწილეთა კოლექტიურ ინტელექტსა და კრეატიულობას იყენებს ახალი პროდუქტების შესაქმნელად, არსებული პროდუქტების გასაუმჯობესებლად ან მარკეტინგული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ინტენსიური თანამშრომლობისა და კონკურენციის გარემოს შექმნით, ჰაკათონები ახალ იდეებს შთააგონებს და სწრაფ ინოვაციებს უწყობს ხელს. ისინი პრობლემების გადაჭრისა და იდეების გენერირების დინამიკურ მიდგომას გვთავაზობენ, რამაც შეიძლება ბაზარზე გარღვევა და კონკურენტული უპირატესობა გამოიწვიოს.

მარკეტინგული აქტივაციები ბრენდის ინტერაქტიული გამოცდილებაა, რაც შექმნილია აუდიტორიის ჩართულობისა და მოხიბვლისთვის. ეს ღონისძიებები ქმნის დასამახსოვრებელ ურთიერთქმედებებს, რაც მონაწილეებზე ხანგრძლივ შთაბეჭდილებას ტოვებს. ისინი იდეალურია ბრენდის ცნობადობის ასამაღლებლად, მომხმარებელთა ლოიალობის გასაძლიერებლად და პროდუქტის ან მომსახურების ბაზარზე ჩაშვების გარშემო აჟიოტაჟის შესაქმნელად. გამოცდილებითი ღონისძიებების მარკეტინგული აქტივაციები შეიძლება სხვადასხვა ფორმით მიმდინარეობდეს, დაწყებული pop-up ინსტალაციებიდან და დამთავრებული ინტერაქტიული ჩვენებებით ფესტივალებსა თუ სავაჭრო გამოფენებზე.

მოკლევადიანი სამოგზაურო ტურების ორგანიზება

საქართველოს ბუნებრივ-კლიმატური პირობებიდან, კვების კულტურიდან და ისტორიული წარსულიდან გამომდინარე ერთ-ერთი პერსპექტიული მიმართულებაა

მოკლევადიანი სამოგზაურო ტურების ორგანიზება. ჩვენს ქვეყანაში არის რამდენიმე ლოკაცია რაც მსოფლიო დონის უნიკალურ ბუნებრივ-კლიმატურ თუ ისტორიულ ღირსშესანიშნაობას წარმოადგენს და თავისთავადაა მიმზიდველი ადგილობრივი თუ უცხოელი ტურისტებისთვის.

საქართველოში შესაძლებელია რეკრეაციული, შემეცნებითი, კულინარიული, ღვინის სადეგუსტაციო და სხვა სახის ტურების ორგანიზება და ეს ბიზნესი საკმაოდ აქტიურად იკიდებს ფეხს.

მოკლევადიანი ტურის ორგანიზებისთვის, პირველ ყოვლისა აუცილებელია ბიუჯეტის განსაზღვრა და დანიშნულების ადგილის შერჩევა. შემდეგ უნდა განისაზღვროს მარშრუტი რაც ერთი მხრივ მაქსიმალურად წარმოაჩენს ლოკაციის პოტენციალს, მაგრამ ამავე დროს ტრანსპორტირებისა თუ სხვა თვალსაზრისით იქნება მოქნილი.

საქართველოს პირობებში მოკლე ტურებისთვის საუკეთესო საშუალებაა ავტოტრანსპორტი, თუმცა სულ უფრო ხშირია ქვეითი ტურები და ზოგჯერ იყენებენ ისეთ ეგზოტიკურ ტრანსპორტს როგორიცაა ცხენები. პროგრამა ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ ძირითადი მიზნის (რეკრეაციული, შემეცნებითი, ესთეტიკური და ა.შ.) მიღწევასთან ერთად, მას გართობის ფუნქციაც ჰქონდეს. პროგრამაში დაგეგმილ აქტივობებთან აუცილებელია და თავისუფალ დროის გათვალისწინებაც.

მოკლე ტურების ორგანიზატორებს მოუწევთ ბევრ საკითხზე დაფიქრება. მაგალითად, მათ უნდა უზრუნველყონ უსაფრთხოება, კვება და სხვა ფიზიოლოგიური პრობლემების მოგვარება, რისთვისაც საჭიროა ტურში მრავალი ნივთის წაღება, ამიტომ გულდასმით უნდა ჩალაგდეს ჩანთები და ეს პროცესი საკონტროლო სიით გადამოწმდეს. უნდა ჩამოიტვირთოს ოფლაინ რუკები და საჭიროების შემთხვევაში მომზადდეს აუცილებელი სამგზავრო დოკუმენტები, როგორიცაა პასპორტები და ვიზები. სტრესის შესამცირებლად საჭიროა ძირითადი ტრანსპორტისა და ღირსშესანიშნაობების წინასწარ დაჯავშნა.

მნიშვნელოვანია ტურის ორგანიზატორებმა იზრუნონ ღამის გასათევზე. ამისთვის შესაძლებელია მოკლევადიან ტურებში კარვების და სხვა საშუალებების წაღება ან დანიშნულების ადგილზე უნდა შეირჩეს სასტუმრო ან დასაქირავებელი საცხოვრებელი ფართი.

კითხვები:

1. რა აქტივობებს მოიცავს ნებისმიერი ღონისძიების ორგანიზება?
2. როგორ ხდება ქორწილების და სხვა საზეიმო ღონისძიებების ორგანიზება?

3. რომელი საქმიანი (კორპორატიული) ღონისძიებების შესახებ გსმენიათ და რა დანიშნულება აქვს მათ?
4. როგორ ხდება მოკლევადიანი ტურების ორგანიზება?