

## ცოტა რამ ხარისხსა და ხარისხის ფუძემდებლებზე

ნანა შატბერაშვილი, საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2024.52.07>

### რეზიუმე

სტატიაში - „ცოტა რამ ხარისხსა და ხარისხის ფუძემდებლებზე“ - წარმოდგენილია XIX საუკუნის დამლევს და XX საუკუნის პერიოდის ის მეცნიერები, რომელთაც დიდი წვლილი მიუძღვით ხარისხის ფენომენის მეცნიერულ შესწავლასა და განვითარებაში და რაც მთავარია, ხარისხზე ზრუნვის კუთხით მაშინდელი ბიზნეს-მწარმოებლების გაძლიერებაში. ასე მოხდა აშშ-ში, იაპონიაში და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. ამ მეცნიერებს მსოფლიო საზოგადოებამ ხარისხის ფუძემდებლები უწოდა. ესენი არიან: ედვარდს დემინგი, ჯოზეფ ჯურანი, ფილიპ ქროსბი, ავედის დონაბედიანი და სხვები. სტატიაში მოკლედ აღწერილია მათი დამსახურება ხარისხის სფეროში და მათი რეკომენდაციების დანერგვით რიგი კომპანიების წარმატებები.

ამის გარდა, სტატიაში წარმოდგენილია ხარისხის როგორც ცნების სხვადასხვა განმარტებები, ხარისხის მდგენელები, მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, როგორც ხარისხის საფუძველი და ა. შ. მოცემულია აგრეთვე, ხარისხის მიმართ დაბალ და მაღალშემოსავლიანი ქვეყნების მოსახლეობის დამოკიდებულებაში ურთიერთგანსხვავებები - მაღალშემოსავლიანები უპირატესობას აძლევენ ხარისხიან საქონელს, დაბალშემოსავლიანები კი - იაფ საქონელს. გამოკვეთილია საქართველოს დაბალშემოსავლიანი სეგმენტიდან მომხმარებელთა 5%-ის ქცევა, რაც შემოსავლების სიმცირის მიუხედავად, მათ მიერ მაღალი ხარისხის ძვირადღირებულ საქონლის ყიდვაში გამოიხატა. სტატიის ავტორმა მას მოსახლეობის ამ ფენაში „პრიორიტეტების გადაფასების“ სიმპტომი უწოდა.

საკვანძო სიტყვები: ხარისხი; ხარისხის ფუძემდებლები; ხარისხის მდგენელები; მომხმარებლის მოთხოვნილებები; ხარისხის სტანდარტი.

## A LITTLE BIT ABOUT QUALITY AND THE FOUNDATIONS OF QUALITY

NANA SHATBERASHVILI, Doctoral of  
Georgian Technical University

### REZUME

The article - "**A little bit about quality and the fundamentals of quality**" - presents the scientists of the XIX century and the XX century period, who made a great contribution to the scientific study and development of the quality phenomenon and, most importantly, to the strengthening of the then businessmen in terms of quality care. This happened in the USA, Japan and Western European countries. These scientists were called the founders of quality by the world community. These are: Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby, Avedis Donabedian and others. The article briefly describes their merits in the field of quality and the success of a number of companies by implementing their recommendations.

In addition, the article presents various definitions of quality as a concept, determinants of quality, customer needs as the basis of quality, etc. Sh. Differences in the attitudes of the population of low-income and high-income countries towards quality are also given - high-income people prefer quality goods, and low-income people prefer cheap goods. The behavior of 5% of consumers from the low-income segment of Georgia has been highlighted, which was manifested in the purchase of high-quality and expensive goods despite their low income. The author of the article called it a symptom of "overestimation of priorities" in this segment of the population.

**Keywords: quality; quality founders; Quality inspectors; customer needs; quality standard.**

**შესავალი.** ნებისმიერ ორგანიზაციაში, რომლის პროდუქცია (სერვისი) ბაზარზე გადის, მომხმარებლებზე კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვებისთვის მთავარს და ძირითადს წარმოადგენს პროდუქციის (სერვისის) ხარისხით მათი მოთხოვნილებების იმაზე უკეთ დაკმაყოფილება, ვიდრე ეს შეუძლიათ კონკურენტებს. ასეა ყველა დარგში, მათ შორის სამედიცინო სფეროში. აქ ბაზრისთვის მიწოდებული პროდუქტი სამედიცინო სერვისია, მომხმარებელი კი - პაციენტი.

**ძირითადი ტექსტი.** ასე არ იყო ყოველთვის. პროდუქციის (სერვისის) ხარისხზე ყურადღება გამახვილდა XIX საუკუნის დამლევს და XX საუკუნის დასაწყისში, როცა მსოფლიო ბაზარზე გაძლიერდა კონკურენცია და კონკურენტ-ბიზნესმენებმა მომხმარებლის (კლიენტის) ძეგნაში ფაქტიურად „ომი“ გამოუცხადეს ერთმანეთს.

სწორედ ამ დროიდან იწყება რიგი მეცნიერების გააქტიურებული ინტერესი ხარისხის ფენომენის მიმართ. მსოფლიოში ხარისხის მენეჯმენტის ფუძემდებლებად მიიჩნევიან **ვ. ედვარდს დემინგი, ჯოზეფ მ. ჯურანი, ფილიპ ბ. ქროსბი, არმან ფ. ფეიგენბაუმი, დონალდ ბრეკი, ავედის დონაზედიანი, ერნესტ ამორი კოდმანი, ჰოვარდ მალკოლმ ბალდრიჯი და კაორუ იმიკავა** [ყაზახაშვილი, 1920, გვ. 26].

ჩამოთვლილ მეცნიერებს შორის **ედვარდს დემინგი** ყველაზე ცნობილ ხარისხის ექსპერტად არის აღიარებული. დემინგი კომპანიაში ხარისხის უზრუნველყოფის პასუხისმგებლობას მის მენეჯმენტს აკისრებდა. ამ მიმართულებით ცნობილია მისი 14 პუნქტიანი რეკომენდაციები, კერძოდ:

1. დაისახეთ პროდუქტის (სერვისის) გაუმჯობესების მიზანი.
2. წუნდებული პროდუქტები ან ცუდი სერვისი მიუღებელია.
3. ხარისხის მონიტორინგის სტატისტიკური მეთოდები უფრო ეფექტურია.
4. ურთიერთობა უნდა იყოს ხანგრძლივი და ნდობაზე დაფუძნებული.
5. პროდუქტისა და სერვისის გაუმჯობესება მუდმივად, უწყვეტად მიმდინარე პროცესია.
6. ტრენინგი უნდა ჩაუტარდეს ყველა თანამშრომელს.
7. სუპერვიზიამ უნდა შეექმნას ისეთი გარემო, რომ თანამშრომლებმა თავის საქმეში თავის თავზე აიღონ ლიდერობა.
8. მენეჯმენტმა უნდა შექმნას ისეთი გარემო, რომ მუშები წახალისდნენ.

9. გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს ხარისხის გაუმჯობესებას.
10. დაბალი ხარისხის მიზეზების ძირითადი ნაწილი ეკუთვნის სისტემას.
11. ქვოტებს მივყავართ ხარისხის გაუარესებამდე.
12. კომპანიაში ხარისხის მიღწევა მაშინ ხდება, როდესაც ყველა თანამშრომელი კმაყოფილი და მოტივირებულია.
13. ორგანიზაციას სჭირდება ადამიანები, რომლებიც უმჯობესდებიან განათლებით.
14. ტრანსფორმაცია ყველას საქმეა. იგი ხელს უწყობს ხარისხის ამაღლებას.

მეცნიერ დემინგის რეკომენდაციები იაპონელებმა დანერგეს. შედეგად იმდენად გაუმჯობესდა იაპონური ტექნიკური პროდუქციის ხარისხი, რომ მას კონკურენციას ვეღარ უწევდნენ სხვა ქვეყნები.

ხარისხის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუძემდებელი იყო **ჯოზეფ მ. ჯურანი**. მან შექმნა ხარისხის ტრილოგია, რომელშიც შეიყვანა ხარისხის დაგეგმვა (ანუ მომხმარებლებისთვის მათი საჭიროებების განსაზღვრა), ხარისხის კონტროლი (ანუ პროცესის ზედამხედველობა) და ხარისხის გაუმჯობესება (ანუ ხარისხის გადაყვანა მაღალ დონეზე). ჯურანმა თავისი ორიგინალური იდეებით დიდი წვლილი შეიტანა ხარისხის მენეჯმენტის განვითარებაში. იგი ხარისხს განმარტავდა, როგორც პროდუქციის (სერვისის) „გამოყენებისთვის მზაობას“ [Джурани. 1993].

ამერიკელი მეცნიერი **ფილიპ ბ. ქროსბი** 1952-1999 წლებში აქტიურად იყო ჩაბმული ხარისხის უზრუნველყოფის სამუშაოებში. თავის ნაშრომში - „ხარისხი თავისუფალია“ ქროსბიმ წარმოადგინა ბადა, რომელშიც მოცემულია ხარისხის მენეჯმენტის საფეხურები, ხარისხის სტატუსი, პრობლემასთან გამკლავება, ხარისხის როლი და ფასეულობა, ხარისხის გაუმჯობესების აქტივობები და კომპანიის პოზიცია ხარისხთან მიმართებაში. მას ეკუთვნის აგრეთვე ხარისხის ოთხი პრინციპი [Кросби. 2003]:

1. ხარისხი არის მასზე არსებული მოთხოვნილებისადმი კომფორტულობა.
2. მენეჯმენტის სისტემა არის პრევენცია.
3. შესრულების სტანდარტი არის წუნის ნულამდე დაყვანა.
4. გაზომვის სისტემა არის ნაკლოვანებების გამოვლენა.

**არმან ვ. ფეიგენბაუმი**ც მნიშვნელოვან ფიგურას წარმოადგენს ხარისხის ისტორიაში. ცნობილია მისი ნაშრომები: „ხარისხის კონტროლი: პრინციპები, პრაქტიკა, ადმინისტრირება“ (1951 წ.) და „ხარისხის ტოტალური კონტროლი“ (1961 წ.). მან შეიმუშავა აგრეთვე, ხარისხის გაუმჯობესების სამსაფეხურიანი პროცესი:

- ხარისხში ლიდერობა;
- ხარისხის ტექნოლოგია და ორგანიზაციული თავდადება;
- პატრიოტიზმი.

ედვარდ დემინგის მსგავსად, მეცნიერ ფეიგენბაუმის ორიგინალური იდეები ხარისხის მენეჯმენტში XX საუკუნის 50-იან წლებში წარმატებით გამოიყენეს იაპონელებმა.

ამ პერიოდში მოღვაწეობდა **დონალდ ბერვიკი**. იგი ექიმი იყო და ხარისხს ჯანდაცვის სფეროში შეისწავლიდა. თუმცა, ამ სფეროში კვლევები დაიწყო ავიაციიდან. ბერვიკი აშშ-ში იყო ჯანდაცვის ხარისხის გაუმჯობესების ეროვნული სადემონსტრაციო პროექტის თანადამფუძნებელი და მკვლევარი. მას ხარისხის თემაზე 129-ზე მეტი სტატია აქვს გამოქვეყნებული. იგი განსაკუთრებით აკრიტიკებდა „ზედმეტ მკურნალობას“, რომელსაც სარგებელი არ მოჰქონდა პაციენტისთვის.

XX საუკუნის დამლევს (1919-2000) მოღვაწეობდა მეცნიერი **ავედის დონაბედიანიც**. მისი განსაკუთრებული ინტერესის სფეროს წარმოადგენდა ჯანდაცვის ხარისხი. 1966 წელს მან გამოაქვეყნა ნაშრომი - „ჯანდაცვის სერვისების ხარისხის განვითარება“, რომელშიც განიხილა ხარისხის სამი ასპექტი - სტრუქტურა, პროცესი და შედეგი. ამის შემდეგ, კერძოდ, 1980-1985 წლებში, გამოაქვეყნა ტრილოგია - „ხარისხის მიღწევისა და მონიტორინგის კვლევა“. მასში იგი ხარისხის 7 მახასიათებელს იხილავს. ეს მახასიათებლებია: ეფექტურობა, შედეგიანობა, ოპტიმალურობა, მიღწევადობა, სამართლიანობა, თანასწორობა და ღირებულება [Donabedian. 1988].

1869-1940 წლებში მოღვაწეობდა მეცნიერი **ერნესტ ამორი კოდმანიც**. იგი პროფესიით ქირურგი იყო და ოპერაციის ხარისხს ნაოპერაციებ პაციენტებზე დაკვირვებით ამოწმებდა. მან გამოსცა ნაშრომი, რომელსაც ეწოდება „ჰოსპიტალის მუშაობის ეფექტურობის შესწავლა“, რომელშიც ხარისხის კუთხით 123 საექიმო შეცდომა არის დაფიქსირებული. კოდმანი ამერიკის ჰოსპიტალური დახმარების სტანდარტიზაციის პროგრამის შემუშავების ერთ-ერთი მონაწილე იყო. მისმა კვლევებმა საბოლოოდ განაპირობა ჯანდაცვის დაწესებულებათა აკრედიტაციის ერთობლივი კომისიის - JCAHO-ს ჩამოყალიბება [ყაზახაშვილი. 2020. გვ. 40-41].

ამერიკელი მეცნიერი **ჰოვარდ მალკოლმ ბალდრიჯი** ხარისხის სფეროში მოღვაწეობდა XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან გარდაცვალებამდე (1987 წ.). საქმიანი ურთიერთობის მთელ პერიოდში ის იყო ხარისხის მენეჯმენტის მხარდამჭერი და ხელშემწე-

ყოფი. ცდილობდა საკანონმდებლო დონეზე მოეხდინა ხარისხის უზრუნველყოფა, გაუმჯობესება და მართვა. იგი თვლიდა, რომ ხარისხი ქვეყნის ძლიერების და სტაბილურობის გასაღებს წარმოადგენს. სწორედ ამ დამსახურების გამო, აშშ-ის კონგრესის მიერ დაწესებულია ბალდრიჯის სერთიფიკატი, რომელიც ეძლევათ მაღალი ხარისხის პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიებს [Харрингтон. 1990].

ხარისხის ერთ-ერთი ფუძემდებელი იყო იაპონელი **კაორუ იშიკავა**. XX საუკუნის 50-იან წლებში იშიკავა იაპონიაში ხელმძღვანელობდა ხარისხის კონტროლის სამეცნიერო და საინჟინრო გაერთიანებას. ამ პერიოდში იშიკავამ თარგმნა და იაპონიაში განავრცო ხარისხის მენეჯმენტის შესახებ დემინგის და ჯურანის კონცეფციები. ცნობილია იშიკავას „მიზეზებისა და შედეგების“ დიაგრამაც, რომელსაც „თევზის ფხის“ დიაგრამასაც უწოდებენ. იგი გამოიყენება პრობლემის გამომწვევი მიზეზის დასადგენად. ამ დიაგრამამ ფართო გამოყენება ჰპოვა სამედიცინო მომსახურების ხარისხის შესწავლის პროცესში [Исикава. 1988].

ეს ჩამონათვალი არ ამოწურავს ხარისხის მკვლევართა რიცხვს. მათი რაოდენობა რამოდენიმეჯერ მეტია. მეცნიერთა ახალი თაობა მას გაციფრულების (დიჯიტალიზაციის) ფორმატში იხილავს, ანუ როგორ, რა გზით და როგორი გამომსახველობით შეუძლია ციფრულ ტექნოლოგიას პროდუქციის (სერვისის) უმაღლესი ხარისხის უზრუნველყოფა კატასტროფულად დიდი ხარჯების გაწევის გარეშე. ეს საკითხი, მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი, ჯერ-ჯერობით კვლევის დონეზეა. არის მოლოდინი, რომ რობოტები მაქსიმალურად მაღალი ხარისხის პროდუქციის (სერვისის) შექმნას შეძლებენ და ამ სფეროში მაღალპროფესიონალ ადამიანებსაც კი დაჯაბნიან.

ხარისხი სუბიექტური ცნებაა. მისი განსაზღვრის მრავალი განსჯები და ტერმინოლოგიური მიდგომები არსებობს. ამის მიუხედავად, მის ყველა განმარტებაში მოჩანს, რომ ხარისხი აღნიშნავს პროდუქციის (მომსახურების) საუკეთესოობას:

**ედვარდ დემინგი:** „კარგი ხარისხი ნიშნავს პროდუქტის (სერვისის) წარმოებას მომხმარებელზე მორგებული ხარისხის სტანდარტის შესაბამისად“.

**ჯოზეფ ჯურანი:** „ხარისხი ეს არის პროდუქტის (სერვისის) მიწოდებისთვის მზადყოფნა“.

**ფილიპ ქროსბი:** „ხარისხი არის მოთხოვნებისადმი კონმფორმულობა“.

**ჯეიმს ჰარინგტონი:** „ხარისხი არის მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ან სიჭარბე მისთვის მისაღები ფასის მიხედვით“.

დაახლოებით იგივე მოთხოვნას აყენებს ხარისხის ISO 9000: 2000 სტანდარტი. ამ სტანდარტის მიხედვით ხარისხი არის პროდუქციის თვისებებისა და მახასიათებლების ერთობლიობა, რომლებიც მას მომსახურების ან გათვალისწინებული მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესაძლებლობას ანიჭებენ [О стандартах..., 2002].

ასე რომ, ხარისხს ყველა შემთხვევაში საფუძვლად უდევს მომხმარებლის მოთხოვნები და სწორედ იგი პირველ ნომრად დევს იმ ფაქტორების ჩამონათვალში, რომლებიც საყოველთაო ხარისხს განსაზღვრავენ [Басовский, 2002]. ესენია:

1. ორიენტაცია მომსახურებაზე.
2. ორიენტაცია პროცესზე და მის შედეგებზე.
3. მონაწილეობით და პასუხისმგებლობით მართვა.
4. უწყვეტი სრულყოფა.
5. თანამშრომლებთან დაკავშირებული პრობლემები არ უნდა აღემატებოდეს 20%.
6. სამუშაოთა გუნდური განხორციელება.
7. ხარისხის გაზომვის განხორციელება.

მაშასადამე, პროდუქციის (სერვისის) ხარისხის დონეს მისი მწარმოებლის სუბიექტური სურვილი და ინტერესი კი არ განსაზღვრავს, არამედ, ამ პროდუქციის თუ სერვისის მომხმარებლის ინტერესი, და, რადგან მწარმოებელს მუდმივად ამოდრავებს თავისი პროდუქციის (სერვისის) მსყიდველების რიცხვის ზრდა, იგი სისტემატურად უნდა ზრუნავდეს მისი მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესწავლასა და მათ დაკმაყოფილებაზე.

ხარისხის ძირითად მდგენელებს, რომლებსაც დღეს პროდუქციის (სერვისის) მწარმოებელმა უნდა მიაქციოს ყურადღება, წარმოადგენენ [Флеминг. 2009]:

- ბაზრის მოთხოვნების განსაზღვრა (ეს იგივე მომხმარებელთა მოთხოვნილებებია);
- პროდუქცია (სერვისის) დაპროექტების ხარისხი;
- პროდუქციის (სერვისის) წარმოების პროცესის ხარისხი;
- გაყიდვის ხარისხი;
- გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ხარისხი;
- პროდუქციის (სერვისის) საბოლოო ხარისხი.

ცხადია, თითოეული ამ მდგენელის სათანადო კონდიციამდე მიყვანა მეწარმისაგან მნიშვნელოვანი სახსრების დაბანდებას მოითხოვს, მაგრამ სამაგიეროდ იგი დამზადებული პროდუქციის (სერვისის) მყიდველისთვის მოსაწონი ფასეულობის შექმნის პირობას იძლევა. ეს სწორედ პროდუქციის (სერვისის) ის ხარისხია, რომლის გამო, მყიდველი მას ყიდულობს.

მაღალ და დაბალშემოსავლიან ქვეყნებში ხარისხთან მოსახლეობის დამოკიდებულება სხვადასხვანაირია. მაღალშემოსავლიანი მოსახლეობა მაღალი ხარისხის საქონელს ანიჭებს უპირატესობას და მას ყიდულობს, დაბალშემოსავლიან მოსახლეობას კი შემოსავალი არ აძლევს ამის საშუალებას და შედარებით ნაკლები ხარისხის იაფ საქონელს ყიდულობს. საქართველო და მისი მოსახლეობა ასეთ ქვეყნების რიცხვშია, თუმცა, კვლევებით დადგენილია, რომ საქართველოში დაბალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელთა სეგმენტიდან საშუალოდ მოსახლეობის 5% იცვლის ფასზე დამოკიდებულებას და არჩევანს ხარისხზე აკეთებს, ხანდახან კი ყიდულობს პრესტიჟულ ძვირადღირებულ ნივთებს, რათა სხვა ღარიბებიდან გამოირჩეს. ეს კვლევა საქართველოში ჩაატარეს უცხოელებმა და ღარიბთა სეგმენტის მომხმარებელთა 5%-ის ამ ქცევას „ქართველი მყიდველის სპეციფიურობა“ უწოდეს [Todua, Apil, Kaynak, 2008]. ქართველ მომხმარებელს მართლაც აქვს ეს თავისებურება ქცევაში. ჩვენი აზრით, ეს არ ხდება „სხვებისგან გამორჩეულის“ ტიტულისთვის, არამედ, უბრალოდ მოსახლეობამ დაიწყო პრიორიტეტების გადაფასება, და, რადგან იცის, რომ იაფი საქონელი, განსაკუთრებით სურსათი, ჯანმრთელობისთვის მავნეა, ის იწყებს შემღებისდაგვარად, ძვირ, მაგრამ ხარისხიან საქონლის ყიდვას.

ორგანიზაციაში წარმოებული პროდუქციის (სერვისის) ხარისხის მართვა მთელი კოლექტივის ჰარმონიულ მუშობას მოითხოვს. ამის მიუხედავად, მისი მართვის სტრუქტურაში შექმნილი უნდა იყოს ხარისხის მართვის სპეციალური დეპარტამენტი (განყოფილება), რომლის მენეჯერი მთლიანობაში უხელმძღვანელებს ამ საქმეს და პასუხსაც აგებს მის შესრულებაზე, ხარისხის მენეჯმენტის საკითხი ცალკე კვლევის თემაა და აქ, მასზე მეტად აღარ შევჩერდებით.

**დასკვნა.** განვითარებული კონკურენტული ბაზრის პირობებში პროდუქციის (სერვისის) ხარისხი არის ბაზარზე დამკვიდრების და მომხმარებელთა ლოიალობის მოპოვების ეფექტური საშუალება. ხარისხიანი საქონელი კონკურენტუნარიანია ბაზარზე და



მას კომპანიისთვის წარმატება მოაქვს. ეს უნდა ახსოვდეს ყველა მენეჯერს და სისტემატურად ზრუნავდეს წარმოებული პროდუქციის თუ მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

#### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ყაზახაშვილი ნ. სამედიცინო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა, მართვა და გაუმჯობესება, ნაწილი I, თბ., 2020.
2. [www.deming](http://www.deming) -დემინგის ასოციაციის ოფიციალური საიტი.
3. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт. М., 1993.
4. Кросби Ф. Менеджмент, стандарты и качество, серия «Практический менеджмент». 2003.
5. Donabedian A. The quality of care. How can it be assessed? J Am Med Assoc, 260 (1988), pp. 1743-1748.
6. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских компаниях. М., 1990.
7. Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1988.
8. О стандартах, ИСО серия 9000:2000//стандарты и качество. 2002. №7.
9. Флеминг Д. Управление качеством услуг. Метод «Human Sigma» - М. б. Альпина Бизнес Букс. 2009.
10. Todua N., Apil A., Kaynak E. Georgian Consumers Evolution of Products Sourced From a Geographically Close Proximity Countre, USA, Journal of Euromarketing, 2008, Volum 17, Issue: ¾, p. 199-218.