

A.K. MIRZABEKYAN, S.R. DALLAKYAN, K.J. MIRZABEKYAN

QUALITY MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The management functions adopted and applied in the quality management system are considered and discussed. Each of the functions implemented in the appropriate operating system of the quality management subsystem is distinguished.

Keywords: quality management of an enterprise, general and specific management functions, management cycle.

ՀՏԴ 33.006.62.005

Ա.Կ. ՄԻՐԶԱԲԵԿՅԱՆ, Ս.Ր. ԴԱԼԼԱՔՅԱՆ, Կ.Ջ. ՄԻՐԶԱԲԵԿՅԱՆ

**ՈՐԱԿԻ ՄԵՆԵՋՄԵՆԹԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ՝ ԸՍՏ ՀՍՏ ԻՍՕ 9004-2012
ՍՏԱՆԴԱՐՏԻ**

Նկարագրվում են որակի կառավարման 8 ստանդարտացված սկզբունքները: Տրված են դրանց օգտագործումից ստացած օգուտների և գործողությունների օրինակներ:

Առանցքային բառեր. կողմնորոշում դեպի սպառողը, ղեկավարության առաջնորդություն, աշխատողների ներգրավում:

Կազմակերպության արդյունավետ գործունեության համար անհրաժեշտ է այն ղեկավարել և կառավարել հետևողականորեն ու թափանցիկ ձևով: Լավ արդյունքի կարելի է հասնել գործունեության անընդհատ բարելավման համար մշակված որակի մենեջմենթի համակարգի (ՈՍՀ) ներդրման և այն աշխատանքային վիճակում պահելու շնորհիվ՝ հաշվի առնելով բոլոր շահագրգիռ կողմերի պահանջները [1, 2]:

Աշխատանքում նկարագրված են որակի մենեջմենթի 8 սկզբունքները, որոնք հիմք են ստեղծում ԻՍՕ 9000 շարքում ընդգրկվող ՈՍՀ-ի ստանդարտների համար՝ մշակված ԻՍՕ/SՀ176-ի կողմից: Այս սկզբունքները կարող են օգտագործվել բարձրաստիճան ղեկավարության կողմից՝ որպես ղեկավար ցուցումներ կազմակերպության բնութագրի բարելավման համար:

Սկզբունք 1. Կողմնորոշում դեպի սպառողը

Կազմակերպությունները կախված են իրենց սպառողներից, ուստի պետք է հասկանան սպառողների ընթացիկ ու ապագա կարիքները, պետք է բավարարեն սպառողների պահանջները և ձգտեն գերազանցել սպառողների ակնկալիքները:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ շահույթի աճ ու շուկայի ընդլայնում՝ շուկայի հնարավորություններին ճկուն և արագ արձագանքման շնորհիվ,

✓ կազմակերպության ռեսուրսների ավելի արդյունավետ օգտագործում՝ սպառողների բավարարվածությունը մեծացնելու համար:

բ) Կողմնորոշում դեպի սպառողը սկզբունքի կիրառումը սովորաբար թույլ է տալիս.

✓ հետազոտել և հասկանալ սպառողների պահանջմունքները և ակնկալիքները,

✓ հաղորդակցել կազմակերպության բոլոր աշխատողներին սպառողների պահանջմունքներին և ակնկալիքներին,

✓ չափել սպառողների բավարարվածությունը և արդյունքների հիման վրա իրականացնել միջոցառումներ,

✓ ապահովել հավասարակշռված մոտեցում սպառողների բավարարվածության և այլ շահագրգիռ կողմերի միջև:

Սկզբունք 2. Ղեկավարության առաջնորդություն

Ղեկավարները ապահովում են նպատակի միասնությունը և կազմակերպության ուղղությունը: Նրանք պետք է ստեղծեն և պահպանեն ներքին միջավայր, որտեղ աշխատողները կարող են ամբողջովին ընդգրկվել կազմակերպության նպատակների նվաճմանը:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ աշխատողները կհասկանան և կշահագրգռվեն դեպի կազմակերպության նպատակները և խնդիրները,

✓ կնվազեցվեն կազմակերպության մակարդակների միջև անհամաձայնությունները:

բ) Ղեկավարության առաջնորդության սկզբունքի կիրառումը սովորաբար թույլ է տալիս.

✓ հաշվի առնել բոլոր շահագրգիռ կողմերի պահանջմունքները,

✓ սահմանել կազմակերպության ապագայի հստակ տեսլականը,

✓ առաջադրել համարձակ նպատակներ և խնդիրներ ու կազմակերպության բոլոր մակարդակներում ստեղծել և կայուն կերպով տարածել արժեքները,

✓ ապահովել արդարությունը և էթիկական պահվածքը,

✓ ստեղծել վստահության մթնոլորտ և նվազեցնել վախերը,

✓ տրամադրել աշխատողներին անհրաժեշտ ռեսուրսներ,

✓ ուսուցանել, պատասխանատվությամբ և հաշվետվությամբ ազատություն տալ գործելու, ոգևորել, խրախուսել և ճանաչել աշխատողների ներդրումները:

Սկզբունք 3. Աշխատողների ներգրավումը

Բոլոր մակարդակների աշխատողները կազմում են կազմակերպության հիմքը, և նրանց ամբողջովին ներգրավվածությունը թույլ է տալիս նրանց ունակությունների օգտագործումը կազմակերպության օգուտների համար:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ կազմակերպության ներսում շահագրգռված, հավատարիմ աշխատողների ներգրավում,

✓ աշխատողների պատասխանատվությունը՝ իրենց սեփական գործունեության համար և պատրաստակամությունը՝ մասնակցելու ու նպաստելու կազմակերպության անընդհատ բարելավմանը:

բ) Աշխատողների ներգրավումը սկզբունքի կիրառմանը սովորաբար թույլ է տալիս.

✓ կազմակերպության աշխատողներին հասկանալ իրենց կատարած աշխատանքի կարևորությունը և դերը,

✓ հայտնաբերել իրենց գործունեությանը խանգարող գործոնները,

✓ ակտիվորեն փնտրել հնարավորություններ՝ բարձրացնելու իրենց իրազեկվածությունը,

✓ ազատորեն փոխանակել գիտելիքը և փորձը:

Սկզբունք 4. Գործընթացային մոտեցում

Ավելի արդյունավետ է ձեռք բերվում սպասված արդյունքը, երբ գործողությունները և դրա հետ կապված ռեսուրսները կառավարվում են որպես մեկ միասնական գործընթաց:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման միջոցով ցածր ծախսեր և կարճ ցիկլեր,

✓ կողմնորոշված և ըստ կարևորության դասակարգված բարելավման հնարավորություններ:

բ) Գործընթացային մոտեցման սկզբունքի կիրառումը սովորաբար թույլ է տալիս.

✓ որոշել գործողությունների հաջորդականությունը, որոնք անհրաժեշտ են սպասվող արդյունքին հասնելու համար,

✓ սահմանել հստակ պատասխանատվություն հիմնական գործողությունների կառավարման համար,

✓ վերլուծել և չափել հիմնական գործողությունների հնարավորությունները,

✓ որոշել հիմնական գործողությունների փոխգործունեությունը կազմակերպության բոլոր ստորաբաժանումների միջև,

✓ գնահատել ռիսկերը, հետևանքները և գործունեությունների ազդեցությունները շահագրգիռ կողմերի վրա:

Սկզբունք 5. Կառավարման համակարգված մոտեցում

Որպես մի համակարգ փոխկապակցված գործընթացների բացահայտումը, հասկանալը և կառավարումը նպաստում է կազմակերպության արդյունավորու-

թյանը և արդյունավետությանը իր նպատակները իրականացնելու ժամանակ:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ գործընթացների ինտեգրում և համաձայնեցում, որոնք լավագույնս կապահովեն սպասված արդյունքը,

✓ ունակության ջանքերի կողմնորոշում հիմնական գործընթացներին,

✓ շահագրգիռ կողմերի վստահության ապահովում կազմակերպության գործունեության հետևողականության, արդյունավորության և արդյունավետության մեջ:

բ) «Կառավարման համակարգված մոտեցում» սկզբունքի կիրառումը սովորաբար հանգեցնում է.

✓ հասնել համակարգի կառուցքավորմանը կազմակերպության նպատակներին ամենարդյունավոր և արդյունավետ ձևով,

✓ հասկանալ համակարգի գործընթացների միջև փոխկախվածությունները,

✓ կառուցավորված մոտեցումներին, որոնք կնպաստեն գործընթացների համաձայնեցվածությանը և ինտեգրմանը,

✓ ավելի լավ ընկալել դերերը և պատասխանատվությունները, որոնք անհրաժեշտ են ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար,

✓ հասկանալ և որոշել կազմակերպության անհրաժեշտ ռեսուրսների հնարավորությունները մինչև գործողությունների սկիզբը,

✓ սահմանել նպատակներ և որոշել կոնկրետ գործողությունների կատարման կարգը համակարգի շրջանակներում, չափման և գնահատման միջոցով հասնել համակարգի անընդհատ բարելավմանը:

Սկզբունք 6. Շարունակական բարելավում

Կազմակերպության ամբողջ բնութագրի բարելավումը պետք է դիտարկել որպես նրա անփոփոխ նպատակ:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ բնութագրի աճ՝ կազմակերպության հնարավորությունների բարելավման հաշվին,

✓ բարելավման միջոցառումների համաձայնեցում կազմակերպության ռազմավարական հարցերին առնչվող բոլոր մակարդակներում,

✓ հնարավորություններին արագ արձագանքելու ճկունություն:

բ) Շարունակական բարելավման սկզբունքի կիրառումը սովորաբար թույլ է տալիս.

✓ ամբողջ կազմակերպությունում ապահովել հետևողական մոտեցում կազմակերպության բնութագրի անընդհատ բարելավման նկատմամբ,

✓ կազմակերպել աշխատողների թրեյնինգներ անընդհատ բարելավման մեթոդների և միջոցների վերաբերյալ,

✓ արտադրանքների, գործընթացների և համակարգերի շարունակական բարելավումը դարձնել որպես նպատակ կազմակերպության աշխատողի համար,

✓ սահմանել նպատակներ՝ ուղղորդելու և հետևելու չափումների շարունակական բարելավմանը,

✓ ճանաչել և խրախուսել բարելավումների գործընթացը:

Սկզբունք 7. Փաստարկված որոշումների ընդունումը

Արդյունավոր որոշումները հիմնված են տվյալների և տեղեկատվության վերլուծության վրա:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ տեղեկատվությամբ ապահովված որոշումների ընդունում,

✓ ցուցաբերել ավելի բարձր ունակություն՝ վկայակոչելով անցյալ որոշումների արդյունավորությունը,

✓ փաստացի գրառումներ, ավելի բարձր ունակություն՝ հետազոտելու, կասկածներ հայտնելու և փոխելու կարծիքներն ու որոշումները:

բ) Փաստարկված որոշումների ընդունման սկզբունքի կիրառումը սովորաբար թույլ է տալիս.

✓ հավաստիանալ, որ տվյալները և տեղեկատվությունը վստահորեն արժանահավատ են և ճշգրիտ,

✓ տվյալները հասանելի դարձնել նրանց համար, ովքեր ունեն դրա կարիքը,

✓ վերլուծել տվյալները և տեղեկատվությունը՝ օգտագործելով գործող մեթոդներ,

✓ որոշումներ կայացնել և միջոցառումներ իրականացնել՝ հիմնված փաստացի վերլուծությունների վրա, հավասարակշռված հաշվի առնելով փորձը և ինտուիցիան:

Սկզբունք 8. Մաքակարարների հետ փոխշահավետ հարաբերություններ

Կազմակերպությունը և իր մատակարարները փոխկապակցված են և նրանց փախշահավետ հարաբերությունները մեծացնում են արժեք ստեղծելու նրանց ունակությունը:

ա) Հիմնական օգուտները.

✓ երկու կողմերի համար արժեք ստեղծելու ունակության աճ,

✓ ճկունություն և արագություն միացյալ արձագանքում շուկայի կամ սպառողների պահանջմունքների և ակնկալիքների փոփոխությանը,

✓ ծախսերի և ռեսուրսների օպտիմալացում:

բ) Մատակարարների հետ փոխշահավետ հարաբերությունների սկզբունքի կիրառումը սովորաբար թույլ է տալիս.

- ✓ հաստատել հարաբերություններ մատակարարների հետ,
- ✓ հավասարակշռել կարճաժամկետ նվաճումները՝ համաձայն երկարաժամկետ պլանների,
- ✓ գործընկերների հետ միացնել փորձը և ռեսուրսները,
- ✓ որոշել և ընտրել հիմնական մատակարարներին,
- ✓ տալիս է հստակ և բաց հաղորդակցության հնարավորությունը,
- ✓ փոխանակել տեղեկատվությունը և հստակեցնել ապագա պլանները,
- ✓ սահմանել միացյալ զարգացման և բարելավման գործողությունները,
- ✓ ոգևորել, խրախուսել և ճանաչել մատակարարների բարելավումը և նվաճումները:

Կայուն հաջողության հասնելու համար բարձրաստիճան ղեկավարությունը պետք է որդեգրի որակի կառավարման մոտեցումը: Կազմակերպության որակի մենեջմենթի համակարգը պետք է հիմնված լինի սույն աշխատանքում ներկայացված սկզբունքների վրա:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. **ՀՍ ՒՍՕ 9004-2012** Կառավարում հանուն կազմակերպության կայուն հաջողության նվաճման. Որակի կառավարման մոտեցում:
2. **ՀՍ ՒՍՕ 9001-2009** Որակի կառավարման համակարգեր. Պահանջներ:

А.К. МИРЗАБЕКЯН, С.Р. ДАЛЛАКЯН, К.Дж. МИРЗАБЕКЯН

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СООТВЕТСТВИИ СО СТАНДАРТОМ АСТ ИСО 9004-2012

Дается описание 8-ми стандартизированных принципов управления качеством. Приведены примеры преимуществ и выгод их использования.

Ключевые слова: ориентация на клиента, лидерство, вовлеченность сотрудников.

A.K. MIRZABEKYAN, S.R. DALLAKYAN, K.J. MIRZABEKYAN

QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES ACCORDING TO THE AST ISO 9004-2012 STANDARD

The standardized description of 8 principles of quality management is presented. Examples of the benefits and advantages of their usage are described.

Keywords: customer orientation, leadership, employee engagement.