

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

İxtisas 050647- Metrologiya, standartlaşdırma və sertifikatlaşdırma mühəndisliyi

Qrup 2324

B U R A X I L I Ş İ Ş İ

Mövzu Məhsulların keyfiyyətinin idarə edilməsinin nəzəri
müddələrinin təhlili

Tələbə: _____Əliyeva A.A.

Rəhbər: _____dos.Seydəliyev İ.M.

Kafedra müdiri: _____dos. Aslanov Z.Y.

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

Fakültə “Distant, qiyabi və əlavə Təhsil Mərkəzi” Kafedra “Standartlaşdırma və sertifikatlaşdırma”

İxtisas 050647- Metrologiya, standartlaşdırma və sertifikatlaşdırma mühəndisliyi

Təsdiq edirəm:
Kafedra müdiri

« _____ » _____ 2015

BURAXILIŞ İŞİ ÜZRƏ
TAPŞIRIQ

Qr.№ 2324, Əliyeva Aysel Azad
 (soyadı, adı, atasının adı)

1. Mövzunun adı: Məhsulların keyfiyyətinin idarə edilməsinin nəzəri müddələrinin təhlili
 2. Mövzu üzrə tapşırıq: Məhsulların keyfiyyəti, keyfiyyətinin idarə edilməsinin prinsipləri, funksiyaları, keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin təşkili haqqında məlumatları toplamaq, təhlil etmək və öyrənmək
- Hesabat-izahat yazısının məzmunu / işlənəcək sualların siyahısı/1. Keyfiyyət və bazar münasibətləri şəraitində onun rolu. 2. Keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin inkişafı. 3. Keyfiyyətin idarə edilməsinin ümumi prinsipləri. 4. Müəssisələrdə keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin təşkilinə dair müddələrin təhlili. 5. Keyfiyyətin idarə edilməsinin xüsusi funksiyalarının formalaşdırılması üsulları. 6. Keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində nəzəri fəaliyyətin əsas istiqamətləri. 7. Keyfiyyətin idarə edilməsində müəssisə rəhbərlərinin işinin əsas istiqamətləri

4. Qrafiki materiallar 3 şəkil, 1 cədvəl
5. Tapşırığın verilmə tarixi 27 yanvar 2015-ci il
6. İşin təhvil verilmə müddəti 11 may 2015-ci il

TƏLƏBƏ _____
 / imza /

RƏHBƏR _____
 / imza /

R E F E R A T

Buraxılış işi “Məhsulların keyfiyyətinin idarə edilməsinin nəzəri müddəalarının təhlili” mövzusunda həsr edilmişdir. O, giriş hissədən, yeddi bölmədən, nəticə və təkliflərdən, istifadə olunan ədəbiyyatın siyahısından ibarətdir.

Giriş hissədə mövzunun aktuallığı əsaslandırılır. Birinci bölmədə keyfiyyətin mahiyyəti araşdırılır və bazar iqtisadiyyatı şəraitində keyfiyyət və onun təmin edilməsi ilə bağlı məsələlərin vacibliyi göstərilir. İkinci bölmədə keyfiyyətin idarə edilməsinə sistemli yanaşmanın inkişaf etdirilməsi haqqında məlumatlar verilmişdir. Buraxılış işinin üçüncü bölməsi keyfiyyətin idarə edilməsinin ümumi prinsiplərinin şərhinə həsr edilmişdir. Dördüncü və beşinci bölmələrdə sistemli keyfiyyətin idarə edilməsinin təşkilinə tələbləri şərtləndirən müddəalar, keyfiyyətin idarə edilməsinin konkret funksiyalarının formalaşdırılması üsulları verilir. Altıncı bölmədə məhsulun keyfiyyəti və keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində öyrənilməli və həll edilməli əsas məsələlər şərh edilmişdir. Yeddinci, sonuncu bölmədə müəssisədə idarəetmənin müxtəlif pillələrinin keyfiyyət sisteminin məqsədlərinin, keyfiyyət sahəsində siyasətin təyin edilməsində rolu, keyfiyyətin təmin edilməsi sahəsində vəzifələri təhlil edilmişdir.

Buraxılış işi nəticə və təkliflərlə yekunlaşır. O, 52 səhifə əlyazmasından ibarət olub, 3 şəkli və 1 cədvəli özündə birləşdirir.

GİRİŞ

Hər bir məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinin optimal səviyyədə təmin edilməsi, yüksəldilməsi və idarə edilməsi istehsalın nəticələrinə özünün faydalı təsirini göstərir. Bu təsir bir tərəfdən, artıq itkilərə yol vermədən ən səmərəli üsullarla hər bir məhsul üçün müəyyən edilmiş keyfiyyət səviyyəsini təmin etməklə, digər tərəfdən isə böyük elmi axtarışların, layihələndirmə və istehsalın təşkili, elmi-texniki nailiyyətlərin və yeni iş metodlarının istehsalda tətbiqi yolu ilə məhsulun keyfiyyət səviyyəsini yüksəltmək və formalaşdırmaqla mümkün olur. Qeyd etmək lazımdır ki, son zamanlar keyfiyyət sahəsində, məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi sahəsində daha yeni istiqamətlər yaranır, daha yeni müddəalar işlənir. Xüsusilə ölkədə məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi və yüksəldilməsi məsələlərinə sistemli və kompleks yanaşılması nəticəsində son illər bu sahəyə diqqət xeyli gücləndirilmişdir. Ölkəmizdə buraxılan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və idarə edilməsi sahəsində aparılan işlərin səmərəliliyi və xalq təsərrüfat əhəmiyyəti getdikcə artır. Odur ki, bu sahənin əsas məsələlərindən biri kimi məhsulun keyfiyyəti və onun idarə edilməsi sahəsində nəzəri biliklərə yiyələnməklə keyfiyyətin yüksəldilməsi istiqamətlərini təyin etmək, sonra isə, xüsusilə təşkilati, iqtisadi-texniki və hüquqi idarəetmə metodlarından istifadə etməklə həmin məsələlərin həyata keçirilməsinə nail olmaq irəli çəkilir. Göstərilənlərlə əlaqədar məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi üzrə fəaliyyətin nəzəri əsaslarının, əsas elmi müddəalarının öyrənilməsinə böyük ehtiyac yaranır, çünki belə müddəaların dərinlən mənimsənilməməsi, keyfiyyətin idarə edilməsinə baxışlarda səhv mövqelər ölkənin iqtisadi yüksəlişinə mənfi təsir göstərir, istehsalın inkişaf etdirilməsində bir əngələ çevrilir. Bir çox məhsul növləri daxili və xarici bazarda rəqabət qabiliyyətini itirir, yerli sənaye sahələrinin məhsulları, xüsusilə istehlak malları əhalinin tələbatlarını ödəməyən səmərəsiz mal ehtiyatına çevrilir, əhalinin alıcılıq tələbinin xaricdən gətirilən eyni təyinatlı məhsullar hesabına ödənilməsi ənənəyə çevrilir.

Bu məsələlərin aktuallığı ilə əlaqədar buraxılış işi məhsulların keyfiyyətinin idarə edilməsinin nəzəri müddəalarının təhlilinə həsr edilmişdir.

1. Keyfiyyət və bazar münasibətləri şəraitində onun rolu

Keyfiyyət, qədim filosoflara görə, obyektlərin mahiyyətini təşkil edən, lakin ölçülməyən əlamətidir. Keyfiyyət – əşyanı necə varsa, məhz olduğu kimi təmsil etməsidir. “Keyfiyyət” sözü ən çox ifadə edilən anlayışlardan biridir. Keyfiyyət haqqında anlayışın müasir məzmununa nəinki onların funksional istehlak xassələri həmçinin onların müxtəlif texnoloji xassələri, uzunömürlülük, təmirəyararlılıq, saxlanma, imtinasız işləmə kimi istismar xassələri də daxildir.

Məmulatın bədii-konstruktor xüsusiyyətləri, detal və qovşaqların standartlaşdırma və unifikasiya səviyyəsi, ekolojiilik, istismar təhlükəsizliyi və digər xassələri də az əhəmiyyət kəsb etmir.

“Məhsulun keyfiyyəti” termininə ГОСТ15467-79 “Məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi. Əsas anlayışlar. Terminlər və təyinlər” standartında verilən tərifə görə məhsulun keyfiyyəti – məhsulun təyinatına uyğun olaraq müəyyən edilmiş tələbatların yerinə yetirilməsi üçün onun yararlılığını təyin edən xassələrin məcmusudur [3,8].

Keyfiyyətin idarə edilməsi (Kİ) elmin, texnikanın, xalq təsərrüfatı sahələrinin və əhalinin tələbatının yüksək səviyyədə ödənilməsi məqsədilə istehsalın inkişafına və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və bu sahədə aparılan işlərin səmərəliliyinin artırılmasına xidmət edən faydalı fəaliyyət prosesidir. Bu proses bir tərəfdən keyfiyyət haqqında anlayışların özlərinin yaranmasına və formalaşmasına, digər tərəfdən isə ayrı-ayrı obyektlərdə, hadisə və fəaliyyət sahələrində «keyfiyyət» anlayışı ətrafında formalaşmış təfəkkür istiqamətində dəyişiklikləri istiqamətləndirən təsir formalarının məcmusunu özündə birləşdirir. Keyfiyyətin idarə edilməsi prosesi özünün mənasını və müasirliyini ancaq “keyfiyyət” anlayışına verilən şərhlər əsasında təmin edir və bu sahəyə aid daha yeni həyati mülahizələrin, qanunauyğunluqların aşkar edilməsinə və tətbiqinə səbəb olur.

Qeyd etmək lazımdır ki, “keyfiyyət” termini ilə bir çox hallarda ona uyğun olmayan anlayışları ifadə edirlər. Elmdə məlum olduğu kimi, «keyfiyyət» xarici aləmi və insan şüurunu əhatə edən daha mürəkkəb və universal kateqoriyadır.

Keyfiyyət kateqoriyasını istifadə və tədqiqat məqsədlərindən asılı olaraq fəlsəfi, sosial, texniki, iqtisadi və hüquqi mövqedən şərh etmək olar [4].

Eyni anlayışın bir-birindən müəyyən qədər fərqlənən tərifləri (təyinləri) “keyfiyyət” anlayışının konkret obyektlərdən abstraklaşdırılması dərəcəsi ilə və həmin obyektlərin keyfiyyətini qiymətləndirən subyektlərin (ayrı-ayrı adamların, qrupun, sinifin və ya bütövlükdə cəmiyyətin) real fikirləri ilə xarakterizə edilir.

Fəlsəfi baxımdan “keyfiyyət kateqoriyası” adlanan keyfiyyətin ümumi anlayışı ən yüksək abstraksiyadır.

İlk dəfə keyfiyyət kateqoriyası qədim yunan filosofu Aristotel (e.ə. 384-322) tərəfindən təhlil edilmişdir. O, keyfiyyəti görünən fərq kimi təyin etmişdir. Aristotel o zaman keyfiyyətin kəmiyyətlə əlaqəli olması kimi problem məsələni qoydu. Alman alimi Hegel (1770-1831) isə məntiqi olaraq keyfiyyətlə kəmiyyət arasında qarşılıqlı əlaqənin olduğunu sübut etdi. O vaxtdan başlayaraq fəlsəfədə obyektiv dünyanın keyfiyyət-kəmiyyət müəyyənliyi haqqında danışılır. Bundan başqa, Hegel tərəfindən müəyyənləşdirilmişdir ki, hər bir real obyekt özünün keyfiyyət-kəmiyyət müəyyənliyi ilə “keyfiyyət ölçüsünə (qədərində)”, özünün sərhədlərinə malikdir. Bu sərhədlərin kəmiyyət həddlərindən kənarda obyektin keyfiyyəti dəyişir.

Bu cür hadisələr kəmiyyət dəyişmələrinin keyfiyyət dəyişmələrinə keçməsi haqqında fəlsəfi (ümumi) qanunda öz əksini tapmışdır. Keyfiyyətin bu dəyişməsində onun müəyyənliyi (sabitliyi yox) verilmiş obyektin keyfiyyətinə xas olan kəmiyyət ölçüsü hədlərində saxlanılır. Aydınır ki, eyni obyekt müxtəlif şəraitlərdə müxtəlif keyfiyyətlərə malik ola bilər.

Keyfiyyət, ümumiləşdirilmiş və mahiyyət xarakteristikası kimi, xassələr vasitəsilə özünü biruzə verir (realizə olunur). Xassə keyfiyyətin aşkar edilməsidir. Hər bir xassə özünün intensivliyinə, təzahüretmə gücünə, yəni kəmiyyətə müəyyənliyə - ölçüyə malikdir.

Fəlsəfi baxımdan keyfiyyəti iki böyük sinfə bölürlər: təbii keyfiyyət və sosial keyfiyyət [2].

Təbii keyfiyyət materiyasının hərəkət formalarına uyğun olaraq fiziki, kimyəvi və bioloji keyfiyyətə də ayrıla bilər. Bunun da əsasında materiyasının forma vəziyyətinin çoxcəhətliliyi durur.

Sosial keyfiyyətin daşıyıcısı kimi insan əməyinin məhsulları çıxış edir.

Sosial keyfiyyət özü də üç şəkildə şərh edilir.

Birinci mənada sosial keyfiyyət funksional keyfiyyət adlandırılır. Belə ki, insan əməyi ilə yaradılan əşyaların hər birinin təyinatı və funksiyası olur. Bu da sosial inkişafın aparıcı şərtlərindən biri kimi özünü göstərir.

İkinci mənada sosial keyfiyyət sistemli keyfiyyət adlandırılır. Bu zaman sosial keyfiyyət bir əşyaya yox, bu qəbildən olan bütün əşyalara aid edilir. Sistemli ictimai keyfiyyətin ən yaxşı nümunəsi dəyərdir. Burada malın dəyəri onun iqtisadi keyfiyyəti kimi çıxış edir.

Üçüncü mənada sosial keyfiyyət ideal keyfiyyətə aid edilir. Burada keyfiyyətin mənası mücərrəd mənada başa düşülür, məsələn məntiqi mənada cismin mücərrəd bərkliyi, ideal xassələri və s.

Obyektin hər bir konkret keyfiyyət göstəricisi onun müəyyənliyi həddlərində də dəyişir. Bu dəyişmə mahiyyətə yox, ancaq kəmiyyət göstəriciləri (parametrləri) üzrə baş verir. Obyektin verilmiş keyfiyyət xarakteristikalarını tapmaq üçün fiziki, texniki, bioloji, geoloji və digər ölçmə metodikalarından istifadə edirlər. Təbiət obyektlərinin xassələrinin ölçülməsi ayrı-ayrı adamlardan və bütövlükdə cəmiyyətdən asılı olmayan metodlardan istifadəyə əsaslanır. Burada keyfiyyət artıq kəmiyyətlə ifadə edilir. Bu, müvafiq təbiət elmlərinin köməyi ilə və burada tətbiq edilən metodikalar vasitəsilə həyata keçirilir. Deməli, keyfiyyət obyektin əsas əlamətlərinin və başlıca xassələrinin məcmusu kimi öz məzmununa görə obyektiv kateqoriyadır.

Hər hansı obyektin keyfiyyəti haqqında ümumi anlayış aşağıdakı kimi formalaşdırılır: keyfiyyət - obyektin təyinatına görə istifadəsi prosesində özünü biruzə verən xassələrinin məcmusudur. Belə yanaşma digərlərindən onunla fərqlənir ki, burada keyfiyyət ancaq obyektin təyinatına uyğun olaraq onun istifadəsi (tətbiqi, istismarı, istehlakı) prosesində özünü biruzə verir. Keyfiyyətin bu cür təyini obyektin

faydalılığı ilə bağlıdır və öz məzmununa görə həm obyektiv, həm də subyektiv hissələrə malikdir.

“Keyfiyyət” termininin daha konkret, xüsusi təyinatı, məsələn, məhsulun, məmulatların, texnikanın, istehsal proseslərinin, qulluğun və s. keyfiyyəti bu və ya digər istifadə obyektlərinin keyfiyyətini təyin edən insanların müxtəlif maraqları ilə daha sıx bağlıdır.

Məhsulun keyfiyyəti bütün texniki xarakteristikaları və parametrləri, texnolojililiyi, etibarlılığı, uzunömürlülüüyü, funksionallılığı, istifadə rahatlığını, gigiyenikliliyi, təhlükəsizliyi, estetikliliyi, iqtisadi cəhətdən əlverişliliyi və bu kimi xassə qruplarını özündə birləşdirir [2].

“Məhsulun keyfiyyəti” anlayışının təhlilindən məlum olir ki, keyfiyyəti məhsulun real xassələrinin bilavəsitə ölçülməsi ilə qiymətləndirmək olar. Burada həmçinin həmin xassələrin təmin edəcəyi təlabatı da kəmiyyətə qiymətləndirmək olar. Məhsulun ən vacib xassələrinin məsmusunun insanların təlabatını ödəmə dərəcəsi məhsulun keyfiyyətinin kəmiyyət göstəricisidir.

Lakin “keyfiyyət” anlayışının fəlsəfi və ictimai mənasının araşdırılması ilə kifayətlənmək olmur. Belə ki, xüsusilə ictimai istehsal sahələrinin fəaliyyətinin təşkili, iqtisadiyyatın idarə edilməsi, elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsi, maddi istehsalının gücünün artırılması, adamların istehlakına və normal həyat şəraitinə qayğılarının təmin edilməsi, hətta ictimai davranış və hüquq normalarının işlənilib həyata keçirilməsi və digər problemlərin həllində müasir dövr üçün daha mürəkkəb sayılan keyfiyyət kateqoriyalarının və bu sahəyə aid olan çox sayda anlayışların təsirindən yan keçmək olmur.

Artıq son dövrlərdə xalq istehlakı mallarının keyfiyyətinin yüksəldilməsi xalqın maddi və mədəni həyat şəraitinin əsas göstəricisi kimi qiymətləndirilir. Məhsulların istismar müddətinin, etibarlılığının, estetik xassələrinin yaxşılaşdırılması, onların istehsalının artırılması, çeşidinin yeniləşdirilməsi və istismar xassələrinin yaxşılaşdırılmasına bərabər aparılan, həm də istehsal itkilərinin azaldılmasına, iqtisadi səmərəliliyin, material və vəsaitlərə qənaətin yüksəldilməsinə kömək edən ən başlıca vəzifələr kimi qiymətləndirilir. Yüksək keyfiyyətli və məhsuldar olan dəzgah

və avadanlıq, yüksək kaloriliyə malik olan ərzaq, yüksək istismar xassələrinə və bədii-estetik təsir gücünə malik olan xalq istehlakı malları nəinki ölkənin iqtisadi qüdrətini möhkəmləndirir, həm də ölkənin dünya şöhrətini artırmaqla bilər. Bu baxımdan məhsulun keyfiyyəti sahəsində elm müstəqil inkişaf yoluna çıxmış, özünün müstəqil elmi istiqaməti və predmeti ilə digər elmlərdən fərqlənməyə başlamışdır.

Hər bir məhsulun və xidmətin keyfiyyətinin optimal səviyyəsinin təmin edilməsi, yüksəldilməsi və idarə edilməsi istehsalın nəticələrinə özünün faydalı təsirini göstərir. Bu təsir bir tərəfdən artıq itkilərə yol vermədən ən səmərəli üsullarla bir məhsul üçün müəyyən edilmiş keyfiyyət səviyyəsini təmin etməklə, digər tərəfdən isə böyük elmi axtarışların, layihələndirmə və istehsalın təşkili, elmi-texniki nailiyyətlərin və yeni iş metodlarının istehsalda tətbiqi yolu ilə məhsulun keyfiyyət səviyyəsini yüksəltmək və formalaşdırmaqla mümkün olur.

Qeyd edildiyi kimi, keyfiyyətin tərifinə görə hər bir məhsulun keyfiyyəti, onun insanların müəyyən tələbatlarının təmin olunmasına yararlılığını (qabiliyyətini) xarakterizə edir. Odur ki, keyfiyyət problemi insanların tələbatı kimi insan faktoru ilə sıx bağlıdır. İqtisadi tələbat, insanların subyektiv arzusu, yaxud şıltaqlığı yox, ayrı-ayrı şəxsiyyətlərin (fərdlərin) və cəmiyyətin tələblərindən irəli gələn, xammal, enerji, əmək və digər ehtiyatların məhdudluğu şəraitində həyat fəaliyyətinin bütövlükdə hər şeylə təmin olunmasına obyektiv zərurətdir. Odur ki, məhsulun yüksək keyfiyyəti ən əvvəl ona təyinatı uyğun olan tələbatın ödəmə dərəcəsinin (səviyyəsinin) yüksəldilməsi ilə təzahür olunur. Bundan başqa, keyfiyyətin yüksəlməsi, əməyin, vəsaitin və ehtiyatların qənaətində özünü göstərir.

Məhsulun keyfiyyəti – məhsulun təyinatına uyğun olaraq müəyyən edilmiş tələbatların yerinə yetirilməsi üçün onun yararlılığını təyin edən xassələrin məcmusu olduğundan məhz müəyyən istehlak şəraiti, tam konkret tələbat nəzərdə tutulmalıdır. Məlumdur ki, adamların tələbatlarının konkret tarixi xarakteri vardır. Məhsuldar qüvvələrin və istehsal münasibətlərinin inkişafı ilə insanların maddi və mənəvi yaşayış səviyyəsi yüksəldikcə, onların tələbatları inkişaf edir və genişlənir. Tələbatların müxtəlif səviyyəsi, həmçinin hər hansı bir məhsulun istehlak (istifadə, istismar) şəraitindəki müxtəliflik məhsulun keyfiyyət səviyyəsinin nisbi xarakterini

şərtləndirir. Bir vaxt yüksək keyfiyyət səviyyəsinə malik olan məmulat, sonrakı dövrlərdə həmin istehlakçını təmin etmir. Bu qanuni bir prosesdir.

Tələbat, əsasən, obyektiv xarakter daşıyan və insanların maddi və mənəvi həyatından asılı olan dərk edilmiş zərurətdir. Başqa sözlə, insanların tələbatı – onların mütləq təmin edilməli, icra edilməli, həyata keçirilməli, realizə edilməli hər hansı bir şeyə ehtiyacıdır. Tələbat insanların yaşayış tərzinin təmin edilməsi və inkişafı üçün lazım olan zərurətdir. Maddi tələbatın təmin edilməsi insanların yaşayış səviyyəsinin yüksəldilməsinə, onların maddi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına xidmət edir. Bu cür iqtisadi tələbatlar həmişə konkret olur və özünün müəyyən sərhədlərinə (hüdudlarına) malikdir. Lakin bu sərhədlər daim genişlənir, yəni tələbat artır və çox müxtəlif olur. Tələbatların məhdudlaşdırılması onun inkişaf səviyyəsi və daim artan tələbatların ödənilməsi üçün iqtisadi resursların (təbii, texnoloji, maliyyə, əmək və s.) kifayət qədər olmaması ilə bağlıdır.

Məhdudlaşdırılmayan və ya sərhədsiz ancaq insanların arzusu (istəyi) ola bilər. Arzu və tələbat fərqlidir Arzu hər hansı bir şeyin həyata keçirilməsi üçün insanların istəyi, cəhd etməsidir. Arzu ancaq insanların tələbatının deyil, onların subyektiv maraqlarının təzahürüdür. Odur ki, «arzu» anlayışı «tələbat» anlayışından həcmcə böyük, məzmunca isə genişdir. Lakin qeyd edək ki, insanların həm adi (tələbatlara uyğun), həm də böyük arzusu iqtisadi metodlarla yerinə yetirilir.

Maddi tələbat odur ki, insanlar ona malik olmalıdır və yaxud onu istəyirlər və pulla ala bilərlər. Deməli, tələbatın kəmiyyətcə qiymətləndirilməsi onun təmin olunmasının istehlak qiyməti ilə həyata keçirilir.

Məhsulun keyfiyyətinə tələbatın qiymətləndirilməsi aşağıdakı kimi ifadə olunur: məhsulun keyfiyyəti alıcının tələbatına uyğunluğun və ya onun təmin edilmə dərəcəsinin ümumiləşdirilmiş göstəricisidir. Tələbatın təmin edilməsinin bu dərəcəsi ilk növbədə istehlakçının yaxşı mal üçün onun fikrincə ödədiyi ən böyük qiymətlə təyin edilir. Hər bir istehlakçı üçün isə ən yüksək keyfiyyətli o mal hesab edilir ki, o, ən kiçik xərclərlə ən böyük effekt almağa imkan verir.

Məhsulun konkret tələbatları ödəmə xassəsi onun faydalılığı ilə xarakterizə edilir. Faydalılıq, öz növbəsində, məhsulun istehlak xassələrinin səviyyəsi ilə

xarakterizə edilən istehlak qiyməti ilə təyin edilir. Məhsulun əsas istehlak xassələrinin məcmusu isə onun keyfiyyətini təşkil edir. Deməli, məhsula tələbat keyfiyyətlə onun təyinatı, faydalılığı, istehlak xassələri və istehlak qiyməti vasitəsilə qarşılıqlı əlaqəlidir.

Hər hansı bir böyük miqyaslı problemin həlli effektiv idarəetməsiz qeyri-mümkündür ki, o, diqqətin və qüvvələrin əsas istiqamətdə cəmlənməsini nəzərdə tutur. Elmin, texnikanın, istehsalatın bütün təcrübəsini və potensialını, işçilərin bütün bilik və bacarığını təxirəsalınmaz problemin həllinə - istehlakçıları qane edən keyfiyyətin yüksəldilməsinə, yəni rəqabətqabiliyyətli məhsulların və xidmətlərin yaradılmasına yönəltmək lazımdır. Müasir şəraitdə birinci növbədə bu, KI-nın təkmilləşməsi üçün çox vacibdir, KI nəticə etibarı ilə bütün istehsalatın səmərəliliyinin yüksəlməsiylə qırılmaz surətdə bağlıdır. KI elm kimi nəzəri əsaslarını bizim ölkədə 70-80-ci illərdə əldə edib. O dövrdə tədqiqatlar, eksperimentlər aparılmış və monoqrafiyalar, kitablar və məqalələr dərc olunmuşdur. Bu məsələlərə dair bütün tədqiqatların istisnasız prinsipial nəticəsi odur ki, hər hansı bir istehsalatda istifadə olunan idarəçilik metodlarından və mülkiyyət formalarından asılı olmayaraq KI onun ayrılmaz hissəsi, funksiyasıdır. Hər bir halda keyfiyyətin sistematik yüksəlməsinə ancaq lokal, dağınıq xarakterli təsirlərlə nail olmaq mümkün deyil, çünki bir sahənin və yaxud hətta bir tədarükçünün yüksək olmayan keyfiyyətli məhsulları və xidmətləri başqa sahə və yaxud başqa müəssisədə həmin o keyfiyyətli məhsulun yaradılmasına və hazırlanmasına gətirib çıxardır. KI-də kompleks xarakterli təsirlər tətbiq etmək vacibdir. Onların işlənilib hazırlanması və realizasiyası isə ancaq idarəetməyə sistemli yanaşma ilə mümkündür, belə yanaşma isə istehlakçıları qane edən keyfiyyəti təmin etməyə imkan verir.

Keçmiş SSRİ-də inzibati-komanda metodlarından istifadə edən mərkəzləşdirilmiş planlı iqtisadiyyat şəraitində, ən yaxşı dünya nümunələrinin keyfiyyətinə çatmağa yönəlmiş KI konsepsiyası rəsmi idi. Bunununla bərabər təsərrüfat rəhbərləri praktikada daha asan konsepsiya tətbiq edirdilər: «nə yolla olursa olsun, məhsulu müəssisədən kənara çıxarmaq». Lakin bir sıra məmurların işlənilib hazırlanması zamanı rəsmi siyasətin həyata keçirilməsi üçün qovşaqların bəzi

detallarına elə keyfiyyət səviyyəsi qoyulurdu ki, son məhsulda qətiyyən buna ehtiyac yox idi və buraxılan məhsulun yalnız maya dəyərini artırırdı. Bununla bərabər etiraf etmək lazımdır ki, bu sistemə qoyulmuş əsas müddəaların böyük əksəriyyəti həтта indi də öz dəyərini saxlayıb, lakin onlardan səmərəli istifadə üçün xüsusilə rəqabətqabiliyyətli məhsul yaratmaq və xarici bazara çıxmaq kimi qarşıya məqsəd qoymuş müəssisələr keyfiyyətin idarəedilməsinin kompleks sistemlərində (Kİ KS) radikal dəyişikliklər etməlidirlər. Qeyd etmək lazımdır ki, Kİ ilə yanaşı müəssisənin idarəedilməsinin başqa məqsədli istiqamətləri arasında vaciblərini də qeyd etmək lazımdır [5]:

- müştərilərə (istehlakçılara) məhsulun vaxtında çatdırılmasının təmin edilməsi;
- məhsulun istehsal həcmnin yüksəldilməsi;
- buraxılan məhsulun maya dəyərinin azaldılması.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində Kİ-nin, o cümlədən də bütövlükdə rəqabət qabiliyyətinin rolu son dərəcə böyükdür. Bunu xarici ölkələrin qabaqcıl firmalarının təcrübəsi təsdiq edir, onlarda menecmentin istiqamətləri arasında birinci yer keyfiyyətə verilir. Bununla bərabər, bütün fəaliyyət, xüsusən keyfiyyətin yüksəldilməsi və təmin edilməsinə dair fəaliyyət ancaq istehlakçılara yönəldilir.

Firma və kompaniyaların sərt bazar və rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərdiyi iqtisadi cəhətdən aparıcı ölkələrdə məhsul və xidmətlərin keyfiyyət sistemləri müvəffəqiyyətlə işləyir. Keyfiyyət sistemlərinin tərkibi və mahiyyəti Kİ üzrə beynəlxalq standartlarla rəqlamentləşdirilir. Belə sistemin bu standartların tələblərinə uyğun olması istehlakçılara belə bir zəmanət verir ki, istehsalçı stabil keyfiyyətli məhsul göndərə bilər və müqavilə şərtlərini yerinə yetirmək iqtidarındadır. Xaricdə hər bir məhsul tədarükçüsündə mütləq belə keyfiyyət sistemlərinin olması pozulmaz qaydaya çevrilmişdir.

Bizim müəssisələr beynəlxalq standartların tələblərini ödəyən belə keyfiyyət sistemləri olmadan keçinə bilməzlər. Beləliklə, müəssisələrdə sistemli Kİ-yə böyük diqqət yetirilməlidir, çünki o, ölkə və xarici ölkə istehlakçılarının tələblərini təmin edən yüksək keyfiyyətli məhsulun yaradılmasının mühüm şərtidir.

İdarəetmədə həmişə, müvəffəqiyyəti təmin edən və bütün idarəetmə məqsədlərinə çatmanı müəyyən edən əsas (baş) istiqamət seçilir. Hazırda bazar iqtisadiyyatı şəraitində belə istiqamət keyfiyyətin idarəedilməsidir.

2. Keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin inkişafı

Məlumdur ki, istifadə olunan yanaşmadan asılı olmayaraq, hər bir idarəetmə idarəedici qərarların yaradılmasından və idarə olunan obyektlərə müvafiq təsirlər vasitəsi ilə onların icrasından ibarətdir. Ona görə keyfiyyətin idarə edilməsinə, istehlakçıların və bütövlükdə cəmiyyətin tələblərini təmin edən zəruri keyfiyyət səviyyəsini müəyyən etmək, təmin etmək və saxlamaq üçün məhsulların və xidmətlərin yaradılması və istifadəsi zamanı idarəetmə obyektinə məqsədyönlü təsirlər prosesi kimi baxılmalıdır. Belə tərif daha universaldır və istər bazar şəraiti üçün, istərsə də plan-tapşırma iqtisadiyyatı üçün Kİ-nin xarakteristikası üçün qəbul edilə bilər.

Nəzəriyyə və təcrübədə «keyfiyyətin təmin olunması» termini geniş istifadə olunur. Buna baxmayaraq bu standartlaşmış termin ГОСТ-da yoxdur, amma BS ISO 8402-də «keyfiyyətin təmin olunması» termini var. Bu standartda göstərilən tərifə uyğun olaraq «keyfiyyətin təmin olunması - məhsul və xidmətin keyfiyyətə qoyulan müəyyən tələbləri təmin etdiyinə inamın yaradılması üçün planlaşdırılan və sistematik həyata keçirilən tədbirlərin məcmusudur» [10].

Məhsulun keyfiyyəti sahəsində problemlərin düzgün həll edilməsində tez-tez istifadə olunan «məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi» və «məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması» terminlərin mahiyyətini daha dəqiq anlamaq vacibdir. Ədəbiyyatda belə bir anlayış formalaşmışdır ki, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, əsasən, məhsulun yaradılması və yaxud modernizə edilməsi zamanı, yəni nəzərə cərpacaq konstruktiv dəyişikliklər daxil edilməklə həyata keçirilə bilər. Keyfiyyətin yaxşılaşmasına isə, bir qayda olaraq, texnoloji xarakterli dəyişikliklərlə, mühitə və faktorlara (onlardan keyfiyyət göstəricilərinin bəzi ədədi qiymətləri və son nəticədə məhsulun hazırlanma keyfiyyəti asılıdır) daha effektiv idarəedici təsirlər vasitəsilə

nail olmaq olar. Bununla belə keyfiyyət sistemlərinə FOCT-ların tətbiqi üzrə 1989-cu ildə SSRİ Dövlətstandartının mütəxəssisləri tərəfindən işlənən tövsiyələrdə keyfiyyətin yaxşılaşdırılması məhsulun texniki səviyyəsinin, onun hazırlanma keyfiyyətinin yüksəldilməsinə, istehsalat və Kİ sisteminin elementlərinin təkmilləşdirilməsinə yönələn daimi fəaliyyət kimi xarakterizə edilir. Məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşmasına dair belə şərh əvvəlki illərdə formalaşanlardan xeyli genişdir, yəni keyfiyyətin yaxşılaşmasına aid yeni anlayış «məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi» termininin mahiyyətini daxil edir. Beləliklə, keyfiyyətin yüksəldilməsi zamanı idarəetmə obyektı məhsulun həyat dövrünün hər bir mərhələsində istehsalatın və yaxud keyfiyyət sisteminin hər hansı bir elementi ola bilər.

FOCT-a FOCT P40 sistemini daxil etməklə «məhsulun izlənməsi», «məhsulun eyniləşdirilməsi», «keyfiyyət sistemi» kimi terminlər tətbiq olunmağa başlandı, hansılar ki, əvvəllər bizim NTS-də və Kİ aid ədəbiyyatlarda praktiki olaraq işlədilmirdi.

Məhsulun izlənilməsi, onun istehsalının bütün mərhələlərində məhsulun (hərəkətlərin) yaranmasının, istifadəsinin, olduğu yerin hər hansı tarixdən əvvəlki dövrünün təhlil edilmək qabiliyyəti kimi başa düşülür. İzlənilmə məhsulun eyniləşdirilməsi ilə təmin olunur. Identifikasiya xammalın, materialın, kompleksləşdirici məmulatların və hazır məhsulun nişanlanması və etiketləşdirilməsi prosedurundan, həmçinin onlara texniki və texnoloji sənədlərdən ibarətdir.

BS ISO 8402 «keyfiyyət sistemi»nin mahiyyətini açır. Ona uyğun olaraq, belə sistem keyfiyyətə ümumi rəhbərliyin həyata keçirilməsini təmin edən təşkilati strukturun, məsuliyyətin, prosedurların, proseslərin və ehtiyatların məcmusundan ibarətdir [1,10].

Sistemli Kİ aşağıdakıları nəzərdə tutur:

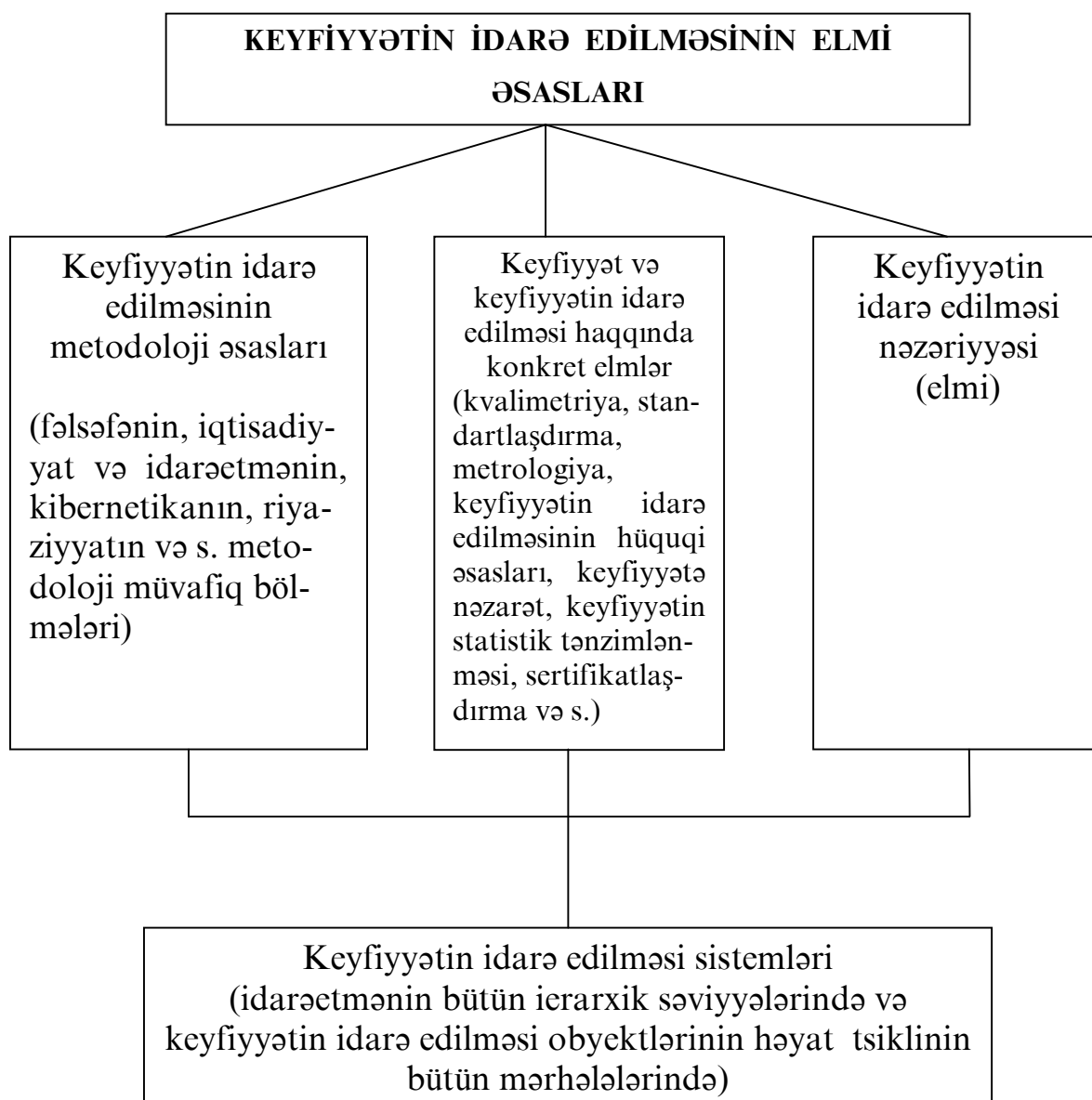
- Kİ üzrə bütün fəaliyyətlərə sistem kimi baxılmasını;
- yarım sistemlərin tərkibinin və strukturunun və sistemin elementlərinin müəyyənləşdirilməsini, onların idarə edilməsinin təşkilini, həmçinin onların arasında qarşılıqlı əlaqəni;

- sistemin xarici əlaqələrinin müəyyən edilməsini və onların arasında əsaslarının üzə çıxarılmasını;
- sistemin məqsəd və funksiyalarının müəyyən edilməsini və onların digər sistemlər arasında əhəmiyyətini;
- sistemin bütün elementlərinin və hissələrinin analizini;
- analizin nəticələri əsasında sistemin inkişafının qanunauyğunluqlarının və ənənələrinin üzə çıxarılmasını.

Ümumi halda keyfiyyətin idarə edilməsi müvafiq idarəetmə obyektlərinə təsir prosesi olduğundan ona ümumilikdə idarəetmə elmi çərçivəsində baxılmalıdır. Belə yanaşma keyfiyyətin idarəedilməsi haqqında bütün biliklər məcmusunun strukturunu göstərməyə imkan verir (şəkil 1). Keyfiyyətin idarə edilməsinin sadə modelini (idarəetməyə müasir yanaşma nəzərə alınmaqla) məqsəd, siyasət və öhdəliklər, idarəedən və idarəolunan yarımsistemlər daxil olan sosial-iqtisadi təşkilati-texniki açıq sistem kimi göstərmək olar.

Nəzərə almaq lazımdır ki, burada birbaşa (düz) və əks əlaqə kanallarına, mərkəzləşdirilmiş planlı iqtisadiyyatda olan, komanda və əmr kimi yox, iqtisadi və sosial-psixoloji xarakterli tədbirlər kimi baxılmalıdır.

70-ci illərin əvvəllərində SSRI Dövlətstandartı müxtəlif nazirlik və müəssisə təşkilatları ilə əməkdaşlıqda Kİ-nin əsas prinsiplərinin və metodologiyasının öyrənilməsi və üzə çıxarılması üzrə aktiv iş aparırdı. Nəticədə keyfiyyət probleminin həlli sistemli yanaşmadan istifadədə və onun əsasında Kİ KS-nin yaradılmasında tapılmışdır. Həll olunan məsələnin miqyası o zaman keyfiyyət sahəsində iqtisadiyyatın bütün sahələrində ümumi siyasəti təmin edən vahid təşkilat və Kİ KS-nin işlənilib hazırlanmasına və mənimsənilməsinə mərkəzləşdirilmiş elmi-metodiki rəhbərlik tələb edirdi. Kompleks sistemlərinin işlənilib hazırlanması və tətbiqi Kİ haqqında o biliklərin və sənayenin qabaqcıl təcrübəsinin əsasında həyata keçirilməyə başladı ki, onlar sistemli yanaşmadan istifadənin ilkin mərhələsində toplanmışdı. Bunun hamısı Kİ KS-nin yaradılmasının vahid təşkilati-metodiki müddəalarını yaratmağa imkan verdi.



Şəkil 1. Keyfiyyətin idarə edilməsi haqqında biliklər məcmusunun strukturu

Bununla bərabər bu sistemlərin elementlərinə daha aşağı dərəcəli sistem (yarımsistem) kimi, hər bir sistemə isə öz növbəsində - daha yüksək dərəcənin ayrıca elementi kimi baxılmağa başlandı. Müəyyənləşdirildi ki, Kİ sisteminin konkret təyinatı olmalıdır və uyğun olaraq onun bütün elementlərinin qarşılıqlı təsirinin xarakterini təyin edən məqsədli funksiyaya malik olmalıdır. Belə funksiyanın həyata keçirilməsində Kİ sistemində həmişə idarəetmə obyektini (idarə olunan yarımsistemi) və idarəetmə subyektini (idarəedən yarımsistemi) ayırmaq olar. Onların arasında düz (birbaşa) (subyektdən obyektə - idarə edən informasiya və təsir) və əks (obyektdən

subyektə-obyektin vəziyyəti haqda informasiya) əlaqə kanalları ilə əlaqə yaradılmalıdır. Şübhəsiz ki, başqa daxili və xarici əlaqələr də həyata keçirilməlidir.

Vacib və prinsipial ilkin müddəə o oldu ki, Kİ - istehsalatın idarə olunmasının ayrılmaz hissəsidir, yəni sistemli yanaşmada Kİ yarım sistemi bütün istehsalın İS-ə daxil olur. Bundan başqa, Kİ-də kompleks sistemlərin yaradılmasında və sistemli yanaşmanın inkişafında təşkilati layihələndirmədən istifadə çox böyük əhəmiyyətə malik olmuşdur.

Sistemin layihələrinin işlənilib hazırlanması prosesində, layihə hazırlanmasının bütün qaydalarına əməl edilərkən, həqiqi kompleks Kİ-nin realizə edilməsinə, keyfiyyət sahəsində müəssisənin fəaliyyətinin bütün tərəflərinin əlaqələndirilməsinə imkan yaranmışdır. Bu zaman sistemin layihəsinin mühüm sənədlərindən biri – məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin kompleks planı əsas rol oynamışdır (sonradan «Keyfiyyət» proqramlarının işlənilib hazırlanması tövsiyə olunmuşdur).

Kİ KS-nin layihələndirilməsi və mənimsənilməsi praktik olaraq xalq təsərrüfatının bütün sahələrini əhatə etmişdir. Elm və təcrübənin yaratdığı tövsiyələrə müvafiq fəaliyyət göstərən müəssisələr, bir qayda olaraq, keyfiyyətin təmin edilməsində və yüksəldilməsində yüksək göstəricilərə nail olurdular. Kİ sisteminin fəaliyyəti nəticəsində yüksək (əla) keyfiyyət kateqoriyalı məhsulun buraxılışı çoxaldı və müvafiq olaraq birinci kateqoriyalı məhsulun buraxılışı azaldı; zay mal və reklamasiyaların sayı azaldı və s.

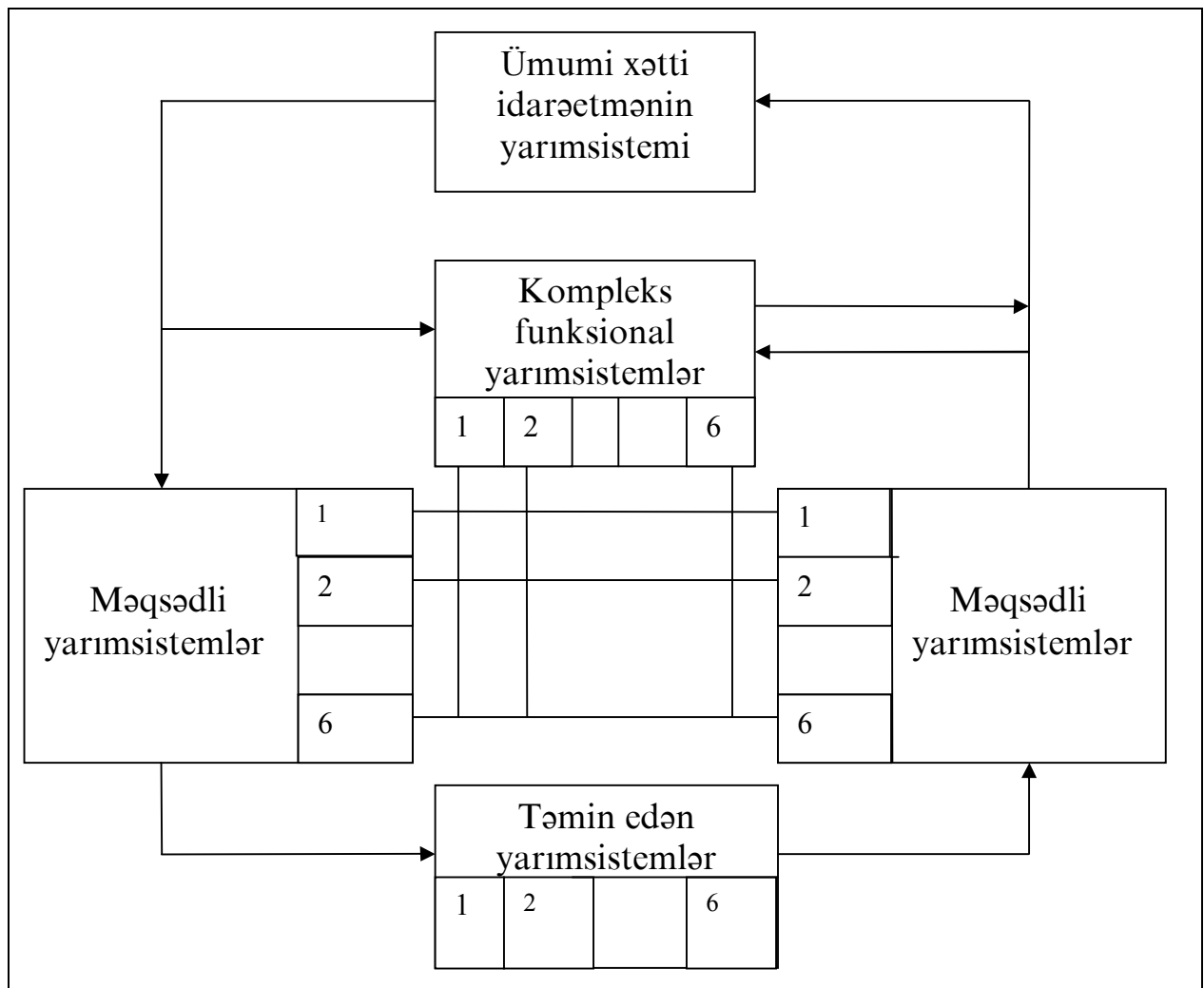
Sonralar, sistemli Kİ üzrə işlərin inkişafı ilə ölkənin aparıcı müəssisələrində Kİ kompleks AS yaradılmağa başlandı. Belə sistemlərin genişləndirilməsi üzrə işlər, əsasən, həm məhsulun işlənilib hazırlanması, istehsalı və istismarı zamanı Kİ proseslərinin avtomatlaşdırılmasının inkişaf etdirilməsi, həm də avtomatlaşdırılmış layihələndirmə sistemlərində (ALS) və texnoloji proseslərin avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərində (TPAIS) Kİ üzrə məsələlərin həlli istiqamətində aparılırdı. Əlavə olaraq Kİ kompleks AS çərçivəsində o zaman təşkilati Kİ-nin avtomatlaşdırılmış sistemlərinin TPAİS ilə birləşməsi (inteqrasiyası) nəzərdə tutulurdu.

Kİ KS və Kİ AS xalq təssərufatının müxtəlif sahələrinin bir sıra müəssisələrində geniş və müvəffəqiyyətlə mənimsənilir və tətbiq olunurdu. Ümumiyyətlə, Kİ sisteminin kütləvi şəkildə yaradılması və mənimsənilməsi üzrə müəssisələr səviyyəsində aparılan işlər Kİ-ə sistemli yanaşma nəzəriyyəsinin və praktiki tətbiqinin inkişafında mühüm bir addım idi.

Müəssisə səviyyəsində sistemli Kİ nəzəriyyəsinin işlənilib hazırlanması və təcrübəsinin toplanması ilə yanaşı SSRİ iqtisadiyyatında 70-80-cı illərdə daha yüksək səviyyədə Kİ sistemlərinin (sahə, respublika və vilayət, şəhər və rayon səviyyəli ərazi idarəetmə sistemləri) yaradılması üzrə işlər aparılırdı. Onların hamısı metodoloji və təşkilati olaraq partiya idarəetmə orqanlarının rəhbərlik etdiyi mərkəzləşdirilmiş planlı sistem şəraitində tətbiq üçün işlənilib hazırlanırdı və müəssisə səviyyəsindəki Kİ sistemlərinin çatışmazlıqlarına malik idi, yalnız fərq onda idi ki, çatışmazlıqlar daha aydın şəkildə təzahür edirdi. Buna əsas səbəb bu səviyyəli sistemlərə rəhbəredici orqanların onların fəaliyyətinin nəticələrinə formal münasibəti oldu [5].

Ölkədə Kİ aid işlərin inkişafının analizi göstərdi ki, sistemli yanaşma təkcə keyfiyyətin yox, müəssisənin bütün fəaliyyətinin idarəedilməsində daha tam, dolğun istifadə edilməlidir. Bu Kİ metodologiyasının inkişaf etdirilməsini və Kİ sistemlərinin müəssisənin çoxməqsədli idarəedilməsi sistemlərinə kimi yüksəldilməsini tələb edir. Bu kimi təcrübə 70–80-cı illərdə SSRİ iqtisadiyyatında toplanmışdı. Onun ümümləşdirilməsi müəssisə idarəetmə sistemlərinin və onun yarım sistemlərinin qurulması və fəaliyyətini reqlamentləşdirən sənaye müəssisəsinin və istehsal birliyinin idarə olunmasının dövlət standartları kompleksinin işlənilib hazırlanmasına və eksperimental qaydada təsdiq edilməsinə imkan yaratdı. Onlara müvafiq olaraq, müəssisənin bütün idarəetmə sistemlərini iki və yaxud üç ölçülü model şəklində təsvir etmək olar. Bu modeldə məqsədli yarım sistemlər arasında Kİ-nin məqsədli yarım sistemin yeri dəqiq təyin olunmuşdur (şəkil 2).

Standartlaşdırma əsasında belə idarəetmə sistemlərinin mənimsənilməsi müəyyən dərəcədə işin texniki-iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına, onların fəaliyyət göstərməsindən daha yüksək iqtisadi effekt alınmasına səbəb oldu.



Şəkil 2. Müəssisənin idarəetmə sisteminin ikiölçülü struktur funksional modeli:

Məqsədli yarım sistemlər:

- 1 – keyfiyyətin idarəedilməsi;
- 2 – istehsalat planının yerinə yetirilməsinin və məhsulun tədarükünün idarə olunması;
- 3 – xərclərin tənzimlənməsi və ehtiyatların idarə edilməsi;
- 4 – istehsalatın inkişafının və idarəedilmənin təkmilləşdirilməsinin idarə edilməsi;
- 5 – kollektivin sosial inkişafının idarə edilməsi;
- 6 – ətraf mühitin mühafizəsinin idarə edilməsi.

Kompleks funksional yarım sistemlər:

- 1 – istehsalat rəhbərliyinin;
- 2 – texniki rəhbərliyin;
- 3 – iqtisadi rəhbərliyin;
- 4 – təssərrüfat əlaqələri rəhbərliyinin;
- 5 – əsaslı tikintiyə rəhbərliyin;
- 6 – kadrlara və əmək kollektivinin yaradıcılıq fəaliyyətinə rəhbərliyin.

Təmin edən yarım sistemlər:

- 1 – texniki vəsait və orqtexnika ilə təhçiz edilməni;
- 2 – karküzarlığı;
- 3 – normativ təssərrüfatın təşkili və aparılmasını;
- 4 – idarəetmənin informasiya təminatını;
- 5 – hüquqi təminatı;
- 6 – təssərrüfat xidmətini.

Belə sistemləri mənimsəmiş bir çox müəssisələrdə:

- idarə işinin fəaliyyəti qaydaya düşürdü;
 - bölmələr arasında idarəetmə funksiyalarının tərkibi rəasional bölünürdü;
 - idarəetmə aparatında fəaliyyətin təkrar edilməsi istisna olunurdu;
 - bir sıra hallarda idarəetmənin təşkilati strukturu pozitiv dəyişilirdi;
 - yaradıcı fəallıq artırdı və müəssisələrin idarə olunmasında demokratik başlanğıc genişləndirdi;
 - idarəçilik işçilərinin məsuliyyəti və əmək intizamı artırdı, icraçılıq və qərarlara və standartların tələblərinə əməl olunması üzərində nəzarətin təşkili yaxşılaşdı.
- Bütövlükdə bu standartların müddələrinin mənimsənilməsi müəssisələrdə əvvəllər fəaliyyətdə olan bütün sistemləri qaydaya saldı.

Standartlaşdırma əsasında idarəetmə sistemlərinin mənimsənilməsi işində bir sıra çatışmazlıqlar və çətinliklər də var idi. Əsas çatışmazlıqlar mərkəzləşdirilmiş planlı iqtisadiyyatın təbiətinin özündən doğurdu. Ancaq müəssisələrin idarə edilməsi üzrə FOCT kompleksində möhkəmlənmiş əsas müddəalar və tələblər müəssisəni idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi metodikasına və metodologiyasına əhəmiyyətli elmi və praktiki töhvə olmuşdur.

3. Keyfiyyətin idarə edilməsinin ümumi prinsipləri

Istehlakçıların artan tələblərinin daim ödənilməsi üçün keyfiyyətin idarə edilməsinə elmi əsaslandırılmış prinsiplər bazasında həyata keçirmək lazımdır. Belə prinsipləri ümumsistem və xüsusi prinsiplər kimi bölmək olar. Xaricdə keyfiyyətin idarə edilməsində prinsiplərin vəhdəti demək olar ki yoxdur. Bir qayda olaraq, onların hamısı metodoloji yox, pragmatik xarakter daşıyır. Bunlar, hər şeydən əvvəl, məqsədlərə çatmaq sahəsində menecerlərin davranışının formalaşması üzrə qaydalar, yaxud postulatlardır. Əyani misal kimi keyfiyyətin idarə edilməsi üzrə tanınmış Amerika mütəxəssisi E.Deminqin tövsiyə etdiyi postulatlar ola bilər. «Keyfiyyət, məhsuldarlıq, rəqabət qabiliyyəti» kitabında (1982) özünün tələblər və menecerlərin davranışı konsepsiyasını 14 postulatda əks etdirmişdir [6].

E. Deminq postulatlarının mahiyyəti belədir:

1. Fəaliyyətin daimi məqsədi məhsulun və xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması olmalıdır.
2. Fəaliyyətin heç bir sferasında bircə qüsura da yol verilməməlidir.
3. Tədarükçülərdən göndərilən məhsul növlərinin keyfiyyətinə mövcud statistik metodlardan istifadə edərək zəmanət tələb etmək.
4. Aşağı qiymətlər mövqeyindən məhsulun tədarükünə kontarktlar bağlamamaq.
5. İstehsalçı keyfiyyətlə bağlı problemləri üzə çıxarmalı və həll etməlidir.
6. Müəssisədə bütün işçilər maarifləndirilməlidir.
7. Yeni idarəetmə metodlarından istifadə etmək.
8. İşçilərdə səhvlərə görə qorxu məsuliyyətinə yol verməmək.
9. Şöbələrin fəaliyyətində heç bir maneə olmamalıdır.
10. İşlərin təşkilində real fəaliyyətlə möhkəmləndirilməyən real çağırış və şüarlardan istifadə etməmək.
11. İşçilərdən heç birinin fəaliyyətini kəmiyyət normaları ilə qiymətləndirməmək.
12. İşçilərin öz ixtisaslaşmasına hörmət və fəxr hisslərini azaldan bütün səbəbləri aradan qaldırmaq.
13. Özünü maarifləndirməyə, təhsilin yüksəldilməsinə, öyrənməyə cəhdi mükafatlandırmaq.
14. Yüksək səviyyə rəhbərləri keyfiyyət sahəsində öz öhdəliklərini dəqiq müəyyənləşdirməlidirlər.

E.Deminqin bütün konsepsiyasının mahiyyətini üçbucaq şəklində göstərmək olar. Bu üçbucağın təpələri: bir komanda (8-9 postulatları); keyfiyyətə mübtəlalıq (tutulma) (1-6, 12-14 postulatları); Kİ-nə elmi yanaşma (7, 10-11 postulatları).

E.Deminq bir çox amerikalı firma menecerlərinə məxsus olan və keyfiyyət sahəsində müvəffəqiyyətsizliklərə səbəb olan beş «öldürücü» çatışmazlıqları göstərir:

- 1) daimi məqsədlərin olmaması;
- 2) qısa müddətdə qazanc götürməyə meyllik;
- 3) işçilərin iş keyfiyyətlərinin hər il qiymətləndirilməsi;

4) yuxarı həlqədə rəhbər işçilərin yüksək axıcılığı;

5) rəhbərliyin şübhəsiz (bəlli, aşkar) kəmiyyət göstəricilərinə meyl etməsi.

Böyük Britaniyada Kİ-nin əsas prinsiplərinə, bir qayda olaraq, aşağıdakılar aid edilir:

- bütün heyətin Kİ-də iştirakı;
- keyfiyyət sahəsində kompleks axtarışdan və qərarların qəbul edilməsindən istifadə;
- heyətin fəaliyyətini, hər şeydən əvvəl, keyfiyyət problemlərinin həllinə yönəltmək;
- məhsulun yüksək keyfiyyətinə nail olmaq üçün geniş tərkibdə iş qaydalarından və metodlarından istifadə etmək;

Kİ-nin ümumsistem prinsiplərini nəzərdən keçirmək üçün qeyd etmək lazımdır ki, bazanı təşkil edən baş ümumi prinsip odur ki, sistemli Kİ (məqsədli keyfiyyət sistemi də həmçinin) bütün müəssisənin sistemli idarə edilməsinin (uyğun olaraq müəssisənin idarəedilməsinin bütün sisteminin) üzvi tərkib hissəsi olmalıdır və ola bilər. Təbii ki, keyfiyyət sistemi digər idarəetmə sistemləri ilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı təsir olmadan ayrılıqda fəaliyyət göstərə bilməz. Ona görə də hər şeydən əvvəl Kİ-də istehsalın idarə edilməsinin obyektiv ümumi prinsipləri istifadə oluna bilər (balanslaşdırılan demokratik mərkəzləşdirmə, təkbaşına rəhbərliklə kollegiallığın birləşdirilməsi, maddi və mənəvi həvəsləndirmə, işçilərin idarəetmədə maraqlandırılması və fəal iştirakı, varislik və s. kimi ümumi prinsiplər).

Bütün bunlarla yanaşı Kİ-də əsas ümumsistem idarəetmə prinsiplərinin rəhbər tutulması məqsəduyğundur ki, onlara da aşağıdakılar aiddir:

- 1) qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün müvafiq yarım sistemlərin formalaşdırılması ilə həyata keçirilən məqsədyönlük;
- 2) formalaşan sistemin yarım sistemlərə və elementlərə dekompozisiyası ilə əldə olunan bölünən olmaq;
- 3) müvafiq idarəetmə səviyyəsinə (şöbəyə, sexə, sahəyə, briqadaya və s.) səlahiyyətlərin həvalə edilməsi nəzərə alınmaqla sistemin çoxsəviyyəli strukturunun formalaşdırılması ilə həyata keçirilən ierarxilik;

- 4) formalaşdırılan bütün yarım sistemlərin, elementlərin, məhsulun həyat dövrünün mərhələlərinin, ierarxik səviyyələrin və KI-də istifadə olunan bütün təşkilati, iqtisadi, sosial, elmi-texniki, istehsal və digər tədbirlər kompleksinin qarşılıqlı əlaqələndirilməsi ilə əldə olunan komplekslik;
- 5) formalaşdırılan KI sistemlərinin müəssisənin bütün digər idarəetmə sistemləri ilə qarşılıqlı əlaqələndirilməsinin köməyi ilə həyata keçirilən qarşılıqlı fəaliyyət (bir qrup məqsədlərin digərlərinə nisbətən prioritetliyini müəyyənləşdirməklə yaxud bir neçə sistemin qarşılıqlı əlaqəli məqsədlərini qəbul etməklə, onlara çatmaq üçün qarşılıqlı əlaqəli proseslər həyata keçirməklə);
- 6) sistemdə, yarım sistemdə, elementlərdə tam ümumfunksional dövrün (tsiklin) yerinə yetirilməsi ilə, proqnozlaşdırma və planlaşdırma, işin təşkili, koordinasiya və s. də daxil edilməklə, həyata keçirilən KI-nin ümumi funksiyalarının qapalılığı (idarəetmə prosesinin qapalılığı);
- 7) KI üzrə bütün işlərin daim yerinə yetirilməsini, onların uzunmüddətli olmasını, təsirinin uzunmüddətli olmasını təyin edən sistematiklik;
- 8) varislik, bu, həm sistemin yaradılmasında, həm də onun fəaliyyətində və təkmilləşdirilməsində təzahür etməlidir. O, hər şeydən əvvəl KI sahəsində ölkədə və xaricdə toplanmış qabaqcıl təcrübənin maksimum istifadəsi ilə ifadə olunmalıdır.

Yuxarıda göstərilən ümum sistem prinsiplərinə sadəlik və asanlıq da əlavə edilməlidir.

KI-nin bütün ümum sistem prinsipləri arasında idarəetmənin ümumi funksiyalarının (İÜF) yerinə yetirilməsinə diqqət yetirmək lazımdır. Onun tərkibinə aşağıdakı funksiyaları daxil etmək olar:

- 1) planlaşdırma, o, keyfiyyət və rəqabət qabiliyyəti sahəsində müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün kollektivin səylərinin təmin edilməsi üzrə menecerlərin qərarlar hazırlaması kimi xüsusi prosesi ifadə edir. Bu proses məqsədlərin dövrü olaraq yönümünü dəyişməsi və xarici mühit şəraitinin daim dəyişməsi səbəbindən diskret yox, fasiləsiz olmalıdır;

- 2) məqsədlərə çatmaq üçün və keyfiyyət, rəqabət qabiliyyəti sahəsində nəzərdə tutulan planların yerinə yetirilməsi üçün təşkilati xarakterli bütün işlərin strukturlaşdırılmasına, vertikal və horizontal istiqamətdə paylanmasına istiqamətlənən təşkilətmə;
- 3) işçilərin bölüşdürülmüş funksiyalara, planlara, tələblərə uyğun olaraq bütün növ işləri yüksək keyfiyyətlə (səhvsiz) yerinə yetirilməsi üzrə əməyinin fəallaşmasını təmin edən sübutlar, dəlillər (motivasiya). Buraya, bir qayda olaraq, xarici həvəsləndirmə (maddi və mənəvi) və psixoloji həvəsləndirmə (əməkdə maraqlı olmaq üçün, əmək fəallığına təlabat üçün, əmək fəaliyyətindən məmnun olmaq üçün şəraitin yaradılması) daxil edilir;
- 4) aşağıdakıları əks etdirən nəzarət:
 - a) keyfiyyətin və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və təminatı üçün planlaşdırılanların izlənməsi;
 - b) müəyyən vaxt ərzində bu sahədə görülmə işlərin müəyyənləşdirilməsi;
 - c) planlaşdırılanlarla əldə edilənlərin müqayisəsi;
 - d) planlaşdırılanlardan kənaraçıxmalar zamanı təshihedici, «yumşaq» tədbirlərin görülməsi.

Nəzarət vasitəsilə əks əlaqə həyata keçirilir.

Keyfiyyətin yüksəldilməsi və təminatı zamanı yerinə yetirilən qapalı idarəçilik tsiklinin funksiyalarının bir variantına xarici ölkələrdə RDSA (Deminq tsikli) adlandırılan nümunəni göstərmək olar [5]:

R – işin planlaşdırılması;

D – plan üzrə işin yerinə yetirilməsi;

S – real nəticənin planlaşdırılana uyğun gəlməsinin yoxlanması;

A – faktiki nəticələrin planlaşdırılanlardan kənara çıxması mövcud olduqda tədbirlərin görülməsi.

Bir sıra yapon müəssisələrində (məsələn, «Komatsu») məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsinin ümumi funksiyaları belə tərkibdə istifadə edilir: planlaşdırma, yerinə yetirmə, yoxlama və fəaliyyət (tənzimləmə).

Rusiya Federasiyasında isə KI sistemlərinin idarəetmə tsiklinin funksiyalarına planlaşdırma, işlərin təşkili, koordinasiya və tənzimləmə, fəallaşdırma və həvəsləndirmə, uçot, nəzarət və təhlil daxildir, bunlar da bir çox xüsusiyyətlərinə görə göstərilən nümunələrdəki funksiyalara uyğun gəlir [7].

Keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi nəzərdən keçirilərkən qeyd etmək lazımdır ki, istehsal prosesində (istehsalat sistemində) ümumi istehsalat funksiyaları yerinə yetirilir və onların tərkibinə daxil ola bilər: hazırlıq, məmulatların yaxud xidmətlərin (işlərin) istehsalı, təbii proseslərin gedişi, daşınma, nəzarət və sınaq, yekun.

Hər bir halda sistemli KI-nin həm baş (baza), həm bütün ümumi, o cümlədən ümumsistem prinsipləri KI-nin məqsədli sisteminin qurulmasını və onda müvafiq yarım sistemlər və onların komponentlər kompleksinin olmasını nəzərdə tutur: birinci - giriş elementlərini, ikinci - sistemin obyektini (idarə olunan yarım sistemi) və subyektini (idarə edən yarım sistemi). Giriş komponentləri kimi məqsədlər, məhsulun keyfiyyəti və rəqabət qabiliyyəti sahəsində siyasət və öhdəliklər, həmçinin sistemə təsir edən xarici şərait ola bilər.

Yüksək həlqə menecerlərinin formalaşdırdığı məqsədlər sistemli KI-də yekun nəticənin əldə edilməsinə yönəldir. Onları həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət şəklində ifadə etmək lazımdır. Daha üstünlük verilən şəkil kəmiyyət şəklidir, onlar məqsədə çatmanın kriterlərini dəqiq müəyyən edir (yekunlaşmaq, müddətlər və ehtiyatlar).

Keyfiyyət sahəsində siyasət və öhdəliklər istehsalçı-müəssisə (tədarükçü) tərəfindən onların qarşısında qoyulan məqsədlərdən asılı olaraq formalaşdırılır. Keyfiyyət sahəsində bütün məqsədlər öz aralarında və digər sistemlərin məqsədləri ilə qarşılıqlı bağlanmalıdır. Məsələn, müəyyən məhsul növü üzrə dünya bazarına çıxmaq və orada lider mövqe tutmağa müəssisənin iqtisadi vəziyyətinin möhkəmlənməsi və stabilləşdirilməsi məqsədi ilə qarşılıqlı əlaqədə baxıla bilər.

Keyfiyyət sahəsində məqsədlər, siyasət və öhdəliklər sənədləşdirilməlidir, keyfiyyət sahəsində bütün məqsədlər və öhdəliklər (strateji, taktiki və operativ) yazılı şəkildə qeyd olunmalıdır. Məqsədlər və siyasət ayrı-ayrı sənədlərdə və ya, məsələn keyfiyyət sisteminin əsasverici sənədində əks oluna bilər. Keyfiyyət sahəsində

müəssisənin öhdəlikləri, bir qayda olaraq, məhsulun tədarükünə aid müqavilələrdə göstərilə bilər.

Keyfiyyət sistemləri menecerlərinin məqsədlərin, onlara çatmağın yollarının, fəaliyyət növlərinin və onların həyata keçirilməsinin, həmçinin məhsulun keyfiyyəti və rəqabət qabiliyyəti sahəsində qəbul edilən öhdəliklərin pozitiv başa düşülməsini təmin etməsi məqsəduyğundur.

Bazar münasibətləri şəraitində keyfiyyət sistemlərinin idarədən və idarəolunan yarım sistemlərində (məqsədlər, məhsulun keyfiyyəti sahəsində siyasət və öhdəliklər, həmçinin sistemin girişində ehtiyatların keyfiyyəti, sistemə təsir edən xarici şərait və amillərlə yanaşı) yekunlaşdırıcı (məhsulun, xidmətin, öhdəliyin keyfiyyəti, KI üzrə qərarlar və s.), ehtiyat, funksional-təşkilati element qrupları ayrılmalıdır.

4. Müəssisələrdə keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin təşkilinə dair müddəaların təhlili

Müəssisələrlə sistemli keyfiyyətin idarə edilməsinin mühim prinsipi «məhsuldar» yanaşma adlandırıla bilər, yəni müəssisədə keyfiyyət sisteminə konkret növdə məhsulun keyfiyyətini təmin edən yarım sistemlər daxil edilməlidir. Beynəlxalq standartlara, o cümlədən ISO 9000 seriyalı standartlara uyğun olaraq belə «məhsuldar» sistemlər yalnız müqavilə əsasında tədarük edilən məhsullar üçün yaradılmalıdır. KI üzrə bu beynəlxalq standartların tələblərinə görə müəssisə tərəfindən müqavilənin hər hansı şərtlərindən kənar hıziqlanan məhsullar üçün KI-ni keyfiyyətin ümumi idarə edilməsinin yarım sistemi çərçivəsində həyata keçirmək kifayətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, keyfiyyətin ümumi idarə edilməsinin yarım sistemində (burada idarəedici orqan müəssisənin idarə edilməsinin ən yüksək halqasıdır) bütün digər yarım sistemlərlə vəhdətdə və qarşılıqlı əlaqədə baxmaq lazımdır. Bazarın müasir tələbləri nəzərə alınaraq, bütün məhsul növlərinin hər biri üçün, tədarük şərtlərindən asılı olmayaraq, KI-ni ixtisaslaşmış «məhsuldar» sistemdə yerinə yetirmək məqsəduyğundur. Bu mövqedən çıxış edərək keyfiyyət sisteminin

yarımsistemlərinin tərkibinə bunlar daxil edilməlidir: keyfiyyətin ümumi idarəedilməsinin yarımsistemi, bircins növ məhsulun müqavilə üzrə tədarükü üçün keyfiyyət sisteminin «məhsuldar» yarımsistemləri, müqaviləsiz tədarük üçün keyfiyyət sisteminin «məhsuldar» yarımsistemləri.

Keyfiyyətin ümumi idarəedilməsinin yarımsistemində idarəetmənin dörd səviyyəsini ayırmaq olar:

- sıfır – ən yüksək təşkilati-məqsədli sahibkar idarəçilik səviyyəsi (sahibkarlıq idarəçiliyinin ən yüksək halqası, buraya ən yüksək idarəçilik orqanlarının üzvləri – sahibkarlar daxildir);

- birinci - ən yüksək təşkilati-məqsədli icraedici idarəçilik səviyyəsi (ən yüksək icraedici halqa);

- ikinci – əlaqələndirici-nəzarətedici icraçı idarəçilik səviyyəsi (orta idarəetmə halqası);

- üçüncü - texniki-əməliyyat icraçı idarəçilik səviyyəsi (aşağı icraetmə halqası).

Kİ məhsulun həyat tsiklinin bütün mərhələlərində həyata keçirilməlidir. KI-nin məqsədləri hər bir konkret məhsul növü üçün fərdi olmalıdır. Məhsulun həyat tsiklinin sonuncu mərhələsində xüsusən dayanmaq lazımdır. Bazar şəraitində utilləşdirmə və məhvətmə mərhələsində KI-nin məqsədinin məhsulların istifadəsindən sonra onların ətraf mühitə zərərli təsirinin minimuma endirilməsi və ya tamamilə istisna edilməsi, enerjiyə və xammala qənaət kimi tanınması məqsəduyğundur.

Məhsulun həyat tsiklinin bütün mərhələlərində KI prinsipi müvafiq mərhələlər kompleksi daxil olan yüksələn spiral şəklində (Curan spiralına analoji) daha əyani görünür [4].

Keyfiyyət sahəsində məqsədlərə çatmaq üçün sistemli KI-nin yarımsistemləri çərçivəsində məhsulun həyat tsiklinin bütün mərhələlərinin idarəçiliyini əhatə etmək üçün Kİ-nin xüsusi funksiyalarının tam kompleksi yerinə yetirilməlidir. Bu funksiyaların formalaşdırılması üçün keyfiyyət sisteminin idarəedici yarımsisteminin elementlərinin tərkibindən və ya matrisa üsulundan istifadə oluna bilər.

Sistemli Kİ-də məhsulun və əməyin keyfiyyətinin yüksəldilməsində və təmin edilməsində hər bir işçinin şüurlu şəkildə maraqlı olaraq, fəal olaraq, ən əsası yenilikçi kimi iştirakının zəruri olması prinsipialdır. Bütün bunlarla yanaşı xüsusilə idarəçilik halqalarının birinci şəxsləri məhsulun keyfiyyətini və onun rəqabət qabiliyyətini strateji qəti tələb kimi qəbul etməlidirlər. Bu prinsipin yerinə yetirilməsi Kİ-nin mühüm məsələsidir. Bunun üçün maddi və mənəvi həvəsləndirmənin bütün metodlarından istifadə edilməlidir.

Bu prinsiplərdən heç biri keyfiyyətin yüksəldilməsi, təmin edilməsi və idarə edilməsi sahəsində kifayət qədər biliklər və peşəkar bacarıqları olmadan həyata keçirilə bilməz. Bu, həm istehsalçıların, həm də istehlakçıların öyrədilməsinin və ixtisasının yüksəldilməsinin kütləvi, fasiləsiz və sistemlik hazırlığını tələb edir.

Sistemli Kİ-nin prinsiplərinin həyata keçirilməsi müəssisələrdə keyfiyyət sahəsində fəallığın gücləndirilməsi üçün ilkin şərtlər yaradır və məhsulun daha yüksək rəqabət qabiliyyətini təmin edir. Sistemli Kİ-də keyfiyyət sahəsində fəallıq şübhəsiz olaraq keyfiyyətin sistemlik yüksəldilməsinə gətirib çıxarır ki, bu da istehsalatda işgüzar fəallıq kimi oxşar tsikllərə malikdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə yalnız sənaye məhsuluna aid olmamalıdır, o, xalq təsərrüfatının, ümumiyyətlə cəmiyyətin bütün strukturlarında, o cümlədən icra hakimiyyəti strukturlarında da həyata keçirilməlidir. Bu zaman icra hakimiyyəti strukturlarının idarəedici orqanları idarəetməyə yox, müvafiq tələb olunan xidmətləri (informasiya, təhsil, bölüşdürmə, hüquqi, tibbi və s.) idarəolunan sistemlərə təqdim etməklə icraetməyə cəhd göstərməlidirlər.

Göstərilən prinsiplərin həyata keçirilməsində işgüzar etikaya əməl edilməlidir. Belə ki, bazar münasibətləri şəraitində Kİ hər şeydən əvvəl insanlarla işləməkdir (həm müəssisədə işləyənlərlə, həm də istehlakçılarla). Artıq böyük müvəffəqiyyət qazanmış və bütün dünyada tanınan firmaların iş təcrübəsi buna misal ola bilər. Məhsulun həyat tsiklinin bütün mərhələlərində və ierarxiya səviyyələrində məhsulun Kİ sistemin müvafiq səviyyəsinin bütün strukturlarla, ilk növbədə xammal, material, komplektləşdirici məmulatların tədarükçüləri ilə, satış, ticarət, nəqliyyat, servis və digər təşkilatlarla qarşılıqlı əlaqəni şərtləndirir. Eyni zamanda qarşılıqlı əlaqənin,

xüsusilə konkret məhsulun həyat tsiklini təmin edən təşkilatlarla qarşılıqlı əlaqənin müəssisələrin qarşılıqlı əlaqəli KI sistemləri əsasında həyata keçirilməsi məqsədəuyğundur.

Keyfiyyətin idarəedilməsi zamanı keyfiyyətə görə ümumi, kollektiv və fərdi məsuliyyəti birləşdirmək məqsədəuyğundur, ancaq yenə də ən böyük məsuliyyəti idarəetmənin ən yüksək halqası daşımalıdır. Bu müasir keyfiyyətin idarə edilməsinin vacib prinsiplərindən biridir.

Keyfiyyət sahəsində məqsədlərə effektiv nail olmaq ancaq qoyulan tələblərdən kənaraçıxmalara münasibətdə bütün idarəedici təsirlərin qabaqlayan, xəbərdaredən xarakterdə olması ilə mümkündür. Lakin bu istisna etmir, əksinə, tələb edir ki, belə təsirlərin qeyri-effektiv olduğu hallarda yaranan kənaraçıxmalar maksimum tez və operativ aradan qaldırılsın. Aydındır ki, operativlik və keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə sonrakı təsirlərin müsbət nəticələnməsi keyfiyyət sistemlərinin bütün yarım sistemlərində və elementlərində həqiqətən fəaliyyətdə olan, etibarlı, mobil əks əlaqənin olması ilə mümkündür. Bütün bunlarsız müəssisə dünya bazarında praktiki olaraq rəqabət apara bilməz.

Müəssisələrin məqsədli idarəetmə sistemində, o cümlədən keyfiyyət sistemində həm mərkəzləşdirilmiş, həm də bazar iqtisadiyyatı şəraitində planlaşdırma mühim əhəmiyyətə malikdir. Bütün məqsədlər, siyasət və öhdəliklər, onların yerinə yetirilməsi üçün tədbirlər bazar konyukturası (fərziyyəsi, ehtimalı) nəzərə alınmaqla müəyyən plan dövrlərində həyata keçirilməlidir və plan xarakteri daşıyan müvafiq sənədlərdə əks olunmalıdır (biznes-plan, operativ planlar və s.). Planlaşdırma operativ, çevik olmalıdır və keyfiyyət sisteminin məqsədlərinə çatmaq üçün effektiv əsas kimi xidmət etməlidir.

Keyfiyyət sistemləri qurularkən minimal məsrəflərlə layihələndirmək imkanını təmin edən modulluq prinsipindən istifadə olunmalıdır. Əsaslandırılmış hallarda dünya layihələndirmə təcrübəsində daha çox istifadə edilən «yeddi» qaydasını tətbiq etmək olar. Bu qayda yeddi yarım sistemin, yeddi elementin və s. tətbiqini nəzərdə tutur. Məsələn, qərarın qəbul edilməsi yeddi sual bazasında həyata keçirilir [5]:

- 1) nə üçün (hər bir halda məqsəd bilinməlidir);
- 2) nə (konkret idarəetmə obyektini bilinməlidir);
- 3) kim (idarəetmə subyekti müəyyənləşdirilməlidir);
- 4) harada (idarəetmə təsirlərinin tətbiq olunma yeri dəqiq bilinməlidir);
- 5) nə vaxt (idarəetmə təsirlərinin başlanma və sona yetmə vaxtı bilinməlidir);
- 6) nə ilə (obyektə hansı vasitələrlə və ehtiyatlarla təsir ediləcək);
- 7) necə (idarəetmə obyektinə idarəetmə təsirinin texnologiyası və üsulu bilinməlidir).

Keyfiyyət sahəsində keyfiyyət sisteminin qurulması və fəaliyyət göstərməsi, onun elementləri, tələblər, müddəalar, funksiyaların, məsuliyyətlərin, hüquq və vəzifələrin paylanması, bölmələrin qarşılıqlı əlaqəsi və s. sənədləşdirilməlidir (məsələn, ISO 9000 seriyalı beynəlxalq standartların və ГОСТ 40 standartının tələb etdiyi kimi). Beləliklə, Kİ əhəmiyyətli dərəcədə təşkilati, metodiki, hüquqi, normativ sənədlərə əsaslanmalıdır, bu sənədlər kompleks keyfiyyət sisteminin normativ-metodiki təminatını təşkil edir və Kİ-də obyektlərin və idarəetmə proseslərinin standartlaşdırılması və reqlamentləşdirilməsindən istifadənin vacibliyini və mümkünlüyünü müəyyən edir.

Kİ optimallıq kriterlərinə (mənfəətli olması, qənaətli olması və s.) müvafiq və keyfiyyət səviyyəsinin bazarda mal və xidmətlərin tələb və təklifinə təsiri nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir.

Kİ prinsiplərinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün idarəetmə üzrə qüvvələrin böyük hissəsini Kİ yarım sisteminin bir təşkilati-struktur blokunda cəmləmək mühümdür. Əks halda (məəsisələrin praktikasında bu müşahidə olunur – Kİ blokuna, bir qayda olaraq, ancaq TNŞ daxil edilir), istehlakçıları qane edən məhsulu yaratmaq və bazarda onun daimi satışına malik olmaq kifayət qədər çətinidir. Bu da vacibdir ki, hər bir işçi öz funksiyalarını yerinə yetirərkən bir-birinə hörmətlə yanaşma şərtlərinə əməl etməklə özünü istehsalçı, texnoloji prosesin növbəti əməliyyatını icra edən – istehlakçı kimi qəbul etməlidir. Bu zaman belə bir qayda rəhbər tutulmalıdır: keyfiyyət sahəsində istehlakçının tələblərini təmin etmək üçün hər şeyi etmək, yəni icra edən üçün «keyfiyyət - hər şeydən irəlidir» olmalıdır.

Məcburi qaydada keyfiyyət sahəsində bütün fəaliyyətin yoxlanılmasının mümkünlüyü və reallığı nəzərdə tutulmalıdır. Maksimum effekt əldə etmək üçün KI-ni daim təkmilləşdirmək və fasiləsiz, sistematik inkişaf etdirmək lazımdır. Bazar münasibətləri şəraitində istehsal və idarəçilik proseslərinin həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərində keyfiyyətin idarə edilməsinin ümumi təşkili və keyfiyyətə nəzarət dövlət, istehlakçılar, müstəqil təşkilatlar və cəmiyyətlərin daim diqqət mərkəzində olmalıdır.

5. Keyfiyyətin idarə edilməsinin xüsusi funksiyalarının formalaşdırılması üsulları

Sistemli KI prinsiplərinin effektiv həyata keçirilməsi üçün idarəetmənin ümumi prinsipləri ilə yanaşı idarəetmənin xüsusi, konkret prinsipləri də yerinə yetirilməlidir. Bu zaman ISO 9000 seriyalı beynəlxalq standartlarda verilən bölmələr (elementlər) əsasında KI-nin xüsusi funksiyalarının formalaşması üsulundan istifadə etmək olar. Buna misal kimi keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi sistemi üçün keyfiyyətin idarə edilməsinin xüsusi funksiyalarının bölmələrinin (elementlərinin) siyahısının işlənməsini göstərmək olar. Bu üsuldən istifadə edərkən ISO 9000 seriyalı beynəlxalq standartlara məxsus olan bir sıra struktur xarakterli çatışmazlıqlar nəzərə alınmalıdır.

ISO 9004 beynəlxalq standartının əsas bölmələri aşağıda göstərilmişdir [9]:

- rəhbərliyin məsuliyyəti;
- keyfiyyət sisteminin təşkili;
- keyfiyyət sisteminin prinsipləri;
- statistik metodlardan istifadə;
- heyət;
- təhlükəsizlik və hüquqi məsuliyyət;
- sənədlər və keyfiyyət haqqında göstəricilərin qeydiyyatı;
- keyfiyyətin iqtisadiyyatı;
- marketing çərçivəsində keyfiyyət;
- texniki şərtlərin layihələndirilməsi və işlənilib hazırlanması zamanı keyfiyyət;

- maddi-texniki təchizatın keyfiyyəti;
- istehsal prosesində keyfiyyət;
- istehsalatın idarə olunması;
- məhsulun yoxlanması;
- uyğunsuzluq;
- təshihedici təsir tədbirləri;
- nəzarət-ölçü aparatlarının və sınaq avadanlıqlarının idarə edilməsi üzrə fəaliyyət;
- yükləmə-boşaltma işləri və istehsaldan sonrakı əməliyyatlar.

İdarəetmənin funksiyalarının formalaşmasının yuxarıda göstərilən üsulundan başqa digər üsullar da mövcuddur. Bütün xüsusi funksiyalar adətən belə təsnifatlaşdırılır: baş, əsas, köməkçi.

Belə təsnifat tam hüquqlu, qanuni tanına bilər və funksiyaların dekompozisiyasına əsaslanar. Onları baş xüsusi funksiyalara (məhiyyətə bu, bu və ya digər sistemin, yarım sistemin, elementin məqsədli funksiyalarıdır), sonra yalnız xüsusi funksiyalara, xüsusi yarım funksiyalara, xüsusi subyarım funksiyalara və s. bölmək daha dəqiq olardı.

KI sisteminə nəzərən baş funksiyaların formalaşmasını strukturadan yarım sistemlərinin tərkibindən (keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi sistemi, «məhsuldar» yarım sistemlər və s.) asılı olaraq həyata keçirmək olar (cədvəl 1).

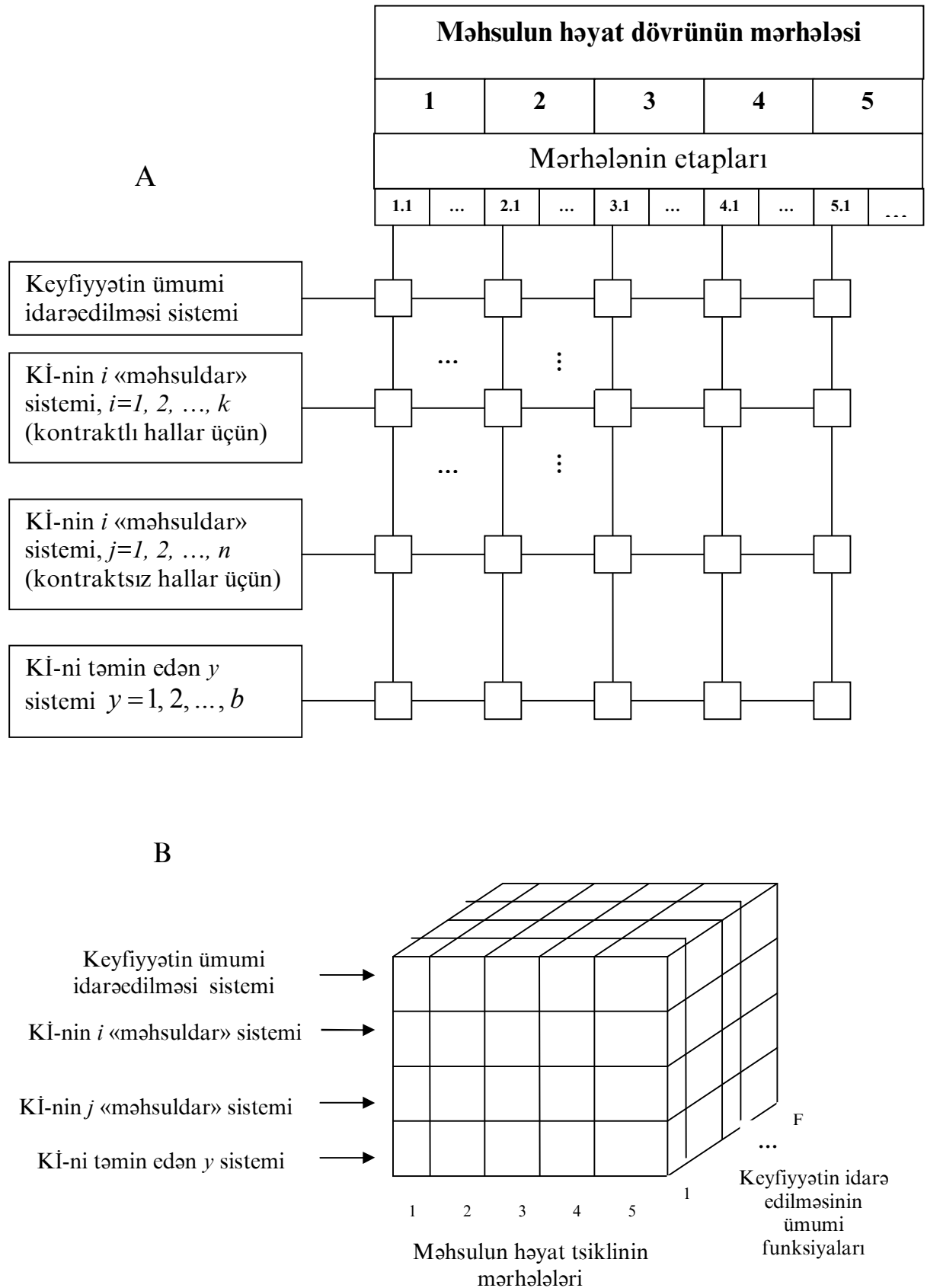
Bu sistemlərdən hər birinin yarım sistemi üçün özlərinin KI-nin baş xüsusi funksiyaları məxsusdur. Təbii ki, baş funksiyalar onların xüsusi funksiyalarının bütün digər qruplarını müəyyən edir, sonuncular isə öz növbəsində xüsusi yarım funksiyaların müvafiq qrupları üçün ilkindir. KI-nin xüsusi funksiyalarının formalaşdırılmasının sadə və səmərəli aləti iki yaxud üç ölçülü matrisa üsuludur (şəkil 3).

Keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin baş funksiyaları

Yarım sistem	Baş funksiya
Keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi sistemi	Keyfiyyət sahəsində siyasətin həyata keçirilməsi üçün məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin fəaliyyətinin təşkili
Kİ-nin i növ «məhsuldar» sistemi (kontraktlar üzrə tədarük şəraiti üçün) $i = 1, 2, \dots, k$	i növ məhsulun qoyulmuş tələblərə uyğunluğuna nail olmaq və onu təmin etmək üçün onun keyfiyyətinin idarə edilməsi
Kİ-nin i növ «məhsuldar» sistemi (müqavilələrsiz tədarük şəraiti üçün) $j = 1, 2, \dots, n$	j növ məhsulun qoyulmuş tələblərə uyğunluğuna nail olmaq və onu təmin etmək üçün onun keyfiyyətinin idarə edilməsi
Kİ-ni təmin edən sistemlər $y = 1, 2, \dots, b$	Keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi sisteminin, Kİ-nin «məhsuldar» sistemlərinin təminatını həyata keçirmək

Keyfiyyətin idarəedilməsinin «məhsuldar» sistemlərinin xüsusi funksiyalarının tərkibini nəzərdən keçirək. Müqavilə ilə məhsulun tədarükü şəraitində istifadə olunan Kİ-nin «məhsuldar» sistemləri üçün xüsusi funksiyaların tərkibini aşağıdakı kimi vermək olar:

- 1) satış bazarının və istehlakçıların keyfiyyətə tələblərinin, məhsulun əldə edilməsinə xərclərin və məhsulun istehlak qiymətinin öyrənilməsi;
- 2) bazarda müəssisələrin vəziyyətinin və verilən məhsulla bağlı məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- 3) istehlakçıların tələbatlarının, texniki səviyyənin, keyfiyyətin, məhsulun əldə olunmasına xərclərin və istehlak dəyərinin proqnozlaşdırılması;
- 4) məhsulun keyfiyyətinin texniki-iqtisadi səviyyəsinə texniki-iqtisadi tələblərin layihələndirilməsi və işlənib hazırlanması;
- 5) məhsulun reklamı;
- 6) məhsulun işlənib hazırlanması və istehsalata qoyulması;
- 7) maddi-texniki təchizatın təmin olunması;



Şəkil 3. Keyfiyyətin idarəedilməsinin xüsusi funksiyalarının formalaşmasının ikiölçülü (A) və üçölçülü (B) matrisası: 1-tədqiqat, layihələndirmə və işlənib hazırlanma; 2-hazırlanma; 3-əmtəə dövriyyəsi; 4-istifadə edilmə; 5-utilləşdirmə yaxud məhv edilmə

- 8) xammal, material və komplektləşdirici məmulatların tədarükçülərinin qiymətləndirilməsi;
- 9) istehsalın texnoloji hazırlığının aparılması;
- 10) metroloji təminat;
- 11) məhsulun keyfiyyətinin, rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və təminatı üzrə kadrların xüsusi hazırlığı və öyrədilməsinin təşkili;
- 12) stabil keyfiyyətli qüsursuz məhsulun hazırlanmasının təşkili;
- 13) məhsulun keyfiyyətinə nəzarətin, sınağının və sertifikatlaşdırılmasının keçirilməsi;
- 14) məhsulun keyfiyyətinin, rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və təminatının həvəsləndirilməsi və fəallaşdırılması;
- 15) məhsulun qablaşdırılmasının, yükləmə-boşaltma işlərinin, anbarlara yığılmasının və saxlanması təminatı;
- 16) məhsulun tədarükünün təşkili;
- 17) məhsulun istismar yerində quraşdırılmasının, satışdan sonra texniki yardımın, istismar edilən məhsula xidmətin təminatı;
- 18) məhsulun istismarından sonra onun utilləşdirilməsinin təminatı;
- 19) informasiya və sənəd təminatı;
- 20) məhsulun keyfiyyətinin, rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və təminatı üçün məsrəflərin uçotunun və təhlilinin aparılması;
- 21) yoxlamaların, təhlillərin, təkmilləşdirmələrin, çatışmazlıqların aradan qaldırılmasının təşkili, təminatı və aparılması;
- 22) məhsul üzərində müəllif nəzarəti ilə istehlakçılar arasında əks əlaqənin təminatı.

Təxminən eynən belə funksiyalar müqaviləsiz keyfiyyət sistemlərində yerinə yetirilə bilər. Lakin sertifikatlaşdırma və keyfiyyət sistemləri, məhsulun reklamı və s. kimi funksiyalar istisna təşkil edir.

Bu keyfiyyət sistemlərində yuxarıda sadalanan funksiyalarla bərabər müəssisədə qəbul edilmiş menecerlərin əmək bölgüsünə uyğun olaraq keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi sisteminin funksiyaları da yerinə yetirilə bilər. Lazımdır ki, hər bir bölməyə

və işçiyyə KI-nin müəyyən funksiyaları həvalə edilsin. Sistemli KI-nin prinsiplərinin həyata keçirilməsi və bu zaman xüsusi qarşılıqlı əlaqəli funksiyaların geniş dairəsinin yerinə yetirilməsi zamanı keyfiyyət spiralının bütün mərhələlərinin əhatə olunması da vacibdir.

6. Keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində nəzəri fəaliyyətin əsas istiqamətləri

Elmi-texniki tərəqqinin əsas məqsədi ən az maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarının sərfi ilə yüksək keyfiyyətli məhsulun istehsalını sürətləndirməkdən ibarətdir. Aydın ki, iqtisadiyyatın və elmi-texniki inkişafın məqsədləri bir-biri ilə üst-üstə düşür: burada əsas məqsəd cəmiyyətin bütün üzvlərinin tələbatını ödəməkdir. İnsanların artan tələbatı ilk növbədə onların yaşayış tərzinin daim dəyişməsi ilə əlaqədardır. Burada elm, texnika və maddi nemətlər istehsalı texnoloqiyası mühüm rol oynayır.

Keyfiyyət problemi çoxşaxəli və daimi problemdir. Bu problemin çoxşaxəliliyi və mürəkkəbliyi onunla əlaqədardır ki, burada sosial-iqtisadi, mühəndis-texnoloji (texniki), ekoloji, beynəlxalq, siyasi və digər aspektlər vardır. Kifayət qədər keyfiyyətli məhsulun yaradılması və istehsalı, həmçinin elmi-texniki tərəqqi insanlarda daha yüksək keyfiyyət göstəricilərinə malik olan məhsullara yeni və müxtəlif tələbatlar doğurur. Tələbatlar adətən onların ödənilməsi imkanlarını qabaqlayır. Bu, keyfiyyət probleminin həmişəlik olduğunu göstərir. Deməli, məhsulun keyfiyyəti məsələləri ilə həmişə və ciddi məşğul olmaq lazımdır.

Istehsal müəssisələrinin stabil işləməsinin, buraxılan məhsulların rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinin əsasını bu məhsulların keyfiyyəti təşkil edir. Bununla yanaşı, buraxılan məhsulun keyfiyyətinin təmin edilməsi ancaq istehsalatın təşkilinin yüksək səviyyəsində, personalın müvafiq peşə hazırlığı səviyyəsində, yəni həm onun xüsusi (ixtisas) biliyi səviyyəsində, həm də keyfiyyətin təmin edilməsi metodları və vasitələri sahəsindəki yüksək biliyi səviyyəsində mümkündür. Məhz belə biliyə və təcrübəyə əsaslanan tədqiqatlar, elmi araşdırmalar, ölkə daxilində və xaricdə

toplanmış qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi məhsulların, xidmətlərin keyfiyyəti və onların təmin edilməsi sahəsində məsələləri müəyyənləşdirməyə və onların həll yollarını tapmağa imkan verir.

Məhsulun keyfiyyəti və onun təmin edilməsi sahəsində öyrənilməli və həll edilməli məsələləri aşağıdakı istiqamətlər üzrə qruplaşdırmaq olar:

1. İqtisadi sahədə: keyfiyyətin sosial-iqtisadi, texniki-iqtisadi təbiətinə aid ümumi və fərdi məsələlər; keyfiyyətə tələbatın xarakterinin iqtisadi və sosial inkişafı, elmi-texniki tərəqqinin sürəti ilə əlaqələri; ictimai istehsalın effektivliyi; əmək bölgüsü və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üsulları; keyfiyyətin yüksəldilməsinin planlaşdırılması; məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin stimullaşdırılması; məhsulun keyfiyyətinin təsərrüfat əlaqələrində yeri və bu kimi digər məsələlər.

2. Texniki istiqamətdə, yəni məhsulun layihələndirilməsi; istehsal texnikası və texnologiyası; etibarlılığın və istismar müddətinin artırılması; keyfiyyət səviyyəsinin optimallaşdırılması məsələləri.

3. Məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi sahəsində:

- məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi mexanizminin təşkilati, iqtisadi, sosial və texniki məzmunu;

- məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi üzrə fəaliyyətin məzmunu;

- məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi vəzifələrinin idarəetmə üzrə bölüşdürülməsi;

- ayrı-ayrı istehsal-təsərrüfat şəraitində və bütün pillələrdə məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsinin kriterləri;

- məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi sisteminin fəaliyyət funksiyalarının qurulması;

- məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi şəraiti ilə ona təsir edən amillər arasında müvazinətin məzmunu və tərkibi;

- məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsinin texnikası, texnologiyası və effektivliyi.

4. Keyfiyyətin qiymətləndirilməsi sahəsində:

- məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin və göstərici qruplarının ölçü əlamətləri ilə ölçü xarakteristikalarının təbii oxşarlığı;
- məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin təsnifatı və qruplaşdırılması əlamətləri;
- məhsulun keyfiyyətinin obyektiv və subyektiv meyarları;
- məhsulun attestasiyasının keyfiyyət kateqoriyaları üzrə sosial-iqtisadi təbiəti;
- keyfiyyət kateqoriyaları üzrə məhsulun attestasiyasının təşkili problemləri;
- məhsulun keyfiyyətinin müqayisə edilməsi və qiymətləndirilməsi üçün oxşarlığın və onların göstəricilərinin seçilməsi;
- keyfiyyətin qiymətləndirilməsinin iqtisadi-riyazi metodları;
- məhsulun keyfiyyətinin ölçülməsi, qiymətləndirilməsi və idarə edilməsinin ehtimal məsələləri.

5. Məhsulun keyfiyyətinin hüquqi məsələləri, o cümlədən: keyfiyyətə görə məsuliyyət; standart tələblərə və texniki şərtlərə əməl olunması üçün məsuliyyət; idxal və ixrac münasibətlərində məhsulun keyfiyyəti üzrə məsuliyyət.

6. Məhsulun keyfiyyəti haqqında məlumata dair, o cümlədən: məhsulun keyfiyyəti haqqında məlumatın məzmunu və tərkibi; məhsulun keyfiyyəti haqqında məlumatın etibarlı olması və obyektivliyi; məhsulun keyfiyyəti haqqında məlumatın çoxluğu, ünvanlı olması və dövriliyi; məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi sisteminin məlumatla təminatının ümumi və yerli problemləri.

Göründüyü kimi yuxarıda şərh olunan məsələlər məhsulun keyfiyyəti, onun idarə edilməsi və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi ilə əlaqədar olan bütün məsələləri əhatə edə bilər. Belə ki, burada ayrı-ayrı məhsulların keyfiyyətinin və texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi ilə bağlı olan bir sıra konkret məsələlər, məhsulun keyfiyyətinin ekoloji mühitlə, təhsillə və s. qarşılıqlı əlaqəsini ifadə edən digər problemlər, məhsulun keyfiyyətinin standartlaşdırılması məsələləri də öz əksini tapmalıdır.

Xarici ölkələrin təcrübəsinin göstərdiyi kimi, son illər daha effektiv sistemlər ISO 9000 seriyalı beynəlxalq standartlarının tələblərini təmin edən sistemlərdir. Göstərilən standartlar istehlakçılara göndərilən məhsulun keyfiyyət menecmentinin qabaqcıl təcrübəsinin böyük bir hissəsini (o cümlədən keçmiş sovetlər birliyinin KI

sahəsindəki təcrübəsini) özündə cəmləmişdir. Müəssisələrində fəaliyyət göstərən keyfiyyət sistemlərinin ISO-nun tələblərinə uyğun olması praktiki olaraq dünyanın bütün istehlakçıları tərəfindən istehsalçının stabil keyfiyyətli məhsul buraxa bilməsinə və müqavilə şərtlərini və öhdəliklərini yerinə yetirməsinə zəmanəti kimi tanınır. Ona görə də xaricdə hər bir məhsul tədarükçüsündə belə keyfiyyət sistemlərinin olması vacib bir qaydadır.

Bir çox dünya ölkələri tərəfindən ISO 9000 seriyalı beynəlxalq standartların və digər keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsindəki standartların milli standartlar kimi qəbul edilməsi, təbii ki, terminologiya sahəsində inteqrasiyanı şərtləndirdi. Bu, məsələn ISO 8402 «Keyfiyyət. Lüğət» standartında əyani görünür.

ISO beynəlxalq standartlarının tələbləriylə şərtlənən və Feyqenbaumun, Curanın, Ettinger-Sittiqin modellərinin təkamül inkişafının nəticəsi olan keyfiyyət sistemlərinin ümumi modeli keyfiyyət ilgəyi adlanır. Curanın spiralından fərqli olaraq keyfiyyət ilgəyi qapalı şəkildədir, məntiqi olaraq bir-birinin ardınca gələn on mərhələdən ibarətdir [4]: 1) bazarın marketinqi, axtarışı və öyrənilməsi; 2) layihələndirmə və (və ya) texniki tələblərin işlənilib hazırlanması, məhsulun işlənilib hazırlanması; maddi-texniki təchizat; 3) istehsalat proseslərinin hazırlığı və işlənilib hazırlanması; 4) istehsal; 5) sınaq və təhqiqatların aparılması, nəzarət; 6) qablaşdırma və saxlanma; 7) məhsulun realizasiyası və bölüşdürülməsi; 8) quraşdırma və istismar; 9) xidmətdə texniki kömək; 10) istifadədən sonra utilləşdirmə.

ISO seriyalı beynəlxalq standartlarının bir sıra çatışmazlıqların olmasına baxmayaraq, onların tələblərini verilən mərhələdə minimal zərurət kimi qəbul etmək məqsədəuyğundur. Bununla bərabər keyfiyyət sistemlərinə, müəssisənin yüksək iyerarxiya səviyyəli orqanları tərəfindən yerinə yetirilən keyfiyyətə ümumi rəhbərlikdən ayrılıqda baxmaq olmaz. ISO 8402 beynəlxalq standartına uyğun olaraq keyfiyyətə ümumi rəhbərlik keyfiyyət sahəsində siyasəti müəyyən edən idarəetmə funksiyalarının aspektini ifadə edir.

Keyfiyyətə ümumi rəhbərliyə rəhbərliyin məsuliyyəti, keyfiyyətin planlaşdırılması, ehtiyatların bölüşdürülməsi, keyfiyyət və rəqabət qabiliyyəti sahəsində işlərin, qiymətləndirmənin və digər fəaliyyətin aparılması daxildir.

Bununla yanaşı keyfiyyətə ümumi rəhbərlik üzrə bütün fəaliyyət bir tərəfdən müəssisə-istehsalçının maraqlarına və tələbatlarına (o, optimal məsrəflərlə öz məhsulunun zəruri keyfiyyət səviyyəsini və rəqabət qabiliyyətini müəyyən edir), digər tərəfdən məhsulun istehlakçılarının tələblərinə və tələbatına uyğun gəlməlidir (onlar istehsalçının istehlakçılara zəruri texniki-iqtisadi keyfiyyət səviyyəli məhsul göndərmək imkanlarının olmasına obyektiv inanırlar).

Kİ sahəsində nəzəri və praktiki təcrübənin təhlili göstərir ki, bazar münasibətlərinə və bizim ölkədə yaranan şəraitə müvafiq tətbiq baxımından ancaq özümüzdəki və yaxud xarici ölkələrdəki idarəetməyə yanaşmaların birmənalı istifadəsi arzu edilən nəticəyə nail olmağa imkan vermir.

Əsas məsələ ondan ibarətdir ki, keyfiyyətin təmin edilməsində sistemli yanaşma inkişaf etdirilsin və daha geniş istifadə olunsun. Buna aşağıdakıları əlavə etmək lazımdır: keyfiyyətin yüksəldilməsi, təmin olunması və yaxşılaşdırılması sahəsində məqsəd və məsələlər hər bir müəssisənin, firmanın, şirkətin və s. iqtisadi siyasətinin mərkəzində olmalıdır; keyfiyyət sahəsində məqsədə çatmağın əsas kriteri kimi istehlakçıların tələblərinin təmin edilməsini qəbul edilməlidir; keyfiyyət sahəsində məqsədlərə çatmaq və məsələləri həll etmək üçün daha effektiv metodlar kimi KI-ə kompleks və sistemli yanaşmanın tanınması və həyata keçirilməsi zərurəti; yüksək keyfiyyət səviyyəli məhsulların istehsalında və xidmətlərin göstərilməsində yüksək keyfiyyət səviyyəli əmək vasitələrindən istifadə və s.

7. Keyfiyyətin idarə edilməsində müəssisə rəhbərlərinin işinin əsas istiqamətləri

Keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi obyekt, məqsədlər, amillər, subyektlər, metodlar, funksiyalar, vəsitlər, prinsiplər və s. kimi qarşılıqlı əlaqədə olan idarəetmə kateqoriyalarına istinad edir.

Məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi dedikdə, optimal keyfiyyətli məhsulun yaraldılmasını və ondan tam istifadə edilməsini təmin edən faktorlara və şəraitlərə bütün səviyyələrdə daimi, planlı şəkildə, məqsədyönlü təsir prosesi başa düşülür [4].

Keyfiyyətin idarə edilməsi istehsalatda keyfiyyətin formalaşması prosesinə korrektəedici təsir kimi qəbul edilir.

Kİ istehsalatın ümumi idarə edilməsinin üzvi tərkib hissəsi olub, onun məqsədlər «ağacındakı» budaqlardan biridir.

Qeyd olunanlardan belə nəticə hasil olunur ki, keyfiyyət səviyyəsi müəyyənləşdirilməli, təmin olunmalı və saxlanılmalıdır. Kİ məhsulun həyat tsiklinin bütün mərhələlərinin tənzimlənməsinə yönəldilməklə aşağıdakı məsələləri həll etməlidir:

- satış bazarının öyrənilməsi;
- buraxılan məhsula milli və beynəlxalq səviyyədə qoyulan tələblərin öyrənilməsi;
- tədqiqat, layihələndirmə və istehsal proseslərinə təsir metod və vasitələrinin işlənilib hazırlanması;
- məhsulun keyfiyyəti haqqında informasiyanın toplanması, təhlili və saxlanması.

Müəssisənin, firmanın fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi şərtlərindən biri cari proseslərin idarə edilməsi və onlara nəzarət sisteminin dəyişdirilməsidir. Bir çox təşkilatlar, firmalar təşkilati strukturu şaquli-funksional prinsip əsasında qurmuşlar, belə struktur eyni profilli mütəxəssislərin gücünün birləşdirilməsini nəzərdə tutur və yekdil fəaliyyət göstərən sağlam, səmərəli kollektivin yaranmasını təmin edir. Lakin fəaliyyət növlərinin əksəriyyəti işin şaquli deyil, üfüqi təşkilini tələb edir. Şaquli strukturlu təşkilətmədə vahid prosesi təşkil edən elementlərin bölmələr arasında paylaşdırılması səhvlərə və bir-birini təkrarlamağa səbəb olur ki, o da səmərəlilik və keyfiyyət məsələlərində arzu edilməz hallara gətirib çıxarır. Məhz keyfiyyətin idarə edilməsi bütün fəaliyyət növlərini son məqsəd kimi maksimum səmərəyə yönəltməklə özü strateji fəaliyyət növünə çevrilir.

Əvvəllər əsas diqqət istehsal proseslərinin idarə edilməsində cəmlənirdi. Lakin səmərəlilik istehlakçıya təqdim olunan əmtəələrin istehsalı, xtdmətlərin göstərilməsi proseslərinin idarə edilməsi ilə yox, fəaliyyətin bütün növlərinin, o cümlədən keyfiyyətin idarə edilməsi, təşkilatın yekdil fəaliyyəti hesabına təmin oluna bilər.

Təsərrüfat subyektində kollektivin bütün təbəqələrinin fəaliyyətinə istehsal proseslərinin idarə edilməsinə analogi idarə olunan proseslər kimi baxmaq olar. Hətta bir çox fəaliyyət növləri, məsələn konstruktor-layihələndirmə işləri, məhsulun realizasiyası, kadr məsələləri, göstəricilərlə, sənədlərlə iş mürəkkəbliyinə və dəyərinə görə heç də istehsal proseslərindən geri qalmır.

KI məqsədyönlü bir proses olduğundan onun reallaşması və səmərəliliyi təşkilatı layihələndirmə, sertifikatlaşdırma, sənədləşdirmə, informasiya və kadr təminatı kimi təminat növlərindən asılıdır.

Keyfiyyət sahəsində müvəffəqiyyət kollektivin keyfiyyətlə bağlı məsələlərə nüfuz etməsindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Kollektiv idarəetmə özü elə bir idarəetmə formasıdır ki, bu zaman sırayı işçilərin də idarəetmədə iştirakı fəallaşır, onlar müəssisə, təşkilat qarşısında duran məqsədlərə çatmanın bilavasitə iştirakçısı olurlar.

Müasir rəhbərlərin (menecerlərin yaxud sahibkarların və menecerlərin funksiyalarını birləşdirən şəxslərin) fəaliyyətində özünü biruzə verən bir sıra obyektiv əhəmiyyətli məsələlər keyfiyyətin idarə edilməsində kollektiv fəaliyyətin əhəmiyyətinin artmasına təkan verir. Bazar münasibətləri şəraitində gücləndirilməsini tələb edən belə istiqamətləri nəzərdən keçirək. Birinci keyfiyyətin idarə edilməsinin rolu və onun sosial, ekoloji, iqtisadi və digər fəaliyyət nəticələrinə göstərdiyi təsir. Bu, Qərbi Avropa, Yaponiya və ABŞ-in bir çox müəssisələri üçün xarakterikdir. İkinci müəssisə işçilərinin öz kollektivində, həm də, mühüm əhəmiyyət kəsb edən, istehlakçılarla və işgüzar dairələrlə qarşılıqlı münasibətlərdə davranış etikasının rolu. Üçüncü keyfiyyətin idarə edilməsində «texnokratik» istiqamətlər, yəni elmi-texniki nailiyyətlərin əsasında məhsulun istehsalının və servisinin texnoloji təchizatına və bütün maddi-texniki bazaya artan tələblər. Bu, öz növbəsində, məhsulun lazımı keyfiyyət səviyyəsini və rəqabət qabiliyyətini, həmçinin yüksək əmək məhsuldarlığını təmin etməyə imkan verir. Bu istiqamət rəhbər işçilərdə müasir, hərtərəfli biliyin olmasını tələb edir.

Bu əhəmiyyətli məsələlərə və KI üzrə qərarların operativ qəbul edilməsinin vacibliyinə görə KI üzrə fəaliyyətdə mühüm rol idarəetmənin yuxarı pillə kadrlarına məxsusdur.

Yüksək pillədə belə məsuliyyətin olması onların daha yüksək texniki-texnoloji hazırlığını, tətbiq edilən və yeni texnoloji proseslərin mahiyyətini anlamalarını zəruri edir. Bu idarəetmə pilləsinin kifayət qədər yüksək olmayan məsuliyyəti idarəetmənin digər pillələrində qətiyyətsizliyə gətirib çıxara bilər, o da öz növbəsində qərarın qəbul edilməsi prosesini ləngidir. Məsələn, «Omron» yapon korporasiyasının təcrübəsi belə bir nəticəni təsdiq edir [5].

«Keyfiyyət – tədarük müddəti – kəmiyyət – xərclər» dördbucaqlısında prioritetin (üstünlüyün) məhsulun keyfiyyətinə verilməsi keyfiyyəti idarə edən yuxarı pillə kadrlarından asılıdır. Lakin məhsulun keyfiyyətinə və rəqabət qabiliyyətinə prioritet münasibət halında integrativ sistemli əlaqəsiz əsas məqsədlərə çatmaq və müəssisənin fəaliyyətinin mühüm məsələlərinin həllini təmin etmək mümkün deyildir.

Müəssisə rəhbərlərinin KI-də bilavasitə iştirakı, əməyin səmərəli təşkili və yüksək peşəkarlığı olmasa, müvəffəqiyyətlər əldə edilməz. Xarici ölkə təcrübəsindən məlumdur ki, əcnəbi menecerlər iş vaxtının 50-60%-ni keyfiyyətlə əlaqədar məsələlərin həllinə sərf edirlər. Bazar yönümlü keyfiyyət sistemlərinin yaradılması və onların fəaliyyəti zamanı idarəçilik işçilərinin sistemli yanaşmanın həyata keçirilməsində uydurma, zahiri yox, faktiki təşəbbüskarlıq göstərməsi və yerinə yetirilən işləri müdafiə etməsi vacibdir. Rəhbərlərin həmkarlar ittifaqı ilə birgə fəaliyyəti də burada köməklik edə bilər. Rəhbərlər müəssisə işçilərinin hər birinin şüuruna çatdırmalıdırlar ki, işdə səhvlərə yol verilməməli, məhsul qüsursuz hazırlanmalıdır, keyfiyyət bütün hallarda birinci yerdə durmalıdır.

Amerikalı professor R.Şonberqerin yazdığı kimi, «müəssisə rəhbərliyi sadəcə olaraq istehsal bölmələrinə çatdırmalıdır ki, birinci yerdə məhsulun keyfiyyətinin təmin edilməsi məsələsi durur, ikinci yerdə isə istehsal həcmidir və bu prinsip saxlanılmalıdır». Başlıcası odur ki, bu prinsip praktiki həyata keçirilməli, keyfiyyətin idarə edilməsinin hər bir səviyyəsində təmin edilməlidir. Bunun üçün keyfiyyətin idarə edilməsinin yuxarı pillə kadrları orta və aşağı pillənin köməyi ilə keyfiyyət sahəsində sistemin məqsədlərini, siyasəti və öhdəliyi formalaşdırmalıdırlar. Bunun üçün, məsələn, «Conson plastiks» (ABŞ) firmasında yaradıldığı kimi xüsusi yaradılmış şuranı cəlb etmək olar. Bura müxtəlif pillə menecerləri ilə yanaşı bəzi

bölmələrin yüksək səviyyəli mütəxəssisləri də daxil edilmişdir. Bu şüranın iki həftədə bir dəfə keçirilən iclasları sayəsində gələcəkdə keyfiyyət sahəsində problemlərin meydana çıxmasının qarşısını ala bilmişdir. Beləliklə, keyfiyyət sahəsindəki məqsədlərə bütün idarəetmə sisteminin baş məqsədləri kimi baxılmalıdır [7].

Rəhbərliyin keyfiyyət sahəsində aparılan işlərdə real şəkildə maraqlı, təşəbbüskar, tələbkər olması müəssisədə bazarın tələblərini təmin edə biləcək keyfiyyət sisteminin yaradılması üzrə layihəqabağı tədbirlərin keçirilməsində obyektiv dəqiqliklə özünü göstərir. Bunu həmçinin fəaliyyət göstərən keyfiyyət sisteminin hazırlıq vəziyyəti barədə keyfiyyət üzrə işlərin təhlili aparılarkən əyani görmək olar. Belə təhlilin dərinliyi, dolğunluğu, obyektivliyi əsasında və bunların əsasında formalaşan məqsədlərə, siyasətə və öhdəliklərə görə müəssisədə məhsulun keyfiyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinin təmin edilməsi sahəsində menecerlərin bu işə həqiqi münasibəti və cəhdi barədə obyektiv nəticə çıxarmaq olar. Yuxarı pillə rəhbərlərinin işi yalnız keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi sisteminin funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə məhdudlaşa bilməz. Onlar həmçinin funksional əmək bölgüsünü və keyfiyyətin idarə edilməsinin xüsusi funksiyalarının bir hissəsini də yerinə yetirməlidirlər. Bu, məsələn, maddi-texniki təchizat funksiyalarının təşkilinə, metroloji təminatə, keyfiyyətin yüksəldilməsi və təmin edilməsi üzrə xüsusi kadr hazırlığına və öyrədilməsinə və s. aiddir. Yuxarı pillə təşkilati, koordinasiya, nəzarət və digər məsələlərə daha çox diqqət yetirməlidir. Burada xidmət və bölmələrlə sıx qarşılıqlı əməkdaşlığa nail olunması xüsusilə vacibdir, bu iş sistemə xarakter verilməli, ayrı-ayrı rəhbərlər, ələlxüsüs bölmələr arasında şəxsi qarşıdurmaya yol verilməməlidir.

Keyfiyyətin yüksəldilməsi və təmin edilməsi sahəsində xidmət bölməsinə münasibətdə idarəçilik işçiləri müstəsna rola malikdirlər. Əks halda bu xidmətin fəaliyyəti az səmərəli olacaqdır. Xüsusilə bu, bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə və müəssisənin rəqabət şəraitində fəaliyyəti zamanı mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmənin təşkilati strukturunda bilavasitə baş direktorun müavininə tabe olan keyfiyyət blokunun gücləndirilməsinə zərurət yaranır. Bloka

ənənəvi daxil edilən texniki nəzarət şöbəsindən başqa, bilavasitə keyfiyyətin idarə edilməsi, yüksəldilməsi və təminatı ilə əlaqəli olan keyfiyyətin idarə edilməsinin təşkili üzrə bölmənin, analitik keyfiyyət xidmətinin, standartlaşdırma, metrologiya, sınaqlar, nəzarət texnologiyasının işlənilib hazırlanması üzrə bölmələrin, müəssisənin mərkəzi laboratoriyasının və s. daxil edilməsi məqsədəuyğundur. Yalnız müəssisədə təxminən bu tərkibdə blokun olması keyfiyyət səviyyəsinin yüksəldilməsinə, onun stabilliyinə və məhsulun rəqabət qabiliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər.

Keyfiyyət sistemlərinin yaradılması və fəaliyyəti zamanı bütün pillələr üzrə rəhbərlik keyfiyyət və rəqabət qabiliyyəti qruplarına xüsusi diqqət verməlidirlər.

Keyfiyyət sisteminin və məhsulun sertifikatlaşdırılmasının təşkilində rəhbərliyin həlledici rolu qeyd edilməlidir. Bu məsələlər idarəetmənin yuxarı pilləsinin maliyyə yardımı və fəal iştirakı olmadan obyektiv həll edilə bilməz. Bu işin təşkili, hazırlanması və keçirilməsində onlar tərəfindən müvafiq maliyyə ehtiyatlarının və kadrların ayrılmasına və hazırlığına real olaraq köməklik göstərilməlidir.

Istehlakçılar üçün lazımi keyfiyyətdə məhsulun yaradılması üçün şaquli, üfüqi və diaqonal əlaqələrin səmərəliliyi orta pillədən asılıdır. Orta pillə menecerləri bu əlaqələrin reallaşdırılması zamanı bir əlaqələndirici element kimi çıxış edir və yuxarı pilləyə kömək etməlidirlər.

Keyfiyyətin və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində və təmin edilməsində rəhbərliyin rolu nəzərdən keçirilərkən, əvvəllər müəssisələr üçün qeyri-tipik və demək olar ki, naməlum olan bir hala, əsasən Qərbi Avropa müəssisələrində daha çox təzahür edən psixi terrora – mobbingə diqqət yetirmək lazımdır [4].

Psixi terror onunla əlaqədardır ki, rəqabət və bazar münasibətləri şəraitində sənaye müəssisələrində insanlar dərin fiziki, əqli və psixoloji yüklənməyə məruz qalırlar. Mahiyyət etibarı ilə işləyənlərin çoxu hər an diqqətin yüksək cəmləşməsi, böyük fiziki güc sərfi və (və ya) əqli gərginlikdən əmələ gələn stressə məruz qalırlar. Stressli vəziyyətin nəticələri isə bunlardır: işçilərdə öz həmkarlarına qarşı düşmənçilik münasibətlərinin əmələ gəlməsi, digərlərin müvəffəqiyyətinə qibtə, müxtəlif növ münaqişələrə aludəçilik arzusu və s., başlıcası isə hər an işi itirmək qorxusu. Nəticədə

bir sıra işçilər elə öz həmkarları tərəfindən yaradılan psixi terrorun qurbanı olurlar. O da müxtəlif xəstəliklərin (mədə-bağırsaq xorası, ürək-damar, nevroz və s. xəstəliklər) əmələ gəlməsinə səbəb olur. Nəticədə kollektivdə psixoloji iqlim pozulur, istehsalat münasibətləri pisləşir, sözsüz ki, bu da müəssisənin bütövlükdə fəaliyyətinin nəticələrinə mənfi təsir göstərir. Məlum olduğu kimi, belə hal ABŞ-da, Almaniyada və iqtisadi cəhətdən firavan olan digər ölkələrdə baş vermişdir.

Göründüyü kimi hətta cüzi psixi terror əlamətləri yüksək keyfiyyətli məhsul yaratmağa, keyfiyyət və rəqabət qabiliyyəti qrupunun işində fəal iştirak etməyə imkan vermir. Odur ki, psixi terrorun profilaktikası rəhbərliyin başlıca vəzifəsidir. Bu işdə daha tez-tez istifadə olunan tədbirlərə aşağıdakılar aiddir:

1) mobbinqin yaranmasının üzə çıxan cüzi əlamətlərinin açıq müzakirəsi və pislənməsi;

2) bu fenomenin mümkün olan hallarının qarşısının operativ alınması, şikayətlərə baxılması və zəruri hallarda günahkara qarşı ölçü götürülməsi (məsələn, müəyyən dövr üçün işdən məhrum edilmə, yaxud işdən azad olunma, zərərin ödənilməsi və s.);

3) zərərçəkənlərin onları işə götürənlər və rəhbərlik, həmçinin həmkarlar ittifaqları, hüquqşünaslar, məhkəmələr və s. tərəfindən müdafiəsi.

Deməli, psixi terrorun yayılmaması və qarşısının alınması sahəsində rəhbərliyin rolu çox qiymətli. Rəhbərlik öz işini elə qurmalıdır ki, hər bir işçi məhsulun keyfiyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin təmin edilməsində rəhbərliyin qayğısını və tələbkərliyini daim hiss etsin.

Müəssisələrin yuxarı idarəetmə pillələrinin yerli hakimiyyət orqanlarıyla qarşılıqlı əlaqəsinin, digər istiqamətlərlə yanaşı, keyfiyyətin idarə edilməsinin təmin olunmasında böyük əhəmiyyəti vardır. Bu, təsərrüfatçılığın bütün sistemlərində obyektiv zərurətdir, buna görə müəssisə rəhbərləri dövlət, regional və yerli idarəetmə orqanlarının siyasətini nəzərə almalı və onlarla qarşılıqlı əlaqə olmalıdır. Müəssisələr çox vaxt sifariş qəbul edərkən və s. hakimiyyət orqanlarından asılı olurlar. Bu halda sonuncular nəinki ümumilikdə istehsal-təsərrüfat sistemi kimi müəssisələrə, həmçinin

keyfiyyətin idarə edilməsinə və məhsulun rəqabət qabiliyyətinə nəzərə alınacaq təsir göstərir.

Aparılan təhlillər göstərir ki, mərkəzləşdirilmiş planlı iqtisadiyyat şəraitində birgə fəaliyyətə təşəbbüskarlıq yuxarıdan gəlirdi. Müasir şəraitdə isə bu, qarşılıqlı birgə fəaliyyət prosesləri, qarşılıqlı istiqamətlər yönümündə həyata keçirilməlidir. Müəssisə rəhbərləri bunu inzibati ərazi bölmələri (icraedici orqanlar), səlahiyyətli (qanunverici) orqanlar, dövlət vergi xidməti, antimonopoliya strukturları, təftiş və nəzarət, statistika orqanları, məhkəmə, prokurorluq vasitəsilə həyata keçirə bilirlər. Lakin yeni təsərrüfatçılıq şəraitində belə qarşılıqlı fəaliyyət prinsipinə yeni əsasda, yalnız hüquqi bazada həyata keçirilməlidir. Bu halda qanunlar rəhbər tutulmalı, sosial istiqamətli və qarşılıqlı faydalı əməkdaşlıq şəraitində hüquqi tələblərə hər bir vətəndaşın, cəmiyyətin, dövlətin xeyrinə əməl edilməlidir. Birgə fəaliyyət cəhdi istehlakçıların tələblərinin ödənilməsinin üstünlüyü və onun maraqlarının qorunması şərtində qarşılıqlı olmalıdır. Bu da məhsulun keyfiyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinin vacibliyini tələb edir. Məsələn, ərazi idarəetmə orqanları müəssisələrə, onların ərazisində yerləşən elmi-texniki birliklərlə səmərəli əməkdaşlığın təşkilinə və sıx qarşılıqlı əlaqəsinə təsir göstərə bilər. Belə əməkdaşlıq bilavasitə birgə əlaqə iştirakçılarına – müəssisə və təşkilatlara nəinki qarşılıqlı gəlir götürməyə, hətta bəzi ərazi məsələlərini həll etməyə imkan verir (əhalinin məşğulluğunun təmin edilməsi, ərazinin elmi-texniki potensialının artırılması, işləyənlərin ixtisasının artırılması və s.). Sistemli yanaşmadan istifadə etməklə ərazidə müəssisələrin elmi-texniki birliklərlə əlaqələrinin həyata keçirilməsi işində daha çox müvəffəqiyyət qazanmaq olar.

Keyfiyyət və rəqabət sahəsində müəssisə rəhbərlərinin dövlət, ərazi və yerli orqanlarla qarşılıqlı fəaliyyət məsələləri sənədləşdirilməlidir. Belə ki, keyfiyyətin ümumi idarə edilməsinin sistemli çərçivəsində müəssisə standartları, təşkilati-metodiki və ya digər bu kimi sənədlər yaradıla bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə kollektivinin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması prosesinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi təsərrüfat subyektinin ən yüksək pillələli idarəetmə qrupunun effektiv dəstəyindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Odur

ki, şirkətin prezidenti, baş direktoru, direktoru yaxud sədri bu prosesi təşkilatın idarə edilməsi sisteminin bir hissəsi etmək qərarına gəlməkdən əvvəl aparıcı bölmələrin rəhbərlərindən keyfiyyətin idarə edilməsi üçün real işlərin görülməsini tələb etməlidirlər.

Keyfiyyətin idarə edilməsinin prioritet məsələsi hər bir kollektiv və bölmə üzvünün keyfiyyətin təmin edilməsində yaradıcı fəallığını yüksəltməkdir. Əks halda bazar iqtisadiyyatı və rəqabət şəraitində müəssisənin fəaliyyət göstərməsi çox çətinidir.

Müəssisədə rəhbər işçilər başa düşməlidirlər ki, əmək işçinin şəxsiyyəti kimi fərddir, ehtiram, müvafiq ödənmə və tanınma, qəbul olunma tələb edir.

Müəssisədə işləyənlərin hər birində müsbət təşəbbüskarlığı formalaşdıran şərtlər və amillərdən aşağıdakıları göstərmək olar: işçinin tutduğu vəzifə, onun hüquqları, vəzifələri və öz əməyinin məqsədini bilməsi; təhsil və mədəniyyət səviyyəsi (ümumi, texnoloji və istehsalat); şəxsi keyfiyyətlər, yaxın və gələcək dövr üçün (perspektiv) məqsədləri; müəssisədə vəziyyət (o cümlədən əmək şəraiti, mülkiyyətə münasibət, sosial-psixoloji mühit, elmi-texniki, iqtisadi, sosial, təşkilati və digər şərait); xarici mühitin vəziyyəti (müəssisədən kənarda vəziyyət).

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

1. Müasir keyfiyyətin idarə edilməsi sistemləri qurularkən ISO beynəlxalq standartlarının tələblərini zərurət kimi qəbul etmək məqsədəuyğundur. Bununla bərabər keyfiyyət sistemlərinə, müəssisənin yüksək iyerarxiya səviyyəli orqanları tərəfindən yerinə yetirilən keyfiyyətə ümumi rəhbərlikdən ayrılıqda baxmaq olmaz. Keyfiyyətə ümumi rəhbərlik üzrə bütün fəaliyyət bir tərəfdən müəssisə-istehsalçının maraqlarına və tələbatlarına, digər tərəfdən məhsulun istehlakçılarının tələblərinə və tələbatına uyğun gəlməlidir.

2. Ümumi halda keyfiyyətin idarə edilməsi müvafiq idarəetmə obyektlərinə təsir prosesi olduğundan ona ümumilikdə idarəetmə elmi çərçivəsində baxılmalıdır və istehlakçıların artan tələblərinin daim ödənilməsi üçün keyfiyyətin idarə edilməsini elmi əsaslandırılmış prinsiplər bazasında həyata keçirmək lazımdır. Belə yanaşma keyfiyyətin idarəedilməsi haqqında bütün biliklər məcmusunun strukturunu qurmağa imkan verir.

3. Kİ-nin kompleks sistemlərinin yaradılması vahid təşkilati-metodiki müddəalara əsaslanmalıdır. Bununla bərabər bu sistemlərin elementlərinə daha aşağı dərəcəli sistem (yarımsistem) kimi, hər bir sistemə isə öz növbəsində - daha yüksək dərəcənin ayrıca elementi kimi baxılmalıdır. Kİ sisteminin konkret təyinatı olmalıdır və uyğun olaraq onun bütün elementlərinin qarşılıqlı təsirinin xarakterini təyin edən məqsədli funksiyaya malik olmalıdır.

4. Keyfiyyətin idarə edilməsinin sadə modelini məqsəd, siyasət və öhdəliklər, idarəedən və idarəolunan yarımsistemlər daxil olan sosial-iqtisadi təşkilati-texniki açıq sistem kimi göstərmək olar. Burada birbaşa və əks əlaqə kanallarına, mərkəzləşdirilmiş planlı iqtisadiyyatda olan, komanda və əmr kimi yox, iqtisadi və sosial-psixoloji xarakterli tədbirlər kimi baxılmalıdır.

5. Kİ-də bazanı təşkil edən əsas prinsip belə olmalıdır ki, sistemli Kİ bütün müəssisənin sistemli idarə edilməsinin (uyğun olaraq müəssisənin idarəedilməsinin bütün sisteminin) üzvi tərkib hissəsi olmalıdır. Keyfiyyət sistemi müəssisənin digər idarəetmə sistemləri ilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı təsirdə olmadan ayrılıqda

fəaliyyət göstərə bilməz. Ona görə də birinci olaraq Kİ-də istehsalın idarə edilməsinin obyektiv ümumi prinsipləri istifadə olunmalıdır.

6. Keyfiyyət sahəsində siyasət və öhdəliklər istehsalçı-müəssisə tərəfindən onların qarşısında qoyulan məqsədlərdən asılı olaraq formalaşdırılır. Keyfiyyət sahəsində bütün məqsədlər öz aralarında və digər sistemlərin məqsədləri ilə qarşılıqlı bağlanmalıdır. Məsələn, müəyyən məhsul növü üzrə dünya bazarına çıxmaq və orada lider mövqe tutmaq məqsədinə müəssisənin iqtisadi vəziyyətinin möhkəmlənməsi və stabilləşdirilməsi məqsədi ilə qarşılıqlı əlaqədə baxıla bilər.

7. Sistemli Kİ-də məhsulun və əməyin keyfiyyətinin yüksəldilməsində və təmin edilməsində hər bir işçinin şüurlu şəkildə maraqlı olaraq, fəal olaraq, ən əsas yenilikçi kimi iştirakının zəruri olması prinsipsaldır. Bu istehsalçıların öyrədilməsinin və ixtisasının yüksəldilməsinin kütləvi, fasiləsiz və sistemlik hazırlığını, maddi və mənəvi həvəsləndirmənin bütün metodlarından istifadəni tələb edir. Keyfiyyətin idarəedilməsi zamanı keyfiyyətə görə ümumi, kollektiv və fərdi məsuliyyəti birləşdirmək məqsədəuyğundur, ancaq yenə də ən böyük məsuliyyəti idarəetmənin ən yüksək halqası daşmalıdır.

8. ISO 9000 seriyalı beynəlxalq standartların tələblərinə uyğun olaraq keyfiyyət sisteminin qurulması və fəaliyyət göstərməsi, onun elementləri, tələblər, müddəalar, funksiyaların, məsuliyyətlərin, hüquq və vəzifələrin paylanması, bölmələrin qarşılıqlı əlaqəsi və s. sənədləşdirilməlidir. Kİ təşkilati, metodiki, hüquqi, normativ sənədlərə əsaslanmalıdır, bu sənədlər kompleksi keyfiyyət sisteminin normativ-metodiki təminatını təşkil edir və Kİ-də obyektlərin və idarəetmə proseslərinin standartlaşdırılması və reqlamentləşdirilməsindən istifadənin vacibliyini və mümkünlüyünü müəyyən edir.

Ə D Ə B İ Y Y A T

1. AZS Milli Sertifikatlaşdırma sistemi. Rəhbəredici sənədlərin məcmuəsi, I hissə. –Bakı: Azərdövlətstandart, 1993.
2. Həsənov Ə.P., Dadaşov S.B., Osmanov T.R. Standartlaşdırmanın əsasları, metrologiya və keyfiyyətin idarə edilməsi: Ali təhsil məktəbləri üçün dərs vəsaiti, I hissə –Bakı: Az.KC-nin mətbəəsi, 1992.
3. Məmmədov N.R. Standartlaşdırmanın əsasları: Dərslik. – Bakı: Elm, 2003.
4. Məmmədov N.R., Ələkbərov E.B., Aslanov Z.Y. və b. Kvalimetriya və keyfiyyətin idarə edilməsi: Ali məktəblər üçün dərslik. – Bakı: Elm, 2007.
5. Мишин В.М. Управление качеством: Учебное пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
6. Герасимов Г.Е. 14 постулатов Э.Деминга // Стандарты и качество.-1991.- №1.-с.24-28.
7. Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник для вузов.-М.: Экономика.-1998.
8. ГОСТ 15467-79 Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения
9. Управление качеством: Международные стандарты ИСО 9000-87 – 9004-87, 8402-86, 9000-1:1991 – 9000-4:1991, 1011-1:1990 – 10113:1991.-М.: Изд-во стандартов, 1992.
10. Международный стандарт ИСО 8402. Управление качеством и обеспечение качества: Словарь. Версия 1994г.-М.: Изд-во стандартов, 1995.

M Ü N D Ə R İ C A T

	Səh.
Giriş.....	4
1. Keyfiyyət və bazar münasibətləri şəraitində onun rolu.....	5
2. Keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin inkişafı	13
3. Keyfiyyətin idarə edilməsinin ümumi prinsipləri	20
4. Müəssisələrdə keyfiyyətin sistemli idarə edilməsinin təşkilinə dair müddəaların təhlili.....	26
5. Keyfiyyətin idarə edilməsinin xüsusi funksiyalarının formalaşdırılması üsulları	31
6. Keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində nəzəri fəaliyyətin əsas istiqamətləri.....	36
7. Keyfiyyətin idarə edilməsində müəssisə rəhbərlərinin işinin əsas istiqamətləri.....	40
Nəticə və təkliflər.....	49
Ədəbiyyat.....	51