

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

ŞÜKÜROV RAUF RAMAZAN oğlu

“BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏŞKİLİ
İSTİQAMƏTLƏRİ ”
Mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi
İxtisaslaşma: - Biznes inzibatçılığı

Elmi rəhbər:
dosent, i.ü.f.d.H.İ.Həmidov

Magistr proqramının rəhbəri:
i.ü.f.d., dosent. R.Ə.Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”
kafedrasının müdiri:
i.ü.f.d., dosent

M.Ə.Əliyev

Bakı-2015

PLAN

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI	
1.1. Biznesin idarə olunmasında keyfiyyətin mahiyyəti və əsas məzmunu.....	6
1.2 Keyfiyyətin idarə olunmasının yerli və xarici nəzəriyyə və təcrübələri.....	17
FƏSİL II. BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASI	
2.1. Keyfiyyətin idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və tələbləri.....	28
2.2. Məhsul keyfiyyətinin planlaşdırılmasına sistemli yanaşma.....
FƏSİL III. BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ	
3.1. Məhsul keyfiyyətinin artırılması üzrə göstəricilərin qiymətləndirilməsi..	50
3.2. Bazara olan tələbatın proqnozlaşdırılması və məhsul keyfiyyətinin.....	67
artırılması istiqamətləri	
Nəticə və təkliflər.....	77
İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı.....	82

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Azərbaycanda iqtisadi islahatlar inkişaf etdikcə keyfiyyətə daha çox diqqət verilir. Hazırda Azərbaycan müəssisələrində ən ciddi problem rəqabət qabiliyyətli məhsulun istehsalının təmin edilməsinə imkan verən keyfiyyət sisteminin yaradılmasından ibarətdir. Keyfiyyət sistemi anlayışı altında keyfiyyət ümumi rəhbərliyin (keyfiyyət inzibati idarəetmənin) həyata keçirilməsindən ötrü zəruri hesab edilən təşkilat strukturu, metodikalar, proseslər və ehtiyatların məcmuu anlaşılır. İstehsalçının keyfiyyət sisteminin və həmin sistemə nüfuzlu sertifikatlaşdırma orqanı tərəfindən verilmiş sertifikatın mövcudluğunu vacib şərt hesab edən əcnəbi sifarişçilərlə danışıqların aparılması zamanı keyfiyyət sisteminin olması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Keyfiyyət sistemi müəssisəsinin xüsusiyyətlərini nəzərə almalı, məhsulun işlənilməsinə və onun tətbiqinə edilən xərclərin minimuma endirilməsini təmin etməlidir. Həm bizim ölkədə, həm də xarici ölkələrdə keyfiyyəti idarəetməyə sistemli yanaşmanın formalaşdırılması mərhələlərini bilmədən səmərəli keyfiyyət sistemi yaradılması mümkün deyildir.

Biznesdə «keyfiyyət» anlayışı texniki şərtlərin tələblərinin dəqiq yerinə yetirilməsini ifadə edir, bu da sözün adi həyatda qəbul edilən mənasından bir qədər fərqlənir. Sənayedə və biznesdə keyfiyyətin əldə olunması ilə əlaqədar bir çox problemlər bu fərqi dərk etməyi istəməməkdən, yaxud onu bacarmamaqdan irəli gəlir.

Keyfiyyəti idarəetmənin ən əsas hədəflərindən biri müəssisənin fəaliyyətinin müştərilərin istək və tələbləri üzərində qurmaqla, onların məmnunluğunun təmin edilməsidir. Məhz, bu səbəbdəndir ki, standartda “müştəri məmnunluğu” əsas tələb kimi irəli sürülür və bütün əməliyyatlarda bu məsələyə diqqət yönəldilir. Odur ki, ISO 9001 müasir bazar iqtisadiyyatı sistemində ən güclü marketinq aləti kimi istifadə olunur. Standartın tətbiqi müəssisənin bazarın imkanlarına və dinamikasına çevik reaksiyana, satış həcmının və beləliklə də gəlirlərin artmasına,

müştərilərin məmnunluğunun əldə edilməsinə, habelə müəssisənin resurslarından səmərəli istifadə olunmasına, müştərilərin etibarını qazanmaqla bazarda firmanın dayanıqlığının təmin olunmasına yol açır.

Tədqiqatın obyektı. ISO 9001-2008 keyfiyyəti idarəetmə sertifikatını alan istehsal müəssisələri dissertasiya işinin obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Biznesdə keyfiyyəti idarəetmə sisteminin formalaşmasında əhəmiyyət daşıyan prinsiplər, mexanizmlər və qaydalarının məcmusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznesdə keyfiyyəti idarəetmə sisteminin idarə edilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznesdə tətbiq edilən keyfiyyət standartlarının aydınlaşdırılmasıdır. Bundan irəli gələrək dissertasiya işində keyfiyyət anlayışı izah edilmiş, xarici təcrübə öyrənilmiş, metodlar təhlil edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasını yerli biznes təşkilatlarının keyfiyyət standartlarını formalaşdırması sahəsində hazırladıqları metodik sənədlər və əsasnamələr, kompaniyalarını keyfiyyət göstəricilərini təcəssüm etdirən internet səhifələri, beynəlxal səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

ISO standartlarının tətbiq edilməsinin praktiki tətbiq modelinin göstərilməsi, dünyanın aparıcı global kompaniyalarının keçdiyi inkişaf yolu və tətbiq etdiyi təkmilləşmə modelləri barədə məlumatlar zəngin təcrübə rolunu oynayır.

Keyfiyyət idarəetmə standartlarının işlənilib hazırlanması və reallaşması, bazarda müvazinətin və struktur dayanıqlığının təminatı, rəqabətə davamlı fəaliyyətin təşkili, düzgün idarəetmə mexanizminin formalaşması üzrə təkliflərin verilməsi baxımından vacibdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- Biznes sferasında keyfiyyətin mahiyyəti izah edilmişdir;

- Keyfiyyətin idarə olunmasının xüsusi funksiyaları və əsas metodları müəyyən edilmişdir;
- Bazara olan tələbatın və məhsulun keyfiyyətinin proqnozlaşdırılması həyata keçirilmişdir;
- Məhsul keyfiyyətinin artırılması üzrə göstəricilər qiymətləndirilmişdir.

FƏSİL 1. BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Biznesin idarə olunmasında keyfiyyətin mahiyyəti və əsas məzmunu

Keyfiyyət müasir dövüdə müxtəlif ölkələrin iqtisadi və sosial inkişafının əsaslarından biri kimi böyük potensiala malik olduğunu artıq subut etmişdir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, keyfiyyətin yüksəldilməsi iqtisadiyyata təsir edən kifayət qədər güclü qüvvədir.

Keyfiyyət anlayışı insanların və sistemlərin “səhv etməsi” və “mükəmməlliyə çatmaq istəyi” gerçəyindən ortaya çıxmışdır. Latıncadan “Qualis” sözündən əmələ gəlmiş və “Qualitas” sözü ilə ifadə edilmişdir.

Bir neçə il əvvəl “Keyfiyyətli” olaraq xarakterizə edilən bir məhsul bu gün “Siravi”, sabah isə “Qəbul Edilə Bilməz” olaraq xarakterizə edilir. Başqa sözlə, keyfiyyətli məhsul və xidmət təqdim edə bilmək üçün hər vaxt özünü aşı bilmə qabiliyyətinə qovuşmaq lazımdır. Qalıcı müvəffəqiyyət və davam etdirilə bilər bir iş sahibi ola bilmək üçün əvvəlcə “İdarəetmə Keyfiyyətimizi” artırmalıyıq.

“Keyfiyyət” - təyin olunan şərtlər altında və təyin olunan bir zaman müddəti içində istənilən funksiyaları yerinə gətirə bilmə qabiliyyətidir.

“Keyfiyyət” - bir məhsulun istifadə edilmə uyğunluğunu təyin edən xüsusiyyətlərinin məcmusudur.

“Keyfiyyət” - əvvəlcədən müəyyən edilmiş olan spesifikasiyaların və ya standartlara uyğun istehsal etmək faktorudur (1,35).

Keyfiyyətin təmin edilməsi keyfiyyət standartlarının, keyfiyyətə görə məsuliyyətin bölüşdürülməsinin və işlərin keyfiyyətinə nəzarətin işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur. Keyfiyyət günün tələbidir.

Keyfiyyət hər keçən gün daha da dost olduğumuz bir anlayış olur. Ancaq, cəmiyyətdə keyfiyyət deyilincə ilk ağla gələn müəyyən standartlara uyğun gələn, gözəl, inkişaf etmiş, kimi sifətlərin kənarıdır, "Keyfiyyət". Keyfiyyət, qısaca, gözləmələri aşmaq deməkdir. Bu tərifiylə də insanlığın, davamlı inkişafın bir

ifadəsini ehtiva edər. Dinamik bir anlayışdır. çünki, insanların gözləmələri hər qarşılandığında yüksəlmə meyli göstərir.

Müştərilər tərəfində axtarılan müəyyən şərtləri ən yaxşı qarşılayan mənasında istifadə edilən “Keyfiyyət” qısaca “məqsədlərə uyğunluq dərəcəsi” olaraq təyin oluna bilməkdədir. Buradakı məqsəd istehlakçıların istək və arzularını qarşılaya bilməkdir.

Keyfiyyət xüsusiyyəti baxımından dinamik bir xüsusiyyət daşımaqda, istehlakçı ehtiyaclarına paralel olaraq inkişaf etməkdə və dəyişməkdədir.

Məlumat yığmaq məqsədilə istehsalçı, yeni texnikanın tətbiqi və təşkilatlanmanı inkişaf etdirərək eyni maya dəyəri ilə, lakin yüksək keyfiyyətdə məhsul istehsal etməli və istehlakçıların keyfiyyətlə bağlı olan tələblərini yerinə yetirmək məcburiyyətindədir.

İstehlakçıların bir çoxlarına aşağı keyfiyyətin mənfi təsir göstərməsi gerçəyini gözardı etmək olmaz. Aşağı keyfiyyət istehsalçı üçün səhvləri tapma və düzəltmədəki xərc deməkdir. Bəzən bu xərclər böyük səviyyələrə çatmaqdadır. Ayrıca aşağı keyfiyyətin müştərilərdəki güvən itkisindən ötəri məhsulun bazar payının azalması səbəb olacağı da açıqca bilinməkdədir.

Bir məhsulun keyfiyyəti, Keyfiyyət Parametrləri olaraq xarakterizə edilən ünsürlərdən meydana gəlməkdədir. Bu ünsürlər malın növünə görə fərqliliklər göstərməkdədir. Mexanika və elektrotexniki mallarda bu ünsürlər məhsuldarlıq, təhlükəsizlik, xarici görünüşə əlaqədar ola bilərkən, kimyəvi məhsullar üçün fiziki və kimyəvi xüsusiyyətlər, tibbi təsir, zəhərlilik və dad kimi parametrlər əhəmiyyətli ola bilməkdədir.

Təriflər və məlumatlardan belə nəticəyə gəlmək olar ki, keyfiyyət özündə iki xüsusiyyəti ehtiva etməkdədir :

- 1) Obyektiv xüsusiyyətlər
- 2) Subyektiv xüsusiyyətlər.

Obyektiv xüsusiyyətlər insan faktorundan kənar qalan xüsusiyyətlərdir.

Subyektiv xüsusiyyətlər isə obyektiv xüsusiyyətləri görməkdən, hiss etməkdən və düşünməkdən qaynaqlanan xüsusiyyətlərdir.

Keyfiyyətin subyektiv xüsusiyyətləri nə ölçüdə obyektiv hala gətirilə bilinirsə o ölçüdə nəzarət etmək imkanı ortaya çıxmaqdadır. Standart obyektiv ölçülər əsasında görə işləyən bir üsuldur. Digər bir mənada isə keyfiyyət dediyimiz anlayışın skeletini təşkil etməkdədir. Obyektiv əsaslara görə düzəldilmiş bu skeletə bəzi subyektiv xüsusiyyətlər də əlavə edilməsilə “keyfiyyət” anlayışı meydana gəlməkdədir.

Standarta uyğun mal - minimum keyfiyyətə sahib deməkdir. Lakin hər standarta uyğun mal mütləq ən yüksək keyfiyyətdə mal demək deyildir. Bununla bərabər “keyfiyyətli mal” da “standarta uyğun mal” mənasında başa düşülməkdədir.

Keyfiyyət istehlakçıda inam duyğusu yaratmaqdadır. İnam (güvən) meyarının meydana gəlməsi keyfiyyətin qiymətləndiriləbilmə imkanı ilə bağlıdır. Qiymətləndiriləbilmə isə ölçülə bilmə imkanı ilə bağlıdır. Ölçülə bilmə keyfiyyət ilə əlaqədar metodoloji işləri əhatəsinə girməkdə və müxtəlif test və araşdırmaları ehtiva etməkdədir.

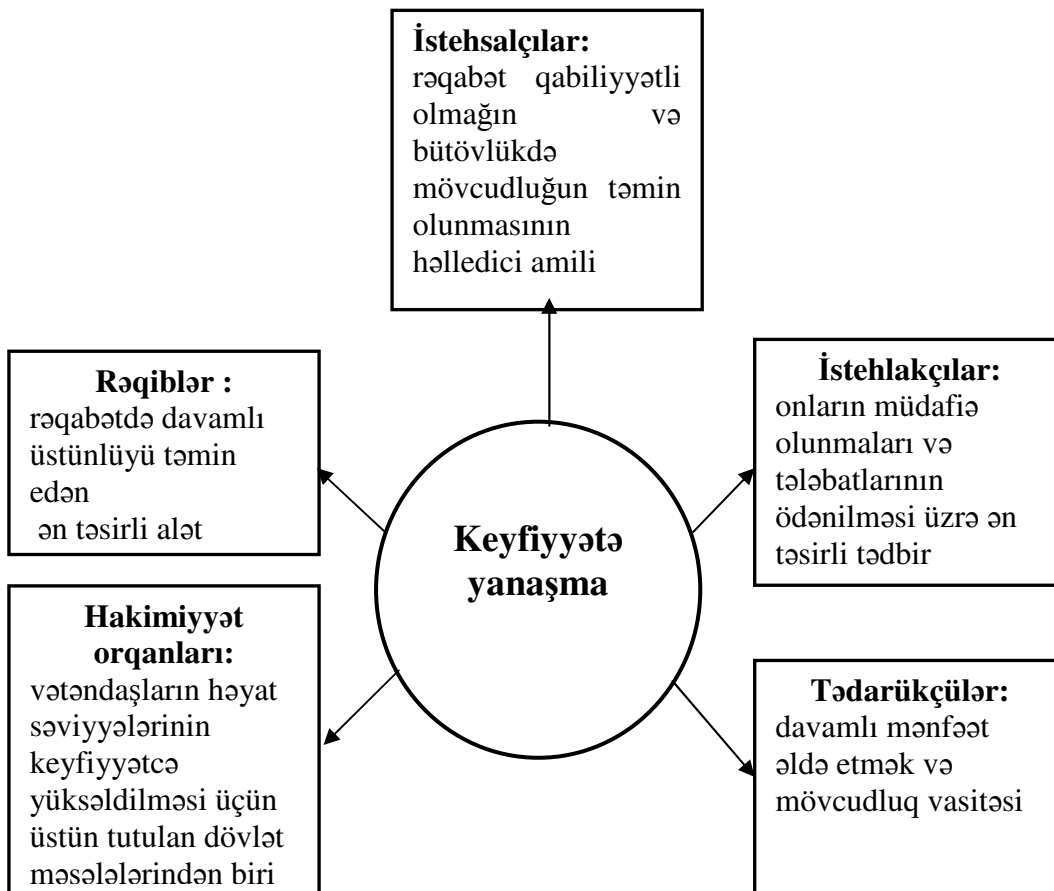
Məhsul və məmulatların keyfiyyətinin, istehsalçılar tərəfindən istifadəçi və ya istehlakçıya etibarlı və neytral quruluşlar tərəfindən verilmiş bəzisenədlərlə zəmanətə alınması da əhəmiyyət daşımaqdadır. Verilən sənəd (sertifikat) inam vasitəsi olacağından keyfiyyət sertifikatlı bir məhsul istehlakçılar tərəfindən rəğbət görəcəyi də bir gerçəkdir.

Qısaca ifadə ediləcək olsa, standartlar, keyfiyyətə nəzarət, sənədləşdirmə və metodoloji işlərin təşkil edilməsi keyfiyyətin yüksəldilməsi istiqamətində təsirli vasitələr olduqları ortaya çıxmaqdadır.

Günümüz qloballaşan bazar şərtləri və istehsal faktorlarının sərhəd tanımayan işləyişi, keyfiyyət faktını hər zamankindən daha çox ön plana çıxarmışdır. Keyfiyyət anlayışını bu cür ön plana çıxaran, yaşanan sürətli dəyişmə müddətində çıxarılan mal və xidmətlərdəki müxtəliflik, beynəlxalq ticarətdə liberallaşma, ticari sərhədlərin yox olması, texnoloji irəliləmələr və bu inkişafın özü ilə gətirdiyi yeni rəqabət şərtləridir. Dəyişmə və inkişaf, heç bir zaman önünə keçiləməyəcək və maneə törədilə bilməyəcək anlayışlardır. "Nə istehsal etsəm onu

sataram" anlayışı yerini "Müştəri ehtiyac və gözləmələrinə görə istehsal etmək" anlayışına buraxmaq məcburiyyətində qalmışdır. Bu vəziyyətdə rəqabətdə davamlı üstünlüyü təmin edə bilmənin tək şərti müştəridir. Müştərini təmin etmək üçün, müştəri ehtiyac və gözləmələrini təyin edərək, bu ehtiyac və gözləmələrə uyğun mal və xidməti, aşağı xərcə, keyfiyyətli və sürətli bir şəkildə bazara təqdim etmək lazımdır. Hətta bu gün ümumi keyfiyyət rəhbərliyi fəlsəfəsində müştərinin gözləmələrinin üzərinə çıxmaqdan danışımaqdadır. Ümumi keyfiyyət fəlsəfəsi rəhbərliyi tətbiqləri firmaların rəqabət güclərini artırmaları üçün olmazsa olmaz tətbiqlər halına gəlmişdir.

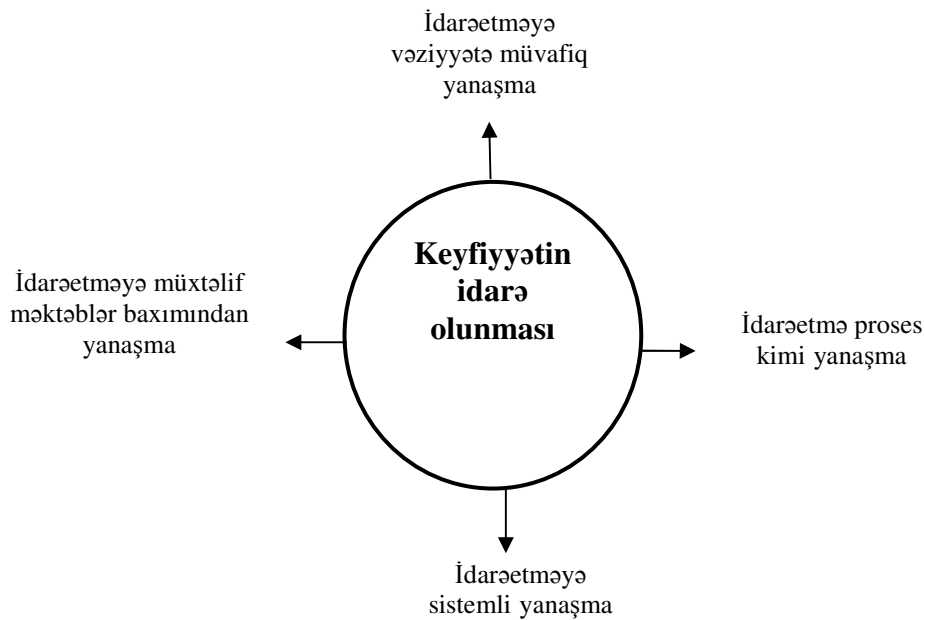
Bazar iqtisadiyyatı şəraitində keyfiyyət - ictimai istehsalın bütün iştirakçılarının və bütövlükdə cəmiyyətin maraqlarının inteqrasiyaedici amillərindən biri (şəkil 1), yüksək keyfiyyətin təmin edilməsi isə mövcudluğun obyektiv şərti, həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin mühüm göstəricisi, sosial, iqtisadi və ekoloji təhlükəsizliyin təminatçısıdır.



Şəkil 1. Keyfiyyətə yanaşma istiqamətləri (5,17)

Sürətli elmi-texniki inkişaf və qlobal texniki inqilabi dəyişikliklərlə xarakterizə olunan müasir informasiya cəmiyyətində misli görünməmiş rəqabət, bazarların qloballaşması, yeni tələbat sahələrinin yaranması və müştərilərin tələbatlarının dəyişməsi məhsulun keyfiyyətinin təminatına xüsusi diqqət və yeni yanaşmalar tələb edir. Keyfiyyətin idarə olunma sistemi idarəetmənin mühüm bir istiqaməti olduğundan bu sistemin mahiyyəti, təkamülü və inkişafına yönəldilmiş konsepsiyalar ümumi idarəetmə kontekstində şərh olunmalıdır.

İdarəetmənin praktiki və nəzəri təkamülünü qiymətləndirmək və bu təkamüldə keyfiyyət menecmentinin yerini görmək üçün 4 mühüm yanaşmaya diqqət yetirmək lazımdır (şəkil 2).

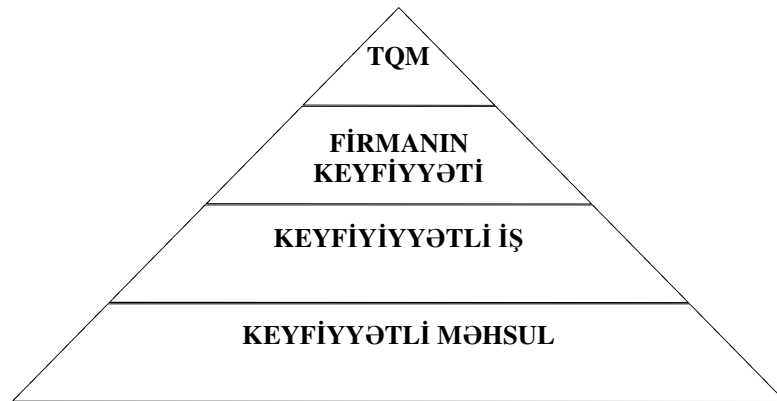


Şəkil 2. Keyfiyyətin idarə olunmasına yanaşma istiqamətləri

Müasir zamanda alimlər və praktiklər keyfiyyət metodlarını TQM (Total Quality Management) metodologiyası ilə uzlaşdırırlar. TQM ingiliscədən tərcümədə Ümumi Keyfiyyət Menecmenti deməkdir.

Keyfiyyəti - pramida şəkilində göstərmək olar:

Şəkil 3. “Keyfiyyət piramidası”



Piramidanın ən yüksək pilləsində TQM – ÜKM yerləşir. TQM – müəssisənin bütün sahələrində çalışa bilən və məhsulun istənilən keyfiyyətə çatdırmaq iqtidarında olan ümumi keyfiyyət menecmentidir. Bütün sahələrində dedikdə əsasən məhsulun yaranma etapları nəzərdə tutulur. Yəni xammalın alınmasından hazır məhsulun alınması etapları.

Məhsulun keyfiyyəti birbaşa görülən işin keyfiyyətindən asılıdır. (Məhsul hansısa bir prosesin nəticəsidir) Keyfiyyətli məhsul istehsal etmək üçün, istehlakçıların zövqləri nəzərə alınmalı, bütün proses boyu məhsulun keyfiyyəti qiymətləndirilməli, reklam işləri isə təhlil edilməlidir.

Hansısa məhsulu istehsal etmək üçün və yaxud xidmət göstərmək üçün, təbii ki, bir sıra hazırlıq işləri görmək lazımdır. Sonuncu keyfiyyət bütün mərhələlərdə görülən işin keyfiyyətindən asılıdır. Hansısa məhsulu istehsal etmək üçün isə biznes-plan hazırlamaq vacibdir.

Hər bir məhsulun keyfiyyəti onun layihə mərhələsində yaranır. Belə ki, tədqiqatlar mərhələsində məhsulun texniki və iqtisadi prinsipləri və funksional nümunəsi (modeli) hazırlanır.

Yuxarıda qeyd etdiyim kimi, işin keyfiyyəti, birbaşa firmanın keyfiyyətindən asılıdır. Yəni rəhbərlik və idarəetmənin keyfiyyətindən asılıdır (planlama, təşkil, nəzarət). Müəyyən edilmiş məqsədləri əldə etmək üçün sağlam idarəçilik sistemini qurmaq vacibdir. Bunun təməli isə planlama zamanı öz əksini tapır. Hər dövr, keyfiyyət anlayışına müxtəlif tələblər irəli sürüb. Belə ki, cəmiyyət inkişaf etdikcə,

insanların istehsal və məhsula olan tələbləri dəyişir. Əgər qabaqlar, məhsulun keyfiyyəti onun dəqiqliyi və möhkəmliyi ilə ölçülürdüsə, bu günlərdə ETİ – nin təsiri nəticəsində məhsullar mürəkkəbləşib və məhsulun keyfiyyətini qiymətləndirmək xüsusiyyətləri artırılıb. Keyfiyyətin qiymətləndirilməsinin ağırlıq mərkəzi, istehsal olunan məhsulun funksional qabiliyyətinin yoxlanılmasına yönəldilib. Kütləvi istehsal dövründə, məhsulların keyfiyyətini ayrı-ayrılıqda yoxlamaq mümkün deyil, amma istehsal zamanı proseslərə nəzarət etmək sıfır qüsurlu istehsala nail olmaq mümkündür. ETİ təsiri nəticəsində istehsal avadanlıqları avtomatlaşdırılmaqla başlandı və “etibarlıq” anlayışı yarandı.

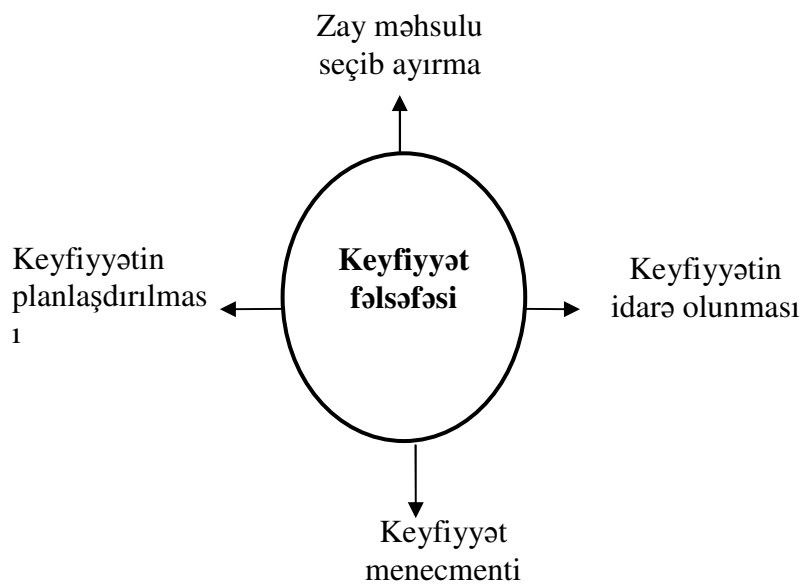
Beləliklə, keyfiyyət anlayışı inkişaf edirdi və dəqiqləşirdi. Keyfiyyəti nəzarətdə saxlamaq üçün, keyfiyyət haqda məlumatların toplanması, işlənməsi və təhlili metodları yaradıldı. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən firmalar, istehsal prosesi və məhsulun istehsalı müddətində keyfiyyətə nəzarət etməyə çalışırlar. Toplanmış məlumatlar əsasında qüsurlar azaldılır. İstehsalçı məhsulun istehlakı müddətində keyfiyyətə qayğı göstərməlidir və məhsul satıldıqdan sonra ona xidmətlərin göstərilməsini təşkil etməlidir. Əsasən bu xidmət mürəkkəb istismar funksiyalı məhsullara şamil olunmalıdır.

Keyfiyyətin idarəedilməsi nəzəriyyəsində iki problem mövcuddur: menecmentin keyfiyyəti və keyfiyyətli məhsul. Keyfiyyətin əldə edilməsi az xərc aparmır. Qabaqlar keyfiyyət xərclərinin əsas hissəsi fiziki əməyin payına düşürdü. Bu günlərdə isə intellektual əməyin payı artıb. Müasir dövürdə satış bazarının hansısa bir hissəsini əldə etmək üçün əsas şərt keyfiyyətdir. Yalnız keyfiyyət, məhsulun rəqabət qabiliyyətini yüksəldir. İstehlakçı üçün keyfiyyət anlayışı məhsulun funksional, sosial, estetik, ekoloji xüsusiyyətlərindən formalaşır. Yalnız, müəssisələr keyfiyyətli məhsul istehsal edərkən, əhalinin alıcılıq qabiliyyətini yaddan çıxarmalı deyillər. Ona görə ki, iki anoloji məhsuldan, maya dəyəri aşağı olan məhsul daha rəqabətə dözümlü olur. Sözsüz ki, keyfiyyətin əldə edilməsi xərclər tələb edir. Amma, keyfiyyət satışı artıran bir amildir və satışdan əldə olunan mənfəət, xərcləri kompensasiya edir. Əgər müəssisə məhsulu bazara çıxarır və liderlik mövqeyinə çıxmaq istəyirsə, təbii ki, həmin məhsulu vaxtaşırı olaraq

təkmilləşdirməlidir. Mikro səviyyədə keyfiyyət ilə bağlı problemin həll edilməsi m makro səviyyə üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əgər müəssisələr keyfiyyətə vaxtı-vaxtında fikir verməsələr, qüsurlu məhsulların sayı artacaq və buda öz növbəsində hər vahidin maya dəyərini artıracaq. Çünki, zay məhsul istehlakçıya çatmasın deyə onun qüsuru aradan qaldırılmalıdır. Bu isə öz növbəsində əlavə xərc tələb edir. Bu qüsurlar yaranmasın deyə hər bir müəssisə keyfiyyət üzrə uzun müddətli proqram hazırlamalıdır. Bu günlərdə hesab olunurdu ki, keyfiyyətin əldə olunması ilə xüsusi şöbə məşğul olmalıdır. Bazar iqtisadiyyatına keçid dövrü bizləri inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsini öyrənməyə məcbur edir və nəticədə məlum olur ki, keyfiyyətlə bütün şöbələr məşğul olmalıdır. Bir neçə ölkələrin müəssisələrində aparılan tədqiqatlar göstərir ki, keyfiyyətə az diqqət yetirən təşkilatlar 60 % vaxtlarını qüsurların aradan qaldırılmasına sərf edirlər (2,30).

İçində yaşadığımız cəmiyyətə və ətrafa qarşı məsuliyyətlərimizi yerinə getirməzsək, meydana gələcək problemlərin içində boğulmağa məhkum olarıq. Bu səbəblə təşkilati ictimai məsuliyyət anlayışını həyata keçirməliyik. İctimai məsuliyyət mövzusunda əhəmiyyət verən şirkətlər, həm rəhbərlik yetişkinliklərini həm də müştərilərindəki zəhin payını artıraraq özlərinə də fayda vermiş olurlar.

Keyfiyyət fəlsəfəsi tarixində 4 kəşifən və davam edən faza mövcuddur (şəkil 4).



Şəkil 4. Keyfiyyət fəlsəfəsinin inkişaf fazaları

Bu fazalar istehsalçının xarici (buraxılan məhsulun keyfiyyətinin təmin edilməsi və müvafiq surətdə istehsalçının bazarda mövqeyinin möhkəmləndirilməsi) və daxili (istehsalın effektivliyinin yüksəldilməsi, yəni müəssisənin mənfəətinin artırılması) məqsədlərin arasında ziddiyyətlərin təsiri altında inkişaf etmişdir. Bu ziddiyyətlər istehsalın, bazarın və cəmiyyətin hər bir inkişaf mərhələsində müəyyən spesifikliyə malik olmuş və müxtəlif cür həll edilmişdir.

Zay məhsulu seçib ayırma fazasında keyfiyyətin təmin edilmə konsepsiyasını qısaca belə ifadə etmək olar: İstehlakçı ancaq yararlı, yəni standartla uyğun məhsul ala bilər. Əsas səylər yararsız (zay) məhsulların müştərilərdən təcrid edilməsinə yönəldilməlidir.

Bu fazada toplanmış təcrübələrin əsaslandırılması və elmi cəhətdən ümumiləşdirilməsi amerikalı alim, mühəndis və menecer F.Teylor tərəfindən həyata keçirilmişdir.

Həmin konsepsiya çərçivəsində keyfiyyət həmişə onun təminatına çəkilən xərclərin artması ilə müşayiət olunur, lakin istehsalın effektivliyinin yüksəldilməsi və məmulatın keyfiyyətinin artması məqsədləri bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edir (onların hər ikisinə eyni vaxtda nail olmaq praktiki cəhətdən demək olar ki, mümkün deyil) .

Keyfiyyətin idarə olunma fazası keçən əsrin 20-ci illərindən başlayır. Bu fazada konsepsiyanın özəyini belə ifadə etmək olar: müştəri ancaq yararlı, yəni standartla uyğun məhsul almalıdır - bu əsas məqsəd olaraq nəzərdə tutulmalıdır. Zay məhsulu seçib ayırma - keyfiyyəti təmin etməyin mühüm metodlarından biri kimi saxlanılır. Ancaq əsas səylər, yararlı məhsulların buraxılma faizini artırmaqla istehsal prosesinin idarə olunmasına yönəldilməlidir.

Keyfiyyəti təmin etmə konsepsiyasının təcrübədə tətbiqi məhsul və xidmətlərin keyfiyyətini kifayət qədər yüksəltməklə, istehsalın effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa imkan vermiş, məhsul və xidmətlərin global bazarını formalaşdırmaq üçün şərait yaratmışdı. Eyni zamanda aparılan tədqiqatlar

və təcrübə yolu ilə artıq sübut olunmuşdur ki, hər bir istehsal prosesi müəyyən yararlı məhsul buraxmaq həddinə malikdir və bu hədd prosesdə öz-özünə deyil sistemlə, başqa sözlə desək, müəssisənin bütün fəaliyyətlərinin məcmusu, əməyin təşkili və idarə olunması ilə müəyyənləşir. Bu həddə çatanda əvvəlki fazadakı ziddiyyət yeni kəskinliklə özünü göstərir.

Keyfiyyət menecmentinin başlanğıcını 1950-ci ildən amerikalı doktor Edvard Deminqin Yaponiyanın aparıcı sənayeçiləri qarşısında mühazirə ilə çıxış etdiyi gündən hesablamaq olar. 12 mühazirə ərzində doktor Deminq Yaponiya firmalarının yüzlərlə aparıcı menecerləri ilə görüşdü. O və Yaponiyaya dövlət texniki yardım çərçivəsində dəvət edilmiş digər amerikalı Cozef Curan tərəfindən proqram işləndi. Proqramın əsas ideyası belə idi. Məhsulun keyfiyyətinin əsası - bütün səviyyələrdə məhsulun keyfiyyəti və keyfiyyətli menecment, müəssisədə hər kəsin öz işindən zövq almasının təmin olunmasıdır. Proqram təkcə istehsal proseslərinin təkmilləşdirilməsinə deyil, bütövlükdə sistemin təkmilləşdirilməsinə, müəssisənin ali rəhbərliyinin keyfiyyət problemlərində bilavasitə iştirakına, müəssisənin aşağıdan yuxarıya qədər bütün əməkdaşlarına keyfiyyətin təmin olunmasının əsas metodlarının öyrədilməsinə, əməkdaşların yüksək keyfiyyətli əməyə motivləşməsinə istinad olunmasına əsaslanırdı. Alıcıya zay məmulatı buraxmamaq və yararlı məmulat buraxılışını artırmaq konsepsiyalarının yerini “0 qüsür” konsepsiyası tutdu. Qeyd edək ki, məhz Deminqin, Curanın və Kaori İşikavanın ideyalarının ardıcıl həyata keçirilməsi sayəsində kasıb təbii resurslara malik və müharibədə iflasa uğramış Yaponiya dünyanın ən varlı ölkəsindən birinə çevrildi.

A.Feyqenbaumun işlədiyi “keyfiyyətin ümumi idarə olunması və paralel yenidən layihələndirilməsi” prinsipi, K.İşikavanın təklif etdiyi “keyfiyyət dairəsi”, “səbəb-nəticə diaqramları”, müəssisənin bütün kollektivinin iştirakını nəzərdə tutan keyfiyyəti idarəetmə konsepsiyası, “Toyota” firmasında istehsalın təşkili üzrə tətbiq etdiyi yeni konsepsiya, C.Curanın işlədiyi “keyfiyyət triadası” prinsipi,

V.Mesinqin təklif etdiyi “keyfiyyət üzrə məlumat kitabçası” və s. bu fazanın və bundan sonrakı fazanın inkişafı üçün mühüm rol oynamışdır.

Keyfiyyətin planlaşdırılma fazasının əsas konsepsiyası belədir:

- məmulatların qüsurlarının əksər hissəsinin təməli - işlənmə mərhələsində layihə işlərinin kifayət qədər keyfiyyətli olmaması ucubətindən qoyulur;
- məmulatların təcrübə nümunələrinin təbii sınaqlardan keçməklə yaradılması üzrə işlərin ağırlıq mərkəzinin məmulatların xassələrinin riyazi modelləşdirilməsinə və istehsalının modelləşdirilməsinə keçirilməsi istehsal mərhələsi başlamazdan əvvəl konstruktor-texnoloji qüsurları üzə çıxarmağa və aradan qaldırmağa imkan verir;
- “0 qüsür” konsepsiyasının yerini “məmnun qalmış müştəri” konsepsiyası tutur;
- bazarlarda rəqabət həddən çox yüksək olduğundan yüksək keyfiyyəti müştəriyə daimi aşağı düşən münasib qiymətlərlə təqdim etmək lazımdır.

Yeni fazanın əsas ideyaları Qeniti Taqutin (keyfiyyət itkisi funksiyasını təklif etmiş, sənaye eksperimentlərinin planlaşdırılma metodikasını işləmişdir), doktor Mitsunonun işlərində, “Toyota” və “Mitsubisi” kompaniyalarının elmi işləmələrində verilmişdir. Keyfiyyətin planlaşdırılma fazası çərçivəsində keyfiyyət və istehsalın mövcud formalarında effektivliyin artırılması arasında ziddiyyəti praktiki olaraq aradan qaldırmaq mümkün olur və yeni faza bu ziddiyyətin yeni formaları üzə çıxanda (məsələn, müştəri nəinki məhsulun, həm də istehsal prosesinin ətraf mühitə ziyan vurmamasını tələb etdikdə) yaranır. Hazırda bu faza yaranmaq üzrədir və onun konsepsiyası tam formalaşmamışdır.

1.2 Keyfiyyətin idarə olunmasının yerli və xarici nəzəriyyə və təcrübələri

Son illər Azərbaycanın dünya və Avropa məkanına inteqrasiya getdikcə genişlənir. Ölkəmizin Avrasiya nəqliyyat dəhlizinin üstündə yerləşməsi, iqtisadiyyatın davamlı inkişafının təmin olunması, əlverişli investisiya mühitinin mövcudluğu, bu prosesi daha da sürətləndirir. Ölkəmizdə mövcud iqtisadi sərbəstlik, özəl bölmənin inkişafı üçün yaradılmış əlverişli şərait nəticəsində xarici ticarət əlaqələrinin, idxal-ixrac əməliyyatlarının həcmi ilbəil artır. Azad sahibkarlığa və təşəbbüskarlığa geniş meydan verilməsi ölkədə yeni, müasir texnologiyalar əsasında rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalı üçün geniş imkanlar yaradır.

Bazar rəqabəti şəraitində dünyanın inkişaf etmiş ölkələri yüksək keyfiyyətli strateji ticarət simvolu və milli sərvətlərin ən mühüm mənbəyi kimi qəbu edirlər. Keyfiyyət bir çox sahələrdə dövlət və hökumətin nüfuzunu müəyyən edir.

Azərbaycan sənayesinin, qloballaşmanın gətirdiyi ağır rəqabət şərtləri altında inkişaf edə bilməsinin təməl şərti, dünya şərtlərində istehsal etməsi, başqa bir deyişlə beynəlxalq sahədə rəqabət gücü olan mal və xidmət istehsalı etməsidir.

Son illərdə Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar, keyfiyyət probleminə diqqəti artırıb. Milli iqtisadiyyatımızın möhkəmlənməsi məhz keyfiyyətdən asılıdır. Bu fikirlə razılaşmağa bizi qabaqcıl ölkələrin təcrübəsi məcbur edir.

Azərbaycanda aparılan Keyfiyyət siyasətinin ən bariz nümunəsi kimi “Keyfiyyət Assosiasiyasını” göstər bilərik. “Keyfiyyət Assosiasiyası” İctimai Birliyi (bundan sonra birlik adlandırılacaq) 25 noyabr 2007-ci ildə təsis edilmiş, özünü idarəedən, ictimai-faydalı məqsədlər daşıyan qeyri – kommerisya, qeyri – hökumət təşkilatıdır.

Birliyin əsas məqsədi ölkə ərazisində məhsulların və xidmətlərin keyfiyyətli və rəqabətyönümlü olması sahəsində maarifləndirmə işini aparılmasına kömək etməkdir.

Birlik məqsədlərə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələri həyata keçirir:

- keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində beynəlxalq və milli standartların təbliğinə kömək etmək;
- keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində əsas bilikləri təbliğ etmək;
- keyfiyyət sahəsində xarici ölkələrin nailiyyətlərin öyrənmək və onların tətbiqi imkanlarını araşdırmaq;
- ölkə iqtisadiyyatının inkişafına kömək etmək;
- sahibkarlığın inkişafı ilə bağlı maarifləndirici tədbirlər həyata keçirmək.

Birliyin fəaliyyətinin mühüm istiqamətlərindən biri də keyfiyyət və idarəetmə sahəsində uğur qazanmış, yüksək keyfiyyət göstəricilərinə nail olmuş və müştəri rəğbətini qazanmış müəssisələrin qabaqcıl iş təcrübəsinin öyrənilməsi, yerli müəssisələr arasında yayılması, həmçinin onların istehsal etdiyi məhsullar barədə ölkə ictimaiyyətində müsbət imicinin formalaşdırılmasından ibarətdir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün Birlik tərəfindən “Keyfiyyət və Menecment” adlı elmi-texniki və iqtisadi jurnal təsis edilmişdir ki, həmin jurnalda respublikamızın tanınmış alimləri və aparıcı mütəxəssislərinin yaxından iştirakı ilə keyfiyyət və idarəetməyə dair tendensiyaların dəqiq təhlili və qiymətləndirilməsi aparılır, həmçinin milli (AZS) və beynəlxalq standartlar (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 və s) eləcə də standartlaşdırma, sertifikatlaşdırma, metrologiyaya dair məlumatlar, analitik məqalələr dərc edilir. İndiyənədək “Keyfiyyət və Menecment” jurnalının 7 sayı işıq üzü görüb (3,10).

Hazırda Birlik dünyanın keyfiyyət və idarəetmə sahəsində fəaliyyət göstərən bir sıra nüfuzlu təşkilatları ilə yaxından əməkdaşlıq edir. 22-26 yanvar 2008-ci il tarixlərində Birlik Türkiyədə işgüzar səfərdə olmuşdur. Bu səfər Türkiyə Respublikası Nazirlər Kabinetinin nəzdində fəaliyyət göstərən Türk İşbirliyi və İnkişaf Agentliyinin dəstəyi ilə həyata keçirilmişdir.

2008-ci il may ayının 28-də Birlik Asiya və Sakit okean regionu ölkələrinin Keyfiyyət Təşkilatının (APQO) İdarəetmə Şurasına qəbul edilmiş, birliyin sədri Samir Novruzlu isə bu beynəlxalq qurumun İdarəetmə heyətinin üzvü seçilmişdir.

Həmin ilin 3-10 noyabr tarixlərində isə Birliyin üzvlərindən ibarət nümayəndə heyəti Şanxay Keyfiyyət Assosiasiyasının rəsmi dəvəti və dəstəyi ilə

Çin Xalq Respublikasının Şanxay şəhərində işgüzar səfərdə olmuşdur. Keyfiyyət Assosiasiyasının ÇXR-na səfər etməsinə əsas məqsəd, bu ölkənin keyfiyyət qurumlarının işi ilə tanışlıq, aidiyyəti sahə üzrə təcrübə mübadiləsi və əməkdaşlıq əlaqələrinin qurulması idi.

Azərbaycan müəssisələrinin hal-hazırdakı problemi rəqabətə dözümlü məhsul istehsal etməkdən ibarətdir. Bu problemi həll etmək üçün hər təşkilat keyfiyyət sistemini müəyyən etməlidir. Keyfiyyət sisteminin olması müəssisənin xarici bazarlarda uğur qazanmaq ehtimalını artırır. Çünki xarici təşkilatlar iki anoloji məhsul istehsal edən firmalardan, keyfiyyət istəminə ISO sertifikatı əldə etmiş təşkilata üstünlük verirlər. Keyfiyyət sistemi hər firmanın spesifikliyini nəzərə almalıdır və elə hazırlanmalıdır ki, məhsulun istehsalı zamanı xərcləri minimuma endirsin. İstehlakçı əmin olmalıdır ki, aldığı məhsulun keyfiyyətinə 100% təminat var.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində keyfiyyətə əlaqədar bütün problemlərin dəqiq və hərtərəfli öyrənilməsi onun firma və ya müəssisənin istehsal siyasətinin tərkib hissəsi olması ilə əlaqədardır. Kəskin rəqabət mübarizəsi şəraitində firmaların iqtisadi inkişafının şərtlərindən biri də məhsul keyfiyyətinin elmi əsaslarla, sistemli şəkildə idarəedilməsinə nail olmaqdır. Keyfiyyətin səmərəli idarə olunmasının 3 zəruri şərti nəzərdə tutulur:

1) Firma və müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən keyfiyyətin yüksəldilməsi fəaliyyətin əsas strateji məqsədi kimi qəbul edilir. Bu zaman konkret vəzifələr müəyyən olunur və bu vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün vəsaitlər ayrılır. Keyfiyyətə dair tələblər istehlakçı tərəfindən irəli sürüldüyündən keyfiyyətin sabit səviyyəsi də ola bilməz. Keyfiyyətin səviyyəsi həmişə artırılmalıdır, yəni keyfiyyət həmişə dəyişən məqsəddir.

2) Keyfiyyətin yüksəldilməsi tədbirləri bütün bölmələri əhatə etməlidir. Təcrübə göstərir ki, həyata keçirilən tədbirlərin böyük əksəriyyətini keyfiyyətə nəzarət şöbəsi tənzimləyir.

3) Kadrların ixtisasının artırılması və onların istehsal olunan məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi sahəsində fəaliyyəti stimullaşdırılmalıdır.

Keyfiyyətin idarə edilməsindən son məqsədə az məsrəflə və səmərəli yolla məhsulun istismar və istehlak xassələrini istehlakçıların tələbi səviyyəsinə qaldırmaqla gəlir əldə etməkdir.

Keyfiyyəti idarəetmə nəzəriyyəsində iki problem mövcuddur:

1. Menementin keyfiyyəti
2. Keyfiyyətli məhsul

Keyfiyyətin əldə olunması az xərc aparmır. Qabaqlar keyfiyyət xərclərinin əsas hissəsi fiziki əməyin payına düşürdü. Bu günlərdə isə intellektual əməyin payı artıb. Keyfiyyət problemlərini alimlərin, mühəndislərin, menecerlərin iştirakı olmadan həll oluna bilməz. Məhsulun keyfiyyətinin artırılması və yüksək keyfiyyətli məhsulu seçmək üçün ölkə səviyyəsində müsabiqələr keçirilməlidir. Belə ki, müasir dövrdə satış bazarının hansısa bir hissəsini əldə etmək üçün əsas şərt – keyfiyyətdir. Yalnız keyfiyyət, məhsulun rəqabət qabiliyyətini yüksəldir. İstehlakçı üçün keyfiyyət anlayışı məhsulun funksional, sosial, estetik, ekoloji xüsusiyyətlərindən formalaşır. Yalnız, müəssisələr keyfiyyətli məhsul istehsal edərkən, əhəlinin alıcılıq qabiliyyətini yaddan çıxarmalı deyillər. Ona görə ki, iki anoloji məhsuldan, maya dəyəri aşağı olan məhsul daha rəqabətə dözümlü olur. Sözsüz ki, keyfiyyətin əldə edilməsi xərc tələb edir. Amma keyfiyyət satışı artıran amildir və satışdan əldə olunan mənfəət, xərcləri kompensasiya edir. Əgər müəssisə məhsulu bazara çıxarır və liderlik mövqeyinə çıxmaq istəyirsə, təbii ki, həmin məhsulu vaxtaşırı təkmilləşdirməlidir. Mikro səviyyədə keyfiyyət ilə bağlı problemin həll edilməsi makro səviyyə üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əgər müəssisələr keyfiyyətə vaxtı – vaxtında fikir verməsələr, qüsurlu məhsulların sayı artacaq və bu da öz növbəsində hər vahidin maya dəyərini artıracaq. Çünki, zərərli məhsul istehlakçıya çatmasın deyərək onun qüsuru aradan qaldırılmalıdır. Bu isə öz növbəsində əlavə xərc tələb edir. Bu qüsurlar yaranmasın deyərək hər bir müəssisə keyfiyyət üzrə uzun müddətli proqram hazırlamalıdır. Bu günlərdə hesab olunurdu ki, keyfiyyətin əldə olunması ilə xüsusi şöbə məşğul olmalıdır. Bazar iqtisadiyyatına keçid dövrü bizləri inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsini öyrənməyə məcbur edir və nəticədə məlum olur ki, keyfiyyətlə bütün şöbələr məşğul

olmalıdır. Bir neçə ölkələrin müəssisələrində aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, keyfiyyətə az diqqət yetirən təşkilatlar 60% vaxtlarını qüsurların aradan qaldırılmasına sərf edirlər. Keyfiyyətin artırılmasının ölkə iqtisadiyyatında əhəmiyyətinin misalı kimi ikinci dünya müharibəsindəki ağır məğlubiyyətdən sonra ən qısa müddətdə toparlanıb inkişaf etmiş ölkələr sırasına yüksələn Yaponiyayı göstərmək olar.

1947-ci ildə Amerika Birləşmiş Ştatlarında Marşal planı adlanan plan işlənib hazırlandı və onun həyata keçirilməsi başlandı. Bu plana uyğun olaraq ABŞ müharibədən sonrakı dağıntıdan xilas olmağa kömək məqsədilə Almaniyaya, Böyük Britaniyaya, Yaponiyaya, Fransaya, İspaniyaya və digər dövlətlərə mal kreditləri verdi. Elə bu məqsədlə oraya metallurqlar, kimyaçılar, inşaatçılar və s. mütəxəssislər göndərildi. 1947-ci ildə Yaponiyada elektrotexnika sənayesinin bərpasına köməklik məqsədilə göndərilən mütəxəssislər içərisində hazırda məşhur olan keyfiyyətin patriarxı W. Edwards Deming, (1900-1993) də var idi. Müharibəyə qədər olan dövrdə və İkinci dünya müharibəsinin gedişində o, statistik nəzarət və məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi problemlərinə həsr edilmiş tədqiqatlarla məşğul olurdu.

Keyfiyyət Menecmenti Sisteminin baniləri amerikan alimləri W.B. Shewhart , W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaumdır. Amma onların nəzəriyyələri Yapon firmalarında öz əksini tapdı.

Qeyd etmək lazımdır ki, kiməsə kömək edən zaman sponsorların əksəriyyəti onlarda olanlardan ən qiymətlini vermək istəmirlər. Bunu nəzərə alaraq fərz etmək olar ki, ABŞ-ın hökumət idarələrinin rəhbərləri W. Edwards Deming, Yaponiyaya göndərəndə onun məhsulun keyfiyyətinə nəzarət və idarə edilməsi metodları və vasitələri haqqındakı biliyinin özlərinin ölkəsi üçün qiymətli olduğunu hesab etmirdilər.

W. Edwards Deming, Yaponiyada olduğu zaman əsl alim kimi keyfiyyətin idarə edilməsi sahəsində özünün elmi tədqiqatlarının nəticələri haqqında deməyə bilməzdi. 1950-ci ildə o, Yaponiyanın 45 ən iri kompaniyalarının rəhbərləri üçün

seminar təşkil etdi və burada məhsulun rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün nəzarətin və keyfiyyətin idarə edilməsinin metodlarından istifadə edilməsinin geniş imkanları barədə danışdı. E.Deming Yapon iş adamların özünü 14 prinsipini söylədi və söylədiklərinə əməl olunarsa 5 il içərisində dünya miqyasında güclü bir ölkə olacaqlarını söylədi. E.Deming: “əgər dediklərimə əməl etsəniz 5 il içərisində dünyaya çata bilərsiniz, əməl etməyə davam etsəniz dünya sizə çatmaq üçün çox çalışar”.

Birinci konfransdan 18 ay sonra yapon məhsullarında və məhsuldarlıqda xeyli irəlləyişlər gördülər. Yaponiya Büdcəsi 1950-ci ildə 10 milyard dollarkən 1980-cı illərin sonuna kimi ildə 9% artıqla 1970-ci ildə 1.7 milyard dollar, 1987-ci ildə 3.4 milyard dollar, 2000-ci ildə 4.7 milyard, 2007-ci ildə isə 5.2 milyard dollara çatmışdır. Yaponiyanın “TOYOTA” şirkətinin 2007- ci ildəki gəliri 230 milyard dollar və işçilərin sayı 316 min, mənfəəti 15 milyard dollar olmuşdur. E.Deming Yaponiyada “yapon keyfiyyəti” və “möcüzənin memarı” olaraq adlandırılmaqda, Toyota şirkətinin ofisinin girişində Toyotanın yaradıcısından böyük şəkli asılmış və keyfiyyətdə müvəffəqiyyətlər əldə etmiş firmalara “DEMİNG KEYFİYYƏT MÜKAFATI” verərək ona, minnətdar olmaqdadırlar.

Bu 14 qanun sənayedəki çevirilişin təməli və rəhbərliyin iş həyatında qalma, şəriklərin və işçilərin işlərinə nəzarət olunduğunun güclü bir göstəricisidir. E.Deming.

Yaponların uğurlarındakı təməl səbəblərdən bir müştərilərin – plan, satınalma, istehsal, sövqetmə və paylama mərhələlərinə cəlb edilməsi və müştərilərdən əldə edilmiş məlumatlar əsasında bu mərhələlərin təkmilləşdirilməsidir. E.Deming.

W. Edwards Demingin prinsipləri aşağıdakı cədvəl 1. göstərilmişdir (16,3):

1. Davamlı təkmilləşdir.	Rəqabətçil olmaq, iş həyatında qalıcı olmaq, yeni iş yerləri açmaq üzrə məhsul və xidmətlərin təkmilləşdirilməsini qarşıya məqsəd qoymaq.
2.Rəhbərliyin idarəetmədəki dəyişikliyi	Yeni idarəetmə formasını seçməli. Yeni iqtisadiyyat çağında. Qərbdəki idarəetməni nümunə götürməli, məsuliyyəti dərk etməli, idarəetmədə dəyişikliklər edilməli.
3. Keyfiyyəti təşkil et.	Keyfiyyətin nəzarətdən asılılığını aradan götürün. İlk istehsal zamanı keyfiyyəti elə təşkil edin ki, sonradan nəzarətə ehtiyac qalmasın.
4.Vahid Tədarükçü.	Satınalmadakı qərarları idarəetmək yerinə ümumi xərcləri azaldın.Hər hansı bir vəsait üçün vahid tədarükçü seçin və onunla dayanıqlı, uzun müddətli əlaqələr qurmağa çalışın.
5.İstehsal-Xidmət sistemini inkişaf etdir.	Keyfiyyəti və məhsuldarlığı artırmaq və beləliklə xərcləri azaltmaq üçün İstehsal-Xidmət sistemini təşkil et və sonuna kimi inkişaf etdirin.
6. Qabiliyyətlərin inkişafı.	İş yerlərində öyrənməyi təmin edin.
7. Kömək et.	Rəhbərli et. Nəzarət edənlərin işçilərin , texnikanın və maşınlarla kömək etməsi yaxşı olar. Təmirləri, dəyişiklikləri etməli, istehsalla məşğul olanların öyrənməyini təşkil etməlidirlər.
8. Qorxudan azad olun.	İşçilərin şirkət üçün daha effektiv işləməsi üçün qorxulardan azad olun.
9. İstehsal-istifadə problemlərinin həll edilməsi. Şöbələr arası kollektiv iş.	Şöbələr arası mənələri aradan götürün. Məhsul və ya xidmətdə olabiləcək qüsurların aradan götürülməsi üçün marketinq,dizayn, satış və istehsalla məşğul olan işçilər kollektiv şəkildə çalışmalıdırlar.
10. Məqsəd yerin Liderlik.	İşçilərə istiqamətlənmiş şüar, mükafat, sıfır qüsurlar, yeni bir məhsuldarlıq kimi məqsədləri aradan qaldırın.Bu şüarlar işçilər arasında narazılığa səbəb ola bilər.Aşağı keyfiyyət və aşağı məhsuldarlıq əsas səbəbi sistemdir.Sistem işçilərin səlahiyyətləri xaricindədir. İşçilər səviyyəsində standartları-məqsədləri aradan götürün yerinə rəhbərliyi qoyun.
11. İşlə fəxr etmək.	İşçilərin gördükləri işdən fəxr etmələrini təmin edin. Müdirlər əsasən rəqəmlərə deyil, keyfiyyətə fikir verməlidirlər.

12. İdarəetmə və orta səviyyəni rəqəmlərlə dəyərləndirmə.	Rəhbəlik və mühəndislik sahəsində çalışan işçilərin öz işləri ilə fəxr etmələrinə mane olan əngəlləri aradan götürün. Bu illik və məhsuldarlıq və məqsədlərlə idarəetmənin edilməməsidir.
13. İşçiləri fərd kimi inkişaf etdirin.	İşçilərin təhsili və özlərini təkmilləşdirmələri üçün şərait yaradın.
14. Dəyişilmə hamının məsuliyyətidir.	Dəyişilməyə nail olmaq üçün şirkət içi vəzifə bölgüsünü həyata keçirin. Dəyişilmə hər kəsin məsuliyyət çərçivəsindədir.

Yapon şirkətlərinin bu gün dünya səviyyəsində rəqibsiz olmalarının ən böyük səbəbkarı yuxarıda da qeyd etdiyi kimi şübhəsiz ki, Amerika İqtisadçısı W. Edwards Demingdir.

II Dünya müharibəsindən əvvəl Yaponların qiymətdə “ucuz”, keyfiyyətdə “zəif” kimi tanınan (Made in Japon) bir imici vardı. Ancaq son illərdə bu imicdən qurtulmaq istəyən Yaponların ixrac mallarının xüsusiyyətləri yaxşı keyfiyyətdə və uyğun qiymət baxımından istehlakçıları daha çox cəlb etməkdədir.

Keyfiyyətin idarə olunmasının yapon sistemi şirkət və müəssisə rəhbərlərinin şüurunda dəyişiklikləri, təsərrüfatçılıqda yeni təfəkkürün bərqərar olunmasını hədəfləyir. Keyfiyyəti davamlı artırmağa, istehsalat məsrəflərinin minimuma endirməyə və məhsulu vaxtında tədarük etməyə yönələn TQM sistemi geniş tətbiq olunmaqdadır. Bu sistemin başlıca şüarı “təkmilləşmə sərhəd tanımır”dır. Keyfiyyətə dair sıfır qüsurlar, məsrəflər dair sıfır izafi xərc, tədarükə dair vaxta dəqiq riayət kimi məqsədlər qarşıya qoyulur. Bu məqsədlərin imkan xaricində olması dərk edilsə də, onları durmadan təqib etməyin, qazanılan nailiyyətlərə qane olunmamağın zərurəti hər kəsin şüuruna hakim kəsilib. Bu fəlsəfə “quality improvement”, yəni keyfiyyətin daim yüksəlməsi ibarətində öz ifadəsini tapır.

TQM-in yaponsayağı qavramı keyfiyyətin 4 qat keyfiyyət təminatı nəzərdə tutulur. Birincisi, məhsulun keyfiyyət standartına uyğunluğu; ikincisi, istehsal olunan malların bazarda müştəri tapması üçün həm də istismar tələblərinə uyğun olması; üçüncüsü, yüksək keyfiyyət və ucuz qiymət ki, buna nail olmağın yeganə

vasitəsi olaraq qüsursuz istehsalat düşünülür. Belə bir istehsalat isə yalnız müvafiq insan amilinə, yəni istehsalatın bütün sahələrində, bütün mərhələlərində çalışan fəhlələrin daim ən yüksək keyfiyyətə can atmasına əsaslanma bilər. Və nəhayət, dördüncüsü, gizli ehtiyacın qarşılınması. Belə ki, istehlakçının bütün aşkar ehtiyaclarını ödəyən məhsulların bol olduğu inkişaf etmiş ölkələrdə müştərinin hətta gizli, heç ağına belə gətirmədiyi ehtiyaclarını qarşılamağa qadir olan məhsullar bazarda üstünlük qazana bilər. Fotoaparatın mobil telefon ilə vəhdətinə bənzər fərqli məhsullar istehlakçının diqqətini cəlb etməyin əlverişli vasitəsidir. Yaponiyada “KAIZEN” olaraq bilinən keyfiyyətin ümumi idarə olunması şirkətin bütün işçilərinin fərdi nəticələrini maksimum artırmaq üçün durmadan, usanmada özlərini təkmilləşdirmələrini nəzərdə tutur. Kayzenin başlıca qaydaları sırasında:

- metodikalar əsasında çalışmaq;
- problemləri təkmilləşmə fürsəti kimi görmək;
- yalnız faktlara əsaslanmaq;
- plan üzrə işləmək;
- itkilərə yol verməmək;
- düzənli və səliqəli çalışmaq;
- vədləri yerinə yetirmək kimiləri var.

Yaponiyada sənayedə çalışan hər bir şəxs keyfiyyət yoxlamalarını anlamaq və daha irəli əməliyyatlar üçün özünü hazırlamaq barəsində ilkin və ümumi məlumatlara sahibdirlər. İşçilərin yüksək təhsil səviyyələri, firma üçün işçilərə istiqmətlənmiş istər iş vaxtı istərsədə işdən kənar zamanlarda keyfiyyətin idarəedilməsi proqramlarının tətbiqini və keyfiyyətin idarəedilməsini asanlaşdırır. Yaponiyada keyfiyyətin idarəedilməsinə dair kurs və seminarların olması (istənilən hər bir şəxs iştirak edə bilər) keyfiyyətin idarəedilməsinin sürətli inkişafını təmin edir. Keyfiyyətin idarəedilməsi təhsilinin əsas xüsusiyyətlərindən biridə uzun müddətli seminarların olmasıdır. Keyfiyyətin idarəedilməsi kurslarında əsasən keyfiyyət problemlərinə ən çox rast gəlinən sahələr üzərində dayanılmaqdadır. Ayrıca Keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsinə marağı artırmaq üçün yüksək səviyyəli xarici mütəxəssisləri də Yaponiyaya çağırmaqda və bu mütəxəssislərin yapon

sənayesinin inkişafına böyük təsirləri olmaqdadır. Yaponiyada Radio, TV və Qəzetlər vasitəçiliyi ilə hazırlanan proqramlar və məqalələr keyfiyyət şüurunun yaranmasında və inkişafında təsirlidir. Hər il ölkədə keyfiyyətin idarə olunmasına dair 20-30 arası kitab nəşr olunur. Yaponiya Elmi-Texniki İşçilər Assosiasiyası hər birinin tirajı 200 min nüsxə olan aylıq üç jurnal nəşr edir. Demək olar ki, Yaponiya keyfiyyət barədə informasiya həcminə görə dünyada birinci yer tutur.

Yaponiyada tətbiq olunan keyfiyyətin idarəedilməsinin ən nəzərə çarpan xüsusiyyəti, 1962-ci ildən yaradılan Keyfiyyət Dərnəkləridir.

Keyfiyyət dərnəkləri, təbii ki, heyətin və keyfiyyətin idarə olunmasının yapon konsepsiyalarının və praktikasının məntiqi davamı və inkişafı kimi meydana çıxmışdı. İlk mərhələdə keyfiyyət dərnəklərinin yaradılması sənaye şirkətlərində xeyli çətinliklərlə qarşılandı və ciddi təşkilati səylərin göstərilməsini və xeyli məsrəflər olunmasını tələb etdi. Dərnəklər elə bir praktik formalara çevrildilər ki, onlarda səmərəliliyin yüksəldilməsinin idarəetmə üsulları və konsepsiyaları həyata keçirilməyə başladı. Fəhlələrin və ustaların təlimi keyfiyyət dərnəklərinin fəaliyyətinin mühüm formasıdır. Aparıcı şirkətlərin təlim proqramı meydana çıxdı: “Fudzi Seytetsu”(1951-ci il) metallurgiya şirkətində keyfiyyətə nəzarətin statistik metodlarının ustalara öyrədilməsi proqramı; “Tecco kekam” (1952-ci il) şirkətində keyfiyyətə nəzarət üzrə tədris materiallarının buraxılması; “Mitsubishi denk” (1952-ci il) şirkətinin təlim üzrə proqramı.

Keyfiyyət dərnəklərinin əsas məqsədləri :

- istehsalın təkmilləşdirilməsinə və müəssisənin inkişafına öz töhfəsini vermək;
- insana hörmət əsasında iş yerlərində layiqli və ürəkəçən şərait yaratmaq;
- insanın qabiliyyətlərinin nümayiş etdirilməsindən və onun hədsiz imkanlarının aşkara çıxarılmasından ötrü əlverişli şərait yaratmaq.

1965-ci il ilin əvvəlinə kimi Yaponiyada 3700 dərnək qeydə alındı. Hazırda Yaponiyada 300 mindən çox dərnək qeydə alınıb.

Yapon firmalarını digərlərindən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

1. Yapon firmalarında çalışan işçilərin hamısı (ən alt səviyyədən ən üst səviyyəyə kimi) keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində kifayət qədər bilikləri var, Qərbi ölkələrində isə keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində əsasən mühəndislər təhsil alırlar.

2. Yaponiyada yaradılan Keyfiyyət Dərnəkləri işçilərə və ustaları əhatə etməkdə və onların fəaliyyəti çox olmaqdadır, Qərbi ölkələrində isə bu istiqamətdə heç bir meyl yoxdur.

3. Yaponiyada keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində hökumətin heç bir məcburi şərtləri yoxdur. Sadəcə, insanlar bu mövzuda şüurlu olduqlarından könüllü fəaliyyəti mənimsəməkdədirlər. Azad ticarətin nəticəsi olaraq müştərilərin alternativlər arasından daha çox seçim imkanına malik olmaları istehsalçıları yüksək keyfiyyətdə və ucuz mal istehsal etməyə məcbur edir.

Yapon Sənaye Standartları (JIS - Japan Industry Standardization) markası məhsullara milli keyfiyyət sertifikatı təqdim etməkdədir. JIS-dan sertifikat almaq üçün firmalarda mütləq statistik keyfiyyət nəzarət şərti vardır. Bu şərtə əməl edən firmaların fəaliyyəti araşdırılır və onlara uyğunluq sertifikatı verilir.

Ölkə miqyasında keyfiyyətin idarəedilməsinin inkişaf etdirilməsi ilə bağlı fəaliyyəti Yapon Elm Adamları və Mühəndisləri Birliyi (JUST - Union of Japanese Scientists and Engineers) ilə Yapon Standartları Birliyi (JSA - Standardize unity of the Japan) kimi xüsusi təşkilatların söylərindən meydana gəlməkdədir.

Yaponiya keyfiyyət barədə informasiya həcminə görə dünyada birinci yeri tutur. Bu işdə milli televiziyanın da rolu böyükdür. Keyfiyyətin kompleks şəkildə idarə olunması kütləvi istehsalda meydana gəlib, az seriyalı və fərdi istehsalla məşğul olan şirkətlərə də yayılmış, tikintidə və xidmət sahəsində də tətbiq edilmişdir. Bu təcrübə olduqca diqqətəlayiqdir.

FƏSİL II. BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASI

2.1. Keyfiyyətin idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və tələbləri

Keyfiyyəti idarəetmə sistemlərinin prinsiplərinin effektiv həyata keçirilməsi üçün idarəetmənin xüsusi (konkret) funksiyalarını həyata keçirmək vacibdir. ISO 9000 seriyalı standartta münasib olaraq, bu standartlarda göstərilən qaydaların (elementlərin) əsasında keyfiyyəti idarəedilməsi xüsusi funksiyalarının formalaşma üsulunu istifadə etmək olar. Verilən üsulun (ISO 9000 seriyalı standartta məxsus, bir sıra struktur xarakterli çatışmamazlıqların istisnasını nəzərə almaqla) istifadəsinə funksiyaların formalaşma nümunəsi cədvəldə göstərilib.

Cədvəl 2. Keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin xüsusi funksiyalarının tərkibi (ISO 9000 seriyalı standart əsasında formalaşan)

ISO 9000 (elementləri)	Keyfiyyətin spirali mərhələsi (ISO standartlarına aid)	Funksiyalar
1	2	3
Rəhbərliyin məsuliyyəti		Keyfiyyət sahəsində ümumi siyasət və öhdəliyin məqsədinin müəyyən edilməsi və formalaşması; Anlayışın təmin edilməsi və keyfiyyət sahəsində ümumi siyasətin həyata keçirilməsi.
Keyfiyyət sisteminin təşkili		İşləmənin və keyfiyyət sisteminin mükəmməlləşməsinin təşkili
Keyfiyyət sisteminin prinsipləri		Keyfiyyət sistemi prinsiplərinin hazırlanmasının təşkili; Keyfiyyət sisteminin təşkilati strukturunun formalaşması; Keyfiyyət sistemində öhdəliklərin, səlahiyyətlərin, şöbələrin və personalın qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı hərəkətinin təşkili və yerləşdirilməsi; Keyfiyyət sistemində hər bir növ fəaliyyətə ümumi və konkret cavabdehliyin müəyyən edilməsi; Vaxtında lazımi ehtiyatlarla müəyyənləşmə və planlı təminat; Keyfiyyət sistemində sənədləşdirmənin və sənədləşdirmə ilə təmin edilmənin təşkili və keyfiyyəti idarəetmə prosedurunun işlək

		<p>vəziyyətinin saxlanması;</p> <p>Keyfiyyət sahəsində fəaliyyətin müxtəlif bir-biri ilə bağlı növləri ilə idarəedilməni təmin edən, keyfiyyət məqsədli proqramların hazırlanması və tədbirlərin hazırlanmasının təşkili;</p> <p>Keyfiyyət sisteminin təşkili və daxili yoxlamaların keçirilməsi;</p> <p>Keyfiyyət sisteminin analizi və qiyməti.</p>
Statistik metodların istifadəsi		Keyfiyyət spiralının bütün mərhələlərində statistik metodların təşkili və istifadəsi.
Personal		<p>Rəhbərliyin və işçilərin lazimi səviyyədə səriştəliyinin, ixtisasının və hazırlığının müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi;</p> <p>Keyfiyyət sahəsində personalın fəaliyyətinin təşkili və stimullaşdırılması və hər bir işçinin fəallığının artırma;</p> <p>Personalın ixtisasının xüsusi hazırlığı və yüksəldilməsi.</p>
Təhlükəsizlik və hüquqi məsuliyyət.		Keyfiyyət spiralının bütün mərhələlərində məhsulun təhlükəsizliyinin və faydalılığının təşkili və təmin edilməsi. Bunula bağlı hüquqi məsuliyyətin minimuma endirilməsi ilə məhsulun keyfiyyətinin hüquqi təmin edilməsi.
Keyfiyyət haqqında məlumatların sənədləşdirilməsi və qeyd edilməsi		<p>Keyfiyyət sisteminin bütün kompleks sənədlərinin işlək vəziyyətdə tətbiqi və saxlanması;</p> <p>Keyfiyyət haqqında məlumatların qeydiyyat və qorunması, məhsulun keyfiyyəti haqda məlumatların qeydiyyatının təşkili və onun yüksəlməsinə olan xərclər, keyfiyyətə olan xərclərin nəzarəti.</p>
Marketinq çərçivəsində keyfiyyət	Marketinq bazarının axtarışı və öyrənilməsi	<p>Satış bazarlarının öyrənilməsi;</p> <p>Məhsul keyfiyyətinə alıcıların olan tələblərinin öyrənilməsi;</p> <p>Məhsul tələbatının və keyfiyyətinin səviyyəsinin proqnozlaşdırılması;</p> <p>Keyfiyyət haqda istehlakçılarla əks əlaqələrin təşkili;</p> <p>Məhsulun reklamı.</p>

İstehsalat prosesində keyfiyyət	istehsalat proseslərinin hazırlanması	istehsalatın texnoloji hazırlığı
İstehsalatda idarəetmə	Qablaşdırmanın istehsalı və qorunması	İstehsalat zamanı məhsulun keyfiyyətinin sabilliyinin təmin edilməsi; Məhsulun qablaşdırılması və saxlanması keyfiyyətinin təmin edilməsi.
Məhsulun yoxlanılması	Nəzarət, təcrübə aparılması və müayinə	Məhsulun nəzarəti və sınaqdan keçirilməsi
Uyğunsuzluq	İstehsal, nəzarət, təcrübə aparılması və müayinə, sonrakı mərhələlər	Tələblərə uyğun olmayan məhsulda qüsurların və zayıfların analizi
Korrektə təsirinə nəticələri	Nəzarət, sınaq işlərinin aparılması və müayinə	Məhsulun qoyulmuş tələblərdən kənara çıxmasının təmin edilməsi;
Nəzarət-ölçü aparatı ilə sınaqlardan keçirilmə	Keyfiyyət dövrəsinin bütün mərhələləri	İstehsalın, montajın və xidmətin metroloji təmin edilməsi
Yükləmə-boşaltma işləri və istehsalatdan sonrakı əməliyyat	Məhsulun realizəsi və yerləşdirilməsi, sonrakı mərhələlər	Məhsulun daşınmasının keyfiyyətinin təmin edilməsi; Məhsulun montajının və sazlanmasının keyfiyyətini təmin etmə; Məhsulun istismarı zamanı keyfiyyətin analizi; Məhsulun təminat verilmiş təmiri; Məhsulun servis xidməti; Məhsulun təkrar istifadəsi.

Keyfiyyəti idarəetmənin tədqiqi onun obyektlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqə və təsirdə öyrənilməsi prosesi kimi müəyyən metodoloji bazadan və metodlardan istifadəni nəzərdə tutur.

Keyfiyyət sahəsində qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün idarəçilik fəaliyyəti, idarə olunan obyektə təsirin üsul və qaydaları keyfiyyətin idarəedilməsinin metodlarını təşkil edir. Praktikada keyfiyyətin idarəedilməsinin iqtisadi, təşkilati-tapşırma (inzibati) və sosial-psixoloji metodları geniş tətbiq olunur. Onlar müxtəlif əlamətlərə görə təsnifatlaşdırılır.

Cədvəl 3. Keyfiyyətin idarəedilməsi metodlarının təsnifatı.

Təsnifatın əlaməti	Keyfiyyətin idarəedilməsi metodları		
	təşkilati-tapşırma	iqtisadi	sosial-pisxoloji
Tətbiq üçün əsas	keyfiyyətə qoyulan tələblərə əməl olunması zərurəti və keyfiyyət üçün məsuliyyətin mövcudluğu	maddi maraq	mənəvi maraq
Təsirin xarakteri	Birbaşa	dolayı	Dolayı
Əsas təsir etmə vasitəsi	təşkilati (reqrəmentləşdirmə və standartlaşdırma)	iqtisadi (əmək haqqı, qiymət və s.)	sosial (şəxsiyyətin xüsusiyyətləri, şəxsiyyətin statusu, işçilərin marağının ümumiliyi və s.)
Metodun seçilməsi üçün əsas	təşkilati təhlil	texniki-iqtisadi təhlil	sosial-pisxoloji tədqiqat.
Metodun seçilməsində məhdudiyyətlər	keyfiyyət sahəsində tələblərə və hüquqi normalara uyğunluq	iqtisadi qanunlara, keyfiyyət səviyyəsinə və normativlərə uyğunluq	mənəvi-etik normalara, qaydalara və tələblərə uyğunluq

Qeyd etmək lazımdır ki, texnoloji metodlardan da keyfiyyətin idarəedilməsində, həm də təmin edilməsində tətbiq edilir.

Keyfiyyətin idarəedilməsinin iqtisadi metodları. Keyfiyyətin idarəedilməsinin iqtisadi metodları müəssisə və təşkilatların işçilərini və kollektivlərini keyfiyyətin daim yüksəldilməsinə, onun zəruri səviyyəsinin təmin edilməsinə həvəsləndirilən iqtisadi şəraitin yaradılması ilə reallaşdırılır.

Keyfiyyətin idarəedilməsinin iqtisadi metodlarına aşağıdakılar daxildir:

- keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində fəaliyyətin maliyyələşdirilməsi. (keyfiyyətin idarəedilməsi sahəsində yeniliklərin, yeni və modernləşdirilmiş məhsul növlərinin işlənməsi üçün kreditlərin verilməsi; borcların verilməsi, qiymətin müəyyənləşdirilməsi, kalkulyasiya, xərclərin və nəticələrin tutuşdurulması);

- keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin bölmələrində təsərrüfat hesabı;

- istehsalın iqtisadi stimullaşdırılması, istehlakçılara onların tələblərinə uyğun məhsul və xidmətlərin təqdim edilməsi;

- yeni və modernləşdirilmiş məhsul və xidmət növlərinin yaradılmasının biznes-planlaşdırılması, onlar üçün beynəlxalq standartların tələblərinə uyğun keyfiyyət sisteminin işlənməsi;

- məhsul və xidmətlərin keyfiyyət səviyyəsi nəzərə alınmaqla onların qiymətinin müəyyənləşdirilməsi;

- keyfiyyət üçün iqtisadi həvəsləndirmə fondlarının, o cümlədən keyfiyyət, məhsulun, texnikanın texnologiyanın yaradılması və modernləşdirilməsinə görə həvəsləndirmə və mükafatlandırma fondlarının təşkil olunması;

- istehsal sisteminin hər bir iş yerində və ümumilikdə idarəetmə sistemində keyfiyyət görə əmək haqqının ödənilməsi və maddi həvəsləndirmə sisteminin tətbiqi;

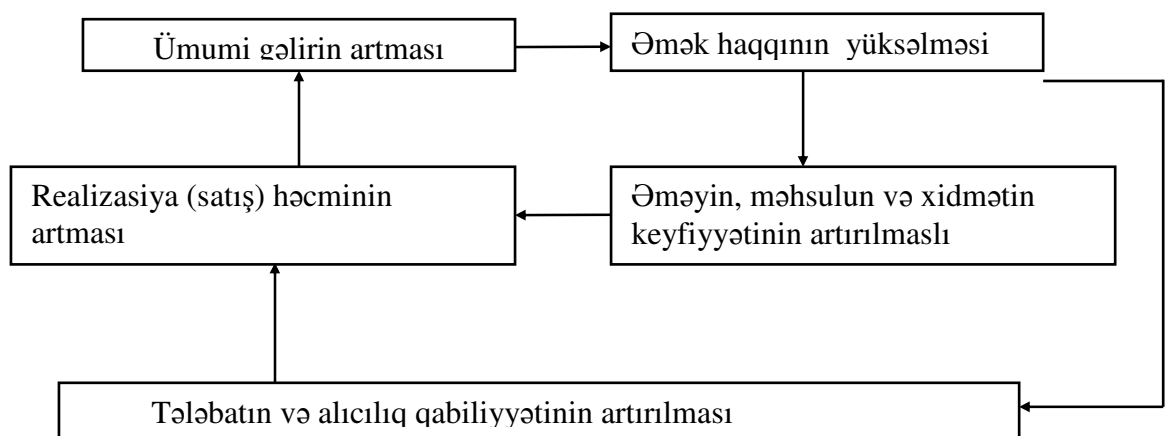
- tədarük edilən məhsulun və göstərilən xidmətlərin keyfiyyətindən asılı olaraq tədarükçülərə iqtisadi təsir vasitələrindən istifadə üçün şəraitin yaranması.

İqtisadi metodlardan istifadəyə nümunə kimi maddi stimullaşdırmanı göstərmək olar. Bu zaman qabaqcadan əmək haqqının artırılmasının müqabilində işçidən öz əməyinin keyfiyyətinə daha yüksək məsuliyyət, böyük entuziazim və nəticə kimi yüksək keyfiyyətli məhsul gözlənilir: “daha yüksək əmək haqqı – daha yüksək keyfiyyət”. Bu, məsələyə hal-hazırda geniş istifadə olunan “yüksək səmərəlilik – yüksək əmək haqqı” kimi yanaşmaya ziddiət təşkil edir. Birinci, metodiki yanaşmanın nə qədər faydalı və səmərəli olmasını Yaponiyanın “Omron”

korporasiyasında qazanılan nailiyyətlərin misalında görmək olar. Lakin bu korporasiyanın təcrübəsi göstərir ki, belə yanaşmadan diferensial şəkildə, hər bir kəsin əməyini hərtərəfli qiymətləndirməklə, subyektivliyə və bərabərləşdirməyə yol vermədən istifadə edilməlidir.

Bu metodun geniş miqyasda reallaşdırılması nəticə etibarlı ilə əhalinin tələbatını və alıcılıq qabiliyyətini yüksəldə bilər (əmək haqqının artması ilə əlaqədardır). Bu da uyğun olaraq realizasiya olunan məhsulun həcmi, müəssisələrin (metodun tətbiq edildiyi müəssisə də daxil olmaqla) ümumi gəliri artırır. Məhsulun satış həcmi yalnız keyfiyyətin yaxşılaşdırılması ilə yox, həm də maya dəyərinin azalması (sonra bu, qiymətin aşağı düşməsinə gətirir) və istehsalın həcmi böyüməsi ilə artır. Bunu aşağıdakı cədvəlin köməkliliyi ilə əbələ xarakterizə edə bilərik:

Cədvəl.4 “Daha yüksək əmək haqqı – daha yüksək keyfiyyət” əmək haqqının ödənilməsi metodundan istifadənin prinsiplial mahiyyəti.



Keyfiyyətin idarəedilməsinin təşkilati-tapşırma metodu. Keyfiyyətin idarəedilməsinin təşkilati-tapşırma metodları keyfiyyətin yüksəldilməsinə və zəruri keyfiyyət səviyyəsinin təmin edilməsinə yönəldilmiş, icra üçün məcburi, direktiv, əmr və sərəncamlar vasitəsilə həyata keçirilir. Keyfiyyətin idarəedilməsinin təşkilati-tapşırma qurupuna aşağıdakılar daxildir (14,19):

- reqlamentləşdirmə (ümumi təşkilati, funksional, vəzifə,struktur);
- standartlaşdırma

- normalaşdırma (vaxt, say, nisbətlər, ədədi kəmiyyətlərin normaları bazasında);
- təlimatlandırma (tanış etmə, izah, məsləhət, xəbərdarlıq);
- tapşırma təsirləri (əmr, sərəncam, göstəriş, qərar, icraya nəzarət və s.)

Təşkilati-tapşırma metodlarının tətbiqi müxtəlif statuslu sənədlər toplusunun yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu zaman hər bir sənədin məzmununun keyfiyyətinə son dərəcə sərt tələblər qoyulmalıdır. Əks halda keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə qeyd olunan metodlar idarəetmə təcrübəsində tam reallaşa bilməz. Keyfiyyətin idarəedilməsi üzrə sənədlərə qoyulan tələblər bunlardır: informasiyanın şərhində məntiqi ardıcılıq və dəqiqlik; qeyri-birqiymətli, şərh olunma ehtimalını istisna etmək üçün ifadələrin sadəliyi, konkretliliyi və dəqiqliyi; sübut və dəlillərin inandırıcı olması; informasiyanın səlisliliyi, ifadəli olması; kifayətlilik və əsaslılıq; böyük olmayan həcm; az dəyişkənlik (stabilitet); keyfiyyətli ifadə tərz.

Keyfiyyət sahəsində siyasət keyfiyyətin idarəedilməsinin mühüm tərkib hissəsidir. Keyfiyyətin idarəedilməsinin təşkilati-tapşırma metodu istifadə edilərkən sənədləşmədə bu sənəd birinci olmalıdır.

Keyfiyyətin idarəedilməsinin texnoloji metodları. Elm və texnikanın müasir imkanları keyfiyyətin idarəedilməsini mütəlif metodlarla həyata keçirməyə şərait yaradır və bu zaman konkret hansı metodun seçilməsi idarə olunan obyektin xassələrindən daha çox asılıdır. Keyfiyyətin idarəedilməsinin bütün texnoloji metodlarını belə qruplaşdırmaq olar: avtomatik, avtomatlaşdırılmış, mexanikləşdirilmiş və əl ilə.

Keyfiyyətin idarəedilməsi təcrübəsində statistik metodlar da geniş istifadə edilir. Onlar keyfiyyətin izlənməsinin qarşılıqlı əlaqəli kompleks üsullarını özündə birləşdirir. Statistik metodlara daxildir: statistik tənzimləmə, statistik qəbul nəzarəti, statistik təhlil, keyfiyyətin statistik qiymətləndirilməsi. İlk iki metod əsasdır və keyfiyyətin idarəedilməsində bilavasitə istifadə edilir, sonuncu iki metod isə məsələnin əsas metodlarla həllində onlara köməkçidir.

Keyfiyyətə nəzarət, keyfiyyətlə əlaqədar qarşıya qoyulmuş bir hədəf, məqsəd və ya standartlara çatmaq üçün tətbiq edilən taktikalar və fəaliyyətdir. Bu fəaliyyətlər – nəzarət – statistikanın tutulması – qüsurların təsbit edilməsi – qüsurların mənbələrinin aşkar edilməsi və - necə düzəltilməsi gərəkliyini ehtiva edən bir sistem içərisində yer almaqdadır.

Keyfiyyətə nəzarətin tətbiq olunması, 1900- cü illərdə son məhsulun “yaxşı” “pis” olaraq təsnifi ilə başlamış, ilk keyfiyyətə nəzarət fəaliyyəti olan Statistik Keyfiyyətə Nəzarət, 1920-ci illərdə BELL Laboratoriyasında professor W.B. Shewhartın nəzarət sxemlərinin kəşfi, Dodge və Romingin öz adlarını verdikləri nümunələrin yoxlanılması planlarını inkişaf etdirməklə tətbiq olunmağa başlanılmışdır. Məhz Shewhartı, Qərb keyfiyyət fəlsəfəsinin banisi olaraq görürlər. Shewhart elminin davamçıları W. Edwards Deming və J.M.Jurandır. Həm Deming, həm də Juran istehsal sahələrində statistik metodları təbliğ və tətbiq ediblər.

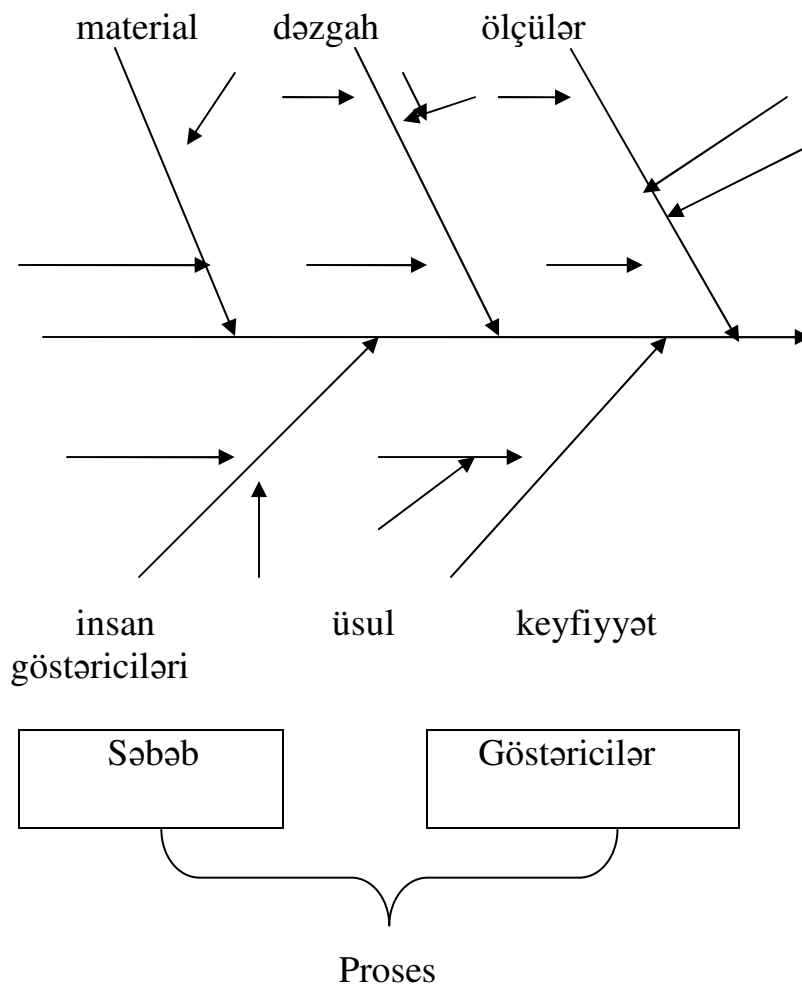
Keyfiyyətə nəzarətin statistik metodlarında ikinci dünya müharibəsi vaxtı Amerika, müharibədən sonra isə Demingin təşəbbüsü ilə Yaponiyada istifadə olunmağa başlanılmışdır. 1950- ci illədə isə sadəcə istehsal, yoxlama və keyfiyyətə nəzarət bölmələrinin deyil, hər bölmənin keyfiyyətdən məsul olduğu ÜKM- i anlayışı “General Enerji” firmasının Newyorkdakı mərkəzində keyfiyyət mütəxəssisi işləyən professor Armand V. Feigenbaum tərəfindən irəli sürülmüşdür. Onun Ümumi Keyfiyyətə Nəzarətə aid məqaləsi 1957-ci ildə “Industrial Quality Control” jurnalının may ayı sayında nəşr olundu və bunun ardınca 1961-ci ildə “Total Quality Control: Engineering and Management” (Ümumi Keyfiyyətə Nəzarət: Mühəndislik və İdarəetmə) adlı kitabı nəşr olundu.

1980-cı illərdə Keyfiyyət Çevrəsinin atası sayılan professor Kaoru İshikawa tərəfindən keyfiyyət anlayışına yeni bir əlavə edərək ona Yapon stili Ümumi Keyfiyyətə Nəzarət və ya firma səviyyəsində keyfiyyətə nəzarət demişdir. Firma səviyyəsində nəzarətdə həm bütün bölmələr, həm də firmanın prezidenti, müdirlər, orta səviyyəli idarəedicilər, işçi heyəti, ustalar və satış agentlikləri də daxil olmaqla hamı keyfiyyətdən məsuldurlar.

1970-ci ildə Qərbi ölkələri xammalın mənbəyinə enərək tədarükçü/satıcılar səviyyəsini də sistemə alan İntegrasiya Keyfiyyətə Nəzarət anlayışı gətirilmişdir.

Hal-hazırkı vaxtda isə dördüncü mərhələ olaraq adlandırılan biləcəyimiz Ekologiyanın keyfiyyətinə önəm artmışdır.

Keyfiyyətin idarə olunması sahəsində görkəmli mütəxəssis olan Tokio Universiteti professoru Kaoru İshikawa işçilərin keyfiyyət sahəsində özlərini durmadan təkmilləşdirmələrini işində öncül istiqamətləri təyin etmək üçün statistik üsullarından yararlanmağa, məlumatların düzgün toplanıb təqdim olunmasına, Pareto diaqramının tətbiqinə xüsusi əhəmiyyət verir. Həmçinin o, hər hansı prosesin son nəticəsinə təsir göstərən müxtəlif amilləri bir araya gətirib səbəb-nəticə düsturu üzrə sistemləşdirməyi təklif edir. Bu üsula İshikawa diaqramı, yaxud balıq skeleti diaqramı olaraq bilinməkdədir.



İshikawanın göstərdiyi yanaşmaya görə keyfiyyət məhsulun özü ilə yanaşı sonrakı servislə, həmçinin şirkətin idarəsi və onun hər bir işçisi ilə bağlıdır.

Keyfiyyətin idarəedilməsinin nəzəriyyə və təcrübəsində 5 əsas mərhələ mövcuddur:

- 1) Nə istehsal etməli qərarını verilməsi və texniki şərtin yaradılması (hazırlanması).
- 2) İstehsal hazırlanmasının yoxlanılması və təşkilati məsuliyyətin bölüşdürülməsi.
- 3) Məhsulun istehsalı və xidmətlərin göstərilməsi prosesi.
- 4) Qüsurları aradan qaldırılması və əks əlaqənin yaradılması.
- 5) Uzun müddətli keyfiyyət proqramının işlənilməsi.

Yuxarıda göstərilmiş keyfiyyətin idarəedilməsi mərhələlərinin (etaplarının) məzmununu açıqlayaq:

Birinci mərhələdə adından da göründüyü kimi nə istehsal etməli olduğunun qərarı verilir və texniki şərtlərin yaradılması həyata keçirilir. İkinci, mərhələdə konstruksiyanın keyfiyyəti qiymətləndirilir. Çünki, istehsal olunan məhsulun keyfiyyəti konstruksiyada nəzərdə tutulmuş texniki göstəricilərə cavab verməsi hələ məhsulun keyfiyyətli demək olması demək deyil. Konstruksiyanın keyfiyyəti nəzərdən çıxarılmalı deyil. Üçüncü, mərhələdə məhsulun keyfiyyəti istehlakçıların tələblərini hansı dərəcədə ödədiyi qiymətləndirilir.

Dördüncü, mərhələdə keyfiyyətə fikir verilməsə qüsurlu məhsulların sayı artacaq və zay məhsul istehlakçıya çatmamış onun qüsurları aradan qaldırılmalıdır. Beşinci, mərhələdə uzun müddətli keyfiyyət proqramını işləyib hazırlamaq müəssisələrin əsas prioriteti olmalıdır.

Yuxarıda sadaladığımız bu mərhələlər içərisində ilk üç mərhələyə diqqət yetirmək lazımdır. Əgər biznesdə uğur qazanmaq istəyirsinizsə bu mərhələlərə fikir vermək lazımdır.

Məhsulun keyfiyyətinin idarəedilməsi aşağıda göstərilmiş meyarlara əsaslanır:

obyekt, məqsədlər, faktorlar, subyekt, üsullar, funksiya, vasitələr, prinsip, kriteriyaların növləri və s. Yəni keyfiyyətin idarəedilməsi məhsulun bütün yaranma tsiklini əhatə etməlidir:

- istehsalın texniki hazırlığı;
- girişlərdə nəzarət;
- məhsulun hazırlanması prosesi;
- təşkil, motivasiya və əməyin ödənilməsi;
- uçot və maliyyə fəaliyyəti;
- işin və məhsulun keyfiyyətinə nəzarət;
- satışdan sonra xidmətlərin göstərilməsi.

Keyfiyyətin idarəedilməsinə dair əsas misallar aşağıdakılardır:

- satış bazarlarının araşdırılması;
- istehsal olunan məhsulun yerli və xarici tələblərinin araşdırılması;
- tətqiqat, planlama və istehsal proseslərinə metodların və təsir vasitələrinin işlənilməsi;

- məhsulun keyfiyyəti haqda məlumatın toplanması, təhlili və saxlanması.

Məhsulun keyfiyyətinin idarəedilməsi aşağıdakı əməliyyatlardan ibarətdir:

- məhsulun planlaşdırılması, idarəedilməsi və keyfiyyətinin yüksəldilməsi proqramının işlənilib hazırlanması;
- keyfiyyətə təsir edən bütün obyektlər haqda məlumatların toplanılması və təhlili;
- keyfiyyətin təmin edilməsinə dair idarəçilik qərarlarının hazırlanması;
- idarəçilik qərarlarının verilməsi;
- idarəçilik qərarlarında irəli gələn obyektə keyfiyyətin dəyişməsi haqda məlumatların toplanılması və təhlili.

İdarəçilik qərarları, idarəolunan proseslərin faktiki vəziyyəti ilə onun sahədə göstərilmiş göstəriciləri ilə müqaisədə verilir. Bəzən rəqabətə davamlılıq, texniki səviyyə və yaxud digər göstəricilər keyfiyyətin obyektinə çevrilə bilər.

İdarəetmənin subyekti – planlaşdırılmış keyfiyyət səviyyəsinə cavabdehlik daşıyan məhsul şəxslər və bütün idarəedici orqanlar aid edilir.

Keyfiyyətin idarədilməsinin məqsədləri-qeyri istehsal xərclərinin aşağı salınması üsulu ilə rəqabətə dözümlü məhsul istehsal etməkdir. İdarəçilik prosesinin effektivliyini artırmaq məqsədi keyfiyyət üzrə siyasət hazırlanmalıdır. Strategiyanın hazırlanmasına cavabdehliyi menecerlər daşıyır. Keyfiyyət strategiyası müəssisə strategiyasına uyğun hazırlanır. Strategiyanın yanaşı məhsulun keyfiyyətinin idarəolunmasının taktikasında işlənilməlidir. Taktika orta və ilkin təbəqə menecerlər tərəfindən hazırlanır və sırası personal tərəfindən həyata keçirilir. Keyfiyyət üzrə siyasət müəssisənin siyasətinin bir hissəsidir və keyfiyyət üzrə rəhbərliyin əsasını təşkil etməlidir.

Keyfiyyət üzrə siyasətin formalaşmasına aşağıdakı amillər təsir edir:

- satış bazarındakı vəziyyət;
- məhsulun rəqabətə dözümlülüyü;
- elmi texniki tərəqqi və rəqiblərlə mübarizə;
- firmanın daxilindəki vəziyyət;
- müəssisənin inkişafına qoyulmuş investisiya.

Keyfiyyət siyasəti “Keyfiyyətə rəhbərliyinə” daxil edilir.

Keyfiyyətin idarədilməsinin xüsusi funksiyalar aşağıda göstərilmiş kimi təsnifləşdirilir.

I. Tələblərin, texniki səviyyənin və məhsulun keyfiyyətinin proqnozlaşdırılması:

a) istehlakçıların məhsulun assortimentinə və keyfiyyətinə olan tələblərin aşkarlanması;

b) istehlakçıların tələblərinin ödənilməsi sahəsində elmi-tərəqqi və iqtisadi imkanların araşdırılması;

c) nomenklaturanın müəyyənləşdirilməsi, assortimentlər və keyfiyyət göstəricilərinin işlənməsi və məhsulun təkmilləşdirilməsi.

II. Məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının planlaşdırılması funksiyası:

- a) yeni növ məhsulun işlənməsi;
- b) texniki səviyyənin və istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinin artırılması;
- c) yeni məhsulun hazırlanması və mənəvi cəhətdən köhnəlmiş məhsulun istehsaldan çıxarılması.

III. Məhsulun keyfiyyətinə tələblər və normativlər:

- a) müəyyən edilmiş məhsulun inkişaf perspektivinin araşdırılması;
- b) keyfiyyət göstəricilərinin siyahısı və standartlaşma metodlarının seçilməsi;
- c) normativ-texniki sənədləşdirmə zamanı təşkil və sınaq qaydalarının işlənilməsi.

IV. Məhsulun attestasiyası. Yeni məhsulun işlənilməsi və istehsalın qurulması funksiyası:

- a) qısa müddətdə yeni məhsulun işlənilməsi və nümunənin hazırlanması;
- b) texniki və iqtisadi göstəricilərinin anoloji yerli və xarici məhsulların uyğunluğunun yoxlanılmasına yönəldilən funksiyalar.

2.2. Məhsul keyfiyyətinin planlaşdırılmasına sistemli yanaşma

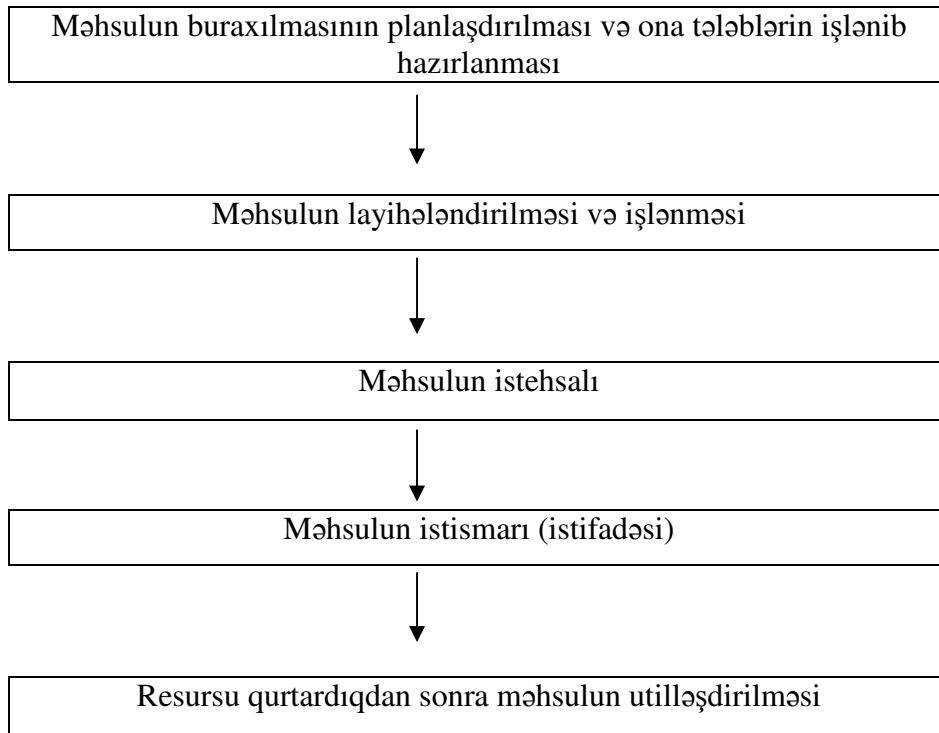
Məhsul – istehlakçının tələbatını ödəmək məqsədilə bazara təklif edilən hər hansı tələbatı ödəmək qabiliyyətinə malik olan təbiət tərəfindən hazır şəkildə verilən və (və ya) insan əməyi ilə yaradılan bütün predmetlərdir, şeylərdir, maddi nemətlərdir.

Məhsulun keyfiyyəti – məhsulun təyinatına uyğun olaraq müəyyən tələbatların ödəməsi üçün onun yararlığını təyin edən xassələrin məcmuudur.

Keyfiyyətin bilavasitə idarə olunması obyektləri məhsulun keyfiyyətinin göstəriciləri və xarakteristikalarından, onların səviyyəsinə təsir göstərən amillərdən və şərtlərdən, habelə məhsulun həyat silsiləsinin müxtəlif mərhələlərində onun keyfiyyətinin formalaşması proseslərindən ibarətdir.

Məhsulun keyfiyyətinin formalaşdırılması və dəstəklənməsi (saxlanması) onun həyati silsiləsinin bütün mərhələlərində baş verir.

Cədvəl 5. Məhsulun həyat silsiləsinin əsas mərhələləri



Birinci mərhələ - məhsulun buraxılışının planlaşdırılması və ona tələblərin işlənilib hazırlanması – məhsulun təcrubi nümunəsinin və ya maketinin ortaya çıxmasına qədər başlayır. Bu mərhələ üzrə məsuliyyət müəssisədə marketing şöbəsinin üzərinə düşür. Bu şöbə bazarı öyrənir, potensial istehlakçıları müəyyənləşdirir, hansı məhsulu layihələndirmək və istehsalata qoymaq, hansı növ buraxılan məhsulu isə modernləşdirmək haqqında yuxarı rəhbərliyə təkliflər hazırlayır. Yeni məhsulun istehsalata qoyulduğu hallarda bu mərhələnin əsas nəticəsi məhsula tələblərin (texniki şərtlərin) hazırlanması və layihələndirmə şöbəsinə tapşırığın verilməsindən ibarətdir.

İkinci mərhələ. Məhsulun layihələndirilməsi və işlənməsi – konstruktör və texnoloqlar məhsula tələbləri çertyoj və texniki təlimatların dilinə çevirirlər. Bunlara uyğun olaraq müəssisənin istehsal sexləri keyfiyyətli və rəqabətqabiliyyətli məhsul buraxmalıdır. Bu mərhələ layihələndirilmiş məhsulun təcrübə nümunələrinin sınaqlarının keçirilməsi ilə başa çatır.

Üçüncü mərhələ. Məhsulun istehsalı - zəruri materialların, komplektləşdirici məmulatların, avadanlıqların, nəzarət vasitələrinin və s. alınması ilə başlanır,

bundan sonra müəssisə yeni məhsulun istehsalına başlayır. Bu mərhələdə işin nəticəsi məhsulun seriyalı buraxılışıdır, məhsul əvvəlcə anbara, sonra isə istehlakçıya çatdırılır.

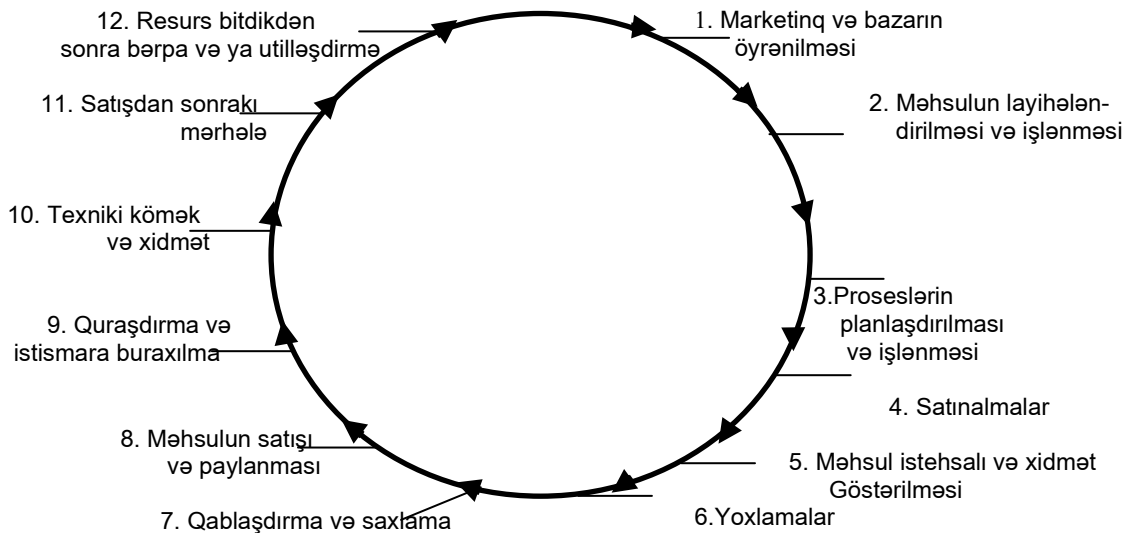
Dördüncü mərhələnin məzmunu – məhsulun istismarı (istifadəsi) – onun adından aydındır. İstehsalçı müəssisə bu mərhələdə özünün məhsulunu quraşdırmaqda və istismara verməkdə istehlakçıya kömək etməli və yaxud heç olmasa onu bu məsələlər üzrə dəqiq təlimatlarla təmin etməlidir.

Beşinci mərhələdə olan məhsul – resursu qurtardıqdan sonra məhsulun utilləşdirilməsi ISO 9000 seriyalı standartlarla xarakterizə edilmir. Bu mərhələdə proseslərin idarə edilməsi ətraf mühitin müdafiəsinin idarə edilməsi sistemlərinə tələbləri müəyyənləşdirən ISO 14000 seriyalı standartlar əsasında aparılır.

Birinci-dördüncü mərhələlərdə olan məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi ISO 9000 seriyalı standartların tələblərinə uyğun olaraq aparılmalıdır.

ISO standartlarına müvafiq surətdə məhsulun “ömür tsiklinə” 12 mərhələ daxildir:

Şəkil 5.



1-ci mərhələ - marketing və bazarın öyrənilməsi – məhsula istehlakçıların tələblərinin öyrənilməsini nəzərdə tutur. Bu mərhələdə yerinə yetirilməsinin nəticəsi layihələndirmə şöbəsinə məhsulun texniki şərtlərini (məhsulun modernizə

olunması və ya yenidən layihə edilməsi) əks etdirən mümkün qədər dəqiq texniki tapşırığın hazırlanmasıdır.

2-ci mərhələ - məhsulun layihələndirilməsi və işlənməsi. Bu mərhələdə texniki şərtlərin tələbləri məhsulun hazırlanması üçün cizgilər və təlimatların dilinə çevrilir.

3-cü mərhələ - proseslərin planlaşdırılması və işlənməsi – məhsulun hazırlanmasının əsas və köməkçi texnoloji proseslərinin, o cümlədən aralıq mövqelərdə və hazır məhsulun ölçmə və nəzarət proseslərinin işlənməsini nəzərdə tutur.

4-cü mərhələ - satınalmalar – bu mərhələdə nəzərdə tutulur ki, yeni məhsulun istehsalına başlamamışdan əvvəl zəruri xammal, material, komplektləşdirici məmulat, ölçmə və nəzarət vasitələri, sərfiyyat materialları və s. alınmalıdır.

5-ci mərhələ - məhsulun istehsalı və xidmətin göstərilməsinə o vaxt başlamaq olar ki, texnoloji proseslər işlənmiş və zəruri bütün materiallar və komplektləşdirici məmulatlar alınmışdır. Bu mərhələnin nəticəsi kimi məhsulun istehsalı və ya xidmətin göstərilməsi seriyalı xarakter alır.

6-cı mərhələ - yoxlamalar – tələb edir ki, texnoloji proseslərin yerinə yetirilməsi və məhsul istehsalının bütün mərhələlərində keyfiyyətə nəzarət təşkil edilsin.

7-ci mərhələ - qablaşdırma və saxlama – nəzərdə tutur ki, təşkilat məhsulun istehsal prosesləri bitdikdən sonra da, o cümlədən konservləşdirmə, qlobalaşdırma və saxlama zamanı da keyfiyyəti idarə etməyə borcludur.

8-ci mərhələ - məhsulun satışı və paylanması. Bu mərhələdə təşkilatda yükləmə - boşaltma və məhsulun nəql etdirilməsi prosesində məhsulun keyfiyyətinin müvafiq qaydada idarə olunması tələb olunur. Əgər məhsulu istehlakçı özü aparırsa, bu halda da yükləmənin dəqiq təlimatlara cavab verməsi təmin edilməlidir.

9-cu mərhələdə - quraşdırma və istismara buraxılma – nəzərdə tutur ki, təşkilatlar, əgər zəruridirsə, istehlakçıya mürəkkəb məhsulun quraşdırılması və

istismara buraxılmasında köməklik göstərməyə borcludur və ya bu işlərin görülməsi üçün onları müvafiq təlimatlarla təchiz etməlidirlər.

10-cu mərhələ - texniki kömək və xidmət. Bu mərhələdə istehlakçı istehsalçıdan məhsulun istismara buraxılmasından sonra da zəruri kömək almaq imkanına malik olmalıdır.(məsələn, təminatlı təmir müddətində).

11-ci mərhələ - satışdan sonrakı mərhələdir. İstehlakçı istehsalçıdan, əgər zəruridirsə, təminat müddəti bitdikdən sonra da müvafiq kömək almaq imkanına malik olmalıdır. Məsələn, bu kömək bütün növ və dövrü aparılan plan – profilaktiki işlərin dəqiq təlimatları kimi göstərilə bilər; istehsalçı həmçinin, məsələn, abonement xidməti şərtləri ilə istehlakçıya kömək göstərə bilər. Bu mərhələnin bir məqsədi də istehsalçı müəssisənin məhsulunun istismar prosesi haqqında məlumatlar əldə etməsi və bunları məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşmasında istifadə etməkdir.

12-ci mərhələ - resursu bitdikdən sonra məhsulun utilləşdirilməsi və ya bərpası – məhsulun həyat tsiklində çox vacib mərhələdir. Məsələn, atom sualtı qayıqlarının resurs müddəti bitdikdən sonra utilləşdirmə prosesi bir neçə il çəkir. Bu qayıqların gövdələrinin utilləşdirilməsi heç bir çətinlik törətmir – onları Hindistan satmaq olar, burada onları doğrayır və sonra əridirlər. Bu gəmilərin “içi”ni metal qırıntısına heç kim almaz, çünki onların layihələndirilməsi zamanı atom reaktorlarının utilləşdirilməsi prosesi işlənilməmişdir. Bu nümunə inandırıcı olaraq göstərir ki, məhsulun marketinq və layihələndirmə mərhələsində utilləşdirilmə proseslərinin də planlaşdırılması zəruridir.

Yuxarıda araşdırdığımız məhsulun həyat mərhələləri göstərir ki, bu mərhələlərdən hər biri məhsulun (xidmətin) keyfiyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərir.

Məhsulun keyfiyyət göstəricilərini, həll edilən vəzifənin məqsəd və xarakterindən asılı olaraq, müxtəlif əlamətlərə görə sinfləşdirmək olar.

Cədvəl 6. Sinifləndirmə əlamətləri (15,10)

Sıra sayı	Sinifləndirmənin əlaməti	Keyfiyyət göstəriciləri
1	Funksional əhəmiyyəti	Təyinatları (texniki,iqtisadi, texnik-iqtisadi)
2	Obyektin xassələrinin biruzə verilmə üsulu	Naturadan pulla, ballarla (ölçülü, ölçüsüz)
3	Ümumilik dərəcəsi	Ümumi, xüsusi
4	İstehsal prosesində funksional rolu	Faydalılığı qiymətləndirən (nəticələrin)
5	İdarəetmə prosesində funksional rolu	Planlı (normativli), qiymətləndirici
6	Obyektin xarakterizə olunan xassələrinin miqdarı	Ədədi, kompleks, qrup, ümumiləşdirilmiş, integral
7	Baxılan obyektin xassələrinin növləri	Etibarlılıq, erqonomik, estetik, texnoloji, transportabellik, unifikasiya, patent- hüquq, ekoloji təhlükəsizlik.
8	Qiymətlərin və göstəricilərin təqdim olunma forması və təyin edilmə mərhələsi	Proqnozlaşdırılan, layihələşdirilən, istehsal-texnoloji, istismar-texniki
9	Qiymətləndirilmə tətbiqi üzrə	Baza, qiymətləndirilən məhsulun, nisbilyi
10	Obyektin qiymətləndirilməsində əhəmiyyəti	Əsas, əlavə

Məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılması məfhumu altında verilmiş vaxt anında, yaxud verilmiş vaxt fasiləsi (intervalı) ərzində keyfiyyət göstəricilərinin tələb olunan qiymətləri ilə məhsul buraxılışı üzrə əsaslandırılmış tapşırıqların işlənilib hazırlanması və qəbul edilməsi prosesi anlaşılır.

Məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasının məqsədi müəyyən edilmiş norma və parametrlərə müvafiq olan məhsulun keyfiyyətinin təmin olunmasından və keyfiyyət xarakteristikalarının yüksəldilməsi üzrə istiqamətlərin aşkara çıxarılmasından ibarətdir.

Məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasının başlıca vəzifələri belədir:

- bazarın mövcud və prespektiv tələblərinə xüsusiyyətləri maksimum uyğun olan məhsulun buraxılışını təmin etməli;

- məhsulun texniki səviyyəsini və keyfiyyətini ən yaxşı ölkə və xarici nümunələrin səviyyəsinə qədər qaldırmalı;

- ehtiyatın təminatı və istehlakçıların sorğusu nöqtəyi-nəzərindən məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə iqtisadi baxımdan optimal tapşırıqların müəyyən edilməsi;

- müxtəlif ölçülü tiplər sırası üzrə optimallaşdırma yolu ilə buraxılan məhsulun strukturunu təkmilləşdirməli;

- sertifikatlaşdırılmış məhsulların buraxılışını artırmalı;

- artıq buraxılmaqda olan məhsulun ayrı-ayrı istehlak xüsusiyyətlərini (məhkəmliliyini, uzunömürlüyunü, qənaətciliyini və s.) yaxşılaşdırmalı;

- mənəvi baxımdan köhnəlmiş və rəqabət qabiliyyətliliyi olmayan məhsulların istehsalını vaxtında azaltmalı, yaxud onları istehsaldan çıxarmalı;

- yüksək keyfiyyətli məhsulun buraxılışını artırmalı; məmulatların material tutumunu azaltmalı, fondverimini yüksəltməli;

- standartların, texniki şərtlərin və digər normativ sənədlərin tələblərinə ciddi riayət olunmasını təmin etməli, vaxtında yeni işlənib hazırlanmış standartları tətbiq etməli və köhnələri yenidən nəzərdən keçirməli;

- verilmiş keyfiyyət səviyyəsinə nail olunmasını təmin edən konkret tədbirləri işləyib hazırlamalı və həyata keçirməli;

- istehsalın iqtisadi səmərəsini və keyfiyyəti yaxşılaşdırılmış məhsuldan istifadə olunmasını artırmalı.

Məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasının mühüm prinsipləri isə aşağıdakılardan ibarətdir:

- müəssisə məhsulunun rəqabət qabiliyyətliliyinin daim yüksəldilməsindən irəli gələn fasiləsizlik nəticəsində keyfiyyətin planlaşdırılmasına tək-tək hal kimi deyil, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə planların tərtib edilməsinin daim bərpa olunan prosesi kimi baxılır;

- planlaşdırmada elm və texnikanın ən yaxşı nailiyyətlərini, prespektiv standartların tələblərini, bazarın tələbatını nəzərdə tutan elmi planların işlənilib hazırlanmasını;

- qənaətçilliyi. Həmin prinsipin mahiyyəti bundan ibarətdir ki, planlar məqsədə nail olmağın maksimum səmərə əldə etməyə imkan verən yolunu nəzərdə tutmalıdır, planın tərtib olunmasına edilən məsrəflər isə ondan çox olmamalıdır;

- planlı fəaliyyətin koordinasiyası və inteqrasiyası. Planlı fəaliyyətin koordinasiyası “üfüqi xətt üzrə”, yəni eyni səviyyəli bölmələr arasında baş verir. Nəticədə keyfiyyətin firmadaxili planlaşdırılması lazımı tamlıq və vəhdət – müəssisənin fəaliyyətinin bütün cəhətlərinin keyfiyyət üzrə planlarda əlaqələndirilməsini nəzərdə tutan komplekslik əldə edir.

Planlaşdırmanın kompleksliyi o deməkdir ki, son məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tapşırıqlar müəssisənin təsərrüfat partnyorlarının göndərdikləri xammalın, materialların, yarımfabrikatların, komplektləşdirici məmulatların, ehtiyat hissələrinin və son məhsulun digər komponentlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə planları ilə əlaqələndirilməlidir.

Əgər yerinə yetirilməsindən ötrü lazımi şərait yaradılmazsa, hər hansı plan yalnız kağız üzərində qala bilər ki, elə bunun özünü də məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasının daha bir prinsipi hesab etmək olar.

Məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılması prosesinin tədqiqinin mürəkkəbliyi elmi metodlardan istifadə etmək lüzumunu şərtləndirir ki, bunlardan biri sistemli yanaşmadır.

Məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasına sistemli yanaşma məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasının miqyas və istiqamətlərini, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə sərf olunan səy və vəsaitlərin səmərəliliyini təmin edən məhsul növlərinin, istehsal formaları və metodlarının obyektiv surətdə seçilməsinə imkan verir.

Buraxılan məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasına sistemli yanaşma sənaye müəssisələrinin, birliklərinin, planlaşdırıcı orqanların elmi əsasını yaratmağa imkan verir.

Hər şeydən əvvəl geniş və məhdud (müfəssəl və müxtəsər) mənada planlaşdırma məfhumunun tərifini verək.

Geniş (müfəssəl) mənada planlaşdırma – hər şeydən əvvəl firmanın gələcək səmərəli fəaliyyətini və inkişafını təmin etməyə imkan verən qərarın işlənilib hazırlanması və qəbul olunması prosesidir. Həmin qərarlar bir-birindən təcrid edilmiş olur, bütöv bir sistem əmələ gətirir, həmin çərçivədə adətən qarşılıqlı surətdə bir-birinə təsir göstərir, bu da məlumdur ki, praktikada onların bir-birilə əlaqələndirilməsindən irəli çətinlikləri meydana çıxarır. Belə əlaqələndirmə sistemdə qərarların optimal uzlaşdırılmasını təmin etməyə və firma qarşısında açılan istifadə edilməyən imkanların sayını azaltmağa şərait yaradır.

Belə plan qərarların obyektləri aşağıdakılardır:

- məqsədin müəyyən olunması və firmanın strategiyasının işlənilib hazırlanması;
- firmanın fəaliyyətinin daxili və xarici şəraitinin dəyişilməsinə müvafiq surətdə (material, pul, əmək) ehtiyatlarının bölünməsi və yenidən bölüşdürülməsi,
- lazımi standartların müəyyənləşdirilməsi və s.

Belə qərarların qəbul olunması geniş mənada nəzərdən keçirilən planlaşdırılma prosesinin məzmun cəhətidir.

Keyfiyyətin planlaşdırma obyektləri aşağıdakılardır:

- bu və ya digər bazar mövqeyinin zəbt olunması üzrə müəssisənin məqsəd və strategiyaları;
- məhsulun rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına imkan verən keyfiyyət parametrləri;
- məhsulun keyfiyyət xarakteristikalarının bazar tendensiyalarının proqnozları və həmin tendensiyalara müvafiq surətdə göstəricilərə nail olmaq üzrə planlar.

Həm məhsulun ayrı-ayrı keyfiyyətlərini, həm də keyfiyyəti idarəetmə sistemlərinin və proseslərinin müxtəlif xarakteristikalarını əks etdirən müxtəlif göstəricilər məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılmasının predmetidir. Həmin göstəricilər məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə konkret tapşırıqlarda,

elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərinin, standartlaşdırma və meteoroloji təminatın, keyfiyyəti idarəetmə sisteminin tətbiqinin, müəssisənin texniki inkişafının, kadrların hazırlığının və s. planlarında öz əksini tapır.

FƏSİL III. BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMLƏRİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

3.1. Məhsul keyfiyyətinin artırılması üzrə göstəricilərin qiymətləndirilməsi

Məhsulun keyfiyyətini yüksəltmək, onun attestasiyası və ya istehsalıdan çıxarılması məqsədilə sistemativ olaraq məhsulun keyfiyyəti qiymətləndirilməlidir. Təyin edilmiş keyfiyyət baza keyfiyyəti ilə müqaisə olunur. Buna məhsulun keyfiyyət səviyyəsi deyilir. Baza göstəricisi kimi etalon nümunənin keyfiyyəti və yaxud ölkədə və ya xaricdə istehsal olunmuş bir neçə ən yaxşı nümunələr götürülür.

Məhsulun keyfiyyət səviyyəsini qiymətləndirmək üçün differensial, kompleks, və qarışıq metodlardan istifadə edilir.

Diferensial metod məmulatın keyfiyyət göstəricisini baza göstəricisi ilə müqayisə etmək prinsipinə əsaslanır. Bunun üçün nisbi keyfiyyət göstəricisi aşağıdakı düsturlarla təyin edirlər:

$$q = P_i / P_i \delta \quad (1)$$

$$q = P_i \delta / P_i \quad (2)$$

burada :

P_i – qiymətləndirilən məhsulun fərdi keyfiyyət göstəricisi;

$P_i \delta$ - fərdi baza göstəricisidir.

Düstur (1) göstəricilər üçün istifadə olunur, onların artması məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşmasına səbəb olur (məmulatın məhsuldarlığı, gücü, dəqiqliyi); düstur (2) isə o göstəricilər üçün tətbiq olunur ki, onların azalması məmulatın keyfiyyətinin yaxşılaşmasına gətirib çıxarır (məmulatın maya dəyəri, material tutmu, yanacaq sərfi).

Əgər göstərilən düsturla hesablanmış nisbi göstəricilər vahiddən çoxdursa və ya vahidə bərabədirsə, onda məhsulun keyfiyyət səviyyəsi etalon səviyyəyə uyğundur, yaxud ondan yüksəkdir. Əgər göstəricilərin bir hissəsi vahiddən azdırsa,

onda kompleks və ya qarışıq metoddan istifadə olunaraq keyfiyyət səviyyəsini təyin edirlər.

Məhsulun keyfiyyət səviyyəsini kompleks metodla qiymətləndirərkən ümumiləşmiş keyfiyyət göstəricisindən istifadə əsas götürülür. Bu halda keyfiyyət səviyyəsini bir ədədlə xarakterizə etmək olar. Ümumiləşmiş göstəricilər kimi baş, inteqral və orta tarazlaşmış göstəricilər mövcuddur. Bütün mümkün ola hallarda qiymətləndirmə üçün məhsulun əsas təyinatını daha çox əks etdirən baş parametrdən istifadə edilir. Məsələn, avtomobil şinləri üçün – kilometrərlə yürüş, dizel mühərrikləri üçün – saatlarla motor resursu, qazma qurğuları üçün – metrərlə qazma dərinliyi və s. baş göstəricilərdir. Əksər hallarda baş göstərici ilkin göstəricilərlə funksional əlaqəli olur. Məsələn toxucu dəzgahının məhsuldarlığı aşağıdakı düsturla təyin edilir (1,32):

$$Q = 60n \cdot K_f / P_u \quad (3)$$

burada:

n – baş valın fırlanma tezliyi, dövr/dəq;

P_u – parçanın 10 sm əriş üzrə sıxlığı;

K_f - dəzgahın faydalı iş əmsalıdır.

İnteqral göstərici məmulatın istifadəsindən əldə edilən faydalı effekt, onun istehsalına və istismarına çəkilən ümumi xərclər məlum olduqda tətbiq olunur. Bu göstərici aşağıdakı düsturla təyin edilir:

$$K_{in} = E_f / (X_j + X_i) \quad (4)$$

burada:

E_f - hesabat dövründə məmulatın istismarından (istehlakından) əldə edilən faydalı effekt;

X_j – məmulatın yaradılmasına çəkilən xərclər;

X_i - məmulatın istismarına (istehlakına) çəkilən xərclər.

Keyfiyyətin baş və inteqral göstəricilərini təyin etmək mümkün olmadığı hallarda məhsulun keyfiyyət səviyyəsini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı düsturlarla təyin edilən orta tarazlaşmış göstəricilərdən istifadə edilir:

a) orta ədədi tarazlaşmış göstərici

$$Q = \sum_{j=1}^n M_{i(Q)} \cdot q_i \quad (5)$$

b) orta həndəsi tarazlaşmış göstərici

$$V = \prod_{j=1}^n M_{i(V)}(q) \quad (6)$$

burada:

q_i – düstur (1) və (2) vasitəsilə hesablanmış nisbi keyfiyyət göstəricisi;

$M_{i(Q)}$ – ümumiləşmiş göstəriciyə (Q) daxil olan i-ci göstəricisinin çəkiliş parametri;

$M_{i(V)}$ – ümumiləşmiş göstəriciyə (V) daxil olan i-ci göstəricisinin çəkiliş parametri;

$i = 1, 2, \dots, n$ – məhsulun keyfiyyətinin orta tarazlaşmış göstəricisinin təşkil edən göstəricilərin sayı.

Əgər çəkiliş parametrləri $\sum M_i = 1$ şərtini təmin edərsə, bu halda onlar çəki əmsalları adlanır. Çəkiliş parametrlərinin qiymətlərini ekspert metodu ilə təyin etmək olar.

Məhsulun keyfiyyət səviyyəsini qiymətləndirilməsinin qarışıq metodu fərdi keyfiyyət göstəricilərinin məcmusu kifayət qədər böyük olduğu və hər bir göstəricisinin differensial metodla qiymətinin təhlili birmənalı cavab alınmasına imkan vermədiyi hallarda tətbiq edilir. Bu metod fərdi ə kompleks (qrup) göstəricilərinin birlikdə tətbiqinə əsaslanır və aşağıdakı əməliyyatların ardıcıl yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur:

- fərdi göstəricilərin müəyyən hissəsini quruplarda birləşdirmək və sonra hər qurup üçün müvafiq kompleks göstərici təyin etmək. Ayrı-ayrı mühüm göstəriciləri quruplarda birləşdirməmək də mümkündür. Bu halda onlardan fərdi göstərici kimi sonrakı təhlil zamanı istifadə etmək olar;

- alınmış kompleks və ya fərdi göstəricilər məcmusu əsasında differensial metodla məhsulun keyfiyyət səviyyəsini qiymətləndirmək.

Qeyd etmək lazımdır ki, məmulatların keyfiyyət səviyyəsinin qiymətləndirilməsində qarışıq metoddan nisbətən az istifadə edirlər.

Müxtəlif cinsli məhsul növləri məcmusunun keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün keyfiyyət və qüsurluluq indekslərindən istifadə edirlər.

Keyfiyyət İndeksi (JK) – baxılan dövrdə buraxılmış müxtəlif cinsli məhsulların kompleks keyfiyyət göstəricisidir. Bu göstərici həmin məhsulun keyfiyyət göstəricisinin nisbi qiymətlərinin orta tarazlaşmış göstəricisinə bərabərdir və aşağıdakı düsturla təyin edilir:

$$J_k = \sum_{i=1}^n \zeta_i \cdot K_i / K_{ib} \quad (7)$$

burada:

ζ_i – i növ məhsulun çəki əmsalı ;

K_i – i növ məhsulun kompleks keyfiyyət göstəricisi;

K_{ib} – i növ məhsulun baza kompleks keyfiyyət göstəricisi;

$i = 1, 2, \dots, n$ – məhsulun növlərinin sayıdır.

Çəki əmsalı öz növbəsində aşağıdakı kimi təyin edilir:

$$\zeta_i = Q_i / \sum_{i=1}^n Q_i \quad (8)$$

burada:

Q_i – baxılan dövrdə i növ məhsulun qiymətidir.

Qüsurluluq indeksi (J_q) - baxılan dövüdə buraxılmış müxtəlif cinsli məhsulların qüsurluluq əmsallarının orta tarazlaşmış qiymətinə bərabər kompleks keyfiyyət göstəricisidir. Qüsurluluq əmsalı məhsul vahidinə düşən qüsurların orta tarazlaşdırılmış miqdarına deyilir.

Bu göstərici aşağıdakı düsturla təyin edilir:

$$J_q = \sum_{i=1}^n C_i \cdot G_i \quad (9)$$

burada:

G_i - i növ məhsulun nisbi qüsurluluq əmsalıdır. Bu əmsal məhsulun istehsal keyfiyyət göstəricisidir.

Qüsurluluq əmsalı aşağıdakı kimi təyin edilir:

$$G = q_a / q_{ab} \quad (10)$$

burada:

q_a - baxılan dövüdə buraxılmış məhsulun qüsurluluq əmsalının baza qiyməti;

q_{ab} - məhsulun qüsurluluq əmsalının baza qiymətidir.

Keyfiyyət və qüsurluluq əmsalları universal göstəriciləridir. Bu göstəricilər vasitəsilə bütövlükdə müəssisənin buraxdığı məhsulun keyfiyyətini qiymətləndirmək və bir sıra illər ərzində onun dəyişməsinə analiz etmək olar.

Məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə bağlı olan məhsulun maya dəyərinin, mənfəətin, istehsalın reyntabelliyyətinin, işçilərinin sayının, onların əmək haqqının, kapital qoyuluşu məbləğinin və s. planlaşdırılan dəyişiklikləri müvafiq hesablamalarla təsdiqlənməlidir.

Ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqə prosesi də müəssisənin keyfiyyət sahəsindəki siyasəti ilə razılaşdırılmalıdır. Öz məhsulunun keyfiyyətinin artırılması planlarında nəzərdə tutulanların təmin edilməsindən ötrü müəssisə öz tədarükçülərindən göndərdikləri xammalın, materialların, yarımfabrikatların, komplektləşdirici məmulatların, qovşaqların, ehtiyat hissələrinin və son məhsulun digər komponentlərinin də keyfiyyətlərinin müvafiq qaydada yaxşılaşdırılması tələb etməlidir. Eyni zamanda tədarükçü - müəssisələrə də onların məhsullarının

keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üzrə hərtərəfli kömək göstərmək lazımdır. Bu kimi yardım formaları, habelə köməyin göstərilməsinə edilən məsrəflər müəssisədə məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının planlaşdırılması işinin maddələrindən biri olmalıdır.

Məhsulun keyfiyyətinin artırılması üzrə müəssisənin planının tərkibinə ayrı-ayrı göstəricilər kimi keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına yönəldilən bütöv tədbirlər kompleksi də daxil ola bilər.

Müəssisədə məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının planının əsası çox vaxt aşağıdakı tədbirlərdən ibarət olur:

- ən yaxşı ölkə və xarici nümunələrin texniki səviyyəsinə və keyfiyyətinə çatmalı və ötməli;
- sertifikatlaşdırılmış məhsulun buraxılışını artırılmalı;
- buraxılan məhsulun ayrı-ayrı keyfiyyət göstəricilərini yaxşılaşdırılmalı;
- rəqabət qabiliyyətliliyi olmayan məhsulu modernizə etməli, yaxud istehsaldan çıxarmalı;
- verilmiş keyfiyyət səviyyəsinə nail olmaq üzrə konkret tədbirləri işləyib hazırlmalı və tətbiq etməli və s.

Müəssisədə məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının planlaşdırılmasının sərbəst istiqamətləri kimi adətən aşağıdakılara xüsusi fikir verilir:

- məhsulun keyfiyyətinin firmadaxili (istehsal daxili) planlaşdırılması;
- müəssisədə keyfiyyətin idarə olunması sisteminin tətbiqinin planlaşdırılması;
- məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin kadr təminatının planlaşdırılması;
- daxili və xarici çıxışdan müəssisənin itkilərinin planlaşdırılması;
- müqavilələrdə və kontraktlarda məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılması.

Son illərdə buraxılan məmulatların (işlərin, xidmətlərin), keyfiyyət və istehsal sistemlərinin sertifikatlaşdırılmaya hazırlanmasının planlaşdırılması müəssisədə məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsinin ən mühüm istiqamətlərindən birinə çevrilmişdir.

Keyfiyyətin artırılmasının planlaşdırılması istiqamətlərinin məzmunu müəssisənin mülkiyyət formasından, fəaliyyətinin məqsədlərindən və təşkilat sturukturunun növündən asılı olaraq fərqlənə bilər.

Məhsulun istehsalına edilən xərclərin azaldılmasının və keyfiyyətinin yüksəldilməsinin ən mühüm problemlərindən biri də daxili və xarici çıxış itiklərinin azaldılmasından ibarətdir. Planlaşdırma zamanı həmin amilin nəzərə alınması müəssisəyə öz ehtiyatlarına daha uğurla qənaət etmək və vəsaitləri öz inkişafına sərf etmək imkanı verir.

Kiçik müəssisələrdə məhsulun keyfiyyətinin planlaşdırılması ilə peşəkarcasına məşğul olan ixtisaslaşdırılmış sturuktur bölmələri, yaxud ayrı-ayrı işçilər olmur. Nəticədə keyfiyyətin planlaşdırılması prosesinin informativ və normativ təminatı sahəsində bəzən çətinliklər meydana çıxır, metodoloji çatışmazlıqlar əmələ gəlir.

Kiçik müəssisələrin məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi planlarının özündə, bir qayda olaraq, məhdud miqdarda işlənib hazırlanmış göstəricilər olur və bunlar çox vaxt məhsulun tədarükünün (xidmətlərin göstərilməsinə, işlərin icrasına) dair bağlanmış müqavilələrdən irəli gəlir. Çox vaxt müəssisələrdə keyfiyyətin artırılması məsələləri onların öz inkişaflarına dair işlənib hazırlanmış biznes planlarda da öz lazimi əksini tapmır.

Elmi əsaslandırılmış yanaşma kiçik müəssisədə müstəqil sənədin – məhsul keyfiyyətinin artırılması planının işlənib hazırlanmasını tələb edir. Kiçik müəssisəyə nisbətə onun aşağıdakı bölmələri ola bilər:

- 1) bütövlükdə müəssisə üçün məhsulun keyfiyyətinin artırılması üzrə plan göstəriciləri və tapşırıqları;
- 2) müəssisənin daxili bölmələrindən ötrü məhsulun keyfiyyətinin artırılması üzrə plan göstəriciləri və tapşırıqları;
- 3) məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının material – texniki təminatı üzrə planı tədbirləri;
- 4) məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının təşkilati baxımdan təminatının plan tədbirləri;

5) məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının kadr təminatı üzrə plan tədbirləri.

Müəssisədə keyfiyyətin artırılmasının planlaşdırılmasının son məqsədi onun fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsindən ibarət olmalıdır.

Məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tədbirlərin məqsədəuyğunluğu yaxşılaşdırılmış keyfiyyət xarakteristikalarına malik yeni əmək vəsaitlərinin istehsalından və onlardan istifadə olunmasından əldə edilən iqtisadi səmərəliliyin mövcudluğu və həcmi ilə müəyyən olunur. Adı şəkilən səmərəlilik mütəxəssislər tərəfindən məlum metodika üzrə hesablanı bilər. Bundan başqa, ayrı-ayrı müəssisələr üzrə məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi bağlı konkret tədbirlər işlənilib hazırlanarkən lazımi göstəricilər məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi üzrə tapşırıqlarda; məhsul buraxılışının, müəssisənin texniki inkişafının, standartlaşdırmanın, elmi-tədqiqat və təcrübə - konstruktur işlərinin, kadr hazırlığının və s. planlarında öz əksini tapır.

Məmulatların sertifikatlaşdırmaya hazırlanması üzrə tədbirlər planı müəssisədə məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin planlaşdırılmasının əsas mərhələlərindən biridir. Bundan ötrü müəssisənin keyfiyyətli məhsulun sabit buraxılışını təmin edən lazımi ehtiyatı və işçi heyəti olmalıdır.

Keyfiyyətin artırılması sahəsində tədbirlərin həyata keçirilməsinin təmin olunmasından ötrü müəssisə rəhbərliyi ehtiyatlardan istifadə üzrə tələbləri müəyyənləşdirməli və onu lazımi miqdarda ayırmalıdır. Həmin ehtiyatlara aşağıdakılar daxil edilə bilər:

- insan ehtiyatı və ixtisaslaşdırılmış işçi heyəti;
- layihə - konstruktor işləri və tədqiqatları üçün lazım olan avadanlıq;
- istehsal avadanlığı;
- nəzarət, sınaq və yoxlama avadanlığı;

Qeyd etmək lazımdır ki, məhsulun keyfiyyətinin artırılmasının planlaşdırılması iş həcmi bir neçə illik müddət üçün nəzərdə tutulan prespektiv (mürəkkəb məhsulun hazırlanmasının böyük istehsal silsiləsi ilə) və prespektiv plan tapşırıqlarının həyata keçirilməsini, konkretləşdirilməsini və yerinə yetirilməsini nəzərdə tutan cari (məsələn, illik) plan kimi ola bilər. İllik plan

rüblərə və aylara bölünməklə tərtib edilir, elmi – texniki şurada müzakirə olunur, baş mühəndislə razılaşıdırılır və müəssisə rəhbəri tərəfindən təsdiqlənir.

Keyfiyyət sahəsində mütəxəssislərin keyfiyyətin əksər problemlərinin başa düşülməsi ilə bağlı xüsusi problemləri yoxdur. ISO 9001-2008 standartı tərəfindən daxil edilmiş validasiya, verifikasiya, monitorinq və çoxlu digər spesifik anlayışlara artıq tam aydınlıq gətirilmişdir. Ancaq standartda mübahisə doğuran elə məqamlar var ki, onlar üzrə nə vahid fikir, nə də dəqiq tövsiyə yoxdur. Məsələn:

- Keyfiyyət sahəsində məqsədlərin ölçülə bilən olması;
- Proseslərin məqsədlərinin təyin edilməsinin zəruriliyi və məqsədəuyğunluğu;
- Proseslərin məqsədlərinin seçilməsi;
- Keyfiyyət menecmenti sisteminin (KMS) proseslərinin və bütövlükdə KMS-nin məhsuldarlığı və effektivliyi;
- KMS proseslərinin və bütövlükdə KMS-nin mütəmadi yaxşılaşdırılması.

Göstərilən problem suallardan birincisinə baxaq. Keyfiyyət sahəsində məqsədlərin ölçülə bilən olmasının müxtəlif anlamlarda qəbul edilməsi və bu məqsədlərin rəhbərlər və menecerlər tərəfindən bəzən düzgün formalaşdırılmamasının kökündə keyfiyyət anlayışının genişliyi, mürəkkəbliyi dayanır. Təsadüfi deyil ki, Edvard Deminq, Cozef Curan, Filip Krosbi, Armand Feyqenbaum, Kaory İsikava, Geniti Taquti kimi böyük alimlərin də konsepsiyalarında (şək.1) keyfiyyətə və onunla bağlı mühüm məqamlara fərqli yanaşmalar mövcuddur.

Keyfiyyətin idarə olunmasına vahid yanaşmanı təbliğ edən ISO 9001-2008 standartının özündə də keyfiyyət sahəsində məqsədlərlə bağlı kifayət qədər aydınlıq yoxdur. Məsələn, ISO 9001-2008 standartının 5.4.1 bəndinin tələblərinə görə təşkilatın rəhbərliyi məhsulun keyfiyyətinin tələblərə uyğunluğunu təmin etmək üçün təşkilatın uyğun bölmələri və səviyyələrinin keyfiyyət sahəsindəki məqsədlərini düzgün müəyyənləşdirməlidir. Təşkilatlarda keyfiyyət məqsədləri ölçülə bilən və keyfiyyət sahəsindəki siyasətə uyğun olmalıdır. Lakin standartın özündə bu məqsədlərin ölçülməsi ilə bağlı dəqiq və geniş izahat verilmədiyindən, həmçinin hər hansı bir nümunə göstərilmədiyindən mütəxəssislər qeyd olunan

məqsədlərin nədən ibarət olduğunu müəyyənləşdirərkən, yalnız öz təcrübə və biliklərinə arxalanmalı olurlar. Proses yanaşması terminologiyasına əsaslanaraq ölçülə bilən məqsədlərin özündə nəyi ehtiva etdiyini və mütəxəssislər tərəfindən necə başa düşüldüyünü nəzərdən keçirək.

ISO 9001-2000-in bu baxımdan əsas qüsuru “ölçmə” anlayışına standartda iki fərqli yanaşmanın mövcud olmasıdır. ISO 9001-2008 standartına görə bir tərəfdən ölçmə - metroloji xarakteristikalara malik ölçmə avadanlıqlarından istifadə edilməklə aparılır. Digər tərəfdən isə ölçmə-kəmiyyətin qiymətini müəyyənləşdirmək üçün əməliyyatların məcmusudur və bu halda ölçmənin nəticəsi həm də riyazi düsturlara görə hesabatın nəticəsi və istənilən şəkildə (məsələn, bal şəklində və ya linqvistik dəyişənlərin “yaxşı”, “əla”, “kafi”, “pis” və s. qiymətləri ilə) qiymətləndirmə kimi başa düşülə bilər.

Keyfiyyət sahəsində məqsədlərin ölçülə bilən olmasının nə demək olduğunu başa düşmək üçün “keyfiyyət sahəsində məqsədlər” anlayışına diqqət yetirək. Standartın tələbinə görə “keyfiyyət sahəsində məqsədlər - əldə olunan və ya keyfiyyət sahəsində can atılan məqsədlərdir ”. Məqsədə nail olmanın əsas göstəricisi həyata keçirilən tədbirlərin müvafiq nəticələr verməsidir. Beləliklə, məqsədə çatmanın yoxlanılma (nəzarət, qiymətləndirmə) imkanının mövcudluğu onun ölçülə bilən olmasını mümkün edir. Daha dəqiq desək, keyfiyyət sahəsində nail olunması (nail olunma dərəcəsi) yoxlanıla bilən məqsədi ölçülə bilən məqsəd hesab etmək olar.

İndi belə bir suala cavab tapmaq lazımdır: əldə olunmasını yoxlaya (nəzarətdə saxlamaq, qiymətləndirmək) bilmək üçün keyfiyyət sahəsində məqsəd necə təqdim olunmalıdır?

Keyfiyyət sahəsindəki məqsədi iki halda ölçülə bilən hesab etmək olar:

- Məqsəd - (aşkar və ya qeyri aşkar şəkildə) “göstəricinin məqsəd qiyməti” adlanan hər hansı göstəricinin qiyməti ilə təqdim edilmişdir (birinci qrupun məqsədi);
- Məqsəd - müddətində baş verməli olan hadisədən ibarətdir (ikinci qrupun məqsədi).

Birinci qrupun məqsədlərini üç növə ayırmaq olar: mütləq, nisbi və müvəqqəti (müddət üzrə) məqsədlər.

Mütləq məqsəd - göstəricinin qiyməti (“göstəricinin məqsəd tutulan qiyməti”) ilə ifadə edilir.

Məsələn, $P=0,1$ (P göstəricisinin qiyməti $0,1$ -ə bərabərdir);
 $P=[0; 100]$ (P göstəricisinin qiyməti $[0;100]$ parçasında dəyişir);
 $P= 300$ (P göstəricisinin qiyməti 300 -dən kiçik ola bilməz).

Nisbi məqsəd - göstəricinin qiymətini bilavasitə özündə əks etdirmir, ancaq nəzərdə tutur. Nail olunması müəyyən vaxtla məhdudlaşan nisbi məqsəd aşağıdakılarla ifadə oluna bilər:

- Nisbi növ göstəricinin qiyməti ilə;
- Mütləq artımla;
- Nisbi artımla;
- Rəqəmlərlə ifadə olunmamış artımla.

Müddət üzrə məqsədləri - qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədlərə ayırmaq olar. Qısamüddətli məqsədlərə nail olunma müddəti rəhbərlik tərəfindən KMS-nin təhlil dövrünü aşmır. Nail olunma müddəti rəhbərlik tərəfindən KMS-nin təhlil dövrünü aşan məqsədləri uzunmüddətli məqsədlər adlandırmaq olar.

ISO 9001-2008 standartı baxımından qısamüddətli məqsədlər - “nail olunan” məqsədlər, uzunmüddətli məqsədlər isə “can atılan” məqsədlərdir. Prinsipcə, mütləq və nisbi məqsədlər də müddətli məqsədlərdir, çünki məqsədlərə nail olunma müddəti göstərilmədikdə onların icrasına nəzarət etmək mümkün deyil.

Qısamüddətli məqsədlər çox vaxt bir il üçün müəyyənləşdirilir. Bu, rəhbərlik tərəfindən KMS-nin təhlil müddəti ilə bağlıdır. Uzunmüddətli məqsədlər bir neçə il üçün müəyyənləşdirilir. Ancaq bu zaman məqsədlərə nail olunma istiqamətində irəliləyiş barədə hər il qərar vermək üçün müvafiq meyarlar müəyyənləşdirilməlidir. Uzunmüddətli məqsəd qısamüddətli məqsədlərin məcmusu olduqda uzunmüddətli məqsədin faizi şəklində nisbi məqsəd kimi yeni qısamüddətli məqsəd növü yaranır.

Keyfiyyət göstəriciləri subyektiv olaraq yüksək müəyyən edilərsə, bu halda onlardan istifadə çətinlik törədir. Ona görə də birinci qrup məqsədlərin qoyuluşunda kəmiyyət göstəricilərindən istifadə olunur.

İkinci qrup məqsədlər nöqtəvi xassələr üçün müəyyən edilir. Bu o deməkdir ki, proses (və ya KMS) bu xassəyə ya malikdir ya da yox (rəqəmsal şəkildə 1 və ya 0). Baxılan halda yalnız başlanılmasına nəzarət oluna bilən hər hansı hadisəni məqsəd hesab etmək olar. Məsələn, “KMS-nin 2008-ci ildə sertifikatlaşdırılması” ikinci qrup məqsəddir, çünki sertifikatlaşdırılmanın aparılması faktını sertifikatlaşdırma üzrə orqan tərəfindən verilmiş sertifikatla təsdiq etmək olar.

Yalnız birinci qrup üçün məqsədlərə nail olunma dərəcəsi barədə danışmaq olar. İkinci qrup üçün məqsədlərə nail olunma dərəcəsini hesablamaq olar, ancaq bu subyektiv, qərar qəbul edən konkret şəxsin fikrindən tam asılı olacaq.

Keyfiyyət sahəsində düzgün formalaşdırılmamış (ölçülə bilməyən) məqsədlərin bəzi nümunələri təhlil edilmişdir. Keyfiyyət sahəsində məqsədlər müxtəlif səbəblərdən düzgün formalaşdırılmaya bilər, lakin onların içərisində əsasən iki səbəbə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır:

- ISO 9001-2008 standartının tələblərini düzgün başa düşülməməsi;
- Keyfiyyət üzrə məqsəd göstəricisinin düzgün seçilməməsi (nail olunmasına nəzarət etmək mümkün olmayan məqsədlər qoymaq).

Keyfiyyət sahəsində düzgün formalaşdırılmamış (ölçülə bilməyən) məqsədləri (cədvəl 2) iki qismə bölmək olar:

- Konkret olmayan məqsədlər;
- Qeyri-korrekt formalaşdırılmış məqsədlər.

Konkret olmayan məqsədlər dedikdə məqsədin aid olduğu obyekt (KMS, istehsal həcmi, məhsulun keyfiyyəti, istehsalın stabilliyi və s). xarakterizə edən göstəricilərin müəyyənləşdirilməməsi və ya bununla əlaqədar həyata keçirilməsi vacib olan işlərin görülməməsi başa düşülür. *Qeyri-korrekt məqsədlər* - birinci qrupda göstəricinin mütləq qiyməti məlum olmayan məqsədlər və nailolma müddəti göstərilməmiş birinci və ikinci qrup məqsədləridir. Keyfiyyət idarəetməsinin inkişafına baxdığımız zaman istehsal formalarının

dəyişməsi ilə bağlı keyfiyyət idarəetmə prinsiplərinin də dəyişdiyi görülməkdədir. Bir neçə nəfərin işlədiyi sex tipli istehsalatdan sistemli istehsalata keçilməsi, dəyişikliyə məruz qalan keyfiyyət idarəetmə prinsipləri, müştərinin ön plana çıxdığı, məhsul çeşidinin çoxaldığı, rəqabətin artdığı günümüzdə daha geniş və sistemli hala gəlmişdir.

Getdikcə artan rəqabət şərtlərində, şirkətlər istər Ümumi Keyfiyyət İdarəetməsini tətbiq etsin, istərsə də ISO 9000 Standartlarından hər hansı birinə sahib olsun, müvəffəqiyyət qazana bilmələri üçün keyfiyyət idarəetməsini tətbiq edərkən əhəmiyyət vermələri vacib olan əsas prinsiplər vardır. Keyfiyyət İdarəetməsinin əsasını meydana gətirən bu prinsipləri, hər bir şirkət mənsub olduğu sektora, böyüklüyünə, imkanlarına, bazarın vəziyyətinə və buna bənzər faktorlara görə müəssisəsinə uyğunlaşdıraraq, özünə ən münasib keyfiyyət idarəetmə sistemini qurmalıdır. Başqa sözlə, bu əsas prinsiplər, bir şirkət daxilində keyfiyyət idarəetməsinin qurulmasına işıq tutacaq, yol göstərəcək faktorlardır.

Keyfiyyət idarəetməsini şərtləndirən əsas prinsiplər aşağıdakılardır:

- Müştəriönlülük;
- Liderlik;
- Müəssisə daxilində hər kəsin iştirakı;
- Proses yanaşması;
- İdarəetməyə sistemli yanaşma;
- Daimi Yaxşılaşdırma;
- Faktlara əsaslanan qərar qəbul edilməsi;
- Tədarükçülərlə qarşılıqlı faydalı münasibətlər.

Müştəriönlülük:-Müasir dünyamızda idarəetmə anlayışı əhəmiyyətli bir dəyişiklik yaşamaqdadır. Klassik idarəetmə anlayışında rəhbərliyin fikir və düşüncələri istiqamətində yuxarıdan aşağıya doğru ierarxiya quruluşu daxilində şirkətlər idarə edilməkdəikən, yeni anlayışda məqsəd; müştəri istək və ehtiyaclarına uyğun olaraq şirkətlərin bütün şöbələrinin bu yöndə

istiqamətləndirilməsi, dəstəklənməsi və müştəri istəklərini təmin edəcək müştəri məmnuniyyətinin qazanılmasıdır.

Dünyada artan rəqabət şərtləri, azalan iqtisadi böyümə faizləri və qiymət təzyiqləri nəticəsində şirkətlər müştəri razılığına daha çox əhəmiyyət verməkdədir. Müştərilərin istək və ehtiyaclarının təmin edilməsi üçün dəqiq bir təhlil aparılmalıdır.

Bu təhlili edərkən, müştərilərlə üz-üzə aparılan görüşmələrdən, bazar araşdırmalarından, müştərilərin təklif və şikayətləri ilə əlaqəli müraciətlərdən, fəaliyyət göstərilən sahələrdəki ədəbiyyatların nəzərdən keçirilməsindən, rəqib şirkətlər ilə aparılan müqayisələrdən, anketlər və müştərilərlə yaxın təmas halında olan işçilərin fikirlərindən geniş ölçüdə istifadə edilməlidir. Müştəri razılığının qiymətləndirilməsində sadəcə yuxarıda sadalanan variantlar deyil, şirkətlərin müştərilərlə əlaqəli bütün şöbələri də qiymətləndirmə sahəsinə daxil edilməlidir. Şirkətlər bu əsas proseslərinin və bu proseslərlə birlikdə digər dəstək proseslərinin də bir-birilə əlaqəli və eyni zamanda işlədikləri, müştərilərin istək və ehtiyaclarını təmin edə bildikləri ölçüdə onların razılığını qazana bilərlər. Müştəri yönümlülüğün ön plana çıxdığı şirkətlərdə bu fəaliyyətlər nəticəsində müştəri razılığı təmin edilmiş olacaqdır. Qıssası, müştəriyə istiqamətlənmiş idarəetmənin tətbiq edildiyi bir şirkətdə əsas məqsəd, sadəcə məhsulun xüsusiyyətlərinin nəzarət altında olması deyil, eyni zamanda müştərinin ümumi istək və ehtiyaclarının öyrənilməsidir.

Liderlik:-Liderliyi ümumi şəkildə izah etsək, insanları müəyyən məqsədlərə doğru istiqamətləndirmə və razısalma qabiliyyəti, lideri isə qrup üzvlərini bir yerə toplayan və onları qrup məqsədlərinə yönəldən insan olaraq açıqlamaq mümkündür. Ən yüksək səviyyədəki rəhbərlər (idarəedicilər) şirkətin müvəffəqiyyətlərinin əsas cavabdehliyini daşımaqdadır və vəzifələrinə əsaslanaraq təlimatlar verməkdə, siyasətləri müəyyənləşdirməkdə, resursların paylanmasında və firmanın mövqə tutacağı bazarların seçilməsində geniş səlahiyyətlərə malikdirlər. Yüksək səviyyədəki idarəedicilər şirkətin müvəffəqiyyət qazanmasında müştərilərinə, işçilərinə və şirkətin səhmdarlarına qarşı məsuliyyət

daşıyırlar. Liderlik ilə idarəedicilik arasındakı fərq çox yaxşı başa düşülməlidir. Liderlər doğru hədəfləri müəyyənləşdirən insanlardır, idarəedicilər isə bu işləri lazımi səviyyədə və düzgün yerinə yetirən şəxslərdir. Yaxşı bir lider, ümumi olaraq, müəyyən məqsədə sahib, işbirliyi içərisində olan, komanda ruhunu meydana gətirən, tədris və təlimləri təmin edən, eyni zamanda inamverici bir xüsusiyyətə malik şəxs olmalıdır.

Müştəri istək və ehtiyaclarının şirkəti istiqamətləndirməsinə icazə verən liderlər, bütün işçilərin gördükləri işə qarşı strateji bir düşüncəyə sahib olurlar. Liderlər hər bir şəxsin iştirakını təmin edərək işçilərin bacara bildiklərinin ən yaxşısını əldə edirlər və onlardan maksimum istifadə edirlər. Liderlər, məhsuldarlığı artırmaq məqsədilə iş şəraitini ən yaxşı vəziyyətə gətirməyə çalışırlar. Keyfiyyət liderliyi, təşkilatların üzləşdikləri müxtəlif keyfiyyət idarəetmə anlayışlarını özündə əks etdirir. Bu səbəbdən, təşkilatlar üçün keyfiyyət liderliyi strateji bir məqsəd olmalıdır.

Müəssisənin fəaliyyətində hər bir şəxsin iştirakını təmin etmək:- Müəssisə daxilindəki hər kəsin iştirakı, müasir istehsal düşüncəsinin əsas şərtlərindən biridir. Ümumi olaraq, işçilərin iştirakından danışıldığı zaman, müəssisə daxili problemlərin həllində bütün işçilərin enerjisindən faydalanma fikri başa düşülməlidir. Şirkətin hər bir sahəsində işləyən işçilər şirkətin özünü meydana gətirməkdə və bu işçilərin bacarıqlarından istifadə edərək şirkətin maraqları istiqamətində birlikdə işləmək üçün şərait yaradaraq, şirkət daxili faydanı daha çox artırır. Keyfiyyətə nail olmaq üçün məhsulun istehsal mərhələsinin başlanğıcından sonuna qədər hər bir şəxsin cavabdehliyi tələb edilməlidir. Şirkət daxilindəki hər bir şəxs keyfiyyət anlayışının əhəmiyyətli olduğunu dərk etməli və ona nail olmalıdır.

Şirkətdə müxtəlif qərarların verilməsində hər kəsin iştirakını təmin edəcək şəkildə işçilərin də fikirlərinin öyrənilməsi orada komanda ruhunu inkişaf etdirərək, motivasiyanı artırır. Beləcə, keyfiyyətə nail olmaq daha da asanlaşır. Keyfiyyətin artırılması prosesində hər kəsin məhsuldar bir şəkildə iştirak etməsi vacibdir. İşçilər, bütün səviyyələrdəki mükəmməl iş məhsuldarlığının üstünlükləri,

digər işçilər üzərindəki müsbət təsirləri, müştəri razılığı, maliyyənin azalması, şirkətin iqtisadi tərəfdən yaxşılaşdırılması kimi təsirləri mövzusunda məlumatlandırılmalıdır. Hər kəsin iştirakını təmin etmək məqsədilə işçilərlə rəhbərlik arasındakı əlaqə çox yaxşı qurulmalıdır. Şirkətin məqsəd və hədəfləri haqqında işçilər məlumatlandırılaraq, onların üzərinə düşən vəzifələr və verə biləcəkləri faydalar müəyyənləşdirilməlidir.

Proses Yanaşması:- Keyfiyyət ilə əlaqəli resurslar və fəaliyyətlər bir proses olaraq qəbul edildiyi zaman istənilən nəticələrə daha tez nail olmaq mümkündür. Çox qarışıq fəaliyyətlərin görüldüyü yerdə bu fəaliyyətlərin bir - birilə əlaqəli prosesə daxil olması və bu prosesin nəticəsi kimi cırıqları sadələşdirməklə, nəzarəti və yaxud lazım olduğu anda müdaxiləni asanlaşdırır. Bir müəssisə, keyfiyyəti idarəetmə sistemini qurduğu zaman, dizayn, istehsal və məhsulu müştəriyə çatdırma proseslərinin hər birini dəqiq müəyyənləşdirməlidir. Məhsul və xidmət keyfiyyətinin nəzarəti, prosesin nəticəsindən prosesin içinə doğru yönələcəkdir.

Bununla da, proseslərdə xətlər baş verməzdən əvvəl onun qarşısının alınması imkanı artacaq. Digər tərəfdən, müəssisə hər bir prosesdəki resursların optimal şəkildə istifadəsi üzərində çalışmalıdır. Proses sırasında resursların məhsuldar istifadəsi o prosesin yaxşılaşdırılmasının fərqli bir yönüdür və keyfiyyət-maliyyə cütünün tərs münasibətlərini, yəni keyfiyyət artarkən maliyyənin azalmasını göstərir. Keyfiyyəti idarəetmə sistemə görə sistem daxilindəki prosesləri təkmilləşdirmək üçün hər zaman imkanlar vardır. Proseslərdə lazım olan təkmilləşdirmələri aparmaq üçün prosesdaxili vacib nöqtələrdəki ölçmələrlə, onun sonunda alınan nəticənin ölçmələri qarşılaşdırıldıqdan sonra müəyyənləşdirmək mümkündür. Bu vacib nöqtələrdəki ölçmələr sayəsində prosesə dərhal müdaxilə edilməklə və lazımı tədbirlər görülərək xətlər ən az zərərlə ortadan qaldırılır.

İdarəetməyə sistemli yanaşma:- Müəyyən məqsədə çatmaq üçün bir-birilə əlaqəli proseslərin meydana gətirdiyi bir sistemin izah edilməsi, başa düşülməsi və idarə edilməsi müəssisənin müvəffəqiyyətini və məhsuldarlığını artırır. Keyfiyyəti idarəetmə sistemi qurulduğu zaman ilk olaraq bu sistemin müəssisənin

vəziyyətinə münasibliyinə və müştəri tələblərinin təmin edilib - edilmədiyinə baxılır. Burada məqsəd, əhəmiyyətli olan lazımsız kağız yükünün və bürokratiyanın qarşını alan birləşmiş proseslərdən meydana gələn təsirli bir sistem qurmaqdır. Keyfiyyət idarəetmə sisteminin təməli müştəri məmnuniyyətidir. Müvəffəqiyyətlə işləyən sistemlər, müştəri məmnuniyyəti ölçüləri ilə birlikdə istehsalə aid digər məlumatlardan istifadə edərək əhəmiyyətli qərarlar qəbul edirlər.

Əgər, sistemdə bir natamamlıq varsa ən qısa zamanda müəyyənləşdirilərək lazımı düzəlişlər edilir. Keyfiyyət İdarəetmə Sisteminin içindəki bütün proseslər bir-birilə qarşılıqlı və yaxud biri birinə təsir edən əlaqə halındadır və müəssisənin məqsədlərinə çatmasına kömək edir. Müəssisənin müvəffəqiyyət qazana bilməsi üçün müştəri razılığının təmin edilməsi əhəmiyyətli bir təsir vasitəsi olmaqla birlikdə, istehsal və müştəri ilə əlaqədar toplanan məlumatlar strateji qərarlar və ümumi şirkət planları üçün istifadə edilməlidir.

Daimi Yaxşılaşdırma:- Daimi yaxşılaşdırma müəyyən bir dövrdə müştəri razılığının artırılması və rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək məqsədilə proseslərə istiqamətlənmiş, davam edən proses, zaman və texnologiyada inkişafı təmin etməyi və məsrəflərin azaldılmasını ifadə edən bir anlayışdır. Daimi yaxşılaşdırmanın hədəfi nəticələr deyil proseslərdir. Əgər, müəssisədə həqiqətən yaxşılaşdırma işləri həyata keçirilirsə, əsas hədəf proseslər olmalıdır. Proseslərdə aparılacaq yaxşılaşdırmalar eyni zamanda nəticələrə müsbət istiqamətdə təsir edir bu mənada yaxşılaşdırmalar müvəqqəti deyil daimi olmalıdır.

Daimi yaxşılaşdırmanın tətbiq edilməsində ən vacib vasitə Planlaşdır - Tətbiq Et - Nəzarət Et - Qarşısını Al adı verilən Deming tsiklidir. Bu tsikldə keyfiyyəti inkişaf etdirmək üçün əlaqəli vasitələrdən istifadə olunaraq mövcud tətbiqetmədəki yaxşılaşdırmalar planlaşdırılır. İkinci mərhələdə, planlaşdırılan yaxşılaşdırmalar tətbiq edilir. Nəzarət et mərhələsində, istənilən yaxşılaşdırmalara nail olunub-olunmadığı yoxlanılır. Son mərhələ olan qarşısını al mərhələsində isə xətalara müəyyən edilməsi halında məhsulu yaxşılaşdırmaq üçün lazımlı fəaliyyətlərin görülməsi nəzərdə tutulur. Nəticə olaraq qarşısını al mərhələsi

yaxşılaşdırmanın daimiliyini təmin etmək üçün son dərəcə əhəmiyyətli bir mərhələni meydana gətirmişdir. Deming tsikli hansı bir prosesin sabit və möhkəm bir vəziyyətə gətirilməsinə, həmçinin, proses yaxşılaşdırmasının daim olacağı düşüncəsinin təşkilatda möhkəmlənməsinə kömək edən bir nəzəriyyədir.

3.2. Bazara olan tələbatın proqnozlaşdırılması və məhsul keyfiyyətinin artırılması istiqamətləri

Keyfiyyətin proqnozlaşdırılması keyfiyyət haqqında keçmiş vaxt intervalında alınmış məlumatların təhlilinə əsaslanaraq gələcək dövr üçün (perspektiv) keyfiyyət göstəricilərinin mümkün qiymətlərinin təyiniidir. Başqa sözlə, məhsulun keyfiyyətinin proqnozlaşdırılması keyfiyyəti xarakterizə edən ümumi göstəricilərin zamana görə dinamikası və ehtimal olunan qiymətidir.

Keyfiyyəti proqnozlaşdırılması əsas metodiki üsulların tədqiqat və normativ proqnozlaşdırma üsullarıdır.

Tədqiqat (və ya axtarış) proqnozlaşdırılması əldə olunan potensial imkanlara əsaslanır. O, eynitipli məmulatın keyfiyyət göstəricilərinin zamana görə dəyişməsinin mövcud qaydalarının təhlilini tələb edir. Tədqiqat proqnozunun məqsədi proqnozlaşdırılan keyfiyyət göstəriciləri haqqında əldə edilmiş məlumatlara əsaslanaraq keyfiyyətin alternativ qiymətinin təyin edilməsindən ibarətdir.

Normativ proqnozlaşdırmada məqsəd hazırda və gələcəkdə baş verə biləcək (gözlənilən) məsələləri həll etməkdir. O, həll olunacaq məsələnin məqsəd və vəzifəsinin formalaşmasına imkan yaradır. Normativ proqnozlaşdırmada keyfiyyət göstəricilərinin normativ bazaya malik olması vacibdir. Belə normativ göstəricilər standartların müvafiq tələblərinə, texniki şərtlərə və digər normativ-texniki sənədlərə əsaslanır. Elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərini əks etdirən normativlərin qəbulu və istehsal imkanlarının nəzərə alınması prespektivdə mümkün olan keyfiyyət səviyyəsini proqnozlaşdırmağa imkan yaradır.

Tədqiqi və normativ proqnozlaşdırma aşağıdakı əsas metodlarla həyata keçirilir:

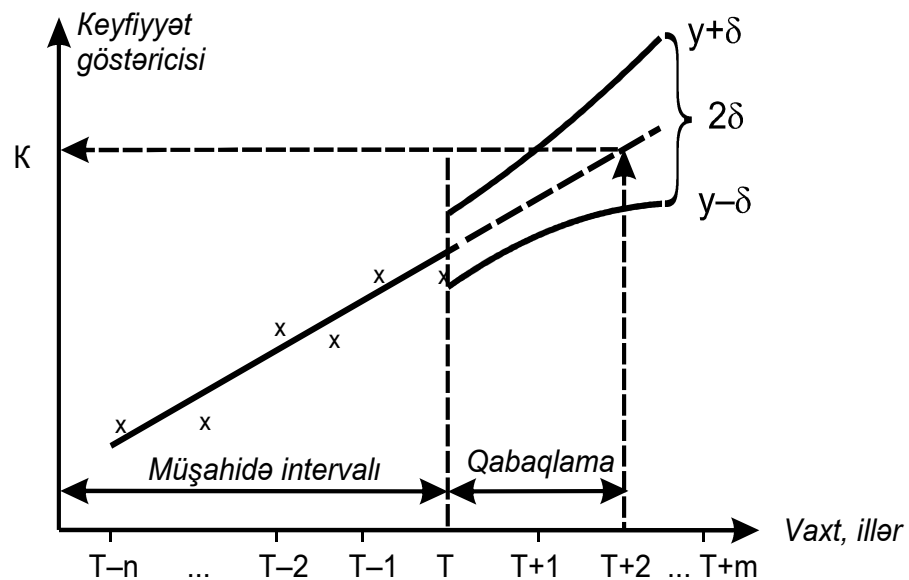
- 1) Ekstrapolyasiya;
- 2) Çoxfaktorlu proqnozlaşdırma;
- 3) Ekspert;
- 4) Qarışq.

Ekstrapolyasiya metodu. Ekstrapolyasiya dedikdə ümumi mənada müşahidə sahəsindən və kənardan alınmış məlumatların yayılma proseduru başa düşülür. Ekstrapolyasiya metodu proqnozlaşdırılma dövrü üçün müəyyən olunmuş əlavə məlumatlardan ibarətdir. Deməli, ekstrapolyasiya metodu prosesin gələcək inkişaf tendensiyasının (qanunauyğunluqların) toplanıb saxlanması hipotezinə əsaslanır. Ekstrapolyasiya metodu ilə proqnoz qiymətin təyini üçün baza dövrünün məlumatları əsasında alınmış $y = f(t)$ tənliyində vaxta müvafiq qiymətlər verməklə qiymətlər verməklə funksiyanın axtarılan (proqnoz) qiymətini tapırlar.

Proqnozlaşdırılan keyfiyyət göstəricilərinin zamandan asılılığının tapılması üçün bu asılılığın məlumatların təsvir edən riyazi tənliyin tipi təyin olunmalıdır. Bu asılılıqlar xətti, parabolik, hiperbolik, üstlü, loqarifmik və s ola bilər.

Funksiyanın dəyişmə xarakterini əks etdirən tənliyin müəyyən olunması vahid argument üzrə prosesin modelləşdirilməsidir. Bu nisbətən sadədir. Qrafiki ekstrapolyasiyanın özü xətti artan $y = f(t)$ funksiyası aşağıdakı göstərilən şəkildəki kimi yerinə yetirilir.

Şəkil 7. Keyfiyyət göstəricisi



δ – proqnoz qiymətin kənarlaşma ehtimalı;

y – keyfiyyət göstəricisinin proqnozlaşdırılan qiyməti.

Şəkildən də görünür ki, verilmiş misalda funksiyanın proqnozlaşdırılan qiyməti (keyfiyyət göstəricisi) gələcək $T+2$ zaman dövründə 2δ dəqiqliklə K_{pr} qiymətinə bərabərdir. Əgər $y = f(t)$ asılılığı xətti deyilsə, onda keyfiyyət göstəricisinin proqnozlaşdırılan qiyməti Ekstrapolyasiya metodu ilə təyin edilir.

Çoxfaktorlu proqnozlaşdırma metodu. Proqnozlaşdırmanın bu metodu ekstrapolyasiya metodundan ancaq onunla fərqlənir ki, burada çoxfaktorlu təhlildən istifadə edilir.

Çoxfaktorlu proqnozlaşdırma metodundan istifadənin zəruriliyi axtarılan kompleks (ümumi) keyfiyyət göstəricisinin bir çox amillərdən (məsələn, fərdi göstəricilərdən) asılı olduğu hallarda meydana çıxır. Bu zaman proqnozlaşdırılan göstəricinin dəyişmə prosesinin riyazi modeli ümumi şəkildə aşağıdakı kimi yazıla bilər:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

burada x_1, x_2, \dots, x_n – parametrlərin zamana görə dəyişən qiymətləri.

Çoxfaktorlu reqressiya modelinin istifadəsi əsasında çoxfaktorlu proqnozlaşdırmanın ümumi struktur sxemi aşağıdakı əsas mərhələlərdən ibarətdir:

- öyrənilən göstəricilərə təsir edən ümumi faktorların təyini, yaxud onların daha mühümlərinin seçilməsi;

- əlamətlər (keyfiyyətin səviyyə göstəriciləri) arasındakı əlaqə və onların amillərə təsir formasının müəyyən edilməsi, hər amilin mənasını əks etdirən əmsalların ədədi qiymətinin təyin edilməsi;

- bütün nəzəri və praktiki məhdudiyyətləri nəzərə almaqla reqressiya analizi əsasında çoxfaktorlu reqressiya modelinin yekun variantının alınması;

- aydınlaşdırılan amillərin qarşılıqlı əlaqəsi və əlamətin ekstrapolyasiyası, yəni keyfiyyət səviyyəsinin yüksəldilməsinin seçilən amillərin dinamikliyindən asılı olaraq (məsələn, 2012-ci ilə qədərki dövrdə) proqnozlaşdırılması.

Keyfiyyətin çoxfaktorlu reqressiya modelinin qurulması müxtəlif formada olur. Məsələn, texniki faktorlar qrupunun keyfiyyət göstəricilərinin nəticələri ilə əlaqəsi adətən xətti asılılıq şəklində göstərilir.

$$\hat{y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (1)$$

Burada x_i ($i = 1, 2, \dots, n$) – müxtəlif (fərdi və ya qrup) keyfiyyət göstəriciləri;

a_1, a_2, \dots, a_n – göstəricilərin çəki əmsalları;

a_0 – sabit kəmiyyətdir.

Digər qrup göstəricilər üçün məsələn, sosial - iqtisadi faktorlar qrupu üçün məhsulun keyfiyyət səviyyəsi və faktor – arqumentlər arasındakı asılılığın üstlü funksiya şəkilində qəbul edirlər, yəni

$$y = a_0 \prod_{i=1}^n x_i^{a_i} \quad (2)$$

(1) və (2) formalı tənliklərin həlli proqnozlaşdırılan keyfiyyət göstəricisinin zamandan asılı olaraq dəyişməsinin qrafiki təsvirlərini almağa imkan verir. Sonrakı ekstrapolyasiya metodundan istifadə etməklə bu qrafik üzrə verilən gələcək zaman üçün axtarılan keyfiyyət göstəricisinin qiyməti tapılır.

Ekspert proqnozu metodundan tez-tez istifadə olunur. Məhsulun keyfiyyətinin ekspert qiymətləndirilməsi metodları məhsulun keyfiyyət səviyyəsinin bütövlükdə qiymətləndirilməsi, həmçinin hər hansı predmetin, məmulatın keyfiyyət göstəricilərinin təyin edilməsi ilə əlaqədar bütün məsələlərin həlli vaxtı istifadə edilir. Beləliklə, ekspert metodu aşağıdakı hallarda tətbiq olunur:

- məhsulun keyfiyyətinin ümumiləşdirilmiş qiymətləndirilməsində;
- qiymətləndirilən məhsulun təsnifatlaşdırılmasında;
- məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin çəki əmsallarının təyinində;
- orqanoleptik metodla keyfiyyət göstəricilərinin qiymətləndirilməsində;
- baza nümunələrinin və baza keyfiyyət göstəricilərinin ölçüsüz qiymətlərinin seçilməsində;
- məhsulun attestasiya və sertifikatlaşdırılmasında.

Məhsulun keyfiyyət səviyyəsi daha az məsrəflə və böyük dəqiqliklə analitik və ya eksperimental metodlarla təyin edilirsə, ekspert metodla qiymətləndirilmə tətbiq oluna bilməz.

Çox mürəkkəb kompleks xassə olduğundan məhsulun keyfiyyətinin təyinində həmişə qeyri-müəyyənlik və əsaslandırılmamış elementlər iştirak edir. Odur ki, məhsulun keyfiyyətinin ekspert qiymətləndirilməsi bütövlükdə ilkin qiymətləndirmədir, informativliyi azdır, qiymətləndirilən məhsulu ancaq birinci yaxınlaşmada və təxminən xarakterizə edilir. Keyfiyyətin belə ekspert qiymətləndirilməsi əsasında aydındır ki, hansısa mühəndis-texniki qərarlar qəbul etmək imkanları məhduddur. Lakin bu metod, məsələn, kommertiya sövdələşməsi zamanı, alınan məhsulun keyfiyyəti haqqında konkret (ədədlə ifadə olunan qiymətlər) məlumatlar olmadıqda istifadə olun bilər.

Lakin qeyd edilməlidir ki, texniki və ya digər təyinatlı məhsulların keyfiyyət göstəricilərinin qiymətləndirilməsi üçün bu, yeganə metod olub, kifayət qədər geniş tətbiq olunur və bunun üçün müvafiq metodik tövsiyələr də işlənilib hazırlanmışdır.

Ekspert qiymətləndirilməsinin dürüstlüyünü, dəqiqliyini, etibarlılığını yüksəltmək üçün ekspertizanı səriştəli insanların qrup halında qərar qəbul etməsi kimi həyata keçirirlər. Məhsulun keyfiyyət səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üçün ekspert və işçi qruplardan ibarət olan ekspert komissiyası yaradılır.

Ekspert qrupuna qiymətləndirilən məhsulun yaradılması və istismarı sahəsində yüksək ixtisaslı və xüsusi hazırlıq keçmiş mütəxəssis, tədqiqatçı, konstruktor, texnoloq, dizayner, əmtəəşünas, iqtisadçılar daxil edilir. Qrupa daxil olan ekspertlərin sayı qiymətləndirmənin dəqiqliyinə qoyulan tələbdən asılıdır və burada 7-dən 20-dək adam ola bilər.

Ekspert qrupu qiymətləndirilən məhsulun keyfiyyət göstəriciləri haqqında informasiyaları ekspert üsulunu istifadə etməklə toplayır. Bu vaxt ekspert qrupu yekun qərarı ekspertlərin qiymətlərinin ortalaşdırılması əsasında və ya ekspertlərin səsverməsini (“komissiyalar” metodu) keçirməklə qəbul edilir.

Məhsulun keyfiyyətinin proqnozlaşdırılmasında Sosioloji metodda mövcuddur. Bu metod da ekspert metodu kimi sorğulara əsaslanır, lakin xüsusi ekspertlərin deyil, qiymətləndirilən məhsulun müxtəlif istehlakçıların rəyi öyrənilir. Odur ki, sosioloji metod ekspert metodunun bir növü sayılır.

Məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin proqnozlaşdırılmasının sosioloji metodu mahiyyətə marketing tədqiqatları xarakteri daşıyır və ekspertlər tərəfindən deyil, məhsulun potensial istehlakçıların köməyi ilə həyata keçirilir. İstehlakçıların rəylərinin toplanması sorğu və ya xüsusi anketlərin yayılması və doldurulması, həmçinin konfrans, sərgi, auksion və digər tədbirlər vasitəsilə aparılır.

Qarışıq (və ya kompleks) proqnozlaşdırma metodu ekstrapolyasiya, çoxfaktorlu təhlil və ekspert qiymətləndirmə metodlarının qarşılıqlı əlaqələrindən ibarətdir. Məhsulun keyfiyyətinin qarışıq proqnozlaşdırma metodunun bir neçə üsulları mövcuddur. Bunlardan proqnoz sütun (qrafa) metodunu, “Pattern” (ABŞ) metodunu, seçmə metodunu, “ikili ağac” metodunu, tarazlaşan qiymətlər metodunu, matrisa metodunu, funksional analiz metodunu və s. göstərmək olar. Qarışıq proqnozlaşdırma metodunun birinci ikisini qısaca olaraq xarakterizə edək.

Proqnoz sütun metodu Ukraniya Elmlər Akademiyasının Kibernetika İnstitutunda işlənib hazırlanmış və ilk dəfə ixtisaslaşdırılmış dördüncü nəsil EHM-in yaradılmasında və kompleks məsələlərin həllində tətbiq edilmişdir.

Bu metod aşağıdakı məsələlərdən ibarətdir:

- elmi-texniki problemlər təsnifatlaşdırılır, mütəxəssislərin siyahısı tərtib edilir və proqnozlaşdırma üçün daha mühüm problemlər seçilir;
- ekspert qiymətlərinin cədvəli hazırlanır, ekspert qurupları formalaşdırılır və ekspertiza aparılır. Problemin həlli yollarının bunların hesabına tapılması nəzərdə tutulur;
- proqnoz sütunu, yeni qoyulan məqsədə çatmaq üçün məmulatın parametirlərinin səbəb-nəticə əlaqələri sxemi tərtib edilir;
- problemin həlli yolları formalaşdırılır və ekspert təhlili həyata keçirilir, həmçinin müəyyən edilmiş kriterlər üzrə optimal həlləri seçilir.

Proqnozlaşdırmanın “Pattern” metodunda əvvəlcə ekspertlər tapşırıqların siyahısını formalaşdırırlar. Sonra gələcək dövrün problemi üzrə ekspertlər vahid rəyə gəlirlər. Materiallar elmi-texniki əhəmiyyətinə görə formalaşdırılır və proqnozlaşdırmada bunların çəkisi qiymətləndirilir. Ardınca bütün “ağac” yaradılır, məmulatın keyfiyyət parametirlərinin proqnoz qiymətləri kriterinin lokal sistemi işlənib hazırlanır. Yekunda məmulatın texniki təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələr hazırlanır. “Pattern” metodu ABŞ-da silahqayırma, kosmik tədqiqatlar, tibbi aparatura və digər sahələrdə geniş tətbiq olunur.

Məhsulun keyfiyyətinin proqnozlaşdırılmasında daha yüksək texniki təkmilləşdirmə səviyyəsinə malik oxşar obyektlərin təhlilinə əsaslanan komparativ (müqayisəyə əsaslanan) metodlardan da istifadə oluna bilər. Bu metod keyfiyyət göstəriciləri və texniki səviyyəsi təxminən eyni olan məhsulların ölkədə istehsalının dinamik inkişafını, həmin növ məhsulun digər ölkələrdə hazırlanma texnologiyası üzrə soraq məlumatlarının öyrənilməsini tələb edir.

Keyfiyyət səviyyəsinin proqnoz üzrə qiymətləndirilməsinin adekvatlıq problemi modelləşməyə, hesabatlara və yaxud ekspert məlumatlarına əsaslanır. Keyfiyyət

səviyyəsinin və rəqabət qabiliyyəti göstəricisinin qiymətcə məhsulun real xassələrini yaxınlaşdırmaq üçün verifikasiya həyata keçirilir.

Verifikasiya – bu proqnoz qiymətləndirilməsinin etibarlılığını müəyyənləşdirmək məqsədilə aparılan təhlillərin bir növüdür. Verifikasiya sturuktur və funksional verifikasiyalara ayrılır.

Sturuktur verifikasiyada sturuktura müvafiq olaraq iki və ya daha çox proqnoz qiymətləndirmə müəyyənləşir. Funksional (parametrik) verifikasiyada iş prosesinə uyğunluq parametirləri, yəni müxtəlif mənbələrdən alınmış proqnozların özləri yoxlanılır.

Verifikasiyanın məqsəd və problemləri qısaca olaraq belə ifadə olunur. Gələcəkdə haqqında doğru biliklərin alınması. Burada problem həqiqətin praktika ilə yoxlanılmasından ibarətdir. Lakin gələcək haqqında praktika olmur. Elə bu məqsədlə verifikasiya metodu işlədilir.

Verifikasiya metodu ilə işlənilib hazırlanan proqnozlar iki əsas yanaşma üsulundan istifadə etməklə yerinə yetirilir: fasiləsizlik və komplekslik. Birincisi, proqnozun özünü doğrultması üçün təşkilat bu proqnozların həyata keçirilməsini praktikada mütəmadi olaraq yoxlamalıdır. İkincisi, kompleks, hətərləfli düşünülmüş proqnozlar işlənilib hazırlanmalıdır.

Verifikasiyanın beş üsulu mövcuddur:

1. Birbaşa verifikasiya – bu proqnoz verifikasiya istifadə olunan əvvəlki metodlardan fərqlənən proqnozlaşdırma metodunu təkrarlamaqla həyata keçirilir. Bu üsuldan mürəkkəb hadisələrin proqnozunu vermək üçün faktoqrafik (statistik) metod kimi istifadə etmək olar (orta xətanın hesabı, tendensiyanın ekstropolyasiyası, çoxparametrlı reqressiya analizi və s.). Həmçinin alınan nəticələrin sonradan sintezi ilə kollektiv ekspert qiymətləndirmə metodları da istifadə oluna bilər. İki növ proqnoz sintezindən istifadə edirlər: bütün proqnozların bir hissəsinin sintezi; bir neçə xüsusi proqnozun bazasında uyğunlaşdırılmış (kombinasiya edilmiş) proqnoz.

Bu cür verifikasiya, yəni hər göstərici üçün bir neçə metodla çoxvariantlı proqnozun hazırlanması obyektin gələcək vəziyyətini daha etibarlı qiymətləndirməyə imkan verir.

2. Dolayı verifikasiya obyektə aid proqnoz nəticələri ilə digər informasiya mənbəyinin məlumatları əsasında verilmiş proqnoz müqayisəsidir.

3. Ardıcıl verifikasiya əvvəllər məlum olan proqnoz qiymətlərdən istifadə edərək analitik və ya məntiqi yolla alınan proqnozdur. Deməli, ardıcıl verifikasiya tədqiqat obyektini haqqında əsaslandırılmış perspektiv məlumatlar əldə etmək məqsədilə məlum olan proqnoz qiymətləndirmənin nəticələrinin sintezləşdirilməsidir. Bu verifikasiya proqnozlaşdırmanın sinoptik metodu ilə oxşarlıq təşkil edir.

4. Sinoptik metod ekspertlər tərəfindən proqnozlaşdırma obyektinin məlum proqnozlarının təhlilinə və proqnozlaşdırma mühitinin sonrakı sintezinə əsaslanan proqnozlaşdırma metodudur.

5. İvers verifikasiya tədqiqat obyektinin onun keçmişinə aid proqnoz modelə adekvatlığının praktiki yolla yoxlanmasıdır. Proqnostik modelə görə parametrlərin təyin edilən ədədi qiymətini eksperimentin gedişində alınmış faktiki qiymət ilə müqaisə etmək olar. Əgər müqaisə edilən parametrlərin qiymətləri arasındakı fərqlər (statistik mənada) cüzdirsə, onda belə obyektin keçmişinə aid verifikasiya modelini və proqnozun nəticələrini etibarlı hesab etmək olar.

Proqnozlaşdırmanın ekspert metodları üçün aşağıdakı verifikasiya üsullarından istifadə edirlər:

- təkrar proqnozlaşdırmada digərlərindən fərqlənən nəticələrin əlavə əsaslandırılması (təkrar sorğu verifikasiya);
- opponenlərin (rəyçilərin) tənqidi qeydlərin inkar edilməsi (opponent verifikasiya);
- proqnozun daha səlahiyyətli ekspertlərin rəyilə müqaisə edilməsi (səlahiyyətli ekspertlər verifikasiyası).

Proqnozlaşdırma zamanı mütəmadi yanlış məlumat mənbələrini müəyyənləşdirmək, mümkün səhvləri aradan qaldırmaq və proqnoz səhvlərini nəzərə almaqla verifikasiya həyata keçirilir.

Məhsulun rəqabət qabiliyyəti və keyfiyyətinin proqnoz qiymətinin verifikasiyasının həyata keçirilməsi alına nəticələrin dəqiqliyinin və etibarlılığının təminatında təsirli vasitədir. Nailiyyətlərin olmasına baxmayaraq, proqnoz qiymətləndirmə adekvatlıq problemi, xüsusən keyfiyyət səviyyəsi və rəqabət qabiliyyəti göstəricilərinin ədədi qiymətinin təyini məsələsi aktual olaraq qalır. Ona görə də kvalimetriya metodlarının və məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasının daimi təkmilləşdirilməsi tələb olunur.

Nəticə və təkliflər

Yaşadığımız XXI əsr yüksək keyfiyyət əsridir. Yüksək keyfiyyət özünü bütün sahələrdə göstərməkdədir- keyfiyyətli əmək, keyfiyyətli məhsul və xidmət, keyfiyyətli ətraf mühit və s.

Keyfiyyət- siyasi, mənəvi və iqtisadi meyyardır. Milli iqtisadiyyatımızın möhkəmlənməsi məhz keyfiyyətdən asılıdır. Bu fikirlə razılaşmağa qabağcıl ölkələrin təcrübəsi məcbur edir.

Müəssisələr və təşkilatlar səviyyəsində keyfiyyət problemin həll etmək üçün ISO 9001-2000 standartının əsasında idarəcilik sistemini qurmaq vacibdir. ISO 9001-2000 keyfiyyət standartı almış müəssisələr bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabətə dözümlü olurlar. Rəqabət elə bir şəraitdir ki, onun təsiri müəssisələri bazarda istənilən dəyişikliyə adaptasiya stimullaşdırır. Azərbaycan subyektlərinin əsas strateji istiqaməti məhsullarının istehsalında yüksək göstəricilərin əldə edilməsinə yönəlməlidir. Hal-hazırda ölkə rəhbərlərinin, istehsalçıların və istehlakçıların marağındadır ki, mal və xidmətlərin, yaşayışın keyfiyyəti yüksəlsin. Keyfiyyət sisteminə sertifikat əldə etmək istəyən şirkətlərin sayı, Azərbaycanda gündən- günə artmaqdadır, çünki bunsuz biznesdə uzun müddətli uğur qazanmaq mümkün deyil.

«Dəyişkən dünyada» insanın peşəkar mobilliyinə, potensialının inkişaf etdirməyinin əsasını daimi təhsil təşkil edir. Dünya təcrübəsində «Keyfiyyətin idarəedilməsi» fənni Texniki Ali Təhsil Ocaqlarında ümum texniki, fəlsəvi-metodoloji amillərini əhatə edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində yaşayış səviyyəsin, iqtisadiyyatın sosial durumun və ekoloji təhlükəsizliyin təmin olunmasında keyfiyyət əsas problemdir. Keyfiyyət – bütün fəaliyyət istiqamətində effektivliyi xarakterizə edən kompleks bir anlayışdır: strateqiyanın işlənməsi, istehsalın təşkili, marketinq və s.. Keyfiyyət sisteminin əsas tərkib hissəsi məhsulun keyfiyyətidir. Keyfiyyət anlayışına müasir ədəbiyyat və təcrübədə fərqli təriflər verilib. Beynəlxalq standartlar təşkilatı (standart ISO-8402) keyfiyyətə belə bir

tərif vermişdir. Keyfiyyət – məhsula və ya xidmətə mənsub olan, istehlakçıların müəyyən edilmiş və yaxud güman edilən tələblərini ödəmək imkanı verən xassələr məcmuəsidir.

Bu standart «keyfiyyətin idarə olunması», «keyfiyyət spirali» kimi anlayışları gətirdi.

Beynəlxalq səviyyədə keyfiyyət sisteminə müəyyən edilmiş tələblər İSO 9001-2000 seriyasında öz əksini tapmışdır. Əgər müəssisə İSO 9001-2000 keyfiyyət sertifikatına yiyələnmək istəyirsə, o, mütləq həmin standartın əsasında idarəçilik sistemin qurmalıdır. Keyfiyyətin idarə edilməsi ilə bağlı əsas beynəlxalq İSO paketi 1987-ci ilin mart ayında yarandı. Hal- hazırda 100- dən artıq ölkə onun üzvüdür.

Bu standartlar birbaşa istehsal sahələrinə daxil oldular və keyfiyyətin əldə olunmasına dair dəqiq işlənmiş tələblər irəli sürdülər. Bu standartlar keyfiyyət sisteminin sertifikatlaşdırılmasının təməlini qoydular. Ümumi menecmentin müstəqil sahəsi yarandı – keyfiyyət menecmenti.

Müasir zamanda alimlər və praktiklər keyfiyyət metodlarını TQM metodologiyası ilə uzlaşdırırlar. TQM ingiliscədən- ÜKM (Ümumi Keyfiyyət Menecmenti). 9000-ci seriyalardan olan İSO standartları bütün dünyada qəbul edilmiş şərtləri müəyyənləşdiriblər və eyni zamanda istehsalçı və istehlakçı arasında münasibətləri işləyib hazırlayıblar. Digər sözlərlə İSO standartları-istehlakçılara yönəlmiş (orientasiya) standartdır.

Azərbaycanda aparılan iqtisadi islahatlar, keyfiyyət probleminə diqqəti artırıb. Azərbaycan müəssisələrinin hal-hazırkı problemi rəqabətə dözümlü məhsul istehsal etməkdən ibarətdir. Bu problemi həll etmək üçün hər təşkilat keyfiyyət sistemini müəyyən etməlidir. Keyfiyyət sisteminin olması, müəssisənin xarici bazarlarda uğur qazanmaq ehtimalını artırır. Çünki xarici təşkilatlar iki anoloji məhsul istehsal edən firmalardan, keyfiyyət sisteminə İSO sertifikatı əldə etmiş təşkilata üstünlük verirlər. Keyfiyyət sistemi hər firmanın spesifikliyini nəzərə almalıdır və elə hazırlanmalıdır ki, məhsulun istehsalı zamanı xərcləri minimuma endirsin. İstehlakçı əmin olmalıdır ki,

aldığı məhsulun keyfiyyətinə 100% təminat var. Keyfiyyətin idarəedilməsi nəzəriyyəsinə iki problem mövcuddur: menecmentin keyfiyyəti və keyfiyyətli məhsul. Keyfiyyətin əldə olunması az xərc aparmır. Qabaqlar keyfiyyət xərclərinin əsas hissəsi fiziki əməyin payına düşürdü. Bu günlərdə isə intellektual əməyin payı artıb. Keyfiyyət problemi alimlərin, mühəndislərin, menecerlərin iştirakı olmadan həll oluna bilməz. Məhsulun keyfiyyətinin artırılması və yüksək ödənişli xarici bazara çıxmaq məqsədi ilə, hər il keyfiyyətli idarəetmə və keyfiyyətli məhsulu seçmək üçün ölkə səviyyəsində müsabiqələr keçirilməlidir. Belə ki, müasir dövrdə satış bazarını hansısa bir hissəsini əldə etmək üçün əsas şərt- keyfiyyətdir. Yalnız keyfiyyət, məhsulun rəqabət qabiliyyətini yüksəldir. İstehlakçı üçün keyfiyyət anlayışı məhsulun funksional, sosial, estetik, ekoloji xüsusiyyətlərindən formalaşır. Yalnız, müəssisələr keyfiyyətli məhsul istehsal edərkən, əhalinin alıcılıq qabiliyyətini yaddan çıxarmalı deyirlər. Ona görə ki, iki analoji məhsuldan, maya dəyəri aşağı olan məhsul daha rəqabətə dözümlü olur. Sözsüz ki, keyfiyyətin əldə edilməsi xərclər tələb edir. Amma, keyfiyyət satışı artıran amildir və satışdan əldə olunan mənfəət, xərcləri kompensasiya edir. Əgər müəssisə məhsulu bazara çıxarır və liderlik mövqeyinə çıxmaq istəyirsə, təbii ki, həmin məhsulu vaxtaşırı olaraq təkmilləşdirməlidir.

Beləliklə keyfiyyətli məhsul istehsalına nəzarət və onun idarə edilməsinə nəzəri və praktiki istiqamətlərdə baxmış oluruq. Demək olar ki, bütün bunlar Keyfiyyətli məhsul istehsalının idarəedilməsinin birinci, əsas mərhələsini təşkil edir amma bu işin idarəedilməsinin ikinci dərəcəli, köməkçi, dəqiqliyi daha da artıran idarəetmə işi də var. Bu Keyfiyyət İnkişaf Etdirmə Qruplarıdır. Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupu (=Quality Circles) ilk dəfə İshkava tərəfindən yaradılan və Yaponiya da həyata keçirilən bir fəaliyyətdir. Xüsusilə nəzarətçi və siravi işçilərdən yaradılan 3-10 nəfərlik Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupunun əsas vəzifəsi keyfiyyətin yüksəldilməsinə nail olmaqdır. Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupu Yaponiya alimlər və mühəndislər ittifaqı (=JUSO: Japanese Union of Scientist and Engineers) aşağıdakı kimi izah edir.

Bir keyfiyyət inkişaf etdirmə qrupu eyni departamentə çalışan 3-10 nəfər könüllü işçidən yaradılır. Qrup işçiləri müəyyən zamanlarda bir araya gələrək departamentlərlə əlaqəli keyfiyyət, istehsalat işləri və digər məsələləri müzakirəedərək, həll yolları axtarırlar. Nəticələr və həll yolları koordinatorlar tərəfindən rəhbərliyə çardırılır. Rəhbərlik təklifləri uyğun bildiyi təqdirdə həyata keçirilməsi üçün qərar verir. Bu baxımdan Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qruplarının tətbiq oluna bilməsi üçün qrup halında işləməyə və qərarlar ala bilməyi bacaran, ən əsası keyfiyyətlətli məhsul işini bilən işçilər tərəfindən yaradılması mühümdür. Hər bir Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupunun müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün hər bir qrup üzvünün;

- İşini sevməsi və işiylə qürur duyması,
- İş yoldaşları ilə normal davranmaq,
- Firmaya sadıq qalması,
- Keyfiyyətli işin uzun müddətdə özü üçündə yararlı olmasını da düşünməlidir, KİEQ-in toplantılarında mövzu haqqında məlumatlı olması, fikirlərini çəkinmədən açıq-aydın bildirməsi əsas şərtidir.

Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupunun önərilərini müvəffəqiyyətlə həyata keçirən TOYOTA firmasında 6500-ə yaxın Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupunun mövcud olduğu söylənilir. Son illərdə bir çox ABŞ və Avropa firmalarında bu işi öyrənib, həyata keçirildiyi müşahidə olunur. Bəzi firmalar KİEQ-in yaradılmasından sonra əldə olunan irəliləyişin pul cinsində dəyəri firmalara görə dəyişməkdədir. Bəzi firmalar KİEQ-in artıq xərc olmasını düşünmədən onu həyata keçirir, bununla da həm işçilərin keyfiyyətli məhsul istehsalını təmin edilir, həm də daim yeniləşən və dəyişən istehlakçı istəkləri nəzərə alınaraq onların təlabatına uyğun məhsul istehsalı təmin olunmuş olur. Bu barədə təcrübə keçdiyim “Araz LTD” müəssisəsinə müraciət etdim, rəhbərliyə bu işin mahiyyətini və əhəmiyyətini anladıqdan sonra qrupun yaradılmasına dair icazə aıdım. Qrup 6 nəfərdən ibarət oldu və qrup üzvləri aşağıdakı kimi təyin olundu. Bildiyimiz kimi müəssisə də 3 əsas

keyfiyyətə nəzarətə məsul şəxs var. Mən də işin rahat olması üçün onların hər birinə bir köməkçi olmasını irəli sürdüm. Beləliklə Keyfiyyəti İnkişaf Etdirmə Qrupunun 6 üzvü oldu. Daha açıq; laboriya müdiri və onun köməkçisi, un istehsalatı sahəsinin briqadiri və anbar müdiri, çörək sexinin briqadiri və onun köməkçisi. Onlara ayda bir dəfə bir araya gələrək keyfiyyətlə bağlı məsələləri müzakirə edəcək, istehlakçılardan gələn şikayət və təkliflərə onlar baxacaqlar. İnanıramki, təklifimlə yaradılan qrupun fəaliyyəti uğurlu olar, inteqrasiyalı cəmiyyətdə yenilik olar, müəssisənin iş fəaliyyətinə uğur gətirər. Onu da əlavə edim ki, bu fəaliyyətin uğurlu olması üçün qrup Davamlı İnkişaf Siyasəti aparmalıdır. Bu siyasətin aparılması üçün əsas prinsiplər aşağıdakılardır.

- İstehlakçının dəyişən və inkişaf edən istəkləri davamlı izlənməlidir.
- İstehsal sistemində hər modul həm istehsalçı həm də istehlakçı vəziyyətidir. Son məhsulun keyfiyyəti bu istehsalçı istehlakçı əlaqələrinin nə qədər sıx olmasından asılıdır.
- Hər hansı məhsuldan gözlənilən xüsusiyyətlər spesifik, əhatəli, asan anlaşılan və ölçüləbilən şəkildə olmalıdır.
- İstehlakçının məhsul haqqında olan fikirləritəsirli bir geri bəsləmə (=feedback) mexanizmi ilə idarəedicilərə çatdırılmalı və lazımi dəyişiklik qərarları alınmalıdır.
- Keyfiyyət problemlərini ortaya çıxmadan öncə yoxlamaq, yəni müəyyən etmək və bunun qarşısının alınması tədbirləri həyata keçirilməlidir.
- Yüksək keyfiyyətin idarəedici-işçi arasında etimad və məqsəd birliyi şəraitində gerçəkləşə bildiyi unutulmamalıdır.

İstifadə Edilmiş Ədəbiyyat Siyahısı

1. Asif Bəkirli Beynəlxalq idarəetmə sistemlərinin inteqrasiyası və audit-i-Bakı, "Oğuz Eli" nəşriyyatı, 2010
2. Azərbaycanca beynəlxalq standartların tətbiqi sahəsində mövcud vəziyyət: Araşdırma nəticələrinin analitik hesabat. – Bakı, 2007. – 30 səh.
3. Keçid iqtisadiyyatında standartlaşdırma: ÜTT-yə üzvlük kontekstindən yeni rəqabətə hazırlıq. Araşdırma materialı. – Bakı, 2007. – 10 səh.
4. TS-EN-ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi-Şartlar.
5. İşçi Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme OHSAS-18002-2008.
6. TS-EN ISO 9004 – Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar-2007
7. Менеджмент качество в вузе. Ю.П.Похолкова и А.И.Чучалина-Томск. Изд.ТПУ, 2004-с.252
8. Рузаев Е.Н., Рузаева П.Е.Международная сертификация как метод интеграции высший школы в мировое образовательное пространство.Качество. Инновации. Образование. 2004,№3
9. Коровкин М.В., Могильницый С.Б., Рузаев Е.Н. Система менеджмента в вузе. Тезисы докладов Всероссийской конференции «Внутривузовские системы обеспечение качество подготовки специалистов», г.Краснодар 2002,с.40-44.
10. Горленко О.А., Мирошников В.В. Создание систем менеджмента качества в организации. — М.: «Машиностроение-1», 2002
11. ГОСТ Р ИСО 9001—2001. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Издательство стандартов, 2001.
12. Горленко О.А., Мирошников В.В., Захаров А.В. Бизнес-процесс-ориентированная система менеджмента качества: Справочник // Инженерный журнал.— 2001. — № 8.
13. Global perspectives on global standards: a 15 economy survey of ISO 9000 and ISO 14000. Special report.- Geneva: ISO management systems,

2003. – 10 pgs.

14. Benefits of ISO 9001: presentation. Geneva, 2006. – 19 pgs.

15. Marti Casadesus, Stanislav Karapetrovic, ISO 9001:2000 and ISO 9001/2/3: 1994. A comparative empirical study of the benefits and costs. – Spain, 2003.- 10 pgs.

İnternet səhifəsi

www.azstand.gov.az

www.tse.org.tr

www.aseu.edu.az

www.gost.ru

www.aqa.az

www.ayna.az

www.edu.gov.az

www.khazar.org

www.fmass.ru

Summary

A quality management system (QMS) is a collection of business processes focused on achieving quality policy and quality objectives to meet customer requirements. It is expressed as the organizational structure, policies, procedures, processes and resources needed to implement quality management. Early systems emphasized predictable outcomes of an industrial product production line, using simple statistics and random sampling. By the 20th century, labour inputs were typically the most costly inputs in most industrialized societies, so focus shifted to team cooperation and dynamics, especially the early signalling of problems via a continuous improvement cycle. In the 21st century, QMS has tended to converge with sustainability and transparency initiatives, as both investor and customer satisfaction and perceived quality is increasingly tied to these factors. Of all QMS regimes, the ISO 9000 family of standards is probably the most widely implemented worldwide - the ISO 19011 audit regime applies to both, and deals with quality and sustainability and their integration.

Резюме

Системы управления качеством на предприятиях появились в связи с развитием деятельности по управлению качеством продукции. Ужесточающаяся конкуренция и осознание роли качества как основы конкурентоспособности вынуждали предприятия перейти от отдельных разрозненных элементов управления качеством к их объединению в единую, комплексную систему управления — с учётом всех факторов, влияющих на качество. В результате система качества получила статус одной из систем управления предприятием, наряду с системами управления персоналом, производством, снабжением и другими. Внедрение системы качества позволяет организовать и проводить плановую, регулярную работу по качеству. При наличии необходимой материальной базы, современной технологии и квалифицированного, заинтересованного персонала, это повышает стабильность качества всей выпускаемой продукции, а не только отдельных образцов для выставок и презентаций. Такая система служит дополнительной гарантией качества для заказчиков, многие из которых практикуют проверку систем качества у потенциальных поставщиков, результаты которой могут влиять на заключение контрактов. Распространение подобных взаимоотношений поставщиков с заказчиками в мировой торговле привело к появлению серии международных стандартов ИСО 9000 на системы качества, а затем — к возникновению и развитию сертификации этих систем независимыми органами.

**Şükürov Rauf Ramazan oğlunun “Biznesdə keyfiyyəti idarəetmə sisteminin
təşkili istiqamətləri” mövzusunda dissertasiya işinin**

R E F E R A T I