

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

ŞİXBALAYEV VARLIQ XALİQ oğlu
“BİZNESDƏ KEYFİYYƏTİ İDARƏ ETMƏ SİSTEMİNİN TƏTBİQİ
PERSPEKTİVLƏRİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı:

060409 - “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma:

“Biznes inzibatçılığı”

Elmi rəhbər;

Magistr proqramının rəhbəri;

i.ü.f.d. dos. Həmidov H.İ

i.ü.f.d., dosent Abbasova.R.Ə

“Biznesin idarə edilməsi”

Kafedra müdiri; **i.ü.f.d.,dos. Əliyev.M.Ə**

BAKI-2017

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
I FƏSİL. KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI	
	7
1.1.İdarəetmədə keyfiyyət anlayışı və onun formalaşmasının nəzəri əsasları.....	7
1.2.Keyfiyyətin idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və tələbləri	14
1.3.Biznesin idarə edilməsinə sistemli-məqsədli yanaşma	20
II FƏSİL. KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏTBİQİ TEXNOLOGİYALARI	
	30
2.1. Keyfiyyəti idarəetmə sistemlərində keyfiyyətə nəzarət və onun təminatının müasir vəziyyəti	30
2.2.Keyfiyyəti idarəetmə sistemləri ilə məsuliyyət və səlahiyyətlərin bölgüsü	43
2.3. Xidmət sahəsində keyfiyyətin ölçülməsi və keyfiyyətə nəzarət sistemlərinin qiymətləndirilməsi.....	48
FƏSİL III. KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏŞKLİ İSTİQAMƏTLƏRİ	
	57
3.1. Otel müəssisələrində keyfiyyəti idarəetmə sisteminin təşkili.....	57
3.2. Beşulduzlu otellərdə resursların idarəedilməsi göstəriciləri.....	62
3.3. Rixos oteldə keyfiyyəti idarəetmə sisteminin tətbiqi perspektivləri.....	65
NƏTİCƏ	75
İstifadə olunmuş ədəbiyyat	78

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir ictimai həyatında fərdlər siyasətdə, idarəetmədə, təhsildə, sağlamlıqda, ünsiyyətdə, aldığı hər cür məhsul və xidmətin keyfiyyətini sorğulayır və davamlı olaraq istədiyi xidmət və məhsul keyfiyyəti səviyyəsinin yüksəldilməsi gözləyir. İnsanlar, üzvlərarası əlaqələrində belə dürüstlük, yaxşı xarakterlilik, müdriklik kimi insani keyfiyyəti müəyyən edən xüsusiyyətlərə sahib şəxslər ilə bir arada olmaq istəyirlər. Bu və bunun kimi səbəblərlə, keyfiyyət hər mövzuda əhəmiyyət daşıyır və keyfiyyət çərçivəsinin yaxşı müəyyən olunması lazımdır.

Müəssisələrin inkişaf proseslərinə baxıldıqda mənfəət əldə edə bilmənin və davamlılığını təmin etmənin təməl şərtlərindən birinin rəqabət edə bilmə gücünün davamlılığını təmin etməkdən keçdiyi görünür. Rəqabət gücünü əldə etmənin əsas şərtlərindən biri də müştərilərin ehtiyac, istək və gözləmələrinə uyğun olaraq məhsul və xidmət istehsalı təmin etməkdir.

Müasir dövrün rəqabətli iş mühitində qloballaşma faktı da əhəmiyyətli inkişafın başlanğıcını qoymuşdur. İstehsal etdiklərini yalnız öz sərhədləri içərisində satan müəssisələr qloballaşmanın gətirdiyi dəyişmə və dinamizm ilə birlikdə yerini milli sərhədlərin kənarına davamlı və sürətli bir şəkildə məhsul və xidmət aparan müəssisələrə buraxmağa başlamışdır. Transmilli olaraq adlandırılan bu müəssisələrin birlikdə rəqabət beynəlxalq ölçüyə daşınmışdır.

Bu məzmununda, məhsul və xidmət istehsalında müştərilərin ehtiyac, istək və gözləmələrini göz qarşısında saxlamayan müəssisələr müştərilərin gözləntilərini qarşılayan müəssisələr qarşısında bazar paylarını itirməyə məhkumdur. İqtisadi, texnoloji və ictimai dəyişmələrin təsiriylə istehlakçıların gözləmələri də fərqliləşir. Qlobal mənada məhsul və xidmətlərin dövrünün sərhədlərin kənarına çatmasıyla birlikdə istehlakçıların fərqli məhsul və xidmətlərlə qarşı-qarşıya qalması müştəri ehtiyac, istək və gözləmələrinin də dəyişməsinə özü ilə gətirir. Hazırda yalnız müştərilərin ehtiyac, istək və gözləmələrini qarşılayan müəssisələr rəqiblərinə qarşı

əhəmiyyətli rəqabət üstünlüyü əldə edə biləcəklər. Müştərini qane etmənin əsas şərti məhsul və xidmət istehsal etməkdir.

Keyfiyyət anlayışı istifadə məqsədinə görə fərqli mənalar ifadə edə bilər. Bunun səbəbi keyfiyyətin çox ölçülü olmasıdır. Bir çox insana görə keyfiyyət; lüks, bahalı, nadir olan, üstün olan, bənzərlərindən ayrı, müsbət keyfiyyətlərə sahib olan anlayışlarla ifadə edilir. Keyfiyyət anlayışı ilə əlaqədar çox dəyişik təriflər verilir. Ədəbiyyatda keyfiyyət şərtlərə uyğunluq dərəcəsi və ya məhsul və ya xidmətin müəyyən bir ehtiyacı qarşılaya bilmə dərəcəsi olaraq ifadə edilir. Fərqli elm sahələri də keyfiyyəti müxtəlif şəkildə təsnifatlandırırlar. Məsələn, idarəetmə alimləri arasında müştəri tərəfindən istənilən xüsusiyyətlərə və standartlara uyğunluq olaraq ifadə edilən uyğunluq keyfiyyəti və təşkilat tərəfindən istənilən dizayn xüsusiyyətlərinə və standartlarına uyğunluq olaraq ifadə edilən dizayn keyfiyyəti təsnifatı da aparılır.

Müəssisəni idarə etmənin mərkəz nöqtəsini meydana gətirən keyfiyyət siyasəti, müştəri təminatını və proseslərin davamlı inkişafını təmin etməyi qarşısına məqsəd qoymuşdur. Müəssisənin əsas məqsədi olan müştəri təminatı keyfiyyət siyasətində imtina edilməyən bir element kimi iştirak edir. Müştəri təminatının minimum şərtlərinin təyin olunaraq qarşılanması lazımdır. Bazarda mövcud məhsullar qədər, bazara çıxarılaçaq məhsulların da minimum şərtləri qarşılanması lazımdır. Müəssisənin müştəri təminatını qarşılamaq üçün bu gün izlədiyi və gələcəkdə izləyəcəyi yolu göstərən siyasət keyfiyyət siyasəti kimi təyin oluna bilər. Başqa sözlə, keyfiyyət siyasəti müəssisənin müştəri təminatına ümumi baxışını əks etdirir.

Müştəri məmnunluğunun təmin edilməsi və bütün fəaliyyətlərin davamlı olaraq yaxşılaşdırılması üçün bütün işçilərin qəti və aktiv iştirakı lazımdır. Bu anlayış, işçilərin və proseslərin müştəri yönümlü olaraq təşkil edilməsini qanun əldə edən idarəetmə anlayışını tələb edir. idarəetmə bu vəzifəni boynuna götürərək təşkilat içərisində keyfiyyət standartlarının qurulmasını və proses və işçilərin bu standartları təmin edəcək şəkildə qurulmasını təmin edir.

Keyfiyyətə verilən əhəmiyyətin artmasına paralel olaraq, müəssisədəki bütün prosesləri əhatə edən idarə sistemi tətbiqinə keçilmişdir. Müəssisə səviyyəsində idarəetmə kimi də adlandırılan bu tətbiq, bütün işçilərin qatqlarıyla dizayn, istehsal, satış sonrası xidmət və xidmət mərhələləri ilə dəstək fəaliyyətlərini əhatə edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznesdə keyfiyyətli idarəetmə sisteminin tətbiqi perspektivlərinin öyrənilməsidir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələr yerinə yetirilməlidir:

İdarəetmədə keyfiyyət anlayışı və onun formalaşmasının nəzəri əsaslarını tədqiq etmək;

- Keyfiyyətli idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və tələblərinə tədqiq etmək;
- Keyfiyyətli idarəetmə sistemlərində nəzarət və keyfiyyətin təkmilləşdirilməsini və sisteminin xüsusiyyətlərini müəyyən etmək;
- Keyfiyyətli idarəetmə sisteminin tətbiqi metodlarını müəyyən etmək ;
- Xidmət sahəsində keyfiyyətin məzmununu, ölçülməsini, ani idarəetmə modellərini müəyyən etmək;
- Otel biznesi üzrə idarəetmənin sisteminin təsnifatı mexanizmlərini təhlil etmək
- Rixos otelində idarəetmə sisteminin tətbiqinin nəticə və perspektivlərini təhlil edərək və təkmilləşdirmə istiqamətlərini göstərmək.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasları. Tədqiqatın nəzəri keyfiyyətli idarəetmə anlayışı, bu idarəetmənin sistemlərinin əsas metodları, tələbləri, keyfiyyətli idarəetmədə keyfiyyətə nəzarət, keyfiyyətin təminatı, keyfiyyətli idarəetmə texnologiyaları haqqında nəzəri məlumatlar təşkil edir.

Tədqiqatın metodoloji əsasını otel müəssisələrində keyfiyyətli idarəetmə, beş ulduzlu otel göstərciləri, Rixos otelinin keyfiyyətli idarəetmə perspektivləri barədə araşdırma məlumatları təşkil edir.

Tədqiqat işində iqtisadi təhlil, müqayisəli təhlil metodlarından və s. üsullardan istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası. Biznesə dair dərsliklər və dərs vəsaitləri, tədqiqat işləri, məqalələr və digər bu sahə ilə bağlı dövlət qurumlarının və s.-nin hesabatları tədqiqat işinin informasiya bazasını təşkil edir.

Tədqiqatın obyektini. Rixos 5 ulduzlu otellər şəbəkəsi təşkil edir. Tədqiqatın obyektini keyfiyyətli idarəetmə sisteminin tətbiqi, predmetini isə bu tətbiqin perspektivləri ilə bağlı proseslər təşkil edir.

Tədqiqatın predmenti. Xidmət sahəsi üzrə risklərin tətbiqi metodları normaları və qaydaların təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. İşin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Keyfiyyətli idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və tələblərinin öyrənilməsinə cəhd edilmişdir
- Keyfiyyətli idarəetmə sistemlərində keyfiyyətə nəzarət, keyfiyyətə nəzarət və keyfiyyətin təkmilləşdirilməsini tədqiq edilməsinə çalışılmışdır;
- Xidmət sahəsində keyfiyyətin əhəmiyyəti, ölçülməsi, modelləri və keyfiyyətə nəzarət barədə məlumatların tədqiqinə cəhd edilmişdir;
- Otel müəssisələrində keyfiyyətli idarəetmənin təşkili məsələləri araşdırılmışdır
- Rixos otelinin keyfiyyətli idarəetmə perspektivləri və yollarını müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqat işinin praktiki əhəmiyyəti. İşdə əldə olunan nəticələr və təkliflər Xidmət sahələrində keyfiyyətli idarəetmə sisteminin tətbiqinin dərinədən öyrənilməsində istifadə edilə bilər.

İşin həcmi və strukturu. Dissertasiya giriş, üç fəsil və 9 yarım fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

I FƏSİL. KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ

ƏSASLARI

1.1. İdarəetmədə keyfiyyət anlayışı və onun formalaşmasının nəzəri əsasları

Keyfiyyətin ən sadə tərfi müştərinin istəklərinə cavab verə bilmək deməkdir.

Keyfiyyət ilə əlaqədar ilk qeydlər e.ə. 2150-ci ilə qədər uzanır. Məşhur Hammurabi Qanunlarının 22-cu maddəsində bu ifadələr yer tutur: “Əgər bir tikinti ustası bir adama ev tikərsə və tikilən ev kifayət qədər möhkəm olmayıb sahibinin üstünə çökərək ölümünə səbəb olursa o inşaat ustasının başı kəsilir”. [10, 4]

Keyfiyyət (qualites) latınca "necə yarandı" mənasını verən "qualis" sözündən yaranmışdır. Buna görə keyfiyyət hansı məhsul və ya xidmət üçün istifadə edilsə, onun nə olduğunu bildirməyə yönəlmişdir. Halbuki indiki dövrdə keyfiyyət, daha çox üstünlüyü və yaxşını ifadə etmək üçün istifadə edilir. Buna görə də keyfiyyət fərdi dəyərləri ehtiva edir [10, 5] .

Keyfiyyətin fərqli dünyagörüşlər və fərqli məktəblər tərəfindən fərqli tərifləri vardır.

Ümumi bir tərif olaraq; keyfiyyət bir məhsul və ya xidmətin müəyyən olunan və ya ola biləcək ehtiyacları qarşılama qabiliyyətinə əsaslanan xüsusiyyətlərin toplusudur.

Dr. Cozef Jurana görə keyfiyyət, istifadəyə uyğunluqdur.

Philip B. Crosby'nin dünyagörüşünə görə isə keyfiyyət sistemin şərtlərə və tələbə uyğunluğudur.

Amerika Keyfiyyətə Nəzarət Dərnəyinin (ASQC) keyfiyyətlə bağlı tərfi isə; bir məsul və ya xidmətin müəyyən bir tələbatı qarşılaya bilmə qabiliyyətlərini ortaya qoyan xarakteristikaların hamısı keyfiyyətdir.

Yapon Sənaye Komitəsinə görə keyfiyyət; məhsul və ya xidməti iqtisadi bir yoldan çıxaran və istehlakçının arzularına cavab verən bir istehsal strukturudur. [10, 6].

Keyfiyyət anlayışı, 1960-cı illərdən etibarən özünü yeniləyərək insana aid olmağa başlamışdır. Keyfiyyətin yalnız istehsalın idarə olunması ilə vəzifəli şəxslərin deyil, bütün işçilərin məsuliyyətində olduğu ön plana çıxarılmışdır. Firmalar arasında ediləcək rəqabətin istehsal sayı ilə deyil, çıxarılan malın keyfiyyəti ilə olmasının lazım olduğu düşüncəsi ön plana çıxmışdır.

Keyfiyyət ən ümumi mənası ilə bir məhsul və ya xidmətin, müştərilərin ehtiyac və gözləmələrini qarşılaya bilmə dərəcəsi kimi izah edilməklə yanaşı, bir məhsul və ya xidmətin müəyyən xüsusiyyətlərə uyğunluğunu və xətasız olma dərəcəsini göstərən bir performans ölçüsü olaraq da nəzərdən keçirilir.

Keyfiyyətli bir məhsul və ya xidmətdən danışdığımız zaman, ümumiyyətlə ehtiyac və gözləmələrimizi qarşılayan ya da aşan bir məhsul və ya xidməti düşünürük. Bu ehtiyac və gözləmələr çox vaxt məhsulun istifadə məqsədinə və satış qiymətinə görə formalaşır. Məsələn, bir müştərinin yolun kənarındakı bir moteldən gözlədiyi performans beş ulduzlu bir oteldən gözlədiyi performansdan fərqlidir. Çünki hər ikisinin də qiyməti və gözlənilən xidmət səviyyəsi bir-birindən fərqlidir.

Əgər bir məhsul və ya xidmət ehtiyac və gözləmələrimizi qarşılıyrsa, keyfiyyət səviyyəsinin yaxşı olduğunu düşünürük. Bu nöqtədə, keyfiyyət əslində müştərinin qəbul etməsi ilə əlaqədar bir anlayış kimi qarşımıza çıxır. Bir məhsul və ya xidmətin qəbul olma performansı gözləmələrimizi qarşılıyrsa yaxşı (qəbul edilə bilən) keyfiyyətdən, gözləmələrimizdən azdırsa qalırsa aşağı keyfiyyətə, gözləmələrimizdən çox olduğu vəziyyətdə isə yüksək keyfiyyətdən danışırıq. Qəbul edilən performans əslində məhsulun müştəri üçün nələrdə bildiyidir. Buradan keyfiyyət riyazi olaraq bu şəkildə ifadə edilə bilər.

Keyfiyyət = Qəbul olunan Performans / Gözləmələr

Məsələn, bir müştərinin almaq istədiyi avtomobilin performansını ilə əlaqədar gözləməsi yalnız aşağı yanacaq istehlakıdırsa və avtomobil bunu verirsə, müştəri baxımından avtomobilin keyfiyyətli olduğu deyilə bilər [11, 12].

Bu şərtlərə baxmayaraq, keyfiyyətin eyni zamanda mücərrəd və kompleks bir anlayış olduğunu görürük. Fərqli məhsul və ya xidmətlər üçün, ya da fərqli şəxslər-istehsalçılar, dizaynerlər, idarəçilər, müştərilər, hətta müxtəlif keyfiyyət qrupları-baxımından keyfiyyətin başa düşülməsi bir-birindən fərqlidir.

Keyfiyyətin ölçüləri isə ümumi olaraq performans, əlavə ünsürlər, uyğunluq, etibarlılıq, dayanıqlıq, xidmət görmə, estetik və etibar olmaq üzrə səkkiz başlıq altında toplanır. Bu ünsürlər aşağıdakı kimi izah olunur:

Performans: Bir məhsul və ya xidmətdən gözlənilən əsas xüsusiyyətlərdir. Bir televiziyanın görünüşü dəqiq verməsi, bir avtomobilin yanacaq istehlakının aşağı olması, bir universitetin məzunlarının iş tapma nisbəti və müddəti, bir xəstəxananın doğru və effektiv müalicələri tətbiqi nümunə olaraq verilə bilər.

Əlavə ünsürlər: Bir məhsul və ya xidmətdən gözlənilən ikinci xüsusiyyətlərdir. Bir televiziyanın uzaqdan idarə olunması, bir avtomobilin mərkəzi kilid sisteminin olması, bir universitetin şagirdlərinə sağlamlıq xidməti təqdim etməsi, bir xəstəxananın daxili əczaxanasının olması nümunə olaraq verilə bilər.

Uyğunluq: Bir məhsul və ya xidmətin xüsusiyyətləri və ya sektor standartlarını qarşılamaşdır. Bir avtomobildə ABS sisteminin və hava yastığının olması, bir xəstəxananın təcili xidmətə sahib olması nümunə olaraq verilə bilər.

Etibarlılıq: Bir məhsulun performansının davamlılıq kəsb etməsi olaraq müəyyən oluna bilər. Bir avtomobil üçün qəzadan keçən müddət, bir universitetə etdiyi elmi araşdırmalar səbəbiylə duyulan güvən nümunə olaraq verilə bilər.

Dayanıqlılıq: Bir məhsul və ya xidmətin istifadə edilə bilən ömrü ilə əlaqədar bir keyfiyyət ölçüsüdür. Bir avtomobil üçün parçalarının paslanma və korroziya qarşı dayanıqlı olması, bir fotosəkilin əzilmə və islanmağa qarşı dayanıqlı olması, bir binanın zəlzələyə dayanıqlı olması nümunə olaraq verilə bilər.

Xidmət görmə: Bir məhsul və ya xidmətlə əlaqədar olaraq şikayətlərin və problemlərin həll edilmə asanlığıdır. Bir avtomobilin baxım və ehtiyat hissələrinin asanlığı, bir binanın damında meydana gələ biləcək bir problemdə dama asanlıqla çıxma bilmə nümunə olaraq verilə bilər.

Estetik: Hissi xüsusiyyət daşıyan (görünüş, rəng, cazibədarlıq, qoxu və s.) bir ölçüdür və məhsulun duyğulara xitab edə bilmə qabiliyyəti olaraq müəyyən olunur. Bir avtomobilin rəng və dizaynının uyğun olması, bir xəstəxananın təmiz olması, bir binanın dekorativ xüsusiyyətlər baxımından müştərinin zövqünə xitab etməsi nümunə olaraq verilə bilər.

Nüfuz: Bir məhsul və ya xidmətin keçmiş performansı və müştərilər baxımından nisbi imici olaraq ifadə edilir. Bu ölçü müştərinin məhsulla əlaqədar keyfiyyət qəbuluna əhəmiyyətli nisbətdə təsir edə bilər.

Keyfiyyəti idarə etmə keyfiyyət sahəsində məqsədlərə nail olmağa yönəldilmiş idarə etmə funksiyalarının bir hissəsini əhatə edir. Keyfiyyət sahəsində məqsədlər müəssisəyə keyfiyyətə nəzarət etmək, nizama salmaq, qəbul edilmiş tələblərə uyğunluğu təmin etmək və müəyyən edilmiş tələbləri çevik dəyişdirmək imkanı verən şərtlər yaradılmasını nəzərdə tutur.

Keyfiyyəti idarə etmə - keyfiyyət sahəsində siyasəti, məqsədləri və məsuliyyəti müəyyən edən idarə etmə funksiyasının icra edilməsi aspektləridir, həmçinin keyfiyyətin planlaşdırılması, keyfiyyəti operativ idarə etmənin, keyfiyyət sistemi çərçivəsində keyfiyyətin təmin edilməsi və yaxşılaşdırılması kimi üsulların köməyi ilə həyata keçirirlər [14, 10].

"Keyfiyyəti idarə etmə" anlayışına aşağıdakı aspektlər daxil olur:

1. Ümumi aspektlər:

- yuxarı rəhbərlik səviyyəsində planlaşdırma;
- metodika, protokol, təlimat və s. formasında fəaliyyətin sistemləşdirilməsi və sənədli rəsmiləşdirməsi;
- bütün istehsal resurslarının və bütün personalın cəlb etməsi;
- standartlaşdırmadan, həmçinin beynəlxalq standartlar, keyfiyyəti idarə etmədən geniş istifadə;
- müntəzəm yoxlamalar, əks əlaqənin öyrənilməsi və hərəkətlərin düzəldilməsi;

- keyfiyyəti idarəetmə üsullarını və metodlarını personala fasiləsiz öyrətmək.

2. Texniki aspektlər:

- istehsalda son dünya standartlarından və ya dünya səviyyəsindən yüksək standartlardan istifadə;
- istehsal prosesində nəzarətin lazımlı vasitələrindən istifadə etməklə hər mərhələdə məhsula nəzarət;
- avadanlığın diaqnostikası;
- bütün proseslərin idarə olunmasının təmin edilməsi və məhsulun hər vahidinin izlənməsi;
- texnologiyalara müntəzəm olaraq yenidən baxılması.

3. İqtisadi aspektlər:

- keyfiyyətin iqtisadiyyatının idarə edilməsi;
- keyfiyyətə kapital qoyuluşlarının planlaşdırılması (keyfiyyət sisteminin fəaliyyətinə xərclər, personalın təlimi, bazarın öyrənilməsi, kontrol, diaqnostikanı, istehsalın yenidən təchizi, müstəqil ekspertlərin cəlb edilməsi, personala şəxsi mükafatlar və s.).

4. İdarəetmə aspektləri:

- keyfiyyət sahəsində siyasətin müəyyən edilməsi və hər bir əməkdaşın vəzifə və səlahiyyətlərinin konkret bölgüsü;
- keyfiyyətin idarəedilməsinin müxtəlif metod və üsullarından istifadə edərək keyfiyyəti idarəetmənin formallaşdırılmış metodikalarının hazırlaması və metodikanın icrasına nəzarət;
- illik büdcə planında keyfiyyətə kapital qoyuluşlarının lazımlı smetasının planlaşdırılması;
- istehsalın son elmi-texniki hazırlama və tələblərin istifadəsinə oriyentasiyası;
- ekologiyanın normalarının və əməyin təhlükəsizliyinin icrasına nəzarət.

Tərkibinə on nəfərə qədər insan daxil olan firmaya, keyfiyyət sahəsində məqsədə nail olmaq üçün bütün personalın hərəkətlərinin koordinasiyasını, bütün prosedurların və proseslərin icra edilməsinin aydınlığını təmin etmək kifayət edir. Çoxlu sayda əməkdaşı olan firmaya əməkdaşlar, şöbələr və bütövlükdə müəssisə səviyyəsində keyfiyyət sahəsində vəzifələrin və məsuliyyətin formallaşdırılmış müəyyən edilməsi vacibdir. Belə firma vəzifələrin və məsuliyyətin elastik dəyişikliyinə mexanizmini nəzərdən keçirməlidir. Məhsulun keyfiyyətinin və əmək məhsuldarlığının təmin edilməsi və artırılması proseslərini effektiv idarə etmək üçün dünya təcrübəsində keyfiyyəti idarə sistemləri özünü yaxşı göstərdi. Bu sistemlər mürəkkəb, dinamik obyektləri idarə etmə üçün tətbiq edilən proqram-məqsədli tipli inteqrasiya olunmuş idarəetmə mexanizmlərinə aiddir. Belə mexanizmlər vasitəsi ilə keyfiyyəti idarə etmənin təşkili bütün növ itkilərin minimallaşdırılmasına və istehsal-satış sisteminin bütün elementlərinin uyğunlaşdırılmış fəaliyyətinə yönəlir [14, 12].

XIX əsrin sonları və XX əsrin əvvəllərindən etibarən inkişaf edən texnologiya və bununla birlikdə qloballaşan dünyada, hər sahədə artan rəqabət istehsalçı-istehlakçı münasibətlərinin və müştərilərinin seçimlərinin dəyişməsinə təsir etmişdir. Bu dəyişmələr, keyfiyyət və keyfiyyəti idarəetməyə müxtəlif ölçülər qazandırmışdır. Keyfiyyətin yuxarıda göstərilən təriflərindən yola çıxaraq, bu məqsədlə edilən tədbirlərin hamısı keyfiyyət idarəetmə sistemi anlayışını ortaya çıxartmışdır.

Keyfiyyəti idarəetmə sistemi, nəzərdə tutulan keyfiyyətə nail olmaq məqsədilə irəliləyən bütün prosesləri, açıqlanan prosedurları və mənimsənən prinsipləri ehtiva edən sistemlər vahididir. Bu sistemə işçilərin maarifləndirilməsi və nəzərdə tutulan keyfiyyət səviyyəsinə çatmaq məqsədiylə minimum gəlirdən istifadə etmədə daxildir. Bunlara əlavə olaraq müştəri məmnuniyyətini nəzərə almadan və müştərinin ehtiyaclarını tamamilə qarşılamadan həyata keçirilən bir proseslə tam bir keyfiyyəti idarəetmə sistemi tərifini vermək səhv olar. Bütün bu məlumatlara əsasən bu sistemə bağlı qalındığı təqdirdə, keyfiyyətli məhsula çatmaq üçün lazımlı xərcin dəyəri təxmin edilənin əksinə daha çox olmayacaq. Əksinə, uzun vədə daha gəlirli

olunacaq bir sistemə addım atılacaqdır. Keyfiyyəti idarəetmə sistemlərinə III fəsildə daha geniş yer veriləcəkdir.

Hazırda qəbul edilən keyfiyyət və ümumi keyfiyyət yanaşmaları sənayeləşmə prosesilə iç-içə inkişaf etmişdir. Keyfiyyət faktının sənayeləşmə ilə birlikdə, qurumların rəqiblərinə üstünlüklərini sənədləşdirmək üçün istifadə etdiyi meyarların ən mühümlərindən biri olduğu qəbul edilir. Qurumlarla həyata keçirilən məhsul və ya xidmətlərin müştəri mövqeyindəki şəxslərin istehlak meyllərində də keyfiyyət yenə həlledici mövqedədir. Keyfiyyət faktının insanların maddi gücü, məhsul və ya xidmətin arzu-istək nisbəti ilə də birbaşa əlaqəsi var. Hazırda keyfiyyət bir həyat təzi və davranış təzi kimi qəbul edilir. Sadəcə iş şəraitlərində deyil, gündəlik həyatın hər mərhələsində etibarlı olması gözlənilir [15, 21]. Dünya bazarında yaxşı və möhkəm yer tutmaq istəyən təşkilatların yeni üsullara və axtarışlara üz tutması keyfiyyətə duyulan ehtiyacı artırır. Bu şəraitdə keyfiyyət anlayışı, qurumların tələbləri və xitab etdikləri dairələri ilə olan münasibətləri istiqamətində yeni mənalar qazanır. Amerika Keyfiyyət Cəmiyyəti (American Society for Quality, 2012) keyfiyyəti bir mal və ya xidmətin müəyyən bir zərurəti qarşılaya bilmə qabiliyyətlərini ortaya qoyan xarakteristikalarının vahidi olaraq adlandırır. Keyfiyyət eyni zamanda bir məhsulun təmin olunma, asılılıq və davamlılıq dərəcəsi kimi də görünür. Taguchi, Elsayed və Tomas keyfiyyəti məhsulun ötürülməsindən sonra cəmiyyətdə səbəb olduğu minimum zərər kimi görür.

Hazırda keyfiyyət və ümumi keyfiyyət iç-içə hesab edilən iki anlayış mövqeyindədir. Ümumi keyfiyyət idarəetməsi korporativ keyfiyyət irəliləmə səylərinə sisteməlik bir münasibət kimi xarakterizə olunur. Ümumi keyfiyyət idarəetməsi təkcə istehsal sahəsində deyil, xidmət və səhiyyə sektorunda da uğurla həyata keçirilir. Ümumi keyfiyyət anlayışı və ümumi keyfiyyət idarəetməsi, institusional faktorların hamısına qarşı kompakt bir keyfiyyət anlayışının məhsuludur. Əlaqəli bütün təbəqələrin, ya da institusional faktorların iştirakı ilə yaranan ümumi dəyər üzərindən bu dəyərlərdən istifadə edən müştərilərin arzularının yerinə gətirilməsi keyfiyyətə çatdırılması ümumi keyfiyyət anlayışının əsas dayaqıdır.

Ümumi keyfiyyət idarəetməsi; Məhsul və ya xidməti sahə, faydalanan şəxs və ya təşkilatlardan ibarət müştəri tələblərini qarşılamaq üçün, qurum çərçivəsində çeviklik, effektivlik və rəqabət edə bilmənin yaxşılaşdırılması üçün tətbiq olunan bir münasibət (American Society for Quality, 2012) və ya idarəetmə fəlsəfəsi kimi izah edir. Dowson və Palmer ümumi keyfiyyət idarəetməsini müştərinin tələblərini qarşılamaq məqsədilə məhsulun son keyfiyyət məsələlərindən çox, proses içərisində komanda işinə əsaslanan problem həll etməyə yönəldən bir dəyişiklik fəlsəfəsi kimi təsvir edir. Ümumi keyfiyyət idarəetməsi, əsas idarəetmə texnikalarını, mövcud olan irəliləyiş söylərini və bunun üçün lazım olan təcrübələri inteqrasiya olunan bir münasibət kimi qəbul edilir. Məqsəd, bir qurumdakı istehsal və ya xidmətlərin daimi təkmilləşdirilməsidir. Ümumi keyfiyyət idarəetməsi, iş proseslərinin analitik qiymətləndirməsi, keyfiyyət mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi və işçilərə səlahiyyət müddəti verilməsinə əsaslanan bir iş idarəetmə münasibəti kimi də ifadə edilir [13, s. 18].

1.2. Keyfiyyətin idarəetmə sistemlərinin əsas metodları və tələbləri

Keyfiyyəti idarəetmə metodları idarəetmə subyektlərinin (orqanlarının) təşkil etmə prosesinə təsir göstərdiyi üsul və vasitələr və keyfiyyət sahəsində qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün istehsal prosesinin elementləridir. Ayrı-ayrı metodlarla yanaşı, onların kombinasiyalarını təqdim edən kompleks metodlar, habelə konsepsiya və sistem nəzəri əsasları ayırd edilmişdir. Kompleks metodlardan fərqli olaraq konsepsiya və sistemlər tək-cə müəyyən metodlar yığımının tətbiqini deyil, həm də təşkilatı idarəetməyə yanaşmanın islahatını nəzərdə tutur. [12, 8]

Ayrı-ayrı metodları təsir obyektinə görə təsnif etmək olar: məlumat, sosial sistemlər, avadanlıqlar. Sonuncular konkret istehsal prosesinin xüsusiyyətləri ilə bağlıdır, ölçmə, tənzimləmə və s. metodlarını daxil edir. Sosial sistemlərin idarə dilməsi, bir qayda olaraq, iqtisadi, təşkilati-tapşırma və sosial-psixoloji metodlara ayrılır.

İdarəetmənin iqtisadi metodları müəssisələrin işçilərini və kollektivlərini, şöbələrini lazımi keyfiyyət səviyyəsini müntəzəm olaraq yüksəltməyə və təmin etməyə həvəsləndirən iqtisadi şəraitin yaradılması nəzərdə tutur. Bazar münasibətlərinin inkişafı keyfiyyəti idarəetmənin iqtisadi metodlarından daha geniş istifadəni tələb edir. Bu metodlara aşağıdakılar aid edilə bilər:[13, 9]

- ❖ Keyfiyyəti idarəetmə sahəsində fəaliyyətin maliyyələşdirilməsi;
- ❖ Keyfiyyəti idarəetmə sistemlərinin bölmələrində təsərrüfat hesabı;
- ❖ İstehsalının iqtisadi cəhətdən stimullaşdırılması;
- ❖ Məhsul və xidmətlərin keyfiyyət səviyyəsini nəzərə alaraq onlara qiymət qoyma;
- ❖ Əmək haqqı və maddi həvəsləndirmə sisteminin tətbiqi;
- ❖ Təchizatçılara qarşı iqtisadi təsir tədbirlərindən istifadə;
- ❖ Məhsul və xidmətlərin yeni və modernləşdirilmiş növlərinin yaradılmasının biznes-planlaşdırılması.

Təşkilati-tapşırma metodları keyfiyyətin lazımi səviyyədə təmin olunması və artırılmasına yönəlmiş rəhbərliyinin direktiv, əmr, təlimat və digər göstərişlərinin məcburi icra edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir:

- reqlamentləşdirmə (struktur, funksional, vəzifəli);
- standartlaşdırma;
- normalaşdırma;
- təlimatlandırma (izah, şərh);
- tapşırma təsirləri (qərarların, əmrlərin, sərəncam, göstəriş və s. əsasında).

Sosial-psixoloji metodlar keyfiyyət sahəsində məqsədlərə nail olmaq üçün əmək kollektivlərində baş verən sosial-psixoloji proseslərə təsir edir. Keyfiyyət menecmenti sahəsində onlara aşağıdakılar aid oluna bilər:

- ✓ əməyin nəticələrinin yüksək keyfiyyətli mənəvi stimullaşdırılması;
- ✓ kollektivdə psixoloji iqlimin yaxşılaşdırılması üsulları (münaqişələrin aradan qaldırılması, əməkdaşların psixoloji uyğunluğunun seçilməsi və təmin edilməsi);

- ✓ əmək kollektivlərinin üzvlərinin psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;
- ✓ personalın tələb olunan keyfiyyətə nail olmağa yönəldilmiş əmək fəaliyyətinin motivlərinin formalaşması;
- ✓ lazımi keyfiyyəti təmin etmək üçün müəssisənin əməllərinin qorunması və inkişafı;
- ✓ kollektivin hər bir üzvünün şəxsi intizam, məsuliyyət, təşəbbüskarlıq və yaradıcı fəallığının artırılması yolları.

Müasir keyfiyyət menecmentinin məqsədi təkcə istehlakçının məmnuniyyətinin daim yüksəldilməsi deyil (ilk növbədə keyfiyyətli məhsul hesabına), həm də buna daha qənaətli üsullarla nail olmaqdır. Təşkilatın xüsusiyyətlərindən asılı olaraq onun səmərəliliyinin artırılmasının müxtəlif metodları tətbiq edilə bilər: "Avadanlığın ümumi istehsal xidməti"(TPM), "Sadələşdirmə"(5s), keyfiyyəti iqtisadi sistemi, reinjirinq prosesləri və s.[14, 17]

Keyfiyyət idarəetmənin statistik metodlarına (şəkl. 1.2.1) təkcə kəmiyyət məlumatlarının böyük massivlərinin hazırlanması və təhlili ilə bağlı metodları deyil, qəbul etmək, həm də qeyri-rəqəm informasiyası ilə işin ayrı-ayrı alətlərini də aid etmək qəbul olunmuşdur. Məsələn, "Keyfiyyətə nəzarətin yeddi əsas alətləri" qrupunda histoqram, stratifikasiya (təbəqələşmə), Pareto diaqramı, dispersiya (dağılma) diaqramı və yoxlama kartları kəmiyyət informasiyasının təhlili üçün nəzərdə tutulmuşdur. Səbəb-nəticə diaqramı məntiqi məlumatları sistemləşdirir, nəzarət vərəqənin köməyi ilə say şəklindəki istənilən növ məlumatlar ümumiləşdirilir. Bəzən stratifikasiya əvəzinə metodların bu qrupuna blok-sxem - prosesin mərhələlərinin yerinə yetirilməsi ardıcılığının qrafik təsviri daxildir.

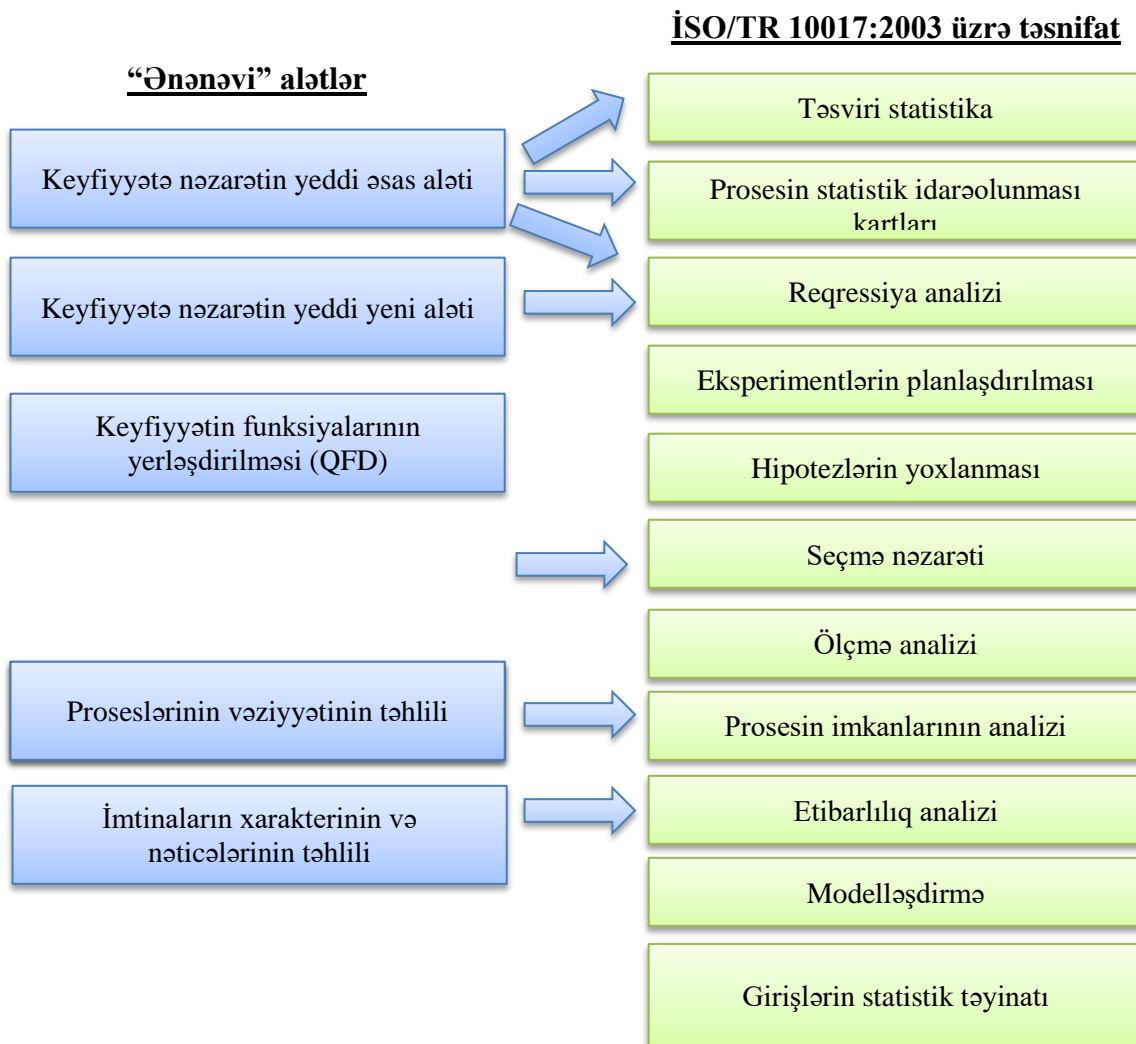
"Keyfiyyətə nəzarətin yeddi əsas alətləri " əsasən məntiqi və assosiativ əlaqələrlə, problemlərin həllinin amillərinin sistemləşdirilməsi və istiqamətləri ilə işləyir. Bu diaqramlar yaxınlıq və əlaqələr diaqramı, ağacşəkilli, matris, oxşəkilli və proqramının həyata keçirilməsi prosesinin diaqramıdır (PDPC). Matris məlumatlarının təhlili (prioritetlər matrisi) – prioritet məlumatların aşkara çıxarılması

üçün matris formasında rəqəm məlumatların böyük sayının riyazi analizi – yeddi metoddan yalnız bu kəmiyyət nəticəsi verir.

"Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üzrə rəhbər göstərişlər" adlı ISO 9004-4:1993 beynəlxalq standartında sadalanan alətlərin – ən sadə və riyazi statistika biliyi tələb etməyən və istənilən səviyyəli işçilərin istifadə edə biləcəyi alətlərin bir çoxunun tətbiqi üzrə tövsiyələr mövcud idi. ISO 9000 seriyalı (MC ISO 9000) beynəlxalq standartlar ailəsinin müasir versiyasında tamamilə statistik metodlara həsr olunmuş standart yarandı: ISO/TR 10017:2003 "ISO 9001:2000-ə tətbiq olunan statistik metodlar üzrə rəhbərlik". O, keyfiyyəti idarəetmənin statistik metodlarının (metodlar ailəsinin) müasir təsnifatını təklif edir. Bu təsviri statistika, eksperimentlərin planlaşdırılması, ehtimalların yoxlanılması, ölçü analizi, prosesin imkanlarının analizi, reqressiya analizi, etibarlılıq analizi, seçmə nəzarəti, modelləşdirmə, statistik nəzarət kartları (SNK kartları), icazələrin statistik təyinatı, müvəqqəti sıralarının təhlili. Sadalanan metodlar "ənənəvi" (ən sadə və tanınmış) alətlərinin əksəriyyətini özünə daxil edir [16, 3].

ISO/TR 10017:2003 ISO 9001-in müddəalarının yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar kəmiyyət məlumatlarında cədvəllər şəklində tələbatları göstərir, onlara müvafiq statistik metodları gətirib çıxarır, onların tətbiq edilməsi və istifadəsinin üstünlüklərinin qiymətləndirilməsi üçün qısa təsvirini verir. Standart dəqiqləşdirir ki, metodların praktiki tətbiqi onların təsvirinin başqa mənbələrdə daha müfəssəl öyrənilməsini tələb edir. Beləliklə, MC ISO 9000 ailəsində məlumatların emalı üçün sadə alətlərdən tətbiqi riyazi hazırlıq tələb edən statistik metodlara istiqamətini dəyişmə baş verdi. 2005-ci ildə ISO/TR 10017:2003 rüsdilli versiyası milli standart kimi Rusiya tərəfindən tanınıb. Beynəlxalq və milli standartlarda bir sıra statistik metodların tətbiqinə yanaşmalar reqlamentləşdirilmişdir: seçmə nəzarəti, prosesi statistik idarə olunması kartı, xarakterin təhlili və imtinaların nəticələri və s.[17, 3]

Keyfiyyətin idarə olunmasının statistik metodları



Şəkil 1.2.1. Keyfiyyətin idarə olunmasının statistik metodlarının təsnifatına iki yanaşma

Metodik planda keyfiyyətin idarə olunması metodlarının keyfiyyət menecmentinin müxtəlif subyektləri tərəfindən tətbiqi imkanları, eləcə də məhsulun həyat dövriyyəsinin müxtəlif mərhələlərində təhlili faydalı hesab edilir. Subyektlər

üzrə təsnifat təşkilatda idarəetmənin müxtəlif səviyyələrinə aid olan metodlar qruplarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Keyfiyyətin idarə olunması nəinki təşkilatın yaxşılaşdırılması üzrə onun özünün, həm də onun istehlakçılarının, ortaqlarının, yoxlama (nəzarət) təşkilatlarının və digər maraqlı şəxslərin fəaliyyətə cəlb edilməsi ilə hərtərəfli xarakter daşıya bilər, keyfiyyətin idarə olunması metodlarını təşkilatın öz metodlarına və xarici subyektlərdən tərəfindən tətbiq olunan metodlara təsnif etmək məqsədəuyğundur (cədvəl 1).(20)

Cədvəl 1.2.1. Menecment subyektləri üzrə keyfiyyətin idarə olunması metodlarının təsnifatı

1. Təşkilatın öz metodları	2. Xarici subyektlər tərəfindən tətbiq olunan metodlar
1.1. Təşkilatın ali rəhbərliyi tərəfindən tətbiq olunan metodlar 1.2. Orta səviyyəli menecerlər tərəfindən tətbiq olunan metodlar 1.3. Sırası əməkdaşlar tərəfindən (əsas və köməkçi heyəti) tətbiq olunan metodlar	2.1. İstehlakçılar tərəfindən (özəl şəxslər və istehlak birlikləri, təşkilatlar) istifadə olunan metodlar 2.2. Ortaqlar tərəfindən istifadə olunan metodlar 2.3. Rəqiblər tərəfindən istifadə olunan metodlar 2.4. Yoxlama və nəzarət təşkilatları tərəfindən istifadə olunan metodlar 2.5. Konsaltinq təşkilatları tərəfindən tətbiq olunan metodlar

Təşkilatın ali rəhbərliyi tərəfindən tətbiq edilən metodlara nəzəri əsasları; konsepsiya və sistemləri; kompleks metodları – reinjiring, özünüqiymətləndirmə, bençmarkinq; sosial sistemlərin (müəssisələrin, şöbələrini) və informasiyanın idarə olunmasına istiqamətlənmiş ayrı-ayrı metodları aid etmək olar. Orta səviyyəli menecerlər tərəfindən demək olar ki, bütün metodlar tətbiq edilə bilər. Sırası əməkdaşlar üçün avadanlıq və informasiya, keyfiyyət dərnəkləri, TPM, KAIZEN, 5s ilə ayrı-ayrı iş metodları nəzərdə tutulub [18, 5].

Xarici subyektlər – istehlakçılar, bir qayda olaraq, müəssisəyə və ya onun ayrı-ayrı şöbələrinə təsir metodlarından istifadə edir. Yeganə istehlakçı alınan məhsulun ya alınan xidmətin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin ekspert metodlarını tətbiq edə bilər.

Ortaqlar tərəfindən istifadə olunan metodlara bençmarkinq, özünü-qiymətləndirmə, ayrı-ayrə metodları, konseosiya və sistemləri, nəzəri əsasları aid etmək olar. Rəqiblər müvafiq məhsul və ya xidmətlər bazarı haqqında, onların keyfiyyətinin səviyyəsi barədə məlumatların əldə edilməsi məqsədi ilə yaxşılaşmanın istiqamətlərini müəyyən etmək (bençmarkinq), rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi, eləcə də bazara onların hazırladığı malların (xidmətlərin) irəli sürülməsi üzrə rəqibləri ilə birgə siyasətin keçirilməsi üçün keyfiyyəti idarəetmə metodları tətbiq edirlər.

Yoxlama və nəzarət təşkilatları tərəfindən, bir qayda olaraq, ayrı-ayrı metodlar istifadə olunur. Konsaltinq təşkilatları tərəfindən tətbiq edilən metodlar bütün spektri əhatə edir, çünki onlar daha dolğun informasiyaya və keyfiyyət menecmenti sahəsində daha hazırlıqlı personala malikdir. Məhz bu təşkilatlar yeni, qabaqcıl metodları təcrübədə tətbiq edirlər, adətən, müəssisələrdə təlim keçirir, tövsiyələr verirlər, keyfiyyətin idarə edilməsi üçün müasir yanaşmaların tətbiqi üzrə mexanizmləri və sənədləri hazırlayırlar.

Keyfiyyət menecment nəzəriyyəsi o cümlədən Beynəlxalq standartlaşdırma çərçivəsində fəal inkişaf etməyə davam edir. Keyfiyyətin idarəolunmasının bir çox metodları uğurlu praktiki həyata keçirilmə təcrübəsi sayəsində getdikcə zənginləşir. Müasir menecmentin [12, 2] əsas tendensiyalar arasında “ehtiyatlı” istehsal (lean production), proseslərin reinjirinqi, informasiya texnologiyalarının inkişafı, keyfiyyətin iqtisadi sistemi, təşkilatın təlim alanlarının nəzəriyyəsi və “bilikləri idarəetmə”, istehsalın humanistləşdirilməsi, layihə yanaşması əsasında elastik təşkilati strukturun yaradılması və horizontal əlaqələrin əhəmiyyətinin artması və s. qeyd etmək olar. Bu yaxın gələcəkdə keyfiyyətin idarə olunmasının metod və vasitələrini inkişaf etdirəcək istiqamətlərdir.

1.3. Biznesin idarə edilməsinə sistemli-məqsədli yanaşma

Sistemli-məqsədli yanaşma öyrənilən obyektin bütün xüsusi xassələrinin öyrənilməsinə və bununla da, onun quruluşunun və təşkilinin müəyyənləşdirilməsi

istiqamətlənmişdir. İqtisadçı alim T.Ə.Quliyevin zənnincə "... sistem, qarşılıqlı təsir dairəsində olan eynicinsli, bir-birilə oxşarlıq təşkil edən ünsürlərin yeni xassəli məcmusudur (Biznesin təşkili və idarə edilməsi, 346).

Sistem, xüsusilə sənaye inqilabından sonra iqtisadi və sosial sahələrdə istifadə sahəsi genişləyən bir anlayışdır. Fundamental və tətbiqi elmlərdə, texnologiyada və istehsal teknikalarındakı inkişaf lar sistem anlayışının hər sahədə istifadə edilməsinə imkan tanımışdır. Gündəlik söhbətlərimizdə belə sistem anlayışından tez-tez istifadə edirik; təhsil sistemi, səhiyyə sistemi, ventilyasiya sistemi, qan dövranı sistemi, avtomatlaşdırma sistemi, idarəetmə informasiya sistemi kimi. Bu nümunələri istifadə sahələrinə görə çoxaltmaq mümkündür.

Sistem anlayışının müasir anlayış içərisində araşdırılması və elmi hadisələrin sistem görüşü çərçivəsində nəzərdən keçirilməsi XX əsrin ortalarında başlamışdır. Bu anlayış özü ümumi sistem anlayışını gətirmiş və hər elm sahəsinə tətbiq olunacaq bir sistem nəzəriyyəsi inkişaf etmişdir.

Ümumi Sistem Nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsi və bu nəzəriyyənin bütün sahələrə tətbiq olunması sistemin ortaq xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi ilə daha da asanlaşmışdır. Sistem bu ortaq xüsusiyyətləri ilə tətbiq edildikdə bir bütövlük meydana gətirir və sistem yanaşmasını meydana gətirir. Sistem yanaşmasının istifadə sahələri ümumiyyətlə təşkilatların idarəetmə mərhələləridir. Sistem yanaşmasının tərifini bu şəkildə verilə bilər: "Sistem yanaşması, bir sistemin tamamilə özünü meydana gətirən alt sistemləri və bunlar arasındakı əlaqələri doğru olaraq qavrayıb qiymətləndirən, idarə edən və sistemdə meydana gələcək problemləri həll etməkdə və qərar verməkdə sistem analiz üsullarını tətbiq edən bir dünyagörüşü və davranış formasıdır" [9, 15].

Sistem yanaşması eyni zamanda, problemə bağlı bütün elementlərin göz önünə alınmış, araşdırılaraq problemin başa düşülməsi və müəyyən edilməsində bir dünyagörüşü olaraq da təyin oluna bilər [10, 161].

Sistem yanaşmasında altında üç əsas yanaşma var;

a) Vahid yanaşma: Bu yanaşmanın əsas məqsədi sistemi bir bütöv kimi

nəzərdən keçirməsidir. Vahid yanaşma, sistemi meydana gətirən parçaların, parçalar arasındakı əlaqələrin və çıxacaq problemlərin bir-birindən ayrılıqla bilməyəcəyini qəbul edir. Məhsul və əlaqələr arasında meydana gələn problemlərin (entropiya) da bir-birinə bağlı olduğunu, bu səbəbdən də problemlərin birinə həll tapıldığında digər problemlərin də həll ediləcəyini ortaya qoyur. Vahid yanaşma, sistem anlayışını "bir-birləri ilə qarşılıqlı təsir vəhdətindən meydana gəlmiş, ətrafı ilə qarşılıqlı təsirdə bir bütöv kimi görünür" [16, 9]. Sistem yanaşmasının əsasında sistemi meydana gətirən elementlər ilə sistemin vəhdəti arasındakı əlaqələr vardır. Bu yanaşma, "sistemin ehtiva etdiyi alt sistemlər, alt sistemlər arasındakı əlaqələr və alt sistemlərin əsas sistemə etdiyi qatqılar üzərində cəmlənir" [9, 96]. Vahid yanaşma, sistemin xüsusiyyətlərindən olan vəhdət anlayışını hər istiqamətdən dəstəkləyir. Sistemin bu xüsusiyyəti daha əvvəl də ifadə edildiyi kimi sistemin tək bir elementinin bütün sistemi izah etməyə çatmayacağını buna görə də sistemi bir bütöv kimi nəzərdən keçirmək lazım olduğunu ifadə edir.

b) Fənlərarası yanaşma: Bu yanaşma sistem yanaşmasında tarixi proses içərisində meydana gələn ixtisaslaşma ilə əhəmiyyət qazanmışdır. Həm ümumi sistem nəzəriyyəsinin bütün prinsiplərinə tətbiq olunması, həm də elm sahələrinin bir-birindən tam ayrılmaması sistem yanaşmasında fənlərarası yanaşmanın gündəmə gəlməsini təmin etmişdir. Bu inkişaf müxtəlif elmlərin yaranmasına və elm sahələrinin alt hissələrə ayrılaraq ixtisaslaşmanın artmasına səbəb olmuşdur.

Fənlərarası yanaşmada, sistem içindəki problemlərə müxtəlif fikirlərlə həll axtarmadan söhbət gedir. "Elm sahələrinin birini digərindən qəti xəttlərlə ayırmaq qeyri-mümkün olmaqla yanaşı, hər elm sahəsinin özünə xas anlayışları, üsulları, dünyagörüşləri var. Fənlərarası yanaşma bu qaydalara uyğun gələrək, həll axtarılan problemi bütün istiqamətləri ilə fərqli fikirlərə əsaslanaraq nəzərdən keçirir və problemlərə həll axtarır". Buna kitabxanaçılıq və informasiya elmləri nümunə olaraq verilə bilər. Kitabxanaçılıq elmini sistemin vəhdəti kimi düşünsək, kitabxanaçılıqla əlaqədar olduğu kataloqlaşdırılma, təsnif, indeksləşdirmə kimi alt sahələr də sistemin həm alt sistemini həm də elementlərini meydana gətirirlər. Bu

elementlərdə meydana çıxan problemlər kitabxanaçılıq elmi ilə vəhdət təşkil edir, lakin bu mövzularla əlaqədar üsullarla həll oluna bilər.

c) Elmi yanaşma: Elmi yanaşma sistemdəki problemlərə elmi yollar ilə həll axtarma ifadə edir. Elmi yanaşma, fundamental və tətbiqi elmlərin XIX əsrdən etibarən sürətlə inkişafı və problemlərə təcrübə üsulla həll axtarılması nəticəsində ortaya çıxmışdır. Bu yanaşma vahid və fənlərarası yanaşmaya görə daha sistemli, daha ağıllı, təcrübəyə söykənən bir yanaşmadır. Elmi yanaşmada sistemdəki problemlərin aradan qaldırılması üçün daha planlı bir hazırlıqdan söhbət gedir. Bu hazırlığın mərhələləri bu şəkildə sıralana bilər:

- hadisələrin müşahidə edilməsi;
- problemin həlli ilə əlaqədar hipotezin müəyyən olunması;
- yoxlamalarla hipotezin testdən keçirilməsi;
- ümumiləşdirmə;
- aparılan bu ümumiləşdirmə ilə hadisələrin nəzarətə alınması.

Sistem yanaşması sistemi elementləri, əlaqələri, məqsədləri və bu məqsədlərə istiqamətli fəaliyyətləri ilə bir bütöv kimi nəzərdən keçirən, bu komponentlər arasındakı problemləri müxtəlif fikir axınları və elm sahələri içərisində qiymətləndirərək elmi üsullarla problemlərə həll axtaran və sistemin doğru işini təmin edən bir düşüncə, hərəkət və tətbiq üsuludur .

Hər təşkilat özünə gəlir təmin edən və sərhədlərini təyin bir mühit içərisində olur. Təşkilat xidmət / mal istehsal edir; bu məhsullarını seçdiyi istifadəçi qrupuna, əlindəki imkanlar və qurduğu sistem - alt sistemlər köməyi ilə təmin edir.

İdarəetmədə sistem yanaşması idarəetmə məsələsində müəyyən bir düşüncənin ortaya çıxmasını gözləmək və bu düşüncəni inkişaf etdirmək məqsədiylə, idarəetmə prosesinin izlənilməsi və meydana gələ biləcək problemlərin həll edilməsində idarəçiyə köməkçi olur [9, 36]. Sistem yanaşmasının idarəetmə mərhələlərində tətbiq olunması tamamilə rəhbərlərlə əlaqədar bir məsələdir. Çünki rəhbər; təşkilatın həm planlayıcısı, həm idarəçisi, həm də ən yüksək məsuliyyət və səlahiyyət mərhələsidir. Yəni rəhbərlik dedikdə bir prosesdən çox o prosesi idarə

edən adam ağla gəlir.

Rəhbər; təşkilatın daxili-xarici mühiti, təşkilatın işçiləri və alt sistemlərin əlaqələri köməyiylə təşkilatın vəziyyəti ilə əlaqədar məlumat əldə edir. Təşkilat rəhbərlərinin təşkilatın yaşaması, davamlılığını davam etdirməsi, inkişafı və dinamik tarazlığının qorunması üçün təşkilatla əlaqədar bütün dəyişənləri bilməsi, anlaması və qiymətləndirməyi lazımdır. İdarəçi, sistem yanaşması ilə dar bir vəzifə anlayışından xilas olur, özünə bağlı olan bütün alt sistemlər və mühit ilə əlaqələrini artırma vəziyyətinə gəlir. Rəhbərlər öz sistemlərinin (təşkilat sistemi) ehtiyaclarını, problemlərini, həll yolları və üsullarını daha yaxından nəzərdən keçirərək sistemin davamlılığını təmin etmək məcburiyyətindədirlər. Rəhbər təşkilatındakı bütün sistem və alt sistemlərini qiymətləndirərkən, bunların bir-birlərinə olan töhfələrini ya da zərərlərini də qiymətləndirmə fürsətini tutur.

İdarəetmədə sistem yanaşmasının təmin etdiyi faydalar bu şəkildə sıralana bilər:

- Məlumat və əks əlaqə;
- Təkmilləşdirilmiş qərar vermə;
- Elektron hesablama maşınları [9, 94].

Təşkilat strukturlarının getdikcə qarışıq olması idarəetmə anlayışındakı, texnologiyadakı və rabitədəki inkişafın sistem yanaşması modelinin idarəetmə sahəsinə tətbiq olunması həqiqətini ortaya qoymuşdur. İdarəçinin təşkilat üçün daha elastik bir dünyagörüşüylə araşdırma və qiymətləndirmə etməsi təşkilatdakı məlumat çatması və əks əlaqələr alması ilə reallaşar. Məlumat və əks əlaqə sistemdəki nəzarəti təmin etmək üçün tələb olunur. "Sistem yanaşması rəhbərin məlumat yığınları içərisindən doğru və kifayət qədər parçaları seçərək istifadə etməsini və yeni məlumatları daha asan qavramasını asanlaşdırır" [10, 23].

Məlumat və əks əlaqə təşkilatda qərar vermə prosesini başladır. Texnologiyanın inkişafı və yeni idarəetmə anlayışının ortaya çıxması inkişaf etmiş qərar vermə proseslərinin təyin olunmasını təmin etmişdir. Qərarlar təşkilatın proqramlaşdırılmış və ya planlaşdırılmış (structured-planned) əməliyyatları,

siyasəti, strategiyaları, büdcəsi və üsullarına uyğun şəkildə olmalıdır. Bu vəziyyət qərarların daha iqtisadi, daha doğru və tətbiq olunan bir hal almasına köməkçi olur. "İdarəetmədə sistem yanaşması rəhbərə mühitdən başlayaraq bütövü araşdırma və parçalara enmə formasında geniş və sağlam bir yanaşma inkişaf etdirir. Beləcə də təşkilatın mühiti, elementləri, qaynaqları və bunların bir-birləri ilə əlaqələrini qavrayır. Problemin həllində də tək bir üsula bağlı qalmır, problemə dar və geniş bir çərçivədən baxaraq pozulmaları asan və doğru olaraq ortaya qoya bilər "[9, 54]. Bunun kənarında qərarların kompüterlər vasitəsilə alınma bilməsi təşkilatlar üçün böyük bir üstünlükdür. Bu vəziyyətdə qərar verməyi asanlaşdırmaq məqsədiylə bəzi sistemlərin inkişafından da söhbət gedir.

Sistem yanaşması klassik idarəetmə nəzəriyyəsinin qatılığı və qapalılığından xilas olmaq üçün vacib olmuşdur. Belə bir yanaşma təşkilatlara elastiklik təmin etmiş və təşkilatları daha əhatəli bir şəkildə araşdırmaq mümkün olmuşdur. Bununla birlikdə idarəetmədə sistem yanaşması idarəçiyə bəzi faydalar da təmin edir (9: 54).

Sistem yanaşması elektron məlumat əməliyyat vasitələrinin köməyi ilə təşkilatın problemlərinin həll edilməsi üçün zəruri və kifayət qədər məlumatın toplanması, üsulların təyin olunması və modellərin yaradılmasının yanında təşkilatın idarə edilməsi məsələsində də rəhbərlərə köməkçi olur.

İstənilən sistemin ona xas olan xüsusiyyətləri, müxtəlif xarici təsirlərə qarşı öz reaksiyası mövcuddur. İstehsal obyektləri bir qayda olaraq, mürəkkəb iyerarxiyaya malikdir, bir- birilə sıx bağlı olan, qarşılıqlı əlaqədə, alt sistemlərdən təşkil olunmuş sistemdir.

İstehsal sistemində alt sistemlər aşağıdakılardan ibarətdir: sahə, müəssisə, sex, "insan-maşın" sahəsi.

Hər hansı bir biznes obyektinin (müəssisənin) təşkil edilməsi və idarə olunması onun sistem layihəsinin təşkili və fəaliyyətin reallaşdırılmasından ibarətdir. Bu tip işlərə aiddir:

- sistemə daxil olmuş elementlərin (və ya alt sistemlərin) arasında

mövcud olan əlaqələri müəyyən etmək;

- sistemdə mövcud olan elementlərin əlaqəli inkişaf etməsi üçün tələb edilən şəraitin formalaşdırılması və nəzərdə tutulmuş məqsədlərə çatmaq;
- belə qarşılıqlı əlaqələrin inkişaf etməsini təmin edən mexanizmlərin yaradılması;
- idarəetmə orqanlarını quruluşu, sistemi idarəedən metodların və müvafiq qurumların yaradılması.

İstehsalın idarə olunmasında sistemli yanaşma ilk dəfə ABŞ-da yaranmışdır və geniş yayılmışdır, hazırda bütün dünyada istifadə edilir. Bu yanaşmaya əsasən, firma, müəsisə mürəkkəb sistem hesab edilir, müxtəlif alt sistemlərdən, yəni şöbələrdən, istehsal seqmentlərindən ibarətdir, onların funksiyaları qarşılıqlı və həlli zəruri olan məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsindən ibarətdir.

Təşkilatın idarəetmə strukturu və istehsal strukturu, formalaşdırılmış alt sistemlərin qruplaşması qeyd edilən məqamlarla müəyyən olunur:

“Sistem” anlayışına əsasən onun, yəni təşkilatın tərkibinə daxil olmuş alt sistemlərin hamısı biri-birilə sıx əlaqədirlər və xarici mühitlə geniş şəkildə bağlıdırlar. Beləliklə də, istənilən bir firma, təşkilat biri-birilə sıx əlaqəli olan daxili elementlərdən təşkil olunmuşdur. Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilati sistemin daxili strukturu alt sistemlərinin avtonom rejimdə işlənməsinin mümkün olmasını nəzərdə tutur.

Sistemli yanaşma, sistemin xarici mühit ilə xüsusi qarşılıqlı əlaqələrini nəzərdə tutur, xarici qüvvələr də daxili elementlərə sistemli şəkildə təsir edir. Professor T. Quliyev qeyd edir ki, “... iqtisadi dəyər, sosial sistemlərin davranış fəaliyyəti daha da mürəkkəbləşir. Buna görə də, mürəkkəb sistemlərin dinamikasındakı giriş və çıxış göstəricilərin, xarici mühit ilə bağlılığının hərtərəfli öyrənilməsi - xüsusi yanaşmalar və təhlil üsulları tələb edir”. Sistemin mahiyyətini əks etdirməkdən ötrü fərqli vasitələrdən istifadə edilir: qrafik üsulu, riyazi, matrisa üsulu, həlletmə ağacı və i. Sadaladığımız vasitələrin heç biri ayr-ayrılıqda sistemin mahiyyətini daxili elementlərinin əlaqəsini tam göstərmir. Daxili elementlərin (eləcə də alt sistemlər)

arasındakı əlaqələrin ətraflı təhlili idarə ediləcək obyektin modelinin qurulmasında böyük əhəmiyyətə malikdir. İdarəetmə qərarlarının səmərəliliyinin artırılmasında modelə eksperimentin aparılması da çox vacibdir, yəni bu qədər yüksək nəticələrə nail olunmaq daha mühümdür [5, 347].

İstehsalın idarə edilməsinə sistemli yanaşma ona əsaslanmışdır ki, diversifikasiya və qeyri-mərkəzləşdirilmiş istehsalın planların hazırlanması istehsal seqmentlərinin biri-birilə əməkdaşlıq marağına xidmət göstərir və bu seqmentlər vahid istehsal sistemini təşkil edirlər. Bu tip yanaşma komputer texnikasının inkişaf etməsi və mərkəzləşmiş informasiya mərkəzlərinin yaranması nəticəsində mümkün ola bilmişdir.

Sistemli yanaşmanın əsasında komputerlərin istifadə edilməsi istehsalın idarəetmə metodlarını və strukturunu təkmilləşdirməyə şərait yaradır. Sistemli yanaşmaya söykənən idarəetmə sistemində sonuncu iş idarəetmə qərarlarının qəbul olunması kimi anlaşılır.

İdarəetməyə sistemli məqsədli yanaşmada aşağıdakılardan istifadə olunur: [5, 348]

- sistem nəzəriyyəsi. Bu bir konsepsiyadır və bu konsepsiyaya əsasən menecerlər müəssisəni açıq, daxilində biri-birilə bağlı olan elementlərdən təşkil olunmuş və dəyişən xarici mühitdə müxtəlif məqsədlərə nail olunmasına istiqamətlənmiş bir sistem olaraq qəbul edirlər;
- sistem müxtəlif unikal xassələrə malik olan biri-biri ilə əlaqəli olan vahid məcmusudur. Müəssisələr xarici mühit ilə dinamik əlaqədə olduqlarına görə açıq sistem olaraq qəbul edilirlər;
- idarəetmədəki əks təsir əlaqələr sistemi. İdarəetmədəki əks təsir əlaqə sistemi planlarından kənara çıxmaların korrektə edilməsinə yönəldilmiş tədbirlər barədə məlumatların hər hansı bir mexanizmdir;
- situasiyalı yanaşma. Bu konsepsiyaya əsas etibarilə təşkilatın daxili və habelə xarici mühit amillərinin funksiyasıdır;
- qərarı həllətmə hər hansı bir alternativin seçilməsi deməkdir;

- qərarı qəbuletmə meyarları. Bu qərarların alternativ variantlarının müqayisəsi üçün normalardır;
- məqsədlər. Bu müəssisədə qrup halında işləyən və nail olmasına çalışılan axırncı nəticələrdir. Formal xarakterə malik təşkilatlar işin nəticəsini planlaşdırmanın köməyi ilə müəyyənləşdirirlər;
- məqsədli idarəetmə. Bu dörd sərbəst mərhələdən təşkil olunan prosesdir. Ona nail olmaqdan ötrü realistik planların hazırlanması, işin nəticələri və keyfiyyətinin sistemli ölçülməsi, planda nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaqdan ötrü korrektə olunmuş idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi.

Alternativ variantlar arasından bir hərəkət variantını seçmək idarəetmə qərarının qəbul olunması deməkdir. Ən az iki mümkün variantlar arasından menecer tərəfindən bir optimal hərəkət variantının seçilməsinə istiqamətlənmiş hərəkətlər idarəetmə qərarı kimi başa düşülür. Variantlar sayca çoxaldıqca, seçiləcək qərarın çətinlik dərəcəsi də artır. Qərarların qəbul olunmasına tələbat müəssisənin istehsal və komersiya fəaliyyətində mövcud olan problemlərlə əlaqədardır.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi aşağıdakı mərhələlərdə aparılır:

- variantların təhlil edilməsi;
- hər variantla əlaqədar olaraq nailiyyətlərin və itgilərin qiymətləndirilməsi;
- həyata keçirilən qərarların cari nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Variantların öyrənilməsinə istiqamətlənmiş iqtisadi təhlil hər hansı bir idarəetmə qərarının qəbul olunmasını qabaqlamaladı. İqtisadi effektivlik idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün seçmə meyarıdır.

Qərarların qəbul olunmasında iqtisadi təhlilin əhəmiyyətinin çoxalması sistemli təhlilin tətbiq edilməsinə gətirib çıxartmışdır, bu da öz növbəsində istehsalatın idarə olunmasında baş verən aşağıda göstərilən ciddi dəyişikliklərlə əlaqədardır:

- gündəlik idarəetmədən strateji, perspektiv idarəetməyə keçid;
- ayrılmış müstəqil sistemlərdən kompleks sistemlərə keçid;
- yeni məhsulların və bazarların mənimsənilməsində operativliyin, çevikliyin artması;

- müxtəlif hadisələrin təhlilindən qərar variantlarının sistemətik təhlilinə keçid;
- operativ nəzarətin müasir informasiya texnologiyaları və kompüterlərin tətbiqinə əsaslanması.

İdarəetmədə başlıca tələbat rəasional qərarların qəbul olunmasında iqtisadi təhlilin və kompüterlərin tətbiq edilməsi ilə əlaqədar idi. Rəasional (effektiv) qərar obyektiv təhlilə əsaslanan seçimdir. Effektiv qərarın düşüncələrə əsaslanan qərardan fərqi odur ki, burada keçmişin praktikası əsas götürülmür.

İqtisadi təhlil xərclərin və gəlirlərin müqayisə edilməsi və müəssisənin gəlirinin qiymətləndirilməsi metodlarının məcmusudur. İqtisadi təhlil vaxtı məqsədlər aşkara çıxarılır, onların arasındakı prioritetlər və qarşılıqlı əlaqə müəyyən edilir. Məqsədlərin əsasında firmanın, müəssisənin, istehsal seqmentinin inkişaf strategiyası müəyyən edilir. Sistemli məqsədli yanaşmanın başlıca nailiyyəti müəssisənin çevik təşkilati quruluş tətbiq etmə tələbidir, onun proqramlı dəyişməsinin mümkün olmasıdır. Buna görə də, ABŞ-ın və Yaponiyanın firmalarında geniş yayılan istehsalın layihə şəklində təşkil edilməsi təqdirəlayiqdir.

Layihənin təşkilati firmanın idarəetməsinin üfuqi əlaqələr səviyyəsində tətbiq olunur və bu vaxt ənənəvi şaquli əlaqələr ilə kəşişir. Beləliklə də, idarəetmənin matris quruluşu yaranır, bu da, bir bölmənin başqa bölməyə və yaxud bir neçəsinə inteqrasiya edilməsinə imkan yaradır.

Sistemli yanaşmanın nəticəsində məqsədlər proqramlar ilə və onların həyata keçirilməsi planları ilə möhkəm əlaqələri qurmağa şərait yaradır. Bu zaman, həmçinin ehtiyatların düzgün bölüşdürülməsi və istifadə edilməsi məsələsi həll edilir ki, bu da büdcədə və maliyə hesabatında əks olunur.

II FƏSİL. KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏTBİQİ TEKNOLOGİYALARI

2.1. Keyfiyyəti idarəetmə sistemlərində keyfiyyətə nəzarət və onun təminatının müasir vəziyyəti

Keyfiyyətə nəzarət, məhsul və ya xidmətlərin təyin olunan standartlara və tələblərə uyğunluğunu yoxlamaq məqsədi ilə həyata keçirilən yoxlama fəaliyyətləri ilə bu fəaliyyətlər əsnasında istifadə edilən üsul və vasitələrin bütünüdür. Keyfiyyətə nəzarət, məhsul və xidmətlərin sahiblərinə təqdim edilməsindən daha əvvəl gözləmələri qarşılayıb-qarşılamayacağını uyğun üsullarla araşdırıb test edərək, yarana biləcək səhvlərin və çatışmazlıqların qarşısının alınmasını qarşıya məqsəd qoyan bir tətbiqdır. Keyfiyyətə nəzarət, keyfiyyətin davamlı yoxlama altında tutulmasını qarşısına məqsəd qoyur. İlk nümunələri istehsal sektoruna yönəlməklə yanaşı, hazırda xidmət sahəsində də geniş tətbiq olunan bir keyfiyyət təmin etmə vasitəsidir. Məsələn, yeni alındığı halda bəzi funksiyaları işləməyən bir telefon qədər, gec xidmət edilən bir yemək, ya da yaxşı təmizlənməmiş bir otel otağı da müştərisini məmnun etmir və gözləmələri qarşılamır. Bu məhsulların və xidmətlərin gözləmələri qarşılayacaq xüsusiyyətdə olmasını təmin edəcək standartların müəyyən edilməsi və bu standartları qarşılama vəziyyətinin dizayndan təqdimata qədər keçən müddət ərzində uyğun üsullarla idarə edilməsi keyfiyyət təmin etmənin yollarından biridir[10, 34].

Normal şərtlərdə hər hansı bir məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətli olub-olmadığı, o məhsulu və ya xidməti təqdim etdikdən sonra müştərilərin reaksiyalarını almaqla qiymətləndirilə bilər. Müştərilərin məmnunluq səviyyəsi, başqa sözlə məhsul və ya xidmətin tam cavab verə bilmə vəziyyəti, şübhəsiz keyfiyyətlə əlaqədar az çox fikir sahibi olunmasına da kömək edəcəkdir. Ancaq belə bir təsbit eyni zamanda olduqca risklidir və keyfiyyətin davamlı olaraq təmin edilməsində effektiv

bir tətbiq deyil. Bu üsulun təşkilatların zaman, pul və etibar itirməsinə, işçilərin etdikləri işə olan inancının sarsılmasına və motivasiyalarının düşməsinə, eyni keyfiyyət səviyyəsinin davamlı təmin edilməməsinə səbəb olma ehtimalı yüksəkdir. Bu çərçivədə, hazırda keyfiyyətə nəzarət, bu riskləri ortadan qaldırmaq üzrə tətbiq olunan əhəmiyyətli bir keyfiyyət təmin etmə vasitəsi kimi qarşımıza çıxır. Keyfiyyəti idarəetmənin faydalarını aşağıdakı kimi göstərmək olar:

- Səhvlərin əvvəldən təsbit edilməsiylə təşkilatların zamana və pula qənaət etmələrini təmin edir.
- Sənətkarlıq və vəsait itkisinin minimuma endirilməsini təmin edir.
- Ən aşağı xərclərlə ən yüksək səmərənin əldə edilməsini təmin edir.
- İşçinin motivasiyasını artırır.
- Məhsul və xidmət keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsini təşviq edir.
- Xətalı məhsul və ya xidmətin müştəriyə çatdırılmasının qarşısını alır.
- Qurumun etibarının qorunmasını təmin edir.
- Müştərinin məmnuniyyət səviyyəsinin artmasını təmin edir.
- Rəqabət üstünlükləri verir.
- Məhsul dizaynının inkişaf etdirilməsini təmin edir.

Keyfiyyətə nəzarət həm məhsul / xidmət çıxaran təşkilatlar, həm də müştərilər baxımından əhəmiyyətli bir keyfiyyət vasitəsidir. Məhsul / xidmət çıxaran təşkilatlar, keyfiyyətə nəzarət tətbiqləri sayəsində müştəri gözləmələrini qarşılayan məhsul və xidmətləri ən qənaətli şərtlərdə çıxarıb, onları müştəriyə ən aşağı qiymətlərlə təqdim etməyi qarşılarına məqsəd qoyurlar. Müştərilər isə, keyfiyyətə nəzarət tətbiqi sayəsində, öz istəklərinə və iqtisadi vəziyyətlərinə ən uyğun məhsul və xidmətləri ala bilərlər. Keyfiyyətə nəzarət, ən yaxşı xərclə ən yüksək faydanı əldə etməyi təmin etməklə yanaşı, bəzi müəssisə sahibləri keyfiyyətə nəzarəti əlavə yük və xərc qaynağı kimi görürlər. Halbuki effektiv şəkildə həyata keçirilən keyfiyyəti idarəetmə xərcləri, keyfiyyətsiz məhsul və ya xidmətlərin səbəb olacağı zərərlərlə müqayisədə daha aşağıdır. Başqa sözlə, keyfiyyətsizlik xərci olduqca yüksəkdir. Keyfiyyətsizlik, tədbir alınmadığı təqdirdə müəssisələri iflasa qədər sürükləyən ciddi bir problemdir. Bu

səbəblə, əvvəlcə investisiya xərcləri yüksək kimi görünə belə, keyfiyyətə nəzarət sistemləri keyfiyyətli məhsul və xidmət istehsalını təmin edərək mühüm qazanclar əldə edilməsini təmin edəcək. Toplam Keyfiyyətə Nəzarət (TKN) anlayışına görə keyfiyyət xərcləri; tədbirgörmə xərcləri, ölçmə və qiymətləndirmə xərcləri, daxili keyfiyyətsizlik xərcləri və xarici keyfiyyətsizlik xərcləri olmaqla 4 əsas kateqoriyada toplanır. Tədbirgörmə xərclərinə, bir sistemin qurulması və personalın təhsili kimi xərclər daxildir, çünki əvvəlcə yüksək olmaqla yanaşı, uzun müddətdə ölçmə və qiymətləndirmə xərci, daxili keyfiyyətsizlik xərci və xarici keyfiyyətsizlik xərclərinin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasını təmin edir[9, 23].

Keyfiyyətin standart bir tərifinin olmaması və davamlı inkişaf edən dinamik bir anlayış olması keyfiyyətə nəzarət tətbiqlərinin də davamlı dəyişməsinə və inkişafına gətirib çıxarmışdır. Zaman içində keyfiyyətə nəzarət edə bilmək üçün müxtəlif üsullar tətbiq olunmuş və bu tətbiqlər əsnasında təsbit edilən çatışmazlıqlar təkmilləşdirilərək keyfiyyəti idarəetmə fəlsəfəsi davamlı inkişaf etdirilmişdir. Müasir keyfiyyətə nəzarət anlayışı, 1900-cü illərin ilk yarısında olduğu kimi yalnız son məhsula və ya xidmətə yönəlməyib, o məhsul və ya xidmətin ortaya çıxmasındakı bütün mərhələlər ərzində tətbiq olunan və proseslərə fokuslanan bir yanaşmadır. Proseslərin uyğunluğunun yoxlanılması, bu proseslərdən keçərək çıxarılan məhsulların və ya xidmətin də keyfiyyətli olmasını təmin etmənin yollarından biridir. Proses keyfiyyətinin idarəedilməsində yalnız istifadə edilən vəsait, avadanlıq və üsullar deyil, eyni zamanda proseslərdə vəzifə alan işçilər ilə xarici faktorların da mütləq nəzarət edilməsi vacibdir.

Keyfiyyətə nəzarət məhsul və xidmət keyfiyyətinin müəyyən xüsusiyyətlərə uyğun şəkildə reallaşdırılmasını və davamlı olmasını təmin etmək məqsədi ilə tətbiq olunan əməliyyat üsullarının və fəaliyyətlərinin bütünüdür. Yaxşı bir keyfiyyət nəzarəti reallaşdırmaq üçün məhsulun və ya xidmət üçün lazım olan standartlar ilə bu standartlara aid idarəetmə sərhədlərinin (alt və üst sərhədlər) müəyyən edilməsi, həyata keçirilən idarəetmələrlə bu standartlara uyğunluğun test edilməsi, təsbit edilən uyğunsuzluqların aradan qaldırılmasına yönəlmiş qərarların alınması və keyfiyyətin

yaxşılaşdırılması tələb olunur. Juran Üçlüyü daxilində də toxunulan keyfiyyətə nəzarət tətbiqi ümumi xəttlərlə aşağıdakı kimi həyata keçirilir:

1. Nəzarət mövzusunun müəyyənləşdirilməsi: Məhsulun / xidmətin və ya prosesin hər bir xüsusiyyəti nəzarət edilməsi lazım olan ayrı bir mövzudur. İlk mərhələdə nəyin nəzarət edəcəyinin təyin olunması lazımdır.

2. Ölçmə çərçivəsinin müəyyənləşdirilməsi: Kontrol mövzusunun təyin olunmasından sonra edilməsi lazım olan, məhsul və ya xidmətlərin gerçək performanslarını və ya keyfiyyət səviyyələrini ölçməyə yarayacaq çərçivənin təyin olunmasıdır. Ölçmə əməliyyatı, keyfiyyətə nəzarətin ən çətin mərhələlərindən biridir. Ölçmə çərçivəsinin müəyyənləşdirilməsi; ölçü vahidinin, üsulunun, sıxlığının, avadanlığının, nəticələrin qeydiyyat alınmasına və hesabat verilməsi ilə bağlı üsulların, ölçmədə məsul şəxslərin / vahidlərin müəyyən edilməsi və s. addımları əhatə edir.

3. Performans hədəflərinin (standartlarının) təyin olunması: Bu mərhələ, müştərilərin gözləmələri ilə qurumun siyasəti, vizionu, texnoloji infrastrukturunu və s. imkanlar çərçivəsində, məhsul və ya xidmətlərin keyfiyyətinə aid performans hədəflərinin / standartların və nəzarət sərhədlərinin təyin olunduğu mərhələdir. Bu mərhələdə performans, etibarlılıq və təhlükəsizlik kimi mövzularda keyfiyyət standartları müəyyən edilir. Hər bir nəzarət mövzusunə aid standartın ayrı-ayrı təyin olunması tələb olunur. Məhsulların / xidmətlərin əsas hədəfinin müştəri gözləmələrinin qarşılınması olduğu unudulmamalıdır. Müştərilər gözləmələrini, keyfiyyət səviyyəsini, öz ifadələri və daha nisbi şəkillərdə ifadə edirlər. Bunlar o məhsulun / xidmətin əsl keyfiyyət xarakteristikalarıdır. Təşkilatlar isə keyfiyyət səviyyələrini əvəz keyfiyyət xarakteristikalarıyla göstəriirlər. Əsl keyfiyyət ifadələrinin performans hədəflərinə çevrilməsi, başqa sözlə, müştəri gözləmələrinin təmin üçün iqamə keyfiyyət xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi tələb olunur.

Əsl keyfiyyət xüsusiyyətləri müştəri tərəfindən tələb edilən və müştəri diliylə ifadə edilən keyfiyyət xüsusiyyətləridir. Əvəz keyfiyyət xüsusiyyətləri isə bu tələblərin istehsalçı və ya xidmət verən qurumun dilinə çevrilmiş şəkildir. [9, 27].

1. Performansın ölçülməsi: Keyfiyyəti idarəetmənin bir sonrakı mərhələsi məhsulun / xidmətin və ya prosesin əsl performansının ölçülməsidir. Əsl performansı qiymətləndirə bilmək üçün bəzi göstəricilərdən və ya vasitələrdən faydalanmaq lazımdır. Bu göstərici və ya alətlər arasında termometr, ağırlıq ölçənlər, məlumat sistemləri, sorğular və ya müştərilərlə müsahibələr sayıla bilər.

2. Standartlarla müqayisə edilməsi: Bu mərhələdə ölçülən əsl performans nəticələri performans hədəfləriylə müqayisə edilir və aralarındakı fərqlər ortaya qoyulur. Bu müqayisənin obyektiv və tərəfsiz bir şəkildə edilməsi vacibdir. Bu mərhələdə statistik üsullardan sıx istifadə edirlər.

3. Düzəldici fəaliyyətlərin müəyyən edilməsi: Yaxşı təşkil edilmiş bir keyfiyyət nəzarət sisteminin bir digər mərhələsi, daha əvvəldən təyin olunan performans hədəflərinə / standartlara çatma bilmədiyi təqdirdə ortaya çıxan bu fərqliliyin aradan qaldırılmasını təmin edəcək tədbirlərin müəyyən edilməsidir. Başqa sözlə, bu mərhələ, məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin standartlara uyğun olmaması, nəzarət sərhədlərinin xaricində qalması vəziyyətində tətbiq olunacaq düzəldici fəaliyyətlərin təyin olunduğu mərhələdir. Standartlardan kənara çıxan məhsulların / xidmətlərin arzu edilən sərhədlər daxilindəki keyfiyyət standartlarına gətirilməsini təmin edəcək qərarlar bu mərhələdə alınır. Bu sayədə müştərinin gözləntilərini tam mənasiylə qarşılamaq mümkün olur. Əks təqdirdə ehtiyaca cavab verməyən məhsul / xidmətlər əldə edilir.

4. Təkmilləşdirmələrin edilməsi: Keyfiyyət standartlarının təkmilləşdirilməsinə yönəlmiş imkanların araşdırıldığı və keyfiyyətin təkmilləşdirilməsinə dair planlamaların edildiyi mərhələdir.

Təşkilatların keyfiyyətinin yaradılması və qorunmasını təmin etmək üzrə uyğun bir keyfiyyət nəzarət sistemi müəssisələrinin olması əhəmiyyətlidir. Qurulacaq keyfiyyət nəzarət sisteminin quruluşu müxtəlif faktorlara bağlı olaraq dəyişənlik göstərə bilər. Əhəmiyyətli olan mövcud faktorlar altında ən effektiv keyfiyyət nəzarət tətbiqini reallaşdırma bilməkdir. Bu faktorlardan bəziləri aşağıdakı kimi sıralana bilər:

- Məhsulun / xidmətin xüsusiyyəti və bazar vəziyyəti,
- Məhsulu / xidməti tələb edən müştərinin profili,
- İşçilərin keyfiyyətləri və təhsil səviyyələri,
- İstehsal girdi olaraq istifadə edilən materialların xüsusiyyəti və keyfiyyət profili,
- İstehsal üsul və texnologiyaları,
- Məhsul / xidmət istehsal edən quruluşun iqtisadi şərtləri,
- Əvvəldən təyin standart və sanksiyaların varlığı və s.

Yaradılacaq keyfiyyətə nəzarət sistemlərində diqqət edilməsi lazım olan müəyyən mərhələlərdən söhbət gedir. Birincisi, reallaşdırılacaq keyfiyyəti idarəetməyə aid planların hazırlanması tələb olunur. Yaxşı bir planlaşdırma etmək daha sonradan düzəldilə bilən səhvlərin minimuma endirilməsini təmin edir. Hazırda bir çox fərqli sektorda keyfiyyətə nəzarət planları istifadə edilir və mövcud keyfiyyətə nəzarət proqramlarından faydalanılaraq keyfiyyətə nəzarət əməliyyatlarını asan aydın və sistemli bir şəkildə təşkil edilə bilməkdədir. Keyfiyyətə nəzarət planlarının əsas məqsədi məhsulların / xidmətlərin standartlara uyğunluğunun nəzarət edilməsində izlənəcək addımları təyin etmək, səhvləri təsbit etmək və yaxşılaşdırma təmin edə bilmək üçün nəzarət nəticələrini əlaqədar vahidlərə hesabatla almaqdır. Keyfiyyətə nəzarət planlarının hazırlanmasında lazımlı bütün faktorların göz önünə alınması əhəmiyyətlidir. Bu faktorlar arasında yalnız vəsait deyil əməliyyat, təhlükəsizlik, baxım ehtiyacları və ətrafla əlaqədar mövzular da yer tuta bilər. Yaradılacaq keyfiyyət planlarında iştirak edəcək məlumatlar aşağıdakılardan meydana gələ bilər. [11, 25]

- İşin / fəaliyyətin adı və tərif
- Nəzarət edilən məhsul / xidmət / parametr
- Keyfiyyət idarəsində istinad alınan sənəd / standart
- Nəzarət metodu və sıklığı
- Nəzarət məsulu
- Keyfiyyət hədəfi

- Sənədləşdirmə / hesabat
- Yaxşılaşdırma təklifi

Yaradılan keyfiyyət planına üsul və avadanlıq və idarə ediləcək keyfiyyət xarakteristikaları ilə bağlı keyfiyyət nəzarət əməliyyatları həyata keçirilməli, səhvlər və səhvlərə səbəb olan proseslər təsbit edilməli, təyin olunan standartlara uyğunluğun təmin edilməsi üçün zəruri tədbirlər görülüb təkmilləşdirmə fəaliyyətləri nəzərdə tutulmalıdır.

Keyfiyyət nəzarət tətbiqləri məhsul və ya xidmətin çıxarılmasına gəlir təşkil edəcək faktorlar, istehsal zamanı bütün əməliyyatlar və məhsul / xidmət çıxarıldıqdan sonrakı mərhələlər ərzində tətbiq olunmalıdır. Bu səbəbdən bir qurumun müştəri gözləmələri, məhsul / xidmət dizaynı, istifadə ediləcək texnologiyalar, vəsaitlər, proseslər, məhsul və xidmət keyfiyyəti və s. bir çox komponent qurduğu keyfiyyət nəzarət sistemi içində uyğun üsullarla qiymətləndirilməsi lazımdır. Çünki dizayndan başlayaraq satışdan sonrakı xidmətlərə qədər işlədilən bütün proseslər, ortaya çıxan yekun məhsula və ya xidmət keyfiyyətinə birbaşa və ya dolaylı şəkildə təsir edir. Bu təsir, reallaşdırılacaq keyfiyyət idarəetməsinin yeni dizayn nəzarəti, gələn vəsait nəzarəti, məhsul nəzarəti və xüsusi proses nəzarəti mərhələlərini ehtiva edəcək şəkildə reallaşdırılmasını tələb edir. Bu mərhələlər ərzində reallaşdırılacaq keyfiyyət nəzarət tətbiqləri, son məhsulun / xidmətin keyfiyyətinin istənilən standartlarda olmasını təmin edəcək və keyfiyyəti davamlı təkmilləşdirəcək şəkildə işlədilməlidir. Bu mərhələlər aşağıda qısaca təsvir edək. [12, 67]

Yeni dizayn nəzarəti: İstehsal / xidmətdə ortaya çıxacaq problemləri təyin edib aradan qaldırmaq üzrə istehsal / xidmətdən əvvəl keyfiyyət standartlarının müəyyənləşdirilməsi işləri daxildir. Bir məhsul və ya xidmət dizayn etmənin ilk addımı hədəf kütlənin (müştəri kütləsinin) təyin olunaraq o məhsula / xidmətə istiqamətli gözləmə və ehtiyacların təsbit edilməsidir. Daha sonra mövcud və potensial texnologiyalar, üsullar və insan qaynaqları göz önünə alınaraq dizayn həyata keçirilir; prototip istehsalı və ya pilot proqram həyata keçirilir. Ortaya çıxan məhsul və ya xidmətin təyin olunan keyfiyyət standartlarını və hədəf kütlənin

gözləmələrini qarşılama səviyyəsi fərqli üsul və əks əlaqələr vasitəsilə qiymətləndirilir; lazım olsa məhsul və ya xidmətdə təkmilləşdirmələr edilir. Bütün bu proseslər ərzində keyfiyyətə nəzarət etmək, ən başda məhsulun / xidmətin uyğun və səhsiz hazırlanması üçün əhəmiyyətlidir.

Gələn vəsait nəzarəti: İstehsal / xidmətdə gəlir olaraq istifadə edilən hər cür vəsaitin təyin olunan keyfiyyət standartlarına uyğunluğunun nəzarəti və standartları təmin edən vəsaitlərin qəbulu daxildir. Bu gəlirlər qurum içindən və ya xaricindən alına bilər. Hər iki vəziyyətdə də tədarük edilən materialların hamısının təyin olunan standartları təmin etməsi tələb olunur. Tədarük əsnasında uyğunluğun qiymətləndirilməsi məqsədiylə hazırlanan texniki şərtlər əhəmiyyətli istinad qaynaqlarıdır.

Məhsul / xidmət nəzarəti: İstehsal sırasındakı müxtəlif mərhələlər ərzində və məhsul / xidmət meydana gəldikdən sonar təyin olunan keyfiyyət standartlarına uyğunluğun yoxlanılması işləri daxildir. Dizayn dəqiqləşdikdən və istehsal üçün lazımlı bütün gəlirlər təmin edildikdən sonra istehsalın bütün mərhələləri ərzində ortaya çıxan məhsul və ya xidmətin gözləmələri qarşılama səviyyəsinə nəzarət edilməlidir. Nəzarət nəticələri və əks əlaqələr hər zaman məhsulun və ya xidmətin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması və lazım olsa yeni məhsul və ya xidmətlərin hazırlanması üçün istifadə edilməlidir.

Xüsusi proses nəzarəti: Toplam keyfiyyət nəzarəti qurumun xaricindəki proseslər də daxil olmaq üzrə məhsul / xidmət keyfiyyətinə təsir edəcək bütün proseslər ərzində keyfiyyətə nəzarətin təmin edilməsi tələb olunur. Bu sayədə üst rəhbərlik doğru və effektiv qərarları daha asan qəbul edə bilər. Bu səbəbdən, yeni dizayn gələn vəsait və istehsal proseslərinin hamısının keyfiyyətə nəzarət edilməsi və lazım olduqunda yaxşılaşdırmaq planlaşdırılması əhəmiyyətlidir.

Keyfiyyət təminatı, ümumi keyfiyyət tətbiqlərinin əhəmiyyətli bir parçasıdır. Keyfiyyət təminatı, müştəri gözləntiləri tam olaraq qarşılacaq keyfiyyətli məhsul və ya xidmətlərin çıxarılmasını təmin etməyə istiqamətli olaraq bir sistem daxilində keyfiyyət planlaması, təşkili və nəzarəti ehtiva edən planlı fəaliyyətlərin bütünüdür.

Keyfiyyətin zəmanətinin ISO 8402 Keyfiyyət Lüğətindəki tərifini "məhsul və ya xidmətin keyfiyyət üçün müəyyən edilmiş tələbləri qarşılamaqda kifayət qədər etibarlı təmin edəcək planlı və sistemativ işlərin cəmi" şəklində aparılır. Keyfiyyətin təminatı tətbiqləri məhsul və ya xidmətlər standartlardan kənara çıxma səbəblərini müəyyən etmək və proses standardizasiyasını təmin etmək üzrə istifadə edilir; keyfiyyət planlaması və səhvin qarşısının alınması yanaşmalarını daxildir. Bu sayədə bir qurumdakı bütün proseslər bütünlükdə nəzərə alınaraq, keyfiyyətin davamlılığı və yaxşılaşdırılması təmin edilir. Keyfiyyət təminatı ayrıca effektiv bir nəzarət vasitədir və tərəflər arasında etimada söykənən əlaqələrin qurulmasında əhəmiyyətli bir rol oynayır. Keyfiyyət təminatı sayəsində çatılan keyfiyyət səviyyəsinin qorunması və davamlılığının təmin edilməsi asanlaşır. [13, 45].

Şəkil 2.1. Keyfiyyətin təminatı



Keyfiyyətin təminatı məhsul və xidmətlərin keyfiyyətli olduğu istiqamətində müsbət bir imic meydana gəlməsindəki ən əhəmiyyətli faktorlardan biridir. Bu səbəbdən keyfiyyət təminatı klassik keyfiyyət nəzarət yanaşmaları ilə müqayisədə müştərilər üzərində daha çox güvən duyğusu meydana gəlməsini təmin edir. Çünki

keyfiyyətin təminatı, bazara təqdim edilən məhsulların və ya təqdim edilən xidmətlərin etibarlı olduğunun əhəmiyyətli bir göstəricisidir. Keyfiyyət təminatı müştəri məmnuniyyətinin təmin edilməsinə yönəldilib. Başqa sözlə, keyfiyyətin təminatı və bunu təmin etmək üçün qurulan sistemlər, müştərilərə təqdim edilən məhsul və ya xidmətlər baxımından zəmanət vermək üçün qurulmuşdur. Bu səbəbdən, məhsul və xidmətlərin, müştəri gözləntiləri tam olaraq qarşılamadığı vəziyyətlərdə əsl mənada bir keyfiyyət zəmanətindən bəhs etmək mümkün deyil. Müştəri gözləntilərini ən yüksək səviyyədə qarşılaya bilmək üçün də bu gözləmələr haqqında uyğun üsul və texnikalarla doğru və əskiksiz məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi lazımdır. Müştərilərlə davamlı ünsiyyət halında olmaq əhəmiyyətlidir. Bu çərçivədə, keyfiyyət təminatı sistemində, keyfiyyət dizaynının müştəri gözləmələrinin müəyyən edilməsi ilə eynivaxtlı olaraq edilməsi və digər prosesləri (tədarük, istehsal, təqdimat, satışdan sonar dəstək və s.) də ehtiva edəcək şəkildə inkişaf etdirilməlidir.

Klassik keyfiyyətə nəzarət üsullarından tətbiq olunan səhv axtarış və ayırd etmə əvəzinə, bu səhvlərin səbəbləri üzərinə cəmlənməsini və səhvə səbəb olan faktorların aradan qaldırılması məqsədilə keyfiyyətin təminatı sistemlərinin təmin edəcəyi faydaları aşağıdakı kimi yekunlaşdırmaq mümkündür:

- Xətalərin səbəblərinin aradan qaldırılmasına yönəlmiş keyfiyyətdə davamlılıq təmin edir.
- Keyfiyyətin zəmanət altına alınması ilə keyfiyyətə nəzarət əhatəsinin sadələşdirilməsini etməyə imkan verir.
 - Zamana və pula qənaət edilməsini təmin edir.
 - Sənətkarlıq və vəsait itkisinin minimuma endirilməsini təmin edir.
 - Ən aşağı xərclərlə ən yüksək səmərənin əldə edilməsini təmin edir.
 - İşçilərin motivasiyasını artırır.
 - Məhsul və xidmət keyfiyyətinin təkmilləşdirilməsini təşviq edir.
 - Qurumun etibarının qorunmasını təmin edir.
 - Müştərinin məmnuniyyət səviyyəsinin artmasını təmin edir və müştəriyə

güvən duyğusu verir.

- Rəqabət üstünlükləri verir.
- Məhsul dizaynının inkişaf etdirilməsini təmin edir.
- Qurumun ümumi fəaliyyətlərinin yaxşılaşdırılmasında təsirlidir.

Sənaye İnkilabı zamanında artan istehsal miqdarları və rəqabət şərtləri məhsulların və proseslərin davamlı təkmilləşdirilməsinə və xüsusilə istehsal sektorunda sürətli inkişafın yaşanmasına səbəb olmuşdur. Bu inkişaf, davamlı təkmilləşdirmə yanaşmalarının formalaşmağa başlamasında əhəmiyyətli bir rol oynamışdır. Məsələn, dövrün əhəmiyyətli məhsullarından biri olan buxarlı motor dizaynının davamlı inkişaf etdirilməsi ilə bu mühərriklərin məhsuldarlığını 1718-1906 illər arasında 20% -dən artıq artım təmin edilmişdir. İxtiraçılar və sahibkarlar sayəsində dünyanın bir çox ölkəsində texnologiya və sənaye sahəsində əhəmiyyətli mərhələlər yazılmışdır. Zaman içində bəzi müəssisələr özlərində yeni ixtira edilməsinə imkan verən araşdırma-inkişaf etdirmə bölmələri meydana gətirərək istehsal və proseslərdəki inkişafı sürətli və yenilikçi şəkildə davam etdirmişlər. Bəzi müəssisələr isə bazar araşdırması mövzusunda çalışacaq hissələr quraraq sahibkarlıq istiqamətlərini ön plana çıxarmışlar. Bu inkişafın əksinə, bu dövrdə, səhvlərin azaldılmasını təmin etməyə istiqamətli davamlı təkmilləşdirmə yanaşmalarının yaradılması mövzusunda çox yol qət edilə bilməmişdir. Bunun ən əhəmiyyətli səbəblərindən biri bir çox müəssisə sahibinin prioriteti səhv məhsulların azaldılmasına deyil, əldə edilən gəlir miqdarının artırılmasına verməsidir. Bundan başqa, klassik idarəetmə anlayışının hakim olduğu dövrlərdə, müəyyən bir keyfiyyət səviyyəsinə çatmaq kifayət qədər bir müvəffəqiyyət meyarı olaraq qəbul edilmiş və irəliyə istiqamətli irəliləyişlər edilməsinə ehtiyac eşidilməmişdir. Halbuki müştəri gözləmələrinin və rəqabətin artması ilə birlikdə dəyişən keyfiyyət və idarəetmə anlayışı, davamlı daha yaxşıya getməyi məqsəd qoyan sistemli yaxşılaşdırmaq planlanmasını qaçınılmaz etməkdədir. Xətaların azaldılmasına istiqamətli yanaşmaların və davamlı yaxşılaşdırmanın nə qədər əhəmiyyətli olduğu, Yaponiyadakı istehsalçıların XX əsrdə reallaşdırdıqları keyfiyyət inqilabıyla birlikdə

çox daha yaxşı aydın olmuşdur. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması məhsullardakı / xidmətlərdəki səhvlərin minimuma endirilməsini və bu məhsulların / xidmətlərin daha yaxşı keyfiyyət səviyyəsinə çatmasını təmin etməkdədir. Bundan başqa, hazırda müəssisələrin rəqabət üstünlükləri davamlı yaxşılaşdırma və keyfiyyət inkişaf səyləriylə düz mütənasib olaraq artır. Müştəri və işçi məmnuniyyət səviyyəsi edilən keyfiyyət yaxşılaşdırmağa nəticəsində artması bunun əhəmiyyətli bir göstəricisidir.

Deming, Jura, Crosby kimi bir çox keyfiyyət qabaqcılı fərqli bucaqlardan ələ alsalar da keyfiyyət yaxşılaşdırmanın əhəmiyyətini vurğulamışdılar. Deming, işçilərə hədəflər verilməsi və proseslərdə davamlı irəliləyişlər edilməsi lazım olduğunu vurğulayır. Jura isə yaxşılaşdırmağı daha sistematik bir şəkildə nəzərə alıb keyfiyyətin əsasına oturdur. Jurana görə, keyfiyyət təmin etmənin ilk yolu quruma aid görüntünün, strategiyaların və hədəflərin təyin olunmasıdır. Keyfiyyət təsadüfən əldə edilə biləcək bir şey deyil. Bu səbəbdən təyin olunan hədəflərin məqsədinə çatması və müsbət nəticələr əldə edilə bilməsi üçün idarəetmə proseslərində sistemli bir keyfiyyət planlaması, keyfiyyətə nəzarət və keyfiyyət inkişaf etmə işləri etmək lazımdır. Bu işlər bir-biriylə əlaqəlidir. Birinin gəliri digərinin xərcini yaradır və davamlı bir-birilərindən təsirlənərək, bəslənərək inkişaf edirlər.

Keyfiyyəti inkişaf etdirmə Jurana görə addım-addım, layihə əsaslı olaraq həyata keçirilir. Hər bir layihə ilə yaxşılaşma təmin edilməlidir. Keyfiyyət yaxşılaşdırmanın əsasında gözləmələri qarşılamayan və ya qeyri-kafi keyfiyyətə səbəb olan ünsürləri təsbit edərək bunları aradan qaldırmaq yadır. Ancaq hər şeydən əvvəl yaxşılaşdırmanın vacibliyi fərqi nə varılması əhəmiyyətlidir. Belə bir lazımlılıq hiss edilmədən yaxşılaşdırma da edilə bilməz. Jura Üçləməsi kimi adlandırılan keyfiyyət idarəetmə yanaşmasında keyfiyyətin inkişaf etdirilməsində, bu səbəbdən yaxşılaşdırılmasında göz önünə alınacaq başlıca prinsiplər aşağıdakı kimi göstərilə bilər:

1. Keyfiyyət yaxşılaşdırma ehtiyaclarının müəyyən edilməsi
2. Keyfiyyət yaxşılaşdırma layihələrinin təyin olunması
3. Layihə inkişaf qruplarının yaradılması

4. Layihə qruplarına, keyfiyyətsizlik səbəblərini müəyyən etmək, həlləri dizayn edə bilmələri və əldə edilən qazancları qorumağa istiqamətli nəzarət sistemləri inkişaf etdirə bilmələri üçün lazımlı qaynaqların, təhsilin və motivasiyanın verilməsi

Bir digər keyfiyyət qabaqcılı Crosby, yaxşılaşdırmanın öyrənmə və texniki məlumat ilə təmin edilməsi vacibliyini vurğulamışdır. Öyrənmələr ilə işçilərin düşünmə formalarını dəyişdirmək və dünyagörüşlərində fərqlilik yaratmaq mümkündür. Bu fərqlilik müsbət mənada iş görmə şəklinə və bu səbəbdən keyfiyyətə də əks olunacaq.

Hazırda keyfiyyəti çox ölçülü bir şəkildə ələ alan və hər kəsin məsuliyyəti halına gətirən TKN fəlsəfəsinin əhəmiyyətli komponentlərindən biri də davamlı yaxşılaşdırmaqdır. Keyfiyyət, təpə nöqtəsi görünməyən bir dırmaşma platforması kimidir. Təpəyə çatmaq heç bir zaman mümkün olmaz. Buna baxmayaraq dırmaşmağa davam etmək və bu çətin dırmaşma ərzində müxtəlif addımlarda yaxşılaşdırmalar etmək lazımdır. Bir şeyin nə qədər yaxşı olduğu düşünülürsə düşünülün, hər zaman onu daha yaxşı etmək üçün bir fürsət vardır. Hər yaxşılaşdırma ilə gözləmələri qarşılama səviyyəsi artması, səmərənin yüksəlməsi, xərclərin azalması, səhvlərin minimuma endirilməsi, ümumi performansın artması, çalışan motivasiyasının yüksəlməsi kimi müxtəlif nəticələr əldə edilməsi arzulandır. Davamlı yaxşılaşdırma yanaşmasında yalnız istehsal və istehsala mövzu olan proseslər deyil, bir qurumun bütün işçilər, müştərilər, təchizatçılar, əməkdaşlıq, təzyiq göstərdiyi ətraf və cəmiyyət də göz önünə alınmalıdır və qiymətləndirilməlidir. Yaxşılaşdırma özü yenilik və yaradıcılıq da gətirir.

Ənənəvi Amerikan yanaşmasında, keyfiyyətin yaxşılaşdırılması çox geniş əhatəlidir. Məsələn, bir müəssisədə hakim olan təşkilat quruluşu tamamilə dəyişdirilə bilər. Yapon yanaşmasında isə ən yaxşı və ən təsirli dəyişmənin pilləli yaxşılaşdırmalarla əldə ediləcəyi inancı məşhurdur. Başqa sözlə, böyük bir dəyişmə yerinə, daha kiçik miqyaslı amma tez-tez edilən yaxşılaşdırmanın daha faydalı olacağı qəbul edilir. Davamlı yaxşılaşma təmin etmək üçün müxtəlif səviyyələrdə yaradılan iş qruplarından faydalanılır. Bu qrupların çalışması rəhbərlik tərəfindən

dəstəklənir və cəsarətləndirilir. Yaponların "Kaizen" olaraq adlandırdıqları bu davamlı yaxşılaşdırma fəlsəfəsi, öyrənmə fürsətlərini qiymətləndirmək və problem həll etmə üsullarından istifadə etmək yolu ilə müəssisələrin daimi bir səy sərf etməsini zəruri edir. Bu səy davamlıdır. Bu səy bir təşkilat mədəniyyəti və həyat tərzidir. Çünki heç bir zaman mükəmməl olmaq mümkün deyil; performansın davamlı qiymətləndirilməsi və onu yaxşılaşdıracaq tədbirlərin alınması tələb olunur.

Keyfiyyət yaxşılaşdırmada sıxılıqla istifadə edilən üsullar arasında PUKÖ Cycle, beyin fırtınası, keyfiyyət dairələri, təklif sistemləri, ümumi məhsuldar baxım, Altı Sigma, yalın istehsal və müqayisə etmə sayıla bilər.

Keyfiyyət inkişaf və davamlı yaxşılaşma işlərində qrupların yaradılması və fərqli səviyyədəki işçilərin bu qruplarda iştirakının təmin edilməsi, işçilərin aidiyyət hissinin və motivasiyalarının artmasına köməkçi olar. Bundan başqa, müvəffəqiyyətdə rolu olduğunu gören işçilər davamlı yaxşılaşma mədəniyyətini mənimsəyir və sahiblənilirlər. Bu da ümumi performansda və keyfiyyətdə əhəmiyyətli artımlar təmin edilməsinə köməkçi olur. İşçilərin ediləcək işlər və yaxşılaşdırma tətbiqləriylə əlaqədar təhsillər vermək, həm keyfiyyəti idarəetmənin, həm də keyfiyyət yaxşılaşdırmanın əhəmiyyətli bir gərəyidir. Ancaq təhsil kifayət deyil. Təhsili alan personalın əldə etdikləri məlumatları istifadə edə bilmələrinə imkan verəcək mühitlərin, qaynaqların, dəstəyin və hakimiyyətdən də verilməlidir.

2.2. Keyfiyyəti idarəetmə sistemləri ilə məsuliyyət və səlahiyyətlərin bölgüsü

Keyfiyyət idarəetmə texnologiyaları əhatəsinə girən əsas tətbiqlər arasında; problemlərin doğru təyin olunması, hədəflərin təyin olunması, problemlərin analiz edilərək həll edilməsi, qrupların yaradılması, işçilərin iştirakının təmin edilməsi və davamlı yaxşılaşdırma iştirak etməkdədir. Bu tətbiqlərin məqsədi; müştəri məmnuniyyətini təmin etmək, keyfiyyət səviyyəsini yaxşılaşdırmaq və rəqabət üstünlüyü təmin etməkdir. Bunlarla yanaşı, keyfiyyətin təmin olunmasında və davamlı yaxşılaşma müddətində qarşılaşılan problemlərin təsbiti və həll edilməsi müəssisə daxili məmnuniyyət səviyyəsi, işçilərin motivasiyası və ümumi

performansın artırılmasında əhəmiyyətli bir yerə malikdir.

Məhsulun keyfiyyəti, artıq "milyonda səhv səviyyəsi" ilə ölçülür və əksərən beynəlxalq səviyyədə müəyyənləşdirilir. Dizayndan başlayaraq bütün sistemin ilk dəfə doğru şəkildə qurulması və istehsal reallaşdıracaq hala gətirilməsi əhəmiyyətlidir [16, 4].

Hazırda çətin rəqabət şərtləri səbəbiylə müəssisələr müştəri potensialına artırmaq üçün davamlı olaraq qiymətlərini salma yoluna gedir. Ancaq xərclər azaldılmadığı müddətcə qiymət endirimi edərək rəqiblərin önünə keçməyə işləmək davamlı bir yanaşma deyil. Kommersiya təşkilatlarının lazımlı qazancı əldə edə bilmək üçün xərclərini nəzarət altına almaları qaçınılmaz bir vacibdir.

Keyfiyyət idarəetmə texnikaları; iş görmə şəkillərindəki problemlərin ortaya çıxarılması və daha effektiv iş yollarının təyin olunmasını mümkün edərək həm təşkilatlar, həm də ölkə üçün əhəmiyyətli rəqabət üstünlükləri təmin edir.

Problem həll etmə metodologiyası

Problem, istənməyən vəziyyətdir. Problem, hədəflənən nəticələrə nail olmağa mane olan və məhsul və ya xidmət keyfiyyətini mənfi istiqamətdə təsir edən hadisədir. Problemlər xərc, keyfiyyət və zaman baxımından mənfi təsirlərin meydana gəlməsinə səbəb ola bilər. Bu təsir əsasən, keyfiyyətin düşməsi, xərclərin artması, zamanın effektiv istifadə edilməməsi, işləyənlərdə motivasiya və performans itkiləri və s. şəkildə özünü göstərə bilər. Bu təsirlərin məhsula, verilən xidmətə və müştərilərə əks olunması da şübhəsiz mənfi olacaq. Məsələn, problemlərin həll edilə bilməməsi müştəriyə təyin olunan standartların altında bir məhsulun və ya xidmətin təqdim edilməsinə səbəb olur. Bu isə müştərinin məhsula və ya xidmətə istiqamətli məmnuniyyət səviyyəsinin düşməsiylə nəticələnir. Bənzər şəkildə, vaxtında üretiləməyən və yüksək xərcli bir məhsul və ya xidmət də müştəri məmnuniyyətini azalmaya səbəb olacaq.

Problem həllində müvafiq yerinə yetirilməsi lazım olan müəyyən əməliyyat addımları var. Prioritetli olaraq problemin müəyyən edilməsi və problemə istiqamətli məlumatların toplanması tələb olunur. Toplanacaq bu məlumatlar həm problemin

qaynağının təyin olunmasını təmin edəcək mövcud faktorlara həm də müştəriyə istiqamətli olmalıdır. Məlumat toplama üsullarının da uyğun şəkildə edilməsi və lazım olsa toplanan məlumatların idarə edilməsi faydalı olacaq. Xətalı məlumatlar səhv nəticələrə səbəb olur. Bu vəziyyət isə problemin həll edilə bilməməsi, buna qarşılıq zamandan, işgücünə və mənbələrdən əhəmiyyətli itkilər verilməsinə səbəb olur. Məlumatlar, problemlərin həlli prosesində həyata keçirilən analiz və yaxşılaşdırma mərhələləri üçün əhəmiyyətlidir; həll alternativlərinin müəyyən yol göstəricisidir.

Problem həll etmə metodologiyasının da üç əsas mərhələsi vardır. Bunlar, problemin müəyyən edilməsi, problemin təhlili və təkmilləşdirilməsi mərhələləridir. Problem həll etmədə istifadə edilə fərqli üsullar vardır. [14, 22].

Problem həll etmədə ediləcək ilk iş prioritetli olaraq problemin müəyyən edilməsi, başqa sözlə problemin tam olaraq adının qoyulmasıdır. Problemin müəyyənləşdirilməsi, eyni zamanda problemin sərhədlərinin də müəyyən olunmasını təmin edəcək. Problem ümumi ifadələrlə deyil, problemi bütünlüklə əks etdirəcək və hadisəni əsl mənası ilə izah edəcək şəkildə təyin olunmalıdır. Məsələn, siqaretin ağız və diş sağlamlığı üzərindəki mənfi təsirlərini mövzu alan bir müəyyən etmə etmək istədiyimizi düşünək. Belə bir problem tərif ediləcəyi zaman bu tərifin yalnız siqaretin ağız və diş sağlamlığı üzərindəki mənfi təsirləriylə məhdud olmasına diqqət etmək lazımdır. Siqaretin bədənin digər orqanları üzərindəki təsirlərindən bəhs etmək doğru olmayacaq. Belə təsvirlər problem tərifinə dair sərhədlərin xaricinə çıxılması deməkdir. Məsələn, ağciyər və ya tənəffüs yollarında meydana gələcək mənfi təsirlərin ağız və diş problemləriylə birlikdə nəzərə alınması problem tərifinin xaricinə çıxıldığını göstərir. Hətta siqaretin faydalarından bəhs edilməsi problem tərifinin tamamilə səhv edilməsinə səbəb olacaq.

Problemin müəyyənləşdirilməsi mərhələsində istifadə bəzi əsas keyfiyyət texnikaları var. Bunları aşağıdakı kimi sıralamaq mümkündür:

- Axın diaqramı
- Beyin fırtınası

- Səbəb-nəticə diaqramı

Axın Diaqramı

Axış diaqramı bir prosesin bütün əsas addımlarının sxematik olaraq ifadə edilmiş halıdır və prosesin içindəki fərqli addımların bir-birləriylə olan əlaqələrinin araşdırılmasında əhəmiyyətli faydalar təmin edən bir vasitədir. Axış diaqramı meydana gətirərkən bəzi simvollardan faydalanılır. Bu simvollar edilən işin asan tanınan xarakterli olmasını təmin edirlər. Axın diaqramında proses addımları və bu addımlar ərzində alınması lazım olan qərar nöqtələri ifadə edilərək müddət içində nəzərdə tutulan mərhələlərin idarəli şəkildə yerinə yetirilməsi məqsəd qoyulur.

Axın diaqramlarından istifadə ilə problemlərin potensial mənbələri və hansı mərhələlərdə meydana gəldikləri müəyyən edilə bilər. Axın diaqramları bir müəssisədəki hesablama müddətindən vəsait axınına, satış əməliyyatlarından məhsul xidmətinə qədər bir çox sahədə istifadə edilə bilər.

Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası bir qrup adamın müəyyən bir problemi həll etmək üçün bir yerə gələrək fərdi görüş və fikirlərini hər hansı bir məhdudiyyət olmadan ifadə etdikləri bir işdir. Beyin fırtınası çalışması ilə işçilərin qruplarda iştirakının təmin edilməsi və yaradıcılıqlarının ortaya çıxarılması hədəflənir. Beyin fırtınası fərqli yanaşma və fikirlərin çıxarılmasını təmin edən bir sistemdir. Beyin fırtınası çalışması edərkən izlənilən bəzi əsas mərhələlərdən söhbət gedir. Bu mərhələlər beyin fırtınasının daha effektiv və məhsuldar şəkildə reallaşdırılmasını təmin edir.

1. Mövzunun seçilməsi: Beyin fırtınasında üzərində fikir çıxarılaçaq problemin və ya mövzunun açıq və dəqiq bir şəkildə təsvir edilməsi və mövzunun xaricinə çıxılmasına icazə verməyəcək şəkildə sərhədlərinin təyin olunması tələb olunur.

2. Sorğulama: Sorğulama addımında "Kim?", "Nə?", "Niyə?", "Nə zaman?", "Harada?", "Necə?" Suallarından ibarət və "5N1K" olaraq adlandırılan sorğulama üsulundan istifadə edirlər. Bütün bu sualların ətraflı bir şəkildə cavablandırılması problemin qaynağına enilməsini asanlaşdırır. Bu sorğu əsnasında müddəti meydana gətirən dəyişənlik qaynaqları olan əmək, maşın, üsul və vəsait də sorğulanmalıdır.

3. Şəxsi yaradıcılıq: İştirakçıların hər biri növbə özlərinə gəldikdə ağıllarına gələn fikirlərdən bir dənəsini söyləyir. Bütün iştirakçılar fikirlərinin hamısını söyləyəncə qədər bu əməliyyat davam edir və dilə gətirilən bütün fikirlər, hər kəs tərəfindən açıq şəkildə görülə biləcək bir yerə yazılır. Bu fəaliyyət, bəzən eyni anlayışların da təkrarlandığı, olduqca kompleks bir fikirlər siyahısı ortaya çıxarır.

4. Fikirlərin təşkil edilməsi: Bütün fikirlər əvvəl qruplar halında təsnifləşdirilir və təkrarlanaraq aradan qaldırılır. Fərqli qruplar altında toplanan fikirlər təsnifatlandırılıb prioritet sırasına qoyulur.

Beyin fırtınası texnikası, xüsusilə problemin müəyyən olunması mərhələsində, problemin ola biləcək səbəblərinə diqqəti toplamaq üçün; qərar alma mərhələsində, planlaşdırılan bir yaxşılaşdırmanın məqsədinə çatması üçün qatqısı olacaq fəaliyyətlərin müəyyən və planlaşdırma mərhələsində, gələcəkdə qarşılaşacaq problemləri və ya "kritik nöqtələri" tapmaqda və ayrıca bunların ola biləcək səbəbləri üzərinə fərziyyələr meydana gətirmədə məşhur şəkildə istifadə edilir.

Səbəb-Nəticə Diaqramı

Səbəb-nəticə diaqram bir müddəti təsir edən səbəbləri təsnif edərək və açıq bir şəkildə təsvir etmək üçün inkişaf etdirilmiş bir problem təyin etmə və analiz üsuludur. İnsanların yaradıcı düşünmələrinə köməkçi olan bir yanaşmadır. Hər nəticə üçün ola biləcək bir neçə əsas səbəb kateqoriyası vardır. Əsas səbəblər dörd kateqoriyalar altında yekunlaşdırıla bilər. Bunlar;

- İşgüzar,
- Maşın,
- Üsul və
- materialdır.

İnzibati sahələrdə, bu kateqoriyaları

- Siyasət,
- Prosedur,
- İnsanlar və
- Mexanika / avadanlıq olaraq yekunlaşdırmaq daha faydalı olur.

2.3. Xidmət sahəsində keyfiyyətin ölçülməsi və keyfiyyətə nəzarət sistemlərinin qiymətləndirilməsi

Xidmət sektoru bütün dünyada sürətlə böyüyür. Qloballaşmanın təsiri, rəqabətin və ictimai nəzarətin artması, insanların iqtisadi güclərinin və təhsil səviyyələrinin yüksəlməsi kimi səbəblərlə cəmiyyətin keyfiyyət gözləməsi də get-gedə yüksəlir. Bu gözləmə isə, xidmət sektorunun get-gedə daha çox əhəmiyyət qazanmasına gətirib çıxarır. Hazırda xidmət sektorunun ölkə iqtisadiyyatındakı ağırlığı, inkişaf meyarı olaraq əhəmiyyət qazanır. Məsələn, Dünya Bankının 132 ölkə arasında etdiyi rifah sıralamasında, rifah səviyyəsi və xidmət sektorunun çəkisi arasındakı əlaqə gözə çarpır.

Xidmət keyfiyyəti verilən xidmətin istehlakçı gözləmələri təmin etmə səviyyəsinin bir ölçüsüdür və bir müəssisənin müştəri gözləntilərini qarşılaya bilmə qabiliyyətidir. Xidmət keyfiyyətində əhəmiyyətli olan müştəri tərəfindən qəbul edilən keyfiyyətdir. Bu səbəbdən xidmət keyfiyyəti mövzusunda keyfiyyətin, müştəri tərəfindən qəbul edilən performans səviyyəsi, ya da xidmətin müştərini təmin etmə səviyyəsi olduğu deyilə bilər. Xidmət keyfiyyəti uzunmüddətli və xidmət haqqında ümumi bir qiymətləndirməyi təmsil edən bir tutum ikən, təminat daha qısa müddətli və müəyyən bir xidmətin əldə edilməsinə xas bir mühakimədir. Təminat səviyyəsinin müəyyən edilməsi üçün müştəri təcrübəsi lazım olarkən, keyfiyyət dəyərləməsi üçün bir müştəri təcrübəsi lazım olmaya bilər. Xidmət keyfiyyəti gözləmələri aşarsa xidmət təmin edicisi məmnun bir müştəriyə malikdir. Müştərinin qəbul etdiyi xidmət keyfiyyəti gözləmələrinin altında isə müştəri məmnun deyil. Xidməti əldə etmə prosesində meydana gələn bir səhvin səbəbi haqqında müştəri qəbul etmələri də təmin səviyyəsinə təsir edir. [12, 67].

Xidmət marketinqi ədəbiyyatında xidmət keyfiyyətini mücərrəd bir anlayış olmaqdan çıxarıb konkret dəyərlər içində ölçə bilmək məqsədiylə müxtəlif modellər işlənib hazırlanmışdır. Bir çox model xidmətin keyfiyyəti haqqında məlumat

vermənin kənarında xidmət alıcılarının satın alma davranışlarını açıqlayır. Çünki xidmət keyfiyyəti kimi zaman istehlakçı tutumlarına bağlı olaraq, çox vaxt da yalnız tutumlara bağlı olaraq qiymətləndirilir. SERVQUAL xidmət keyfiyyəti, ədəbiyyatda olan ən əhatəli işlərdən biridir. Yaradıcıları, inkişaf etdirdikləri bu üsulun universal olaraq etibarlı olduğunu və kiçik dəyişikliklərlə hər sektora tətbiq oluna bildiyini, çünki ən əsas xidmət keyfiyyəti ölçülərini bildirdiyini söyləmişlər. SERVQUAL, xidmət keyfiyyətini, müştərilərin gözləmələri ya istəkləri ilə firmanın təqdim etdiyi xidmətləri qəbul etmələri (və ya təcrübələri) arasındakı fərqin böyüklüyü olaraq təyin edir. Bu model, əsas etibarilə beş keyfiyyət ölçüsündən meydana gəlir. Bunlar; gözlə görülən imkanlar, sürətli xidmət, doğru və etibarlı xidmət, güvən təlqin etmə və müştərini tanıma, anlamadır.

İSO tərəfindən verilən tərifə görə, keyfiyyət, "bir məhsul və ya xidmətin təyin olunan və ya ola biləcək tələbləri qarşılama bacarığına əsaslanan xüsusiyyətlərin hamısı" kimi ifadə edilir. Xidmət keyfiyyəti isə insanların performanslarını səhsiz olaraq reallaşdırması, istehlakçılara, yerində, zamanında və doğru şəkildə məhsul təqdim edilməsidir. Bir başqa tərifə görə isə xidmət keyfiyyəti, istehlakçının bir xidmətin bütün olaraq mükəmməlliyi və üstünlüyü haqqında qiymətləndirilməsidir. Bu təriflərə görə xidmət keyfiyyəti:

- Qüsursuz xidmətlərin satın alınmasıdır.
- Doğru tədbirin tapılmasıdır.
- Problemlərin aradan qaldırılmasıdır.
- Nəzakətli davranmaqdır.
- Etibarlı olmaqdır.
- Təhlükəsiz performans göstərməkdir.
- Zamana uyğunluqdur.
- Müştərilərin pullarının qarşılığını almasıdır.
- Hər cür səhvin aradan qaldırılmasıdır.
- Təhlükəsiz olmayan şərtlərə qarşı qorunmaqdır.
- Problemlərin müəyyən edilməsi və həll edilməsi üçün doğru məlumatdır.

Araşdırmaçılar xidmət keyfiyyətinin, gözləmələr ilə performansın tutuşdurulması ehtiva etdiyi mövzusunda fikir birliyinə malikdirlər. Xidmət keyfiyyəti, bir müəssisənin müştəri gözləntiləri qarşılaya bilmə, ya da keçmə imkanı və xidmət keyfiyyətində əhəmiyyətli olan, müştəri tərəfindən qəbul edilən keyfiyyətdir. Bu səbəbdən xidmət keyfiyyəti mövzusunda, keyfiyyətin, müştəri tərəfindən qəbul edilən performans səviyyəsi, ya da xidmətin müştərini təmin etmə səviyyəsi olduğu deyilə bilər. Xidmət keyfiyyəti iki növ olaraq qəbul edilməkdədir. Birincisi, xidmətin nizamlı olaraq ulaştırılmasındakı keyfiyyət səviyyəsidir. İkincisi isə istisnaların ya da problemlərin ələ alınmasında qarşılaşılan xidmət səviyyəsidir. Bir xidmətin keyfiyyətli ola bilməsi üçün bu iki ölçüdə də keyfiyyətin təmin edilmiş olması lazımdır. Verilən xidmət keyfiyyətli olsa belə, bir problem ortaya çıxdığında müştəri və firma nümayəndəsi arasındakı qarşılıqlı təsir və firmanın problemi təsirli şəkildə həlli, keyfiyyətin başa düşülməsində əhəmiyyətlidir. Xidmət müəssisələrində, çıxarılan xidmətlərin keyfiyyətinin necə olduğu, istehsalçılardan çox o xidməti alan müştərilər tərəfindən müəyyənləşdirilir və çıxarılan xidmət, müştərilərin gözləntilərinə cavab verdiyi ölçüdə bəyənəmə qazanmaqdadır. O halda əhəmiyyətli olan, xidmət keyfiyyətinin müştərilər tərəfindən təsvir. İstehsal və xidmət sektorunda, keyfiyyət anlayışını fərqli formalarda ələ almaq lazımdır. İstehsal sektorunda məhsullar çıxarılıb satışa təqdim edildikdən sonra müştərinin fikirləri əhəmiyyət qazanmaqdadır. Xidmət sektorunda isə əvvəl xidmət müştəriyə satılmaqda və daha sonra müştəri ilə qarşılıqlı içində xidmət çıxarılmaqda və eyni anda istehlak edilməkdədir. Bu səbəblə də müştəri qəbulu bütün müddətdə təsirlidir.

İstehsal sektorunda, məhsulun təyin olunan standartlara uyğun gəlməsi əhəmiyyət qazanarkən, xidmət sektorunda müştəri ya da istifadəçinin gözləmələrinə cavab verməsi vacibdir. Ayrıca xidmət keyfiyyəti, xidmət sektoru qədər istehsal sektorunda də böyük əhəmiyyətə malikdir. İstehsal sektorunda əlavə xidmətlər kateqoriyaya girən və çıxarılan məhsula yoldaşlıq edən xidmətlərin keyfiyyətini artırmaq rəqabət üstünlüyü yaradan bir ünsür halına gəlmişdir. Bu səbəbdən müəssisələr keyfiyyətli məhsulun yanında, fərqlilik yaratmaq, məhsuldarlığı artırmaq,

müştəri sədaqətini təmin etmək, rəqabət edə bilmək və ictimaiyyətdə müsbət bir imic yaratmaq üçün xidmət keyfiyyətini də yüksəltmək məcburiyyətindədirlər.

Xidmət keyfiyyətini ölçməyə istiqamətli olaraq qəti qəbul görmüş bir model yoxdur. Bu mövzuya bağlı edilən müxtəlif araşdırmalarda əksəriyyətlə iki modelin istifadə edildiyi görülməkdədir. Bu iki modeldən birincisi müştərinin qəbul etdiyi xidmət keyfiyyətini ölçməyə yarayan SERVQUAL, digəri isə xidmət keyfiyyət performansına istiqamətli olan SERVPERF-dir. Bunlardan SERVQUAL daha məşhur, SERVPERF isə daha az istifadə olunur. Bu modelləri istifadə araşdırmaçılar, inkişaf etdirilən bu tərəzi sahə araşdırmalarında istifadə daha çox test edilmələri lazım olduğunu və hər bir xidmət sektoru içində miqyasda iştirak edən meyarların dəyişdirilməsinin daha uyğun olacağını ifadə etmişlər.

Müştərilərin qəbul etdiyi Xidmət keyfiyyətini ölçməyə dair Model

SERVQUAL modeli xidmət keyfiyyəti komponentləri və xidmət keyfiyyətiylə əlaqədar olaraq bir çox araşdırma edilmiş və 1985-ci ildə xidmət keyfiyyətini ölçmək üçün bir ölçək inkişaf etdirilmişdir. Edilən araşdırmada, araşdırmaçılar 12 müştəri diqqət görüşməsi və 14 idarəçi ilə dərininə müsahibə etmişlər. İlk başda 97 vahiddən ibarət olan miqyası 10 ölçüdə qiymətləndirmişlər. Miqyası iki hissədən ibarətdir. Birinci hissədə, müştərilərin müəyyən bir xidmət dalına bağlı gözləmələri, ikinci hissədə isə müştəriyə xidmət təqdim edən müəssisənin xidmət keyfiyyətinə bağlı qəbul etmələri iştirak etmişdir. Bu araşdırmada hər vahid üçün likert miqyası istifadə edilmişdir. Ölçeği bir ucunda "qətiliklə razıyam" mühakiməsi yer almış və bu mühakiməyə 7 xal verilmiş, miqyası digər ucunda "qətiliklə deyiləm" mühakiməsi yer almış və bu mühakiməyə 1 bal verilmişdir. Aradakı nöqtələrdə hər hansı bir şifahi ifadə iştirak etməmişdir. 97 birimlik miqyaslı üzərində də iki mərhələdən ibarət olan işlər görülmüşdür. Birinci mərhələdə, cavablandırıcılar müəssisə haqqındaki keyfiyyət hissələrinin ayırıcılığını ən yaxşı əks etdirən vahidlərin əldə edilməsinə istiqamətli miqyası yenidən təşkil edilməsi, ikinci mərhələdə isə ölçüyə boyutsallığının sınaq və hissələrinin güvenirliklərini test etmə işləri aparılmışdır. 97 birimlik vasitənin məlumatları 200 yetkin cavaplayıcıdan toplanmışdır. Beş fərqli

xidmət qrupunda edilən araşdırma üçün, xidməti son üç ay içərisində istifadə kvotası qoyulmuşdur. Gözləmələrin və hisslərin iştirak etdiyi iki hissəli anket formasını cavablandırıcılar şəxsən doldurmuşlar. Tətbiq olunan anketlərdən əldə edilən məlumatlar analizlərə tabe tutulmuşdur. 97 vahiddən ibarət olan miqyaslı, on ölçü içərisində ələ alınmışdır.

SERVQUAL modelində istifadə edilən xidmət keyfiyyəti komponentləri; etibarlılıq, rəftar, kafilik, ulaşılabirlik, hörmət, rabitə, etibar, təhlükəsizlik, müştərini anlama və dokunulabilirlikdir. Bunları sırası ilə aşağıdakı kimi açıqlamaq mümkündür:

- Etibarlılıq: Etibarlılıq, bir xidmət işlətməsinin xidməti ilk səfərdə doğru şəkildə yerinə yetirməsi və öhdəliklərə hörmət göstərməsi mənasına gələn ölçüdür. Bu ölçüdə iştirak edən vahidlər isə faturalarda düzgünlük, qeydlərin əskiksiz və doğru tutulması, xidmətin müəyyən zamanda yerinə yetirilməsindən ibarətdir.

- müalicə: müalicə ölçüsü, iş görənin xidməti təqdim etməyə istekli və könüllü olması mənasını verməkdədir. Bunun vahidləri isə; mükəmməl xidmət təqdim etmək, rəftar aktının dərhal postalanmasını təmin etmək və müştərini təkrar axtarmaqdan ibarətdir.

- kafilik: kafilik ölçüsü ilə xidməti icra etmək üçün arzu edilən məlumat və bacarığa sahib olma mənasını verən ölçü nəzərdə tutulmaqdadır. Bu ölçünün vahidləri, müştəriylə əlaqə halındakı personalın məlumat və bacarığı, funksional dəstək personalının məlumat və bacarığı və müəssisə araşdırma qabiliyyətidir.

- Əlçatma: Əlçatma ölçüsündə, müştərinin müəssisə əlaqə qurma asanlıığı və istismara ulaşılabirliğı nəzərdə tutulmaqdadır. Bu ölçüdə iştirak edən vahidlər; xidmətə telefonla asanca çata, xidməti əldə etmək üçün keçən gözləmə müddəti, xidmət müəssisəsinə ikən zamanın asan və rahat keçməsi və xidmətin yerinə çatma kolaylığının.

- Hörmət: Hörmət ölçüsü, müştəriylə əlaqə halındakı personalın kibarlığını, hörmətini, müştəriyə verdiyi əhəmiyyəti və yoldaş canlısı olmasını əhatə edir. Bu ölçüdəki vahidlər isə; müştəriyə hörmət göstərmək, müştərini nəzərə almaq və

müştəriylə əlaqə halındakı personalın təmiz və düzgün görünüşlü olmasıdır.

- ünsiyyət: Əlaqə ölçüsü ilə müştərilərə onların anlaya dildə və səviyyədə məlumat vermək, müştərini dinləmək nəzərdə tutulmaqdadır. Bu ölçü içərisində iştirak edən vahidlər; xidmətin nə olduğunu açıqlanması, xidmətin nə kadara mül olacağını açıqlanması və problemin ələ alınacağına dair müştərinin razı edilməsidir.

- etibar: Etibar ölçüsü etibarlılıq, inanılırlıq və doğruluğu əhatə etməkdədir. Bu ölçü içərisindəki vahidlər; şirkətin adına olan güvən, şirkətin şöhrətinə olan güvən, müştəriylə əlaqə halındakı personalın şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə olan güvən və müştəriylə qarşılıqlı ortaya çıxan israrçı-satış səviyyəsinin etibarlılığının.

- Təhlükəsizlik: Təhlükəsizlik ölçüsü ilə risk, təhlükə və şübhədən uzaq qalmaq mənasını verən ölçü nəzərdə tutulmaqdadır. Bu ölçünün vahidləri; fiziki təhlükəsizlik, maliyyə təhlükəsizlik və gizlilikdir.

- Müştərini Anlama: Müştərini anlama ölçüsündə; müştərinin ehtiyaclarını anlamaq üçün səy göstərmək nəzərdə tutulur. Bu ölçünün vahidləri; müştərilərin müəyyən tələblərinin öyrənilməsi, adama xüsusi diqqət göstərilməsi və nizamlı müştərinin tanınması.

- Toxunula bilən: Toxunula bilən xidmətin fiziki ölçüsünü nəzərdə tutur. Bu ölçüdə iştirak edən vahidlər; fiziki imkanlar, personalın fiziki görünüşü, xidməti təqdim etmək üçün istifadə edilən vasitə və avadanlıq, xidmətin fiziki təqdimatı və xidmət işlətmesindəki digər müştərilərdir.

Yaradılan bu on komponent fərqli xidmət budaqlarından yaradılan nümunəyə tətbiq olunmuşdur. Əldə edilən nəticələrin ardıcıl, lakin əvvəlki analiz nəticələrindən fərqli olduğu müşahidə edilmişdir. Bu nəticədən görə analizlər təkrar təkrarlanılmış və analiz nəticələrinə bağlı olaraq miqyaslı; 22 vahid və 5 ölçüdə ibarət bir şəkil almışdır. Buna görə beş ölçü aşağıdakı kimidir:

- Toxunula bilən
- Etibarlılıq
- müalicə
- Güvən

- Empati

Parasuman, A & v.d. (1988) işlərini bir model halına gətirmişlər. Bu model hal-hazırda müştərilərin qəbul etdiyi xidmət keyfiyyətini ölçməyə istiqamətli işlərdə sıxlıqla istifadə edilməkdədir.

1980-ci illərdə xidmət keyfiyyəti ilə əlaqədar araşdırmalar sıxlıq qazanmış və keyfiyyət ölçülərinə bağlı yeni araşdırmalar edilərək yeni nəzəri yanaşmalar inkişaf etdirilmişdir. Bunlar aşağıdakı hissələrdə açıqlanmışdır.

Grönroosun Xidmət Keyfiyyəti Modeli

Grönroosa görə təməl olaraq bir xidmətin keyfiyyətinin müştərilər tərəfindən qəbul edilən şəkliylə əlaqədar iki ölçüsü var. bunlar; texniki və ya nəticə əlaqədar ölçüsü və funksional ya da müddətlə əlaqədar ölçüsüdür. Müştərilərin xidməti verən müəssisə ilə qarşılıqlı nəticəsində nə əldə etdikləri müştərilər üçün və onların keyfiyyət qiymətləndirmənin üçün əhəmiyyətlidir. Ancaq bu, keyfiyyətin yalnız bir ölçüsüdür və istehsal prosesi bitdiyində ya da satıcı və müştəri qarşılıqlı təsiri sona çatdıqdan sonra müştəriyə nə qaldığını izah edər. Müştərinin xidməti necə əldə etdiyi və eyni vaxtda istehsal və istehlak müddətini necə yaşadığı keyfiyyətin funksional ölçüsünü göstərir və funksional keyfiyyət ölçüsü texniki keyfiyyət qədər obyektiv olaraq dəyərlənəmez. Müştərilərin başında xidmət server yaxşıdırsa və müsbət bir imicə sahibsə kiçik səhvlər affedilecektir. Əgər səhvlər tez-tez meydana gəlsə imic pozulacaq. Əgər xidmət işlətməsinin imici mənfi isə hər hansı bir səhvin təsiri digər vəziyyətlərə görə çox yüksək olacaq.

Grönross iki xidmət keyfiyyətini istifadə:

- Toplam Keyfiyyət: İmic (Şirkət / yerli)
- Çıxdıq Texniki Prosesin Funksional Keyfiyyəti: Nə Keyfiyyəti, necə?

Çıxdıq texniki keyfiyyətinin nə olduğu və prosesin funksional keyfiyyətinin necə olduğunun təyin olunması nəticəsində əldə edilən tapıntılar müəssisənin imicini təsir etməkdə, müəssisənin imici da ümumi keyfiyyəti təsir etməkdədir. Araşdırmalar göstərir ki, funksional keyfiyyətin yüksək olması texniki keyfiyyətli performans aşağılığını kompensasiya edə bilməkdədir. Bir xidmətin texniki keyfiyyəti uyğun

səviyyədə, ancaq funksional keyfiyyət qeyri-kafi səviyyədə isə, texniki performansın müştərini təmin etmə səviyyəsindən müstəqil olaraq ümumiyyətlə müştərinin təminsizlik hakim olacaq. Bu model xidmət müəssisələrinin müxtəlif funksiyalarının keyfiyyət üzərindəki təsirini və keyfiyyət ölçüləri ilə biznes funksiyalarının başa düşülməsini təmin etməkdədir. Həm dizayn, istehsal və təqdimat proseslərinin inkişaf etdirilməsi, tətbiq olunması və həm də insanlar arasındakı əlaqələrin planlaşdırılması və idarə olunmasına texniki və funksional keyfiyyət ölçülərinin nəzərə alınması lazımdır. Müəssisə imici, müştərilərin bir işlətməyi necə qəbul etdiklərini bildirir. Müəssisə, təqdim etdiyi xidmətlərlə simgələndiyinə görə, müəssisə imici söz mövzusu müəssisənin texniki və funksional keyfiyyəti nəticəsində meydana gəlməkdədir.

Lehtinen & Lehtinen Xidmət Keyfiyyəti Modeli

Bu model Lehtinen və Lehtinenin inkişaf etdirmiş olduğu, xidmət keyfiyyətini müştəri və xidməti verən müəssisənin işçiləri arasında ibarət olan bir anlayış olaraq xarakterizə edilən sadə bir fərziyyədir. Araşdırmaçılar fiziki keyfiyyət, müəssisə keyfiyyəti və etkileşimsel keyfiyyət olmaqla üç keyfiyyət ölçüsündən söz etməkdədirlər. Bu üç keyfiyyət ölçüsü aşağıda açıqlanır:

- Fiziki Keyfiyyət: Bir xidmətin fiziki işçilərindən qaynaqlanan keyfiyyət ölçüsü olaraq təyin olunmaqdadır. Fiziki işçilər fiziki mal və fiziki dəstək olaraq adlandırılmışdır.
- Müəssisə Keyfiyyəti: İşletmə keyfiyyəti bir müəssisənin imicini və profilini ehtiva etməkdədir. Müştərilər və potensial müştərilərin işlətməyi ictimaiyyətdə yaratdığı imic baxımından təhlil ilə əlaqədardır.
- Etkileşimsel Keyfiyyət: müştəriylə əlaqədə olan personal ilə müştərilərin və müştərilərin də digər müştərilərlə əlaqələrindən ibarətdir.

Lehtinen və Lehtinen keyfiyyəti bəzi vəziyyətlərdə iki ölçülü olaraq araşdırmanın daha faydalı olduğunu düşünmüşlər. Araşdırmaçılara görə iki ölçülü keyfiyyət yanaşması aşağı yuxarı üç ölçülü keyfiyyət yanaşmasına bənzər, lakin ondan daha mücərrəd bir yanaşma olub keyfiyyət "proses" və "çıxdı" keyfiyyəti

olaraq fərqliləşməkdə. Bu modeldə araşdırmaçılar, keyfiyyətin dəstəklədiyi xidmət müddəti ilə xidmət çap ayrı-ayrı ələ almışlar. Lehtinen və Lehtinenin xidmət keyfiyyəti haqqındakı fikirləri xidmət keyfiyyətinin xidməti verən müəssisənin işçiləri və müştəri arasındakı qarşılıqlı meydana gəlidiyidir.

Sasser, Olsen və Wyckoffun Xidmət Keyfiyyəti Ölçüləri

Araşdırmaçılar 1978-ci ildə etdikləri araşdırmayla bir xidmət işlətməsinin səviyyəsini təyin edən üç ölçüdə söz etmişlər. bunlar:

- Xidmət istehsalında istifadə edilən materialların xüsusiyyətləri,
- Xidmətin yaradıldığı fiziki atmosfer ilə vasitə, vəsait kimi texniki imkanlar,
- Xidmət verən personalın davranış və tutumlarını.

Xidmətin keyfiyyətinin xidmətin nəticəsindən daha çox şeyi ehtiva etdiyini, xidmətin nəqliyyat formasını vurğulamışlar.

Normannın Xidmət Keyfiyyəti Ölçüləri

Norman, keyfiyyətdə sistem görüşünü mənimsəmişdir. Normanna görə əhatəli və balanslı bir sistem yanaşması xidmət paketi, xidmət verən personal ilə müştəri arasındakı qarşılıqlı təsiri, xidmət təqdimat müddətini və xidmət idarəetmə sisteminin dəyişir və dəyişməz bütün xüsusiyyətlərini bütün istiqamətləri ilə əhatə etməlidir. Norman, keyfiyyətin dəyişməz və dəyişir istiqamətlərinin bir-birləri ilə qarşılıqlı halında olduğunu, xidmət sisteminin bir bütün olaraq xidmət təqdimat müddətini, bunun da xidmət keyfiyyətini təsir edəcəyini önə sürür.

İndiki vaxtda xidmət müəssisələrində çalışan insan sayının çoxluğu və xidmət keyfiyyətinin də insan performansına bağlı olması, keyfiyyətə nəzarətin sektorda tətbiq olunmasının zəruriliyini göstərir. Keyfiyyətə nəzarət, ümumi olaraq məhsullarda keyfiyyət əldə etmək üçün lazımlı olan bütün funksiya və fəaliyyətlərin rəhbərliyidir. Bunun mənası; xərc, mənfəət və müştəri təmini arasında tarazlığı quraraq müştərini məmnun edəcək xidmətin davamlılığını təmin etməkdir. Xidmət işlətmələrinin keyfiyyət idarəsini yapmalarındakı əsas məqsəd mənfəət əldə etməkdir. Buna əlavədən müəssisələr bazar paylarını qorumaq, müştəri tələblərinə cavab, rəqabət gücü qazanmaq kimi bir çox səbəbdən ötəri xidmətlərinin keyfiyyətli

olmasını istəyərlər. [10, 45].

FƏSİL III. KEYFİYYƏTİ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏŞKLİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Otel müəssisələrində keyfiyyəti idarəetmə sisteminin təşkili

Müasir otelçilik keçmişə nisbətən sürətlə dəyişir. Otellərin mövcud strukturları böyüdüyü kimi işçilərin də çoxalması idarəetməni və nəzarəti çətinləşdirir. Keyfiyyətli idarəetmə sistemlərindən istifadədə bir çox otelin keyfiyyət anlayışının əhəmiyyətini anlamadığı görünür. Özünü idarə edə bilməyən rəhbərlər nəhəng otelləri idarə edirlər. Daha doğrusu idarə etmək üçün boşuna səy göstərirlər.

Ölkəmizdəki otellər nədənsə təşkilati inkişafı və davamlı təhsili nəzərə almırlar. Yayda çox sıx işləyən isti bölgələrdəki müəssisələr qış aylarını, qışda sıx olan otellər yaz aylarında çətinlik çəkirlər. Bu da keyfiyyət və inkişaf fəaliyyətlərini ciddiyyə almadıqlarını göstərir. Ümumi keyfiyyətli idarəetmə və keyfiyyəti idarəetmə sistemləri xüsusilə iki əsas məqsəd ətrafında birləşir. Bunlar; müştəri məmnuniyyəti

və davamlı yaxşılaşdırma fəaliyyətləridir. Bir çox böyük oteldə ictimaiyyətlə əlaqələr və ya müştəri idarəetmə vahidləri olmasına baxmayaraq bunlara bir cür qüvvəyə qazandırılmamaqdadır. Müştəri məmnuniyyəti müştərinin tətillə, ya da otellə əlaqəsi başladığı andan etibarən başlamalıdır. Bu necə olacaq? Əslində cavabı çox sadədir. Müştərinin qalacağı yeri haradan tapa biləcəyi bəllidir. Səyahət agentlikləri, turizm jurnalları və xüsusilə internet müştərinin məlumat qaynaqlarından bəziləridir. Çox otelin indiki vaxtda doğru dürüst bir web saytı belə yoxdur.[20]

Müştərini başa düşməyən onu yalnız bir həftəlik ya da bir neçə günlük qonaq olaraq qəbul edən otellər itirməyə məhkumdur. Otel sahibləri ümumiyyətlə özlərini oteli nəzarət qüsurlarına tapmağa maraqlı şəxslər modelində görürlər. Halbuki indiki vaxtda bu cür anlayışlara yer yoxdur. Yoxlama fərdi modelə enmişdir, bütün işçilər özlərinə nəzarət etmək məcburiyyətindədir. Otellərdə işləyənlər etdikləri işdən razı qalmayan bir yığın şagird görünüşündədir. Xüsusilə böyük otellərdə qat xidmətli otelin müştəriylə ən çox dialoqda olan işçilərdir. Qəbuletmədə səlahiyyətli şəxslər ən çox ünsiyyətdə görünsə də müştəri ən çox mərtəbə vəzifəli ilə rabitə qurur və istəklərini onlara çatdırır. O halda ən çox təhsil və daxili rabitə məlumatına sahib olmaları lazım olan mərtəbə işçiləri ən az təhsil alanlar olduqları kimi təhsil səviyyələri digər işçilərdən daha azdır. [9, 56].

Otellər bir bütün halında ümumi keyfiyyət anlayışını mənimsəmək məcburiyyətindədirlər. İşçilərin inkişafını təmin etmək onlara əziyyət kimi gəlir. Bunun fərqli səbəbləri mövcuddur. Bunlardan biri və ən əhəmiyyətlisi işçilərin çox tez işdən ayrılmaları və verilən təhsillərin özləri baxımından boşa getməsidir. Korporativ bir quruluş yarada bilməyən otellər bu cür çətinlikləri davamlı yaşayacaqlarını unutmamalıdırlar.

Sistem içində işləmək və irəliləmək çətinidir. Bir neçə çətin mərhələni keçəndə təşkilat quruluşu inkişaf edir, idarəetmə asanlaşır. Bütün işçilər otelin inkişafında iştirak etməyə məcburdur. Bu məcbur sözünü bilərək istifadə edirik. Çünki çalışdığı otelin müvəffəqiyyətində iştirak etməyən işləyən, işlədiyi quruma xəyanət edir. Bunun üçün çox effektiv bir təklif sistemi inkişaf etdirilməlidir və təklif sistemləri

içində mükafatlandırma mütləq olmalıdır. Davamlı inkişaf üçün işçilərdən və müştərilərdən gələn əks əlaqələr həyati əhəmiyyət daşıyır, otellər bunu bildiklərini və tətbiq etdiklərini zənn edir. Qəti olaraq yanıldıqlarını görmürlər, otağa buraxdıqları anketlər və təklif qutularıyla bu işi həll etdiklərini hesab edirlər [21]

Otel müəssisələrində xidmət keyfiyyəti "müştərinin istək, ehtiyac və gözləntilərinə uyğun turistlər üçün mal və xidmət xüsusiyyətlərinin, müəssisənin əvvəlcədən müəyyən standartlara davamlı və ardıcıl bir şəkildə uyğunlaşması" şəkildə izah oluna bilər.

Otel müəssisələri turizm sektorunda olduğu üçün sektorun təbiətində olan bir çox xüsusiyyəti daşıyır. Bu xüsusiyyətlər otel müəssisələrində turistlər üçün istehsal olunan mal və xidmətlərin digər sektorlarda meydana gətirilən məhsullardan fərqli olması nəticəsini doğurur.

Otel müəssisələrində turistlər üçün istehsal olunan mal və xidmətlərin xüsusiyyətləri bu şəkildə sıralana bilər:

- ◆ Xidmət müddəti sonunda mücərrəd məsrəflər yaranılır,
- ◆ Xidmət müddəti sonunda çıxarılan xərclər müxtəlifdir və standartlaşdırıla bilməz
- ◆ Xidmətlər dayanıqlı deyil; saxlana bilmirlər, ancaq istehsal dərhal istehlak edilir,
- ◆ Xidmət müddəti ərzində yüksək istehlakçı əlaqəsi,
- ◆ Bir xidmətin istehsal prosesinə müştəri də qatılır,
- ◆ Xidmətlər ardıcıl halda istehsal edilmir,
- ◆ Xidmət müəssisələri əmək-çoxdur.
- ◆ Fəaliyyətin ölçülməsi subyektivdir,
- ◆ qiymətləndirmə çox həssasdır.

Sayılan bu xüsusiyyətlər səbəbi ilə, ümumi olaraq otel müəssisələrində ümumi keyfiyyət idarəetməsinin tətbiq olunmasının çətin olması istiqamətində bir yanaşma vardır. Ancaq eyni zamanda sektorda ümumi keyfiyyət bir zərurətdir.

Otelçilik sektorunda keyfiyyət idarəetməsinə olan ehtiyacın səbəblərini

aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq mümkündür:

◆ Sektordakı rəqabətin sıxlığı: Beynəlxalq rəqabət içərisində iştirak edən bir otel müəssisəsinin, bir çox müəssisə arasından seçilməsi, turistik istehlakçıların bu müəssisəyə təkrar gəlməsi, yada başqa şəxslərə tövsiyyə etməsi bu istehlakçıların razılığı ilə bağlıdır. Müştəri məmnuniyyətini təmin etmənin ən effektiv yolu da ümumi keyfiyyət idarəetməsini reallaşdırmaqdır.

Otel müəssisələrində fiziki xüsusiyyətlər və xidmət xüsusiyyətləri bir-birini tamamlayan, ancaq tamamilə fərqli anlayışlardır. Müştəri baxımından bir-birinə çox bənzəyən fiziki xüsusiyyətlərin arasındakı fərq isə xidmət keyfiyyətidir. [20]

◆ Turizm Sektorunda Proseslərin araşdırılmasında münasibətlərin daşdığı əhəmiyyət: Turist məhsulu birdən çox müəssisə tərəfindən çıxarıldığından, turizm müəssisələri və digər sektorlar arasında koordinasiyaya ehtiyac duyulur. Yerləşdirmə, yemə-içmə, nəqliyyat, əyləncə, idman və mədəni fəaliyyətlər fərqli təchizatçılar tərəfindən istehsal edilə biləcəyi kimi bir tək müəssisə tərəfindən də istehsal edilə bilər. Bu vəziyyətdə bu fəaliyyətlərə bağlı hər müəssisə yada müəssisə içində bu fəaliyyətləri yerinə yetirən müəssisələr bir-birlərinin tədarükçüsü vəziyyətindədirlər.

Müştərinin təmin edilməsi isə bu xidmətlərin hamısının keyfiyyəti ilə bağlıdır. Ümumi keyfiyyətli idarə müəssisə daxili proseslər arasındakı əlaqələri göz önünə alan bir anlayış olması ilə yanaşı, müəssisəni əhatə edən digər proseslər arasındakı əlaqələri də qiymətləndirən bir anlayışdır.

◆ Otel müəssisələrində səhvlər meydana gəlmədən qarşısının alınmasının zəruriliyi: Otel müəssisələrində təqdim edilən mal yada xidmətin bir zaman ölçüsü vardır. Müştərinin tələb etdiyi yer və zamanda mal və xidmətlər istehsal edilir və eyni zamanda istehlak edilir. Bu səbəblə ümumi keyfiyyət idarəetməsinin "səhvlərin meydana gəlmədən qarşısının alınması" prinsipi, otel müəssisələrinin faydasına işləyən bir zərurətdir.

Qaldı ki, tətillik psixologiyası içində olan müştərilərin səhvlər qarşısındakı potensiallarını əvvəldən müəyyən etmək də çətindir. Davamlı yerləşmə yerinin xaricində, iş və ictimai həyatla əlaqədar problemlərdən uzaqlaşaraq istirahət, əyləncə

yada mədəni məqsədlə tətillik etmək istəyən turist istehlakçıların, belə bir mühitdə səhvlərə qarşı humanist olmaları gözlənilir. Bu səbəblə, turizm hadisəsində müştərinin təminatı zəruridir və ümumi keyfiyyət idarəetməsi qaçınılmazdır.

♦ Turizmin bir reklam vasitəsi olması: Həm turizm sektorunda fəaliyyət göstərən otel müəssisələri, istərsə də digər turizm müəssisələri, keyfiyyətli mal və xidmət göstərilməsində yalnız özlərinə qarşı deyil bütün ölkəyə qarşı məsuliyyət daşıyırlar. Bir otel müəssisəsinin keyfiyyətsiz xidməti bütün bölgəyə, yada bütün ölkəyə aid edilir və ölkənin digər ölkələrdəki imicini sarsıda bilər.

♦ Xidmət standartlarının əhəmiyyəti: Otel müəssisələrində təqdim edilən mal və xidmətlərin daha əvvəl xatırlanan xarakteristik xüsusiyyətləri; istehsal olunan mal və xidmətlərin mücərrəd xüsusiyyəti, istehlakı zəruri olmayan mal və xidmətlər sinifində iştirak etmələri, məhsulların müxtəlifliyi satışa çıxarmağı çətinləşdirir və buna görə də otel müəssisələrinə istiqamətli tələbə mənfi istiqamətdə təsir edir. Bu mənfi təsirləri aradan qaldırmaq üçün də dünya tərəfindən qəbul görmüş qaydaları, meyarlar və standartlara uyğun olaraq xidmət keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq və fərqliləşdirmək zəruri olur. Bu standartlar, turist istehlakçı üçün bir güvən ünsürü olduğu kimi tanındır və reklam fəaliyyətinin inandırıcılığını da artırır, turistlər üçün olan məhsulu –istifadə edən istehlakçıları təmin edir.

Bu faktorlarla yanaşı, dünya səviyyəsində artan rəqabət şərtləri, dünya ölkələrini ictimai və iqtisadi sahədə bir-birlərinə asılılıqları, nəqliyyat və əlaqələri texnoloji yeniliklər müəssisələri beynəlxalq bir müəssisə olmağa məcbur edir. Son illərdə istehlakçıların meyllərindəki dəyişikliklər də "keyfiyyət axtarışı" istiqamətindədir. Dünya səviyyəsindəki bu ümumi dəyişikliklər turizm sektoru içində etibarlıdır. Yeni turistlər üçün olan məntəqələrin artan rəqabəti, turist istehlakçıların səyahət seçimlərindəki dəyişikliklər və ən əhəmiyyətlisi daha yaxşı bir keyfiyyət / qiymət meylindəki tələb, turizm sektorunu və turizm sektorunda çox əhəmiyyətli bir yerə sahib yerləşmə müəssisələrinə daha keyfiyyətli mal və xidmətlər təqdim edərək rəqabət üstünlüyü təmin etməyə məcbur edir.

3.2. Beşulduzlu otellərdə resusrların idarəedilməsi göstəriciləri

5 Ulduzlu otellərin digər otellərdən fərqləndirici xüsusiyyətləri mövcuddur.

[22]

5 ulduzlu otellər aşağıdakı xüsusiyyətləri daşıyırlar:

1) - Ən az 120 otaq olması lazımdır,

2) - Yaz mövsümü ərzində açıq tutulan obyektlər istisna olmaqla

- Girişdə küləklik,
- Hava pərdəsi,
- Dönər qapı və ya bənzəri tənzimləmə,



3) - Qəbul və həcmi geniş, rahat oturma imkanı təmin edən lobbidən ibarət qəbul xollu

4) - Səhər yeməyi ofisi və nahar salonu, lazımi böyüklükdə oturma salonu və ya restoran olması vəziyyətində nahar vermə məqsədli də istifadə edilə bilər, bu məqsədlə istifadə edilən salonun bir qismi açıq ola bilər,

5) - İdarə otağı,

6) - Müştərinin enəcəyi və ya çıxacağı mərtəbə sayının üçdən çox olması halında otelin həcmi ilə mütənasib müştəri lifti,

7) - 06: 00-24: 00 saatları arasında bufet xidməti,

8) - İlk yardım vəsait və vəsaitləri olan şkaf,

9) - Otaqlarda çölə ilə birbaşa əlaqəli telefon xidməti,

10) - Otaq sayının ən az iyirmi beş faizə xidmət verə biləcək sayda qiymətli əşya kassası,

11) - Ümumi zallar və yataq otaqları döşəmələrini tamamilə örtən xalça, keramika, parket kimi xüsusiyyətli vəsait.

10) - İqlim şəraitinə görə ümumi yerlərdə kondisioner sistemi,

11) - Yataq otaqlarında mərtəbə xidmətləri üçün ofis və ya şkaf,

12) - Otaqlarda saç qurutma maşını,

13) - Otaqlara içki xidməti.

14) - İqlim şəraitinə görə otaqlarda kondisioner sistemi,



15) - Yataq sayının 25 %-i nisbətində oturma imkanı olan, lobbi ayrı təşkil oturma salonu,

16) - Əlavə bir idarəetmə otağı,

17) - Otaqlarda televiziya,

18) - Otaqların əlli faizində mini bar ilə mövcud yemək və içki növlərinə uyğun xidmət vəsaiti saxlanılması,

19) - Üzmə hovuzu və ya ikinci sinif restoran və ya kafe və ya adam başına ən az 1.2 kvadrat metr sahədə düşəcək şəkildə ən az əlli nəfərlik çox məqsədli salon,

20) - Paltaryuyan yuma və ütüləmə xidməti,

21) - Rezervasyon əməliyyatlarının kompüterlə edilməsi,

22) - İyirmidört saat bufet xidməti.

23) - Qəbul xollunda telefon kabinələri

27) - Otaqlarda; yataq örtüsü, mini bar, qiymətli əşya kassası,

28) - 06: 00-24: 00 saatları arasında otaq xidməti,

29) - Quru təmizləmə ilə dərzi xidməti,

30) Hər mərtəbədə mərtəbə ofisi tənzimləməsi (Ayrı məskunlaşmalar şəklində təşkil edilmiş zavodlarda xidmətin axsatmaması şərti mərtəbə ofisinin hər mərtəbədə olması zəruri deyil),

31) - Satış mağazası,

32) - Müxtəlif dillərdə; davamlı nəşr, kitab kimi sənədlərin iştirak etdiyi oxuma zalı,

33) – Həcmi yüz adamdan az olmamaq şərti ilə, təsis yataq sayının əlli faizi

qədər xidmət verən birinci sinif restoran,

34) - Davamlı həkim xidməti və tibb məntəqəsi, müştərilərin bu mövzuda məlumatlandırılması,

35) - Lazımi böyüklükdə baqaj otağı və bu yerdə əmanət xidməti,

36) - Xidmət nərdivanı və ya lifti,

37) - Personal sayının ən az yüzdə on beş faiz mövzusunda təhsil almış personal,

38) - İnzibati personalın mövzusunda təhsilli və ya ən az beş il təcrübə sahibi olması,

39) - Telefon, faks, internet əlaqəli kompüter kimi büro xidmətlərinə istiqamətli iş ofisi,

40) - Otaqlara; mesaj qoyma sistemi ya da buna istiqamətli xidmət verilməsi.

42) – Bundan başqa;

- Adam başına ən az 1.2 kvadrat metr sahədə düşəcək şəkildə ən az yüz nəfərlik çox məqsədli salon və fuayesi,

- Bağlı üzmə hovuzu,

- Açıq hovuz,

- Ən az yüz adam tutumlu kabare, teatr, kino fəaliyyətlərinin edilə bağlı salon,

- Adam başına ən az 1.2 kvadrat metr sahə düşən, ən az yüz nəfərlik konfrans salonu, fuayesi, salon ilə əlaqəli ən az iki iş otağı, katiblik və sinxron tərcümə xidmətləri,

- Adam başına ən az 1.2 kvadrat metr sahədə düşəcək şəkildə ən az yüz nəfərlik gecə klubu, diskoteka və ya bənzəri əyləncə imkanı verən ayrı bir salon,

- Ən az qırx kvadrat metr böyüklükdə alətli gimnastika, aerobika və ya bilyard salonu, siqnal sistemi olan sauna, Türk hamamı, mini golf, tennis və ya voleybol sahəsi, trambolin, bowling salonu, xizək və dəniz idmanları, squash salonu və ya bənzəri imkanlar təmin edən modulları ən az üç ədəd,

- Tort və içki servisi verilən ən az yüz nəfərlik salon,

- Yerli mətbəxdən isti və soyuq yeməklər ilə şirin növlərinin də təqdim edildiyi

alakart xidmət verilən ayrı bir restoran,

- Kafe və bar, ünitelerinden ən az üç ədədi.

Beş ulduzlu otellər ayrıca; yerləşmə vəziyyəti, quruluş, təsisat, avadanlıq, dekorasiya və xidmət standartı olaraq üstün xüsusiyyətlər göstərən, dörd ulduzlu otellər üçün axtarılan şərtlərlə birlikdə aşağıdakı xüsusiyyətləri daşıyan ən az yüzyirmi otaqlı otellərdir.

1) Müştərilərin enəcəyi və ya çıxacağı qat sayının birdən çox olması halında otelin tutumuyla mütənasib müştəri lifti, 2) Otaqlarda; iş masası, yataq baş ucunda mərkəzi işıqlandırma düyməsi və elektrik qovşağı, boy aynası, 3) Otaqlarda; bornoz, diş təmizləmə dəsti, tək istifadəlik başmaq, tikiş dəsti, ayaqqabı silən, duş köpüyü, makyaj təmizləmə pambığı, qutu kağız dəsmal, çətir kimi ən az on ədəd emblemi vəsait, 4) Hamamlarda ; vanna, resepsionla əlaqəli telefon, lupalı ayna, 5) Altı otaqdan az olmamaq üzrə otaq tutumunun minimum yüzdə beşi nisbətində tütün məhsulları çəkilməyən otaq tənzimləməsi, 6) Bu maddənin (d) bəndinin 18 nömrəli alt bəndində göstərilən modulları, əlavə olaraq ən az üç ədədi, 7) iyirmi dörd saat otaq xidməti, 8) Qaraj və ya üzəri bağlı avtopark, bu yerlərdə yirmidört saat vəzifəli personal, 9) Otaqlarda; peyk və ya video nəşrləri ilə oda sayının yüzdə onu nisbətində internet imkanı təmin edilməsi, 10) Kişi və qadın Bərbəri, 11) Satış mağazaları, 12) Personal sayının ən az yüzdə iyirmi beş faiz mövzusunda təhsil almış personal, 13) alakart restoran, 14) Qəbulda ayrı bir zalda müştəri əlaqələri, məsləhət kimi xidmətlərin təcrübəli personal tərəfindən təmin edilməsi, 15) mərtəbə dəhlizlərində inzibatçı ilə əlaqəli telefon, Beş ulduzlu otel nəzdində birdən çox konfrans salonu tapılması halında; bu salonlardan ən çox üç ədədi, bu maddənin (d) bəndinin (18) nömrəli alt bəndində göstərilən modulları sayılır.

3.3. Rixos oteldə keyfiyyəti idarəetmə sisteminin tətbiqi perspektivləri

Rixos dünya da milyonlarla tətıl edən insanın hər birinə, bir marka dəyəri olaraq çatmağı qarşısına məqsəd qoymuşdur. Belə böyük bir iddianın məsuliyyətinin çox yüksək olduğu ifadə edilə bilər. Bu səbəblə Rixos Otel Qrupu hər kəsə qapısını

açan mütləq bir gün hər kəsin Rixosların birində məskən düşüncəsindədir. Bu çərçivədə qrupu böyüməyə aparan əsas xüsusiyyətlər arasında investisiya qərarları, marketinq işləri, xarici qaynaq istifadəsi üzrə proqramlar, keyfiyyət standartları, tutum elastikliyi və personal məşğulluğu ilə bağlı siyasəti, müştəri əlaqələri proqramları, yenilik proqramları, iş görən təhsili və imic işlərinə yer veriləcəkdir.

Qloballaşmanın gətirdiyi müsbət mühit və beynəlxalq bazarlarda artan rəqabətə görə qrup investisiya qərarlarını istehsal xərclərinin aşağı olduğu və alt quruluş xidmətlərinin sıx olduğu bölgələrə doğru yönləndirir. Bununla birlikdə, beynəlxalq sahədə fəaliyyət göstərən yerli bir otel zənciri olmanın gətirdiyi bəzi çətinliklərlə də qarşılaşılır. Bu səbəblə investisiya qərarlarını təsir edən bir çox dəyişən söz mövzudur. Bu çərçivədə Rixos qrupunun məhsul və xidmətlərinin minimum standartlarının investisiya edilən ölkələrdəki qaydalar meydana gətirməkdədir. Bu vəziyyət qrup işçiləri tərəfindən də tam olaraq qəbul edilməkdədir. İnvestisiya edilən ölkədə hər nə qədər fərqli tətbiqlərlə qarşılaşılsa da qrupun Vizionundan gücləndirdiyi təməl dəyərləri, müştərilərin xəyal etdiklərinin də kənarında bir tətillik təcrübəsi yaşaya bilmələri üçün xidmət və məhsulun keyfiyyətinin yüksək standartlarının qorumaq, standartlarda davamlı yaxşılaşma ilə otel operatorluğu daima innovativ fikirləri inteqrasiya etmək, mədəniyyəti və ənənələrinə xas Rixos qonaqpərvərliyi və xidmətini əks etdirməkdir. [24]

İndiki vaxtda otel müəssisələrinə aid üzüm hovuzları qonaqların tətillik seçimini əhəmiyyətli ölçüdə təsir etməkdədir. Otelin sahib olduğu hovuzları müxtəlifliyi və keyfiyyəti, yüksək rəqabət mühitində, üstünlük edilməsində əhəmiyyətli bir faktor olaraq görüldüyü üçün Türkiyədə hovuz təmizliyinə çox diqqət edilməkdədir. Bu səbəblə Rixos Türkiyənin standartlarını tam olaraq təmin etmək vəziyyətindədir. Bu standartların tətbiqi Rixosa fərqli gətirilən olmaqdadır. Bu çərçivədə, Səhiyyə Nazirliyi Xalq Sağlamlığı Müdirliyi tərəfindən bir il müddətində edilən yoxlama və analiz nəticələrinə görə hovuz gigiyenası və hovuz suyu keyfiyyəti baxımından qaydalar ifadə edilən keyfiyyət standartlarını təmin etdiyi üçün Rixos Downtown Antalya ən təmiz hovuz mükafatına layiq görülmüşdür.

Cədvəl 3.1.Rixos otel xronologiyası

Rixos Otel Zəncirləri	Açılış ili	Otaq Sayı	Yataq sayı
Rixos Labada, Antalya, Türkiyə	2000	179	448
Rixos Beldibi, Antalya, Türkiyə	2002	274	685
Rixos Tekirova, Antalya, Türkiyə	2002	600	2100
Rixos Premium Bodrum, Muğla, Türkiyə	2003	769	1700
Rixos Premium Belek, Antalya, Türkiyə	2005	769	1738
Rixos President Astana, Qazaxıstan	2005	184	336
Rixos Konya, Konya, Türkiyə	2005	278	560
Rixos Prykarpattya, Ukrayna	2005	370	691
Rixos Libertas Duprovnik, Xorvatiya	2007	254	504
Rixos Sungate, Antalya, Türkiyə	2009	1094	2300
Rixos Grand Ankara, Ankara, Türkiyə	2009	215	480
Rixos Almaty, Qazaxıstan	2009	238	460
Rixos Al Nasr Tripoli, Libya	2010	120	300
Rixos Lares, Antalya, Türkiyə	2010	804	2500
Rixos Downtown Antalya, Türkiyə	2011	360	580
Rixos Taksim İstanbul, İstanbul, Türkiyə	2011	200	460
Rixos The Palm Dubai, Dubai, UAE	2012	259	510
Rixos Bab Al Bahr, UAE	2012	627	1850
Rixos Pera, İstanbul, Türkiyə	2012	116	290
Rixos Bomonty, İstanbul, Türkiyə	2012	296	490
Rixos Marina West, Bəhreyn	2012	254	470
Rixos Sharm El Skeikh, Misir	2012	695	1950
Rixos Lake Borovoe, Qazaxıstan	2013	200	448
Ümumi	2013	9155	21850

Eyni nümunəyə Qazaxıstan tətbiqlərində baxıldığında hovuz suyu gigiyenası, təmizliyi və qida təhlükəsizliyi idarələri, Türkiyədəki qədər möhkəm olmamaqla birlikdə oraların da özünə görə standartları mövcuddur. Bununla birlikdə Rixos olaraq investisiya edilən hər ölkənin meyarlarının yerinə yetirilməsi təməl dəyərlər arasındadır. Bu səbəblə ölkələrin qaydalarının fərqlilik göstərməsi Rixos Qrupunun keyfiyyət anlayışının xaricinə çıxartmamaqdadır. Çünki Rixos standartları ən yaxşı şəkildə bütün istiqamətlərə tətbiq Vizionundan gücləndirilmişdir.

Qrupun investisiya qərarlarındakı ən əhəmiyyətli faktorlardan biri də məhsul tədarükündəki asanlıqlar meydana gətirməkdədir. Bilindiyi kimi beynəlxalq vəsait tədarükü kompleks və ixtisas tələb etməkdədir. Bu səbəblə kəsilməz və etibarlı olaraq vəsait axınını təmin etmək üçün birlikdə çalışılacaq etibarlı Tədarükçüləri seçmək və onlarla əməkdaşlıq etmək lazımdır. Məsələn, yerli keyfiyyətli məhsul tədarükü hər zaman mümkün olmadığı üçün investisiya edilən bölgələrdə istənilən keyfiyyətdə ət, pendir və qatıq tapmaqda çətinliklərlə qarşılaşmaqdadır. Bu səbəbdən də çatdırılmanın böyük bir qismi Türkiyədən edilməkdədir. Bundan ötəri gömrük uzun gözləmə müddətləri meydana gəlməkdədir. Bu səbəblə də vəsait alışları əldəki səhmdar miqdarı güdəcək şəkildə edilməkdədir.

Müştəri təminini təmin edən otellərin digər otellərə görə rəqabət üstünlüyü təmin edəcəyi aşkardır. Bu səbəblə, otel müəssisələrində xüsusilə son zamanlarda görülən keyfiyyətli xidmət və müştəri yönümlü yanaşmaların təmali, otel müştərilərinin gözləmələrini qarşılamaq surətiylə müştəri təminini artırmağa əsaslanır. Bu çərçivədə, məhsulda marka standartlaşdırması və davamlılığının təmin edilməsi Rixos qrupunun çox əhəmiyyətli gördüyü yüksələn bir dəyəridir. Qrupda həmçinin markanın imici, gücü, şəxsiyyəti və istehlakçı tərəfindən qiymətləndirməsinə əhəmiyyət verilir. Başqa bir ifadəylə Rixos qrupuna bağlı otellər, istehlakçının şübhələrini doğru marka yerləşdirilməsini təmin edərək aradan qaldırmağa çalışmaqdadır. Marka imicinə istiqamətli olaraq edilən marketinq işləriylə təqdim edilən xidmətlər ilə qarşılaşdırıldığında isə müştərilərin başında hər hansı bir şübhə və narahatlığa qalmadığı görülməkdədir. Turizm müəssisələrinin potensial müştərilərinə istiqamətli işlərində məhsul və xidmət standartlarında irəliyə getdiklərini çatdırıldıqları və bunu da marketinq işləriylə dəstəklədikləri çox tez rast gəlinir. Sənayenin daxilində isə markanın doğru yerləşdirilməsi və marka imicinin davamlılığının təmin edilməsi rəqabətdə böyük əhəmiyyət daşımaqdadır. Bu baxımdan Rixos Qrup müştərinin ilk təcrübəsinə çox əhəmiyyət verməkdədir. Müştəri ilk təcrübəsinə müsbət və ya mənfi yaşamışsa bunu tətbiq olunan anketlərdə şərh və tövsiyə şəklində paylaşmaqdadır. Bu çərçivədə Rixos Qrupunun müştərilərinə

tətbiq anketlərin geri çevrilmə nisbətinin 85 % olması əhəmiyyətli bir göstəricidir. Müştərinin, gözləmələrindən və ya gözləmələrinin üzərində təqdim edilən xidmətlərdən məmnun olaraq ayrılması Rixosa yenidən ziyarət meylili olaraq əks olunduğu kimi, marketinq işlərində də xərc üstünlüyü təmin etməkdədir. [24]

Qrup prioritetli olaraq müəyyən bir bazara xitab etməkdən çox müştərilərinin təkrar cəlb edilməsinə istiqamətli işlər inkişaf etdirməkdədir. Çünki tətillə gələn hər kəs təmiz bir otaq, dəniz, qum, günəş və əyləncə gözləyir. Bu əhatədə edilən işlər, qrupun otellərini təkrar üstünlük edən müştərilərin olduqca sıx olduğunu göstərir. Müxtəlif ölkələrdə otelləri olan qrupun müştərilərinin, seqmentlərdəki otelləri fərqli məqsədlərlə seçim etdikləri görülməkdədir. Məsələn, Rixos Downtowna tətillə gələn bir müştəri bir il sonra Almatıya iş məqsədli gəldiyi düşünüləndə Rixosun seçim etməsi əhəmiyyətli bir üstünlük təmin etməkdədir. Bununla birlikdə Rixosun fərqli müştəriləri city və resort ayrıcında müxtəlif kateqoriyalarda iştirak etməkdədir. Bu səbəblə Rixos Qrupunun sədaqət proqramına keçmə planlamalar olmaq birlikdə qrup olaraq məhsulu satdıqdan sonra müştəriyə təqdim edilən xidmətin çox daha əhəmiyyətli olduğuna inanılır. Çünki qənaətkar və dəyər verilən müştəri ancaq sadıq müştəri ola bilər. [24]

İmic, müxtəlif kanallar vasitəsilə əldə edilən məlumat və məlumatların qiymətləndirilməsi nəticəsində meydana



gəlməkdədir. Bu nöqtədə məlumat və məlumatlar, içində yaşanılan ətraf mühitin xüsusiyyətləri və sahib olunan ön mühakimə edər kimi bir çox kanal vasitəsilə əldə edilir. Rixos Otel Zənciri imic işlərini iki anket qrupuyla ölçməkdədir. Birinci tətbiq olunan anket hal-hazırda yerləşən müştəriyə tətbiq olunan anket sorğularıdır. İkincisi isə müştəriyə oteldən ayrıldıqdan sonra elektron poçt yolu ilə tətbiq olunan anket sorğularıdır. Bu anketlərin sualları arasında hər hansı bir fərqlilik yoxdur. Üzərindən

bir az zaman keçdiyində müştəri hadisəyə çox fərqli yaxınlaşdığı üçün qrup üçün ikinci anketdə ən az birinci anket qədər əhəmiyyətli görülməkdədir. Bu çərçivədə elektron poçt yolu ilə edilən anketlərin geri dönüşlərinin 85% olması çox yaxşı bir dönüş nisbətidir. Bu qrupun imicinin yaxşı edildiyini göstərməkdədir.

Xarici mənbələrdən istifadə (DKY) təşkilat xaricindəki müəssisələr ilə ortaq şəkildə çalışaraq xərcləri salma, məhsuldarlığı artırma və müştəri təminatını möhkəmə məqsədi ilə aparılır Bundan ötəri otel müəssisələrində DKK ən çox ön büro, yemək- içki, house keeping, filmlər, təhlükəsizlik, texniki xidmət və mühasibat hissələrindən ibarət olan xidmətləri əhatə. Yerləşdirmə xidmətlərinin son illərdə ən çox müraciət etdiyi xarici qaynaq istifadə şəkli paltarların çöldə yudurdulmasıdır. Bu səbəblə bütün dünyada olduğu kimi Türkiyədə paltar yuma xidmətlərin sayı və otellər tərəfindən istifadəsi artmaqdadır. Türkiyədə 62 otel üzərində edilən bir araşdırmaya görə qurğuların 34%-ni camaşırxana xidmətlərini xarici qaynaq istifadəsiylə təmin etdiyi görülməkdədir. Bunun ən əhəmiyyətli səbəbi, camaşırxana xidmətlərində xərclərin 70% -nin əmək sıx olmasından və yeni otellər inşa edilərkən camaşırxana qurmaq yerinə o bölgədəki paltar yuma təsislərindən faydalanaraq bu xidmətləri reallaşdırmağa çalışmaqdan qaynaqlanmaqdadır [24].

Bununla birlikdə çöldən xidmət satınalmaların üstünlük və dezavantajlarıdır da olduğunu qeyd etmək lazımdır. Bu şəkildə işin çatışmazlıqlarından biri, razılaşmalı olunan firmanın hər hansı bir çətinlik yaşaması halında işlərin ləngiməsi olabiləcək olmasıdır. Bunun xaricində müştərilərin paltarlarının başqa otellərin paltarlarıyla qarışma vəziyyəti və paltarların hər gəldiyində sayılması başqa bir iş yükünü meydana gətirməkdədir. Eyni şəkildə fərqli təşkilatların (məsələn xəstəxanalar ilə otellərin) paltarlarının yan-yana yuyunduğu da görülməkdədir. Bu səbəblə camaşırxana xidmətləri çöldən alınmadığında işlər daha idarəli olmaqdadır. Bundan ötəri, Rixos Otel zəncirini bağlı otellərin hamısında qat xidmətləri müəssisəsinə bağlı bir camaşırxana var. Buralardakı paltaryuyan maşınlarının və qazanları baxımına son dərəcə diqqət edilməkdədir. Bununla birlikdə təşkilat mədəniyyəti və marka uyğunlaşmasına önəm verildiyi üçün qrupun bütün otellərində sular arıtmalıdır.

Bütün qazanlar aylıq və illik olaraq nəzarətdən keçir. Hər hansı bir yanma və sudan bir qoxu gəlməsi söz mövzusu deyil. Bu şəkildə müştəri şikayətlərinin də önünə keçilir.

Yemək-içki xidmətləri otellərdə konfortun bir hissəsi olmaqla birlikdə eyni zamanda bir gəlir mərkəzidir. Bu səbəblə yemək-içki xidmətləri otellərin ən böyük bölmələrindən biri olduğu üçün personal xərclərinin də yarısından çoxunu təşkil edir. Xarici mənbələrdən yararlanıldığında bu sahəsi idarə etmənin bəzi çətinlikləri qarşılaşmaqdadır. Məsələn, bu sahədə xarici mənbələrdən yararlanıldığında yemək və içki xidmətlərinin qiymətləndirmə və promosyon elastikliyinə itirilməsinə səbəb olmaqdadır. Rixos Otel zəncirini yemək-içki xidmətlərində təşkilat mədəniyyətinə və marka uyğunluğuna əhəmiyyət verilməkdədir. Bu səbəblə, Rixos Grand Ankara və Rixos Taksim İstanbulda alakart menyuda yemək xidməti təqdim olunur. Ancaq otellər inşa edilərkən hər şey daxil sisteminə görə dizayn edildiyi üçün alakart menyuda xidmət təqdim etmək təşkilat mədəniyyətinə və marka uyğunluğuna görə hərəkət etməyi çətinləşdirir. Bu otellər eyni zamanda qrupun rəhbərlik müqaviləsi çalışdığı biznes olduğu üçün otellərdə yenidən bir dizayn və istehsal sahəsi genişlənməsinə gedilməkdədir. Bu səbəblə personalın yemək xidməti xarici qaynaq istifadə edərək təmin edilməkdədir.

Rixos Otel zəncirinin bütün müəssisələrində filmlər fəaliyyətləri olduqca geniş bir fəaliyyət sahəsini əhatə edir. Bu xidmətlərin hamısı pulsuz olaraq təqdim olunur. Əyləncə və filmlər fəaliyyətləri, oteldə yerləşən qonaqların zamanını əyləncəli bir şəkildə keçirməsi üçün qonaqların gözləmələrinə bağlı olaraq dəyişik maraq mərkəzlərinə istiqamətli hazırlanmaqdadır. Bu səbəblə filmlər nümayişləri həftənin iki günü qrupun öz personalı tərəfindən təqdim edilməklə birlikdə, həftənin 5 günü çöldən rəqs, musiqi, akrobatika, gimnastika, müsabiqələr şəklində bəzi xüsusi nümayişlər satın alınmaqdadır. Bunlar illik olaraq edilən müqavilələrlə satın alınan göstərilərdir. Çöldən alınan bəzi filmlər nümayişləri qrupun fərqli otellərində nümayiş etməkdə, bu da qrup oteli olmanın xərc və fəaliyyət müxtəlifliyi üstünlüyünü özü ilə gətirməkdədir.

Otel menecmentlərinin verdiyi xidmətləri nəzərə alaraq, texniki mənada fərqli ixtisas tələb görülməkdədir. Bu səbəblə xarici mənbələrdən daha yaxşı məhsul və xidmət təmin edilirsə, bu müraciət edilməsi lazım olan bir üsuldur. Məsələn personal xidmət xidməti fərqli bir ixtisas sahəsi tələb üçün qrup bu xidməti xarici qaynaq istifadə edərək təmin etməkdədir. Çünki vasitənin baxımı, təmiri ayrı bir ixtisas sahəsi olaraq görülməkdədir. [24]

Sıx rəqabətin yaşandığı indiki vaxtda, müştəri məmnuniyyətinin təmin edilməsi müştəri mərkəzli rəhbərlik anlayışı ilə həyata keçirilir. Çünki müştəri məmnuniyyəti, bir



müəssisənin məhsul ya da xidmətləri istifadə nəticəsində müştərinin bu məhsul və ya xidmətin dəyəri, xüsusiyyəti və xüsusiyyətləri haqqında müsbət ya da mənfi duyğularının hamısını meydana gətirməkdədir. Bu səbəblə turizm sənayesində təqdim edilən xidmətlərin struktur xüsusiyyəti olan istehsal və istehlak prosesinin bir-birindən ayrılmaması göz qarşısında saxlanması lazım olan ən əhəmiyyətli faktordur. Bununla birlikdə xidmət müəssisələrində müştərinin sifariş etdiyi mal və xidmətlərin ən qısa müddətdə yerinə yetirilməsi rəqiblərə qarşı üstünlük təmin edilməsi baxımından əhəmiyyətli bir ünsür olaraq görülməkdədir. Bu vəziyyət xidmətlər bir axsama olması halında şirkətlər üçün bəzi riskləri də özü ilə gətirməkdədir.

Rixosun keyfiyyət anlayışında isə yüksək standartlarını qorumaq, sahib olduğu standartla davamlı yaxşılaşma ilə otel operatorluğu innovativ fikirlər inteqrasiya etmək vardır. Bu çərçivədə Rixos"u seçim edən müştərilərin oteldən 100% məmnun ayrılması qrupun başlıca dəyərləri arasında yerləşir. Qrup bu məqsədini bütün müəssisələrində unudulmaz bir yerləşmə təmin edərək, qonaqlara xüsusi, Türk mədəniyyəti və ənənələrinə xas Türk qonaqpərvərliyi və xidmətini əks etdirərək həyata keçirir. Bu səbəblə Rixos keyfiyyət anlayışını, Türkiyədə və dünyada etibarlı

və eyni keyfiyyətdə xidmət verən təşkilat mədəniyyətinə və marka uyğunluğuna yaraşar bir şəkildə davamlı olaraq fərq və dəyər yaradan, rəqiblərin nümunə götürdüyü, hər mərhələdə bir oteldən daha çoxunu vəd edən və hər kəsin bir gün yolunun Rixos Otel Zəncirindən birinə düşəcəyi anlayışı davam etdirməkdədir. Bundan ötəri qrup, xidmət sektorunda keyfiyyətin idarə nöqtəsini istehlakçı olaraq dəyərləndirilməkdir. Bu anlayış qrupa fərqliliklər, mükafatlar da gətirməkdədir. Məsələn, ilk dəfə 2009-cü ildə verilməyə başlayan AB Keyfiyyət Zirvəsi mükafatını Rixos Otel Qrupu aldı. Qrupun bu mükafata layiq görülməsinə şərtsiz müştəri məmnuniyyəti anlayışı ilə verilən xidmət keyfiyyətinin, Avropa Standartlarının da üzərində olmasından qaynaqlanmaqdadır. Bununla birlikdə qrupun tərkibində beynəlxalq sahədə fəaliyyət göstərən bir çox otel işlətməsinin olması milli və beynəlxalq keyfiyyət standartlarına akkreditə olunmasını tələb edir. Qrupun tətbiq etdiyi və akkreditə olduğu keyfiyyət standartları, daxili bazarda olduğu kimi xarici bazarda da özünə rəqabət üstünlüyü təmin etməkdədir. [24].

Milli və beynəlxalq sahədə fəaliyyət göstərən Rixos Qrupundakı otellərin akkreditə olduğu və tətbiq keyfiyyət standartla, ISO 22000 qida təhlükəsizliyi, ISO 14001 ətraf təhlükəsizliyi və ISO 9001 keyfiyyət idarəetmə sisteminin qurulması əsasında tətbiq olunması lazım olan şərtləri təyin edən standartlardır. Bu çərçivədə Rixos Dubrovnik, Rixos Konya və Rixos Grand Ankara 2011-ci ildə ISO 22000 qida təhlükəsizliyi mükafatına layiq görülmüşdür.

Qrupun bütün otelleri bu sertifikatlarla sahib olmaqla birlikdə tətbiqdə, planlaşdırma və nəzarət nöqtələrinə son dərəcə əhəmiyyət verilməkdədir. Çünki istehsal və istehlakın eyni yerdə edildiyi bir sənayedə planlamanın əvvəldən tam bir vasvasılıqla edilməsi lazımdır. Keyfiyyətə nəzarət nöqtəsi olan istehlakçıya təqdim edilən xidmətlərlə əlaqədar geri bildirişlər keyfiyyətin istənilən şərtlərdə olub olmadığını müəyyən edilməsinə kömək olur. Bu çərçivədə müştərilərə tətbiq olunan anketlərlə birlikdə gələn şikayətlər vasvası bir şəkildə ələ alınmaqdadır. [24]

NƏTİCƏ

Keyfiyyət, ümumi olaraq, sorğu olanların ehtiyaclarını ödəmək və gözləmələrin kənarına keçilməsi kimi qəbul edilir. Cəmiyyətlərin gündəminə təsirli şəkildə girməyə başladığı və xüsusilə istehsal sektorunda rəqabət edə bilmənin əhəmiyyətli vasitələrindən biri olduğundan bəri, fərqli yanaşmaları idarəetmə anlayışının mərkəzinə qoyan müxtəlif keyfiyyətli idarə fəlsəfələri və üsulları inkişaf etdirilməyə, tətbiq olunmağa və sorgulanmaya başlanmışdır. Bu inkişaf, rəqabət və mənfəət payı baxımından mal və xidmət istehsal edən təşkilat və quruluşlara böyük üstünlüklər təmin etməsinin yanında, sorğu olanların şüur səviyyəsinin və gözləmələrinin də artmasına səbəb olmuşdur. Texnologiyadakı irəliləmələr ilə mədəni, ictimai və iqtisadi dəyərlərdəki dəyişmələr də gözləmələrin fərqliləşməsində təsirli olmuşdur. Məsələn, daha əvvəllər məhsul həcmi və qiymət kimi meyarlarla təyin olunan keyfiyyətli məhsul və xidmət qəbulu, bu gün o məhsul və xidmətin meydana gəlməsi və təqdimatı müddətində işçilərin məmnuniyyətinin təmin edilməsi, ictimai fayda yaratma səyləri və ətraf mühitə bilavasitə və ya birbaşa verilən təsirlərin azaldılmasını da ehtiva edəcək şəkildə genişləndirilir. Bu dövr əslində keyfiyyət rəhbərliyi və anlayışının çox dinamik bir quruluşda olduğunun göstəricisidir. İlk başlarda istehsalı tamamlanan məhsulların müayinə edilməsiylə başlayan keyfiyyət möhkəmə üsullarının daha sonraları keyfiyyətə nəzarət, keyfiyyət təminatı və fərqli keyfiyyət yaxşılaşdırma üsullarını ehtiva edəcək şəkildə inkişaf etdirilməsi bu vəziyyətə yaxşı bir nümunə təşkil edir.

XIX əsrin sonları və XX əsrin əvvəllərindən etibarən inkişaf edən texnologiya və bununla bərabər qloballaşan dünyada hər sahədə artan rəqabət istehsalçı-istehlakçı münasibətlərinin və müştərilərinin seçkilərinin dəyişməsində təsirli olmuşdur. Bu dəyişmələr, keyfiyyət və keyfiyyətin idarə edilməsinə fərqli ölçülər qazandırmışdır.

Keyfiyyət anlayışının ortaya çıxışı əsasən əsrlər əvvəlində əsaslanır. İnsanların, istehlak etdikləri mallarda və ya aldıkları xidmətlərdə ən yaxşıya çatma səyi, çox köhnə çağlarda da bu anlayışın üzərində durulmasına gətirib çıxarmışdır. Hazırda bu vəziyyətin qlobal ölçüyə çatmasıyla keyfiyyət mövzusunda çox möhkəm rəqabət

meydana gəlmişdir. Bu məlumatlar istiqamətində ümumi olaraq bir keyfiyyət tərfi edəcək olsa; çıxarılan hər cür malda və təmin edilən hər cür xidmətdə səhv etməmə və ya səhvləri ən aza indirmə, bu vəziyyətlə birlikdə məhsuldan faydalanan insana məmnuniyyət vermə səyidir. Keyfiyyətin bu əsas tərfindən yola çıxaraq, bu məqsədlə edilən tədbirlərin hamısı keyfiyyət idarəetmə sistemi anlayışını ortaya çıxartmışdır.

Keyfiyyət idarəetmə sistemi, nəzərdə tutulan keyfiyyətə nail olmaq məqsədilə bütün prosesləri, açıqlanan prosedurları və mənimsənən prinsipləri ehtiva edən sistemlər bütünüdür. Bu sistem, işçilərin maarifləndirilməsi və nəzərdə tutulan keyfiyyət səviyyəsinə çatmaq məqsədiylə minimum gəlir istifadə edilməsi qisimlərini da daxildir. Bunlara əlavə olaraq müştəri məmnuniyyətini nəzərə almadan və müştərinin ehtiyaclarını tamamilə qarşılamaq həyata keçirilən bir müddətlə, tam bir keyfiyyət idarəetmə sistemi tərfi etmək səhv olar. Bütün bu məlumatların işığında bu sistemə bağlı qalındığı təqdirdə, keyfiyyətli məhsula çatmaq üçün lazımlı xərcin dəyəri, təxmin edilənin əksinə, daha çox olmayacaq. Əksinə, uzunmüddətli daha gəlirli olunacaq bir sistemə addım atılmış olunacaq.

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

Azərbaycanda həyata keçirilən iqtisadi islahatlar, keyfiyyət probleminə diqqəti zəruri edib. Azərbaycan müəssisələrinin hal-hazırkı problemi rəqabətə davamlı məhsul istehsal etməkdən ibarətdir. Bu problemi həll etməkdən ötrü hər bir müəssisə keyfiyyət sistemini aydınlaşdırmalıdır. Keyfiyyət sisteminin olması, təşkilatın xarici

bazarlarda uğur qazanmaq şansını çoxaldır. Çünki xarici müəssisələr iki eyni tipli məhsul istehsal edən firmalardan, keyfiyyət sistemində İSO sertifikatı əldə etmiş müəssisəyə üstünlük verirlər. Keyfiyyət sistemi hər firmanın özünəməxsusluğunu nəzərə almalıdır və elə hazırlanmalıdır ki, malın istehsalı zamanı xərcləri minimuma endirə bilsin. İstehlakçı bildməlidir ki, əldə etdiyi məhsulun keyfiyyətinə 100% zəmanət var. Keyfiyyətin idarəedilməsi nəzəriyyəsində iki çətinlik vardır: menecmentin keyfiyyəti və keyfiyyətli əmtəə. Keyfiyyətin qazanılması az xərc tələb etmir. Əvvəllər keyfiyyət xərclərinin aparıcı hissəsi fiziki əməyə aid olunurdu. Hal hazırki dövrdə isə intellektual əməyin payı çoxalıb. Keyfiyyət problemi alimlərin, mühəndislərin, menecerlərin iştirakı olmadan aradan qaldırıla bilməz. Məhsulun keyfiyyətinin çoxaldılması və yüksək ödənişli xarici bazara çıxmaq məqsədi ilə, hər il keyfiyyətli idarəetmə və keyfiyyətli əmtəəni seçmək üçün ölkə səviyyəsində müsabiqələr həyata keçirilməlidir. Beləliklə, müasir zamanda satış bazarını hər hansısa bir hissəsini əldə etmək üçün vacib şərt- keyfiyyətdir. Ancaq keyfiyyət, məhsulun rəqabət qabiliyyətini artırır. İstehlakçı üçün keyfiyyət anlayışı məhsulun funksional, sosial, estetik, ekoloji xüsusiyyətlərindən əmələ gəlir. Yalnız, təşkilatlar keyfiyyətli məhsul istehsal etdikdə, əhəlinin alıcılıq qabiliyyətini unutmalı deyillər. Ona görə ki, iki analoji əmtəədən, maya dəyəri az olan məhsul daha rəqabətə davamlı olur. Sözsüz ki, keyfiyyətin qazanılması xərclər tələb edir. Amma, keyfiyyət satışı artıran ünsürdür və satışdan əldə edilən mənfəət, xərcləri kompensasiya edir. Əgər müəssisə məhsulu bazara çıxarırsa və liderlik mövqeyini əldə etmək istəyirsə, təbii ki, həmin məhsulu zaman-zaman təkmilləşdirməlidir.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. Abbasov S.A. Maliyyə menecmenti: təşkili və təkmilləşdirilməsi problemləri (monoqrafiya). Bakı, «Elm və təhsil», 2009. - 288 səh.
2. Asif Bəkirli Beynəlxalq idarəetmə sistemlərinin inteqrasiyası və auditori-
Bakı, "Oğuz Eli" nəşriyyatı, 2010
3. Azərbaycanda beynəlxalq standartların tətbiqi sahəsində mövcud vəziyyət:
Araşdırma nəticələrinin analitik hesabat. - Bakı, 2007. - 30 səh.
4. Biznesin əsasları. İ.e.d, prof. A.B.Abbasovun ümumi elmi redaktəsi ilə. Bakı,
«Nurlan», 2005. -655 səh.
5. Biznesin təşkili və idarə edilməsi. Bakı, 2011. 464 s.
6. İmanov Ə.Ş. Keyfiyyətin idarə olunması. Dərs vəsaiti. Bakı, «İqtisad
Universiteti», 2007. -283 səh
7. Keçid iqtisadiyyatında standartlaşdırma: ÜTT-yə üzvlük kontekstindən yeni
rəqabətə hazırlıq. Araşdırma materialı. - Bakı, 2007. - 10 səh.
8. Şahbazov K.A. və b. Menecment. Dərslik. Bakı, ADİU nəşriyyatı, 2007. -1036
səh.
9. Nurettin, Peşkircioğlu, *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları* Ankara
10. Yılmaz, M. (2003). *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite
Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği*. Ankara.
(Uzman Yeterlilik Tezi)
11. Адлер Ю.П., Аронов И.З., Шпер И.З. Что век текущий приготовил?
Менеджмент XXI века — продолжение краткого обзора основных
тенденций// Методы менеджмента качества. 2004. № 1.
12. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством. М.: КНОРУС,
2007.

13. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2008.
14. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. СПб.: Наука, 2003.
15. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: уч. пос./ С.В. Пономарев, С.В. Мищенко, В.Я. Белобрагин, В.А. Самородов, Б.И. Герасимов, А.В. Трофимов, С.А. Пахомова, О.С. Пономарева. М.: РИА «Стандарты и качество». 2005.
16. Global perspectives on global standards: a 15 economy survey of ISO 9000 and ISO 14000. Special report.- Geneva: ISO management systems, 2003. - 10 pgs.
17. Benefits of ISO 9001: presentation. Geneva, 2006. - 19 pgs.
18. 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.
19. American Society for Quality, 2012
20. <http://biglibrary.ru>
21. <http://www.cfin.ru>
22. <http://www.ozelliklerinedir.com/5-yildizli-otellerde-olmasi-gereken-ozellikler-nelerdir/>
23. <http://blog.milliyet.com.tr/5-yildizli-otellerde-olmasi-gereken-ozellikler/Blog/?BlogNo=498044>
24. avekon.org/papers/747.pdf