

Əlyazması hüququnda

ƏLİREZA HƏSƏN OĞLU AMEREHEİ

SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ MƏHSULUN
KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İxtisas: 5311.01 - "Müəssisələrin təşkili və idarə olunması"
5310.01 - "Dünya iqtisadiyyatı"

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün
təqdim olunmuş dissertasiyanın

A V T O R E F E R A T I

BAKİ – 2016

Dissertasiya işi Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının İqtisadiyyat İnstitutunda yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: İqtisad elmləri doktoru, professor
Gülşən Zahid qızı Yüzbaşıyeva

Rəsmi opponentlər: İqtisad elmləri doktoru, professor
Hacıağa Baxış oğlu Rüstəmbəyov

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru
Emil Filman oğlu Qasimov

Aparıcı təşkilat: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti

Dissertasiya işinin müdafiəsi 29 fevral 2016-cı il tarixində saat 16⁰⁰-da Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyasının İqtisadiyyat İnstitutunda fəaliyyət göstərən D.01.181 Dissertasiya Şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: AZ. 1143, Bakı şəhəri, H.Cavid prospekti 115, AMEA İqtisadiyyat İnstitutu.

Dissertasiya işi ilə Azərbaycan MEA-nın Mərkəzi Kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat 22 yanvar 2016-cı ildə göndərilmişdir.

D.01.181 Dissertasiya Şurasının elmi katibi,
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent

F.Q.Musayeva

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı. Müasir mərhələdə cərəyan edən qloballaşma prosesinin və dövlətlər arası iqtisadi inteqrasiya əlaqələrinin sürətlənməsi, istehsal edilən sənaye məhsulunun rəqabətqabiliyyətliliyinin yüksəldilməsinə olan tələbat sənaye müəssisələrində işin və keyfiyyətin idarə edilməsinin yeni metodları əsasında qurulmasını tələb edir. Dünya ölkələri sənaye müəssisələri üçün yüksək texnologiyaların əldə olunmasına milyardlarla vəsait xərcləyirlər. Bunun başlıca səbəbi kimi beynəlxalq rəqabət mühitinin mürəkkəbləşməsi, istehlakçı segmentlərin tələbatında olan yeniliklər və s. göstərmək olar. Nəzərə almaq lazımdır ki, texnologiya və məhsulun həyat dövrü nəzəriyyəsinə uyğun inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bu məsələ inkişaf etmiş ölkələrə nisbətən zəif formada araşdırılır.

Yeni iqtisadi və istehsal münasibətlərinin meydana gəlməsi milli iqtisadiyyatlarda baş verən keyfiyyət dəyişikliklərini zəruri edir. Bu zərurət sənaye müəssisələrində məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi qarşısında yeni vəzifələr qoyur ki, bu da müvafiq yerləşmə və tədbirlərin aparılmasını tələb edir. Məlumdur ki, istər İran İslam Respublikasının, istərsə də Azərbaycan milli iqtisadiyyatında sənaye aparıcı rola malikdir. Sənaye məhsullarının xarici bazarlara çıxmasının vacib şərti idarəetmə, əsasən də məhsulun keyfiyyətinin və onunla bağlı münasibətlərin təkmilləşməsi çıxışdır. Ümumilikdə götürdükdə sənayedə məhsul istehsalı həcmünün əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşməsinin başlıca səbəbidir. Buna görə də yeni idarəetmə üsullarını təmin edəcək sistemin yaradılması, mövcud istehsalatın təşkilinin təkmilləşdirilməsi tədqiqatların, layihələndiricilərin və istehsalçıların başlıca vəzifəsidir.

Buna görə də, qeyd olunan problemin tədqiq edilməsi, araşdırılması yaranmış vəziyyətin elmi cəhətdən qiymətləndirilməsi, mövcud çatışmazlıqların aşkar edilməsi və aradan qaldırılması yollarının müəyyən edilməsi tədqiqat işinin seçilməsini şərtləndirmiş və aktual etmişdir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. İqtisadiyyat elmində sənaye müəssisələrində idarəetmə problemləri müxtəlif tədqiqatçılar tərəfindən araşdırılmışdır. Xarici ölkələrdə bu mövzuya həsr olunmuş tədqiqatlar içərisində Mauser J.R., Clausing D., Akao Y., Mizuno S., Terninko J., Moran J.W., Nakui S., Holfherr G.D., Revelle J.B., Sudman S., Blair E., Kolaric W.J., Besterfeld D.H., Duncan A.J., Juran J.M., Merrington M., Pearson E.S., Takanaka A., Adams B.M., Barnard G.A., Bisgaard S., Crosier R.B. və digər alimlərin əsərlərini göstərmək olar.

İran iqtisadçı alimlərdən isə Colodari Məməqani Bəhram, Kəzzazi Əbulfəzl, Hacı Şərif Mahmud, Razani Əbdülməcidi, Rizayinejad Əbdulriza, Mehriban Riza, Fatimi Qomi Seyid Məhəmmədtəqi, Rizayi Kamran, Həmid Bəhari Kaşani, Şərif Məhəmmədəli, Azərbaycan iqtisadçı alimlərdən isə N.K.Kamalov, T.N.Əliyev, Ə.Ə.Məsimov, M.N.Xıdırovu və digərlərini misal göstərmək olar. Lakin, qeyd olunan iqtisadçı alimlərin tədqiqatlarının əhəmiyyətini azaltmadan qeyd etmək lazımdır ki, tədqiq olunan problemə həsr olunmuş elmi-praktiki əsərlərin yetərinə olmasına baxmayaraq, bütövlükdə bu sahədə kifayət qədər həll olunmamış nəzəri və praktiki məsələlər mövcuddur. İstər mikroiqtisadi səviyyədə (müəssisə səviyyəsində), istərsə də makroiqtisadi səviyyədə idarəetmə sisteminin zaman keçdikcə təkmilləşməsi zəruriliyini nəzərə alaraq hesab etmişik ki, problemin müasir dövrün xarakterik xüsusiyyətləri və tələbləri əsasında tədqiq olunması aktuallıq baxımından əhəmiyyətli olar. Bu amil bizim mövzunu seçməyimizə səbəb olmuşdur.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi İran İslam Respublikasında sənaye müəssisələrində məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi üzrə elmi cəhətdən əsaslandırılmış təklif və tövsiyələr işləyib hazırlamaqdan ibarətdir.

Dissertasiya işində qarşıya qoyulmuş bu məqsədə nail olmaqdan ötrü aşağıdakı **vəzifələr** müəyyənləşdirilmiş və həll edilmişdir:

- sənaye müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin nəzəri-metodoloji əsaslarının öyrənilməsi;
- qloballaşma şəraitində sənaye müəssisələrində məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasının zəruriliyinin əsaslandırılması;
- müəssisələrin idarə edilməsinin əsas prinsip və xüsusiyyətlərinin açılması;
- sənaye məhsullarının rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin olunmasında keyfiyyətin idarə olunmasının əsaslandırılması;
- müəssisə daxilində keyfiyyəti yaxşılaşdırma qruplarının xarakterik xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi;
- keyfiyyətin idarə edilməsi istiqamətində məhsuldarlığın artırılması problemlərinin tədqiq edilməsi;
- sənaye müəssisələrində məhsulların keyfiyyət dərəcəsinin qiymətləndirilməsi üzrə mövcud problemlərin aşkara çıxarılması;
- sənaye müəssisələrində keyfiyyət sisteminin tətbiqi mərhələlərinin öyrənilməsi və araşdırılması;

- keyfiyyətə nəzarətin mövcud qruplarının təkmilləşdirilməsi yollarının təkmilləşdirilməsinə dair təkliflərin irəli sürülməsi.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: İran İslam Respublikasında iqtisadiyyatın sənaye müəssisələri təşkil edir, **predmetini** sənaye müəssisələrində məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasının mövcud vəziyyətinin tədqiq və təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənəndirilməsi təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsasını - respublika və xarici ölkə iqtisadçı alimlərinin problemlə bağlı fikirləri, əsərləri, hökumətin və təsərrüfat subyektlərinin müvafiq sahəyə aid normativ sənədləri, elmi-praktiki konfransların materialları və bu sahədəki metodiki işləmələr, dövrü mətbuat, internet materialları və sorğu-anket nəticələri təşkil etmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazasını - İran İslam Respublikasının Statistika Komitəsinin, İqtisadi strukturların hesabat və materialları, “Avangən” şirkətinin və ayrı-ayrı sənaye müəssisələrinin illik uçot və hesabat materialları təşkil edir.

Tədqiqat işinin elmi yenilikləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Avangən şirkəti üzrə “Keyfiyyətin əsaslı idarə olunması” (TQM) sisteminin elementləri seçilmiş və əsaslandırılmışdır.

2. “Keyfiyyət funksiyasının inkisafi” (Quality Function Development-QFD) metodunun üstünlükləri qeyd edilərək, “Avəngən” şirkəti üzrə tətbiqinin faydaları göstərilmişdir.

3. Kano modeli üzrə keyfiyyətin idarə olunması qrupları göstərilmiş və rəqəbat bazarında “Avəngən” şirkətinin istehsal fəaliyyətinə uyğun məhsulun təkmilləşdirmə layihələri verilmişdir.

4. Əsas keyfiyyət sistemində məhsuldarlığın artırılması ilə keyfiyyətə nəzarətin müqayisəli qiymətləndirilməsi əsaslandırılmışdır.

5. Avangən şirkəti üzrə (sorğu əsasında) əsas keyfiyyətin idarə edilməsində mövcud vəziyyət qiymətləndirilmişdir.

6. “Üçlük Keyfiyyət” nəzəriyyəsi üzrə şirkətdə keyfiyyətin idarə edilməsi mərhələsi göstərilmişdir.

7. Keyfiyyətə nəzarətin mövcud qruplarının iş prinsipi öyrənilərək onların daha da təkmilləşdirilməsi yolları irəli sürülmüşdür.

Tədqiqat işinin nəzəri və praktik əhəmiyyəti – ondan ibarətdir ki, irəli sürülən təkliflərin həyata keçirilməsi sənaye məhsullarının rəqəbat qabiliyyətliliyinə və xarici bazara çıxışına, ölkə daxili sənaye müəssisələrində əməyin keyfiyyətinin və istehsal olunan məhsulların keyfiyyətinə və təhlükəsizliyinə təminat verəcək, İran İslam Respublikasının iqtisadiyyatının daha sürətli inkişafına müsbət təsir edəcəkdir.

Tədqiqat nəticələrinin aprotasiyası. Dissertasiya işinin ayrı-ayrı müddəaları və işdə irəli sürülən təklif və tövsiyələr respublika elmi-praktiki konfranslarında mürüzə edilmiş, 10 məqalə və tezis dərc edilmişdir.

Dissertasiyanın əsas müddəaları, irəli sürülmüş elmi nəticələri İranın “Avəngan” şirkətinə təqdim edilmiş və tətbiq üçün müvafiq arayış əldə olunmuşdur. (Arayış verilibdir: 06.07.2011-ci il)

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya giriş, üç fəsil, doqquz bölmə, nəticə, ədəbiyyat siyahısı və əlavələrdən ibarətdir. Dissertasiya 36 cədvəl, 8 sxem, 7 qrafik və 38 düsturu əks etdirməklə 180 səhifədən ibarətdir.

Dissertasiya işinin mündəricatı

Giriş

Fəsil I. Sənaye müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin nəzəri məsələləri

- 1.1. Keyfiyyətin idarə edilməsinin iqtisadi mahiyyəti
- 1.2. Sənaye məhsullarının rəqəbatqabiliyyətliliyinin təmin olunmasında keyfiyyətin idarə edilməsinin rolu
- 1.3. Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qruplarının xarakterik xüsusiyyətləri

Fəsil II. Əsas keyfiyyət sisteminin mövcud vəziyyəti və onun iqtisadi qiymətləndirilməsi

- 2.1. Əsas keyfiyyət sistemində məhsuldarlığın artırılması problemləri
- 2.2. Sənaye müəssisələrində məhsulların keyfiyyət dərəcəsinin qiymətləndirilməsi problemləri
- 2.3. Avəngan şirkətində əsas keyfiyyət sisteminin iqtisadi qiymətləndirilməsi

Fəsil III. Sənaye müəssisələrində keyfiyyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri

- 3.1. Sənaye müəssisələrində məhsulların keyfiyyətinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi
- 3.2. Sənaye müəssisələrində keyfiyyət sisteminin tətbiqi mərhələlərinin işlənilməsi
- 3.3. Keyfiyyətə nəzarətin mövcud qruplarının təkmilləşdirilməsi yolları

Nəticə və təkliflər

İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı

MÜDAFİƏYƏ TƏQDİM EDİLƏN ƏSAS ELMI MÜDDƏALAR

1. “Avəngan” şirkəti üzrə “Keyfiyyətin əsaslı idarə olunması” (TQM) sisteminin elementləri seçilmiş və göstərilmişdir.

Ümumilikdə götürdükdə TQM sistemi üzrə elementlər fərqli münasibətlər üzrə dəyərləndirilərək qruplaşdırılır. Avəngan şirkətinin istehsal-idarəetmə təcrübəsini nəzərə alaraq hesab etmişik ki, sistemin bu şirkət üçün özünəməxsus elementləri bunlardır: 1) TQM sistemində istehlakçı (müşəri). Burada istehlakçı xüsusi mövqeyə malikdir. Bu sistemdə hər bir şəxs hansı bölmədə işləməsindən asılı olmayaraq əsas iki vəzifəni icra edir. Onlardan birincisi hər hansısa bir iş prosesində öz həmkarlarına istehsal və xidmət etmək və yaxud müstəqil fəaliyyətdə xarici müştəriyə xidmət göstərmək, ikincisi isə o özünün də başqa bir şəxsdən məhsul alması və yaxud digərinin ona xidmət göstərməsidir. 2) TQM sistemində nəzarət. TQM sistemində başlıca məqsəd keyfiyyəti təmin etmək olduğundan burada nəzarət məfhumu mühüm rol oynayır. Onu dəqiq etməklə TQM-də nəzərdə tutulan məqsədə çatmaq üçün əsas amillərdən biri sayılır ki, bu da bir neçə mərhələni özündə birləşdirir: standartların təyin olunması və aydınlaşdırılması; uyğunlaşdırmaq dərəcəsinin təyini və dəyərləndirilməsi; lazım olan vaxtın məhsuldar olması üçün tədbirlərin görülməsi; inkişaf proqramı və ya planının tərtib edilməsi. 3) TQM sistemində ümumi (total) məfhumlar. Ümumiyyətlə götürdükdə TQM sistemində əmtəə və xidmətlərin keyfiyyətinin hərtərəfli yüksəlməsinə üç əsas amil təsir edir ki, bunlara da məqsədlər üzrə yayım, əhatə olunan sahələr və müəssisədə olan mütəxəssislər aiddir. Məqsədlər TQM sistemində təkcə keyfiyyəti artırmaq üçün deyil, həmçinin məhsulun vaxtında təhvil verilməsi, xərclərin azaldılması, məhsul həcmimin artımı, satış bazarının və xidmətlərin genişləndirilməsi, müştəri cəlb etmə mədəniyyətinin inkişafı, müəssisə səviyyəsində kollektiv əməkdaşlıq mədəniyyətinin inkişafı və bölmələrarası münasibətlərdə maneçilik yaranan amillərin aradan qaldırılması. TQM sistemində lazımı məqsədə çatmaq üçün bütün bölmələr prosesdə iştirak etməlidirlər. Burada istehsal bölməsi ilə yanaşı məhsulun təhvil vaxtı, xərclərin azaldılması, fəsadların aradan qaldırılması, tədqiq, inkişaf, satış bazarı, idarəetmə, maliyyə, proqramlaşdırma, yardım xidmətləri də TQM-nin hədəflərinə çatmaq üçün mühüm rol oynayır. Qeyd olunan bölmələr əhatə olunan sahələri təcəssüm etdirir. TQM sistemində keyfiyyəti artırmaq üçün qeyd olunan bölmələrin işçiləri sahələrinin mütəxəssisi olmalıdırlar. Bütün müəssisə işçiləri, hər sahənin mütəxəssisləri, o cümlədən xidmət fəhlələri, idarə

işçiləri, rəhbərlik və texnoloqlar da təkmilləşdirmə prosesində aktiv iştirak edirlər. 4) TQM sistemində keyfiyyət. Ümumiyyətlə keyfiyyət probleminin nəzəri tərəflərini tədqiq edərkən müasir dövrün tələblərinə uyğun fikirimizi cəm halına salmağımız lazımdır. Keyfiyyət qeyd etdiyimiz kimi istehlakçıların tələbatını yüksək səviyyədə və standartlara uyğun ödəyən əmtəə və xidmətlərin çeşidinə deyilir. 5) TQM sistemində insan amili. TQM sistemində insan bütün dəyişikləri düşünüb özünün mühit və şəraitinə uyğunlaşdırmaqla yanaşı, prosesdə çevik və dəqiq bir manevr edərək problemlərin kökünü araşdırıb təhlil edən subyektdir. Müəyyən məqsədi olan və bu məqsədi müəssisənin ümumi hədəfinə uyğunlaşdıran insan öz üzərində də çalışaraq inkişafa nail olur. Elə bu səbəbdən də insan TQM sistemində həmişə öz hədəflərini yaxşılaşdırması üçün bilik öyrənmək istiqamətində hərəkət edir və nəticədə də bu bir növ adətə çevrilərək onun təsiredici rolunu müəssisə miqyasında artırır. 6) TQM sistemində rəhbərlik. Bu sistemdə rəhbərlik müxtəlif dəyişikliyi və yeni fikirləri himayə etməkdə öncül mövqe tutur. Kapital qoyuluşu, yaradıcılıqda uğurlara yiyələnmək üçün yeni texnologiyadan istifadə etmək, öyrətmək, araşdırmaq, ardıcıl məhsulun keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq, xidmət, daimi müştərinin olması, rəqabət bazarını saxlamaq onun əsas planlarından biridir.

2. “Keyfiyyətin əsaslı idarə olunması” (TQM) sistemində keyfiyyətin xarakteristikası şirkətin müasir fəaliyyət prinsiplərinə uyğun göstərilmişdir.

“Avəngan” şirkəti üzrə TQM sistemində rəhbərlik müasir dövrün tələblərinə uyğun dəyişiklikləri etməyi bacaran, bunun müvəffəqiyyətlə olacağına inanan şəxslər seçilməlidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, qısa müddət ərzində daha yüksək mənfəət əldə etməyi planlaşdırmaqla yanaşı, istehlakçıların uzunmüddətli ehtiyacları və mənafeələrini də rəhbərlik düşünməlidir. Bu aspektdə köhnə idarəetmə üsullarını yenisi ilə dəyişdirməli və tətbiq etməlidir. Bu aspektdə şirkət üzrə TQM sistemində keyfiyyətin xarakteristikasını aşağıdakı kimi sxematik göstərmək olar (bax sxem 1).

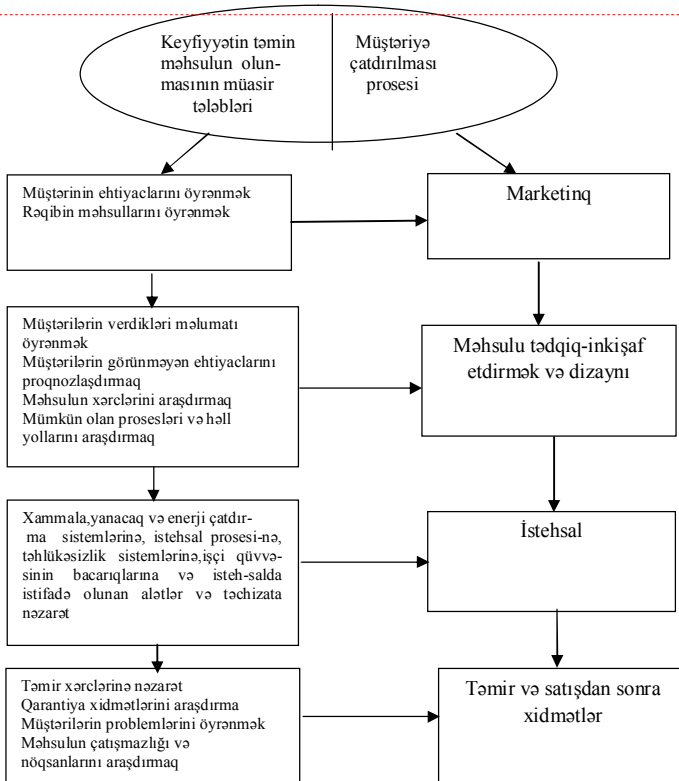
3. Sənaye müəssisəsi kimi “Avəngan” şirkətində keyfiyyətə nəzarətin sistemləşdirilməsi üzrə bir sıra mərhələlərin həyata keçirilməsi əsaslandırılmışdır.

Problemin nəzəri dəyərləndirilməsi üzrə aparılmış olan tədqiqatlar onu deməyə əsas verdi ki, “Avəngan” şirkətində keyfiyyətə nəzarətin sistemləşdirilməsi bir sıra mərhələləri özündə birləşdirməlidir ki, onları da aşağıdakı kimi qruplaşdırmışıq:

Sxem 1

“Keyfiyyətin əsaslı idarə olunması” (TQM) sistemində keyfiyyətin xarakteristikası

- Примечание [k1]:
Примечание [k2R1]:
Примечание [k3R1]:
Примечание [k4]:
Примечание [k5R4]:
Примечание [k6]:



1) Keyfiyyətə nəzarəti həyata keçirərkən ortaya çıxan və aydın olan problemlər.

2) Problemi həll etmək üçün alternativ təkliflərin seçilib araşdırılması.

3) Yaradılan qruplar vasitəsilə oxşar fəaliyyətlər nəticəsində alternativ təkliflərin araşdırılmasına olan səbəbin izah edilməsi və görülmə işlərin yoxlanılması.

4) Oxşar fəaliyyətlər nəticəsində ixtisasların yaradılması.

5) İxtisasların tərkib və qruplaşdırması əsasında iş bölmələrinin (orqanların) yaranması.

6) Təşkilatın daxili quruluşunda keyfiyyətə nəzarət bölmələri üçün münasib mövqeyin yaradılması və s.

4. Keyfiyyət funksiyasının inkişafı (Function Development-QFD) metodunun üstünlükləri qeyd edilərək, “Avəngan” şirkəti üzrə tətbiqinin faydaları göstərilmişdir.

Bu metod vasitəsilə müştərilərin ehtiyacları öyrənilir, əldə olunmuş məlumatlar məhsulun layihələşdirilməsində istifadə edilir. Bu prosesdə müştərilərin istəkləri müəssisənin bir növ texniki və mühəndislik “dilinə” çevrilir. QFD-nin köməkliyi ilə müəssisə məhsulun emalının birinci mərhələsindən sonuncu mərhələsinədək istehsal prosesində müştərilərin istəyini bütün dəqiqliyi ilə nəzərə ala bilər. Beləliklə də, məhsulun səmərəliliyi reallaşmış olur. Bu proses istehsalın bütün mərhələlərində müxtəlif materialların keyfiyyətini dəyərləndirərək təyin edir. Sənaye müəssisələrində ondan aktiv istifadə etmək üçün nəzərdə tutulan ən mühüm faydalar aşağıdakılardır:

1) Məhsulun emal və inkişafı müddətini qısaltmaq (30-50 %).

2) Texniki layihələrin dəyişdirilmə sayını azaltmaq (25-50%).

3) Məhsulu tanınması üçün çəkilən ilkin xərcləri azaltmaq.

4) Müştərilərin ehtiyac və istəklərini təmin etməklə onları razı salmaq.

5) Məhsulun istehsalının intensivliyini artırmaq.

6) Müəssisənin müxtəlif bölmələrində uyğunluq yaratmaq.

7) Növbəti hədəflər üçün münasib bir məlumat mərkəzinə yaratmaq.

5. Kano modeli üzrə keyfiyyətin idarə olunması qrupları göstərilmiş və rəqabət bazarında “Avəngan” şirkətinin istehsal fəaliyyətinə uyğun məhsulun təkmilləşdirmə layihələri verilmişdir.

Məhsulun keyfiyyətinin öyrənilməsində Kano modeli (metodu) geniş yayılmış modellərdən hesab olunur. Dr. Nuryakı Kano keyfiyyətin idarə olunmasının ən görkəmli nəzəriyyəçilərindən biri kimi modelində müştərilərin ehtiyaclarını, başqa sözlə desək məhsulun keyfiyyətlərini üç zəruri qrupa bölür:

A) Əsas zərurətlər(QB). Birinci qrupun xüsusiyyətinə görə məhsul istehsalında onların icrası yalnız müştərilərin narazılığının qarşısını alır və

müştəri üçün heç bir başqa sevindirici hal gətirmir. Başqa sözlə desək, məhsulun (QB) xüsusiyyəti təkcə onun bazara daxil olmasını təmin edir. O, bazarı ələ keçirmək və rəqiblərə qələbə çalmaqda isə yardım etmir. Bu meyarlar yalnız məhsulun davamlı olmasına zəmanət verir.

B) Qabiliyyət (çeviklik) zərurəti (PQ). İkinci xüsusiyyət məhsulun işlək olmasıdır (qabiliyyətdir). Belə olmayan yerdə müştərinin narazılığına səbəb olur. Əksinə olaraq müştərinin istəyinə cavab verdikdə onların razılığını əldə edir. Məhsulun necə işlək olması zərurətini (PQ) tanıyıb onun üzərində icra etmək yəni, rəqabət bazarında müəssisənin biznes mövqeyini qoruyub saxlamağı əks etdirir. Tanıyıb aydınlaşdırmaq baxımından bu zərurətlər başqa iki növ keyfiyyət xüsusiyyətləri ilə müqayisədə çox sadə və hiss ediləndir. Ona görə ki, məhsulun xüsusiyyətləri ticarət təbliğatında, o cümlədən qəzetlər, kütləvi informasiya vasitələri, dostların gündəlik söhbətlərində ortaya çıxır ki, bu da bir növ zərurətlərdəndir. Başqa tərəfdən bu növ istəklər birinci qrupun əksinə olaraq (əsaslı zərurətlər) elə proseslərdir ki, müştəri və məsul istifadəçiləri vasitəsilə istənilir. Müştərilərin əsaslı və zəruri ehtiyaclarını tanıyıb öyrənilməklə istifadə olunan bəzi mühüm vasitələr, metodlar və mənbələrə aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Sorğu kitabçalarının hazırlanması;
2. Müştəri və satışdan sonra xidmət işçiləri ilə müsahibə;
3. Təcrübəli şəxs vasitəsi ilə müştərilərlərin bir sırası ilə müsahibə (Focus Groups aparmaq);
4. Şikayət və məhsulun nöqsanlarını araşdırmaq;
5. Mühit və mədəniyyət şəraitinin zəruri xüsusiyyətlərini araşdırmaq;
6. Ölkə qanunları və texniki standartları tədqiq etmək.

C) Hədəflərin (məqsədlərin) zərurəti. Kano modelində üçüncü qrup xüsusiyyətlər elə xüsusiyyətlərdir ki, burada məhsulun emalı zamanı müştərinin istəkləri bir o qədər də nəzərə alınmır. Çünki, baş verə biləcək çatışmazlıqda müştərilərin narazılığı olmur. Lakin, çatışmazlığın olmaması əksinə müştəri cəlbədiciyində əsas rol oynayır. EQ-nin xüsusiyyətlərinin əsasını məhsulun istehsal layihəsində nəzərə alınması və sürətlə rəqabət bazarında başqa oxşar məhsulların yerini tutmaqla firmanın mövqeylərində münasib və müsbət dəyişikliyə səbəb olması təşkil edir.

Müasir dövrdə sənaye məhsullarının istehsalında keyfiyyət xüsusiyyətlərinə daha çox önəm verilməsi istehlakçıların razılığına səbəb olacaqdır ki, bu da öz növbəsində rəqabət mübarizəsində uğur qazanmaq üçün əhəmiyyətli rol oynayacaqdır.

Kano modeli müxtəlif müştəri qruplarından məlumat toplamaqda ən səmərəli metod kimi müəssisəyə yardım edir. O metod müştərilərin ehtiyaclarını araşdırıb təhlil etməklə yanaşı, məhsulun davamlı olması üçün onları təbəqələşdirib və bazar rəqabətində qələbə qazanmasına yardım edir.

Bugünkü rəqabət bazarında birinci və ikinci növ ehtiyaclara diqqət yetirməklə müəssisə bazarda müəyyən mənada "rahatlıq" tapa bilər. Lakin, bu hələ bazarda rəqabəti udmaq üçün kifayət etməyəcəkdir. Bundan başqa rəqibsiz olan sənaye müəssisələri üçün keyfiyyət parametri ikinci dərəcəli vəzifəyə çevrilir.

Məhsulu təkmilləşdirmək mərhələlərinin layihələşdirilməsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ müştərilərin keyfiyyət və zəruri istəklərini təyin etmək;
- ✓ müştərilərin bütün qruplarını tanımaq;
- ✓ ehtiyac və istək baxımından müştərilərin verdiyi məlumatları dəqiqliklə toplamaq;
- ✓ "Tuğyan verən" metoddan istifadə etməklə məhsulun təkmilləşdirməsi üçün lazımı ehtiyacları tanımaq;
- ✓ verilən adi məlumatları məntiqi məlumata çevirmək və onları qruplaşdırmaqda səbəblər qrafikindən istifadə etmək;
- ✓ bütün keyfiyyət istəklərinin yerinə yetirilməsini yoxlamaq üçün "Ağac" qrafikindən istifadə etmək.

Şübhəsiz ki, əhəmiyyət nöqtəyi-nəzərdən müştərilərin bütün istəkləri eyni deyildir. Müştəri və istehsalçı baxımdan onların bir sırası artıq önəm daşıyır. Bu səbəbdən də müxtəlif təbəqələşdirmədə 1-dən 5-ə qədər istifadə etmək olar. Bu sahədə ən əhəmiyyətli məsələ müştəri və müəssisənin təcrübəli şəxslərin qabiliyyətlərindən istifadə etməkdir.

6. Beynəlxalq təcrübə nəzərə alınmaqla keyfiyyəti yaxşılaşdırma qruplarının xarakterik xüsusiyyətləri şirkətin iş fəaliyyətinə uyğun qiymətləndirilmişdir.

Məlumdur ki, müəssisə daxilində yarana biləcək problemlərin həllində heyət tam tərkiblə iştirak edir. Oxşar və fərqli işlərin görülməsinə baxmayaraq problem bütövlükdə müəssisənin adına yazılır. Əgər biz müəssisə daxilində iş fəaliyyətinə nəzər salsaq görəcəyik ki, bu fəaliyyət iki hissədən ibarət olmaqla yerinə yetirilir: birincisi, gündəlik müəssisənin iş fəaliyyətidir ki, burada ümumi iş mühitinin yaxşılaşdırılması üçün həyata keçirilir; ikincisi isə layihələr, təkliflər və "Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları"na (QCC) qruplarına aid olan fəaliyyət növləri.

Layihə fəaliyyətləri ilə keyfiyyəti yaxşılaşdırma qruplarının işləri arasında olan fərqlərə nəzər saldıqda aydın olur ki, işçilərin istək və arzuları

ilə işin keyfiyyətini yüksəltmək məqsədi ilə qruplar yaradılır və layihə qrupları ilə fərqləri ortaya çıxır. Layihə qruplarında (Taks Fore) müəssisənin əsas rəhbərliyinin istəyi ilə bir qrup təcrübəli mütəxəssislər müəyyən məqsəd üçün seçilərək yaradılır. Bu qrup məqsədinə nail olduqdan sonra bilavasitə ləğv edilir və qrupun üzvləri isə öz iş yerlərinə qayıdılar. Bundan fərqli olaraq Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları daimi şəkildə fəaliyyət göstərirlər. Bu qrupların iş prosesi də bir-birindən köklü surətdə fərqlənir. QCC qruplarının məqsədi kiçik, lakin layihə qruplarının hədəfi isə böyük və çox məsəflidir. Layihə qruplarının fəaliyyətində yüksək bilik və qabiliyyətin olması zəruridir. Bundan fərqli olaraq isə Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qruplarında yalnız problemi tapıb həll etmək işin əsas məqsədi sayılır.

Firmanın ümumi keyfiyyətinə nəzarət (CW-QC) - şirkətdə keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları əgər inkişaf edib bütün sahələri, o cümlədən istehsal, təmir, maliyyə, tədqiqat, satış bazarı, tədarük və s. işləri əhatə etmiş olsa, biz o vaxt deyə bilərik ki, firmada sistem olaraq keyfiyyət nəzarət altındadır.

Sistemin Əsas keyfiyyət nəzarəti (TQC-Total Coalite Control) - qeyd edə bilərik ki, şirkət rəhbərliyi tərəfindən keyfiyyəti yüksəltmək, müştərilərin razılığını almaq hər tərəfli formada dəstəkləndiyi halda müəssisənin bütün sistemdə keyfiyyətə nəzarətin əldə olduğunu söyləyə bilərik.

“Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları” (QCC) metodu ilə araşdırılan problemin “Avəngan” şirkəti üzrə mərhələli həlli istiqamətləri aşağıda əsaslandırılmışdır.

Birinci mərhələ: Mövzu və ünvanı seçmək

Problemlərin həllində birinci mərhələ onları öyrənilən və mövzunun ünvanını seçilməsidir. Elə mövzu seçilməlidir ki, işçilərdə bu məsələ ilə məşğul olmaq marağı yaransın. Səbəb odur ki, mövzu üzərində onlar 3-6 ay çalışmalı olurlar. Bundan başqa o problemi tanımaqdan əlavə onu hansı yolla həll etməsindən də müəssisənin məlumatı olmalıdır. O taktikalar aşağıdakılardan ibarətdir:

- ixtisasları və bölmələrdəki iş prinsiplərini araşdırmaq;
- iş mühiti üçün təyin olan siyasət və məqsədlərin tədqiqi;
- problemləri aydınlaşdırıb sıyahı tərtib etmək;
- problemləri dəyərləndirib imtiyazverici cədvəl vasitəsi ilə bir

mövzunu seçmək.

İkinci mərhələ: Mövcud şəraiti bilib və məqsədi təyin etmək

Seçilmiş mövzunun ünvanına əsaslanıb mövcud şəraiti araşdırmaqla məqsəd təyin edilir. Bu məqsədlərə aiddir: 1. Nə? (necə nəzarət etmək); 2. Hansı zamana qədər? (zaman həddi aydın olmalıdır); 3. Nə qədər? (məqsədin miqdarı).

Birinci sualı cavablandırmaq və işi yaxşılaşdırmaq məqsədi ilə bu dövr hansı fəaliyyətləri etməliyə gərək qərara alınsın. Sonra bu fəaliyyətin seçilmiş mövzu ilə əlaqəsini araşdırıb təsdiq etmək. Nəhayət mövzunu nəzərdən keçirmək və hədəflərini dəqiqləşdirib məqsədi təyin etmək. "Hansı zamana qədər", yəni məsələ hansı vaxta qədər bitmiş hesab olunacaq. Fəaliyyət o zaman bitmiş olur ki, o problem öz həllini tapır. "Nə qədər", layihədə yaxşılaşdırma dərəcəsini göstərən bir rəqəmi ifadə edir. Məqsədlər-bir problemin həlli üçün görülməli fəaliyyətləri əks etdirir. Deməli, hədəflər gərək tamamilə şübhəsiz və aydın şəkildə olmalıdır. Bundan başqa gərək hədəf elə təyin olunmalıdır ki, onun dərəcəsi "Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupu"nın (Q.C.C.) fəaliyyətində olan çətinliklərlə uyğun olmuş olsun.

Üçüncü mərhələ:

Bu mərhələdə fəaliyyəti inkişaf etmək məqsədi ilə bir layihə hazırlanmalıdır. İşin yerinə yetirilməsi üçün bu suallara cavab tapılmalıdır: "Kim" və "Necə" sualları. Sonra fəaliyyət zamanı cədvəl (Ganet qafiki) çəkilmişdir.

Dördüncü mərhələ:

Səbəblərin təhlili, yəni Q.C.C. cihazları vasitəsi ilə səbəbləri araşdırmaq. Mənfi amilləri bunun vasitəsilə müəyyən etmək. Səbəblərin təhlilində məqsəd hər bir problemi hansı yollarla həll etmək sualına cavab tapmaqdır. Əgər bu mərhələdə qarşılıqlı əlaqələri dəqiqləşdirə bilməsək, işin nəticəsi "nəyi ki bacarırdıq onu da etdik, lakin işlər yaxşı olmadı. Yaxud da xeyri olmadı" ifadələri ilə əks olunacaqdır.

Beşinci mərhələ: Həll yollarının araşdırılması və icrası.

Bir problemin səbəbini öyrəndikdən sonra onu yaradan amilləri aradan qaldırmaq üçün ən yaxşı həll yolunu araşdırmaq mərhələsidir. Bu səbəbləri aradan qaldırmaq məqsədi ilə o problemi həll etmək üçün doğru yolu tapmaqda gərək bütün qrup üzvlərinin fikir və mülahizələri bir yerdə toplansın, onlar dəyərləndirilib və sonrakı fəaliyyətlərin layihəsini hazırlamaq lazımdır. Bu fikirlərin necə dəyərləndirməsi imtiyazverici cədvəl vastəsi ilə izah olunur.

Altıncı mərhələ: Nəticələrin tədqiqi

Bu mərhələdə keçmiş mərhələdə görülməli işlərin nəticələri araşdırılır.

Nəticələrin araşdırması-nöqsanların həlli yollarından əvvəl və sonrakı nəzarət dərəcəsinin dəyişdirilməsindəki rəqəmlər əsasında olur. Bu iş yerinə yitirildikdə işçilər arasında hədəfə çatmaq üçün onlarda işə maraq oyanır. Şəxsi inkişafın təcrübəsi təşkilatda yaxşı xidmət etmək üçün ən mühüm göstəricidir.

Yeddinci mərhələ: Standartlaşdırma və nəzarət etmək

Bu mərhələnin əsas məqsədi bir növ "tormuzlaşdırmaq" yəni, əldə olunan nəticənin itirilməməsi və ya onun itməsinin qarşısının alınmasıdır. Bu hədəfə iki paralel xətt üzrə, yəni standartlaşdırma və "nəzarət etmə" yolu ilə köklənilir. Qrup daxilində işçilərin standartlaşdırma ilə əlaqəli bilikləri formalaşmalı və ya ona yiyələmək üçün şərait yaradılmalıdır.

Ərak şəhərində olan "Avangan" şirkətinin Saze fabrikində işin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq proqramının icrasının xülasəsi:

1.1. Mövzunun seçilməsi: Müxtəlif metal dəkəllərinin istehsalında itirilmiş vaxtın azaldılması aşağıdakı səbəblərdən keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq mövzusu seçildi:

1.2. Ölkədə elektrik enerji və rabitənin nəqli üçün müxtəlif metal dəkəllərinin hazırlanması;

1.3. Təşkilatın işinin səmərəsini artırmaq üçün seçilən mövzu rəhbərliyin əsas məqsədi ilə uyğun olması;

1.4. İstehsal xəttinin dayandırılmasından vurulan əsaslı ziyanlar;

1.5. Qrup üzvlərinin razılığı ilə mövzunun uyğunlaşması;

1.6. İşçilər üçün imkanlar yaratmaq, işin gündəlik təkrarının qarşısını almaq;

1.7. Qrupun iş qabiliyyətini yüksəltmək;

1.8. İşçilərin texniki biliyini artırmaq.

Birinci növbədə qrup üzvləri "Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları" (QCC) metodu ilə problemin həlli prosesində aldıkları məlumat əsasında növbə kitabçalarına müraciət edərək altı ay ərzində nəzərə alınmayan istehsal xəttinin dayandırılmasından yaranan çətinliklərdən bir siyahı hazırlayırlar. İstehsal xəttini bir neçə yerə bölməklə, itirilmiş vaxtlar üzrə Parado Diaqram çəkilir. O qrafik bu müddət ərzində istehsal xəttinə hakim olan şəraitin göstəricisidir.

Parado qrafiki və vəziyyətin araşdırması - qrupun üzvləri iclas keçirərək "fikir mübadiləsi" (Brain Storming) metodu əsasında problemlərlə əlaqəli siyahı tərtib edirlər. Parado qrafikindən istifadə etməklə ikinci qrafiki çəkirlər. Sonra iki həftə ərzində nəticələri qeyd etmək üçün nəzarət siyahılarını tərtib edirlər.

Nəzarət siyahılarında olan nəticələrin vəziyyətinin tədqiqi - bu siyahılarda olan məlumatlar onu göstərdi ki, müəssisədə olan dəzgahların bir sırası köhnəlib və işdən düşmüşlər.

Məqsədi təyin etmək (aydınlaşdırmaq) - qrup üzvlərinin fikir mübadiləsindən sonra qərara gəldi ki, keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq üçün bir proqram hazırlanmalıdır. O cümlədən dəzgahların problemlərini aradan qaldırmaq üçün onların iş gücündən aylıq hesabat hazırlamaq lazımdır. Bu iş üç ay ərzində görülməlidir.

Tədbir və icralar - parado və başqa qrafikin köməyi ilə firma qərara aldı ki, nəzarət və yoxlama sistemləri güclənsin. Sürətli, əlverişli proqramlardan istifadə etməklə müəssisənin keçmiş və indiki layihələrinin yaxşılaşdırmasına başlanılsın.

7. Əsas keyfiyyət sistemində məhsuldarlıq üzrə daxili araşdırma sisteminin mahiyyəti göstərilmişdir.

Müəssisə rəhbərləri məhsuldarlıq məsələlərini həll etmək və dəyərləndirmək məqsədi ilə müəyyən təşkilatdaxili araşdırmalar aparırlar. Özlərinin maraq və mənaflərindən irəli gələ biləcək bir formada tədqiqatı həyata keçirirlər. Demək olar ki, məhsuldarlığa nail olmaq istəyini ən mütləq formada onlar ortaya qoyurlar. Buna görə də məhsuldarlığa aşağıdakı növlər baxımından yanaşaraq məsələnin həllini axtarırlar:

- Qabiliyyət yaxud iş hazırlığı. Bu, iş fəaliyyətində ortaya qoyulan

bilik və bacarığa deyilir (ixtisas, bilik, təcrübə və istedad).

- İxtisasla tanışlıq. Bu da ondan ibarətdir ki, işçi iş prosesi zamanı məqbul saydığı işi necə görülməsini bilir, uzun və qısa müdətli hədəfləri bilməklə yanaşı üstünlükləri dəqiqləşdirir.

- Müəssisənin himayə və yardımı. Müəssisənin himayəsi bunlardan ibarətdir: Lazımı qədər büdcə, fəaliyyət üçün cihazlar, şərait və kifayət qədər güc toplamaq.

- Maraq. Araşdırmalar göstərir ki, işçilər müvəffəqiyyətlə bacardıqları işlərə maraq göstərirlər. Belə vəziyyətdə iş onlarda maraqlı olması ilə yanaşı daxilən sakitlik yaradır.

- Fəaliyyətə qayıdış. Bu qayıdışda məqsəd şəxsin qeyri-rəsmi olaraq gündəlik gördüyü işin yoxlanılması deməkdir. Bu proses işçilərin fəaliyyətlərinin gedişatını bir müntəzəm təməl üzrə qurur və görülməli işləri real şəkildə əsaslandırır.

- İnam və etibar. Burada əsas məqsəd insan amili haqda verilən qərarların etibarlı olmasını təmin etməkdir. Bu qərarlar qanunlara uyğun

olmalıdır. Ona görə də müəssisə rəhbərləri qərar qəbul etdikdə onun ədalətli olmasına tam əmin olmalıdırlar.

➤ Mühitlə uyğunlaşmaq. Mühitə uyğunlaşmaqda məqsəd odur ki, müəssisənin xarici amilləri ola bilsin şəxsin fəaliyyətini öz təsiri altına alsın. Nəticədə işçilər birgə mühitin məhdudiyyətləri ilə qarşılaşa bilər. Deməli, mühit məsələləri üzrə işçilər təşviq və ya tənbiş edilməməlidir.

8. “Avəngan” şirkətində məhsulun keyfiyyət dərəcəsinin qiymətləndirilməsi sistemində mövcud problemlər və onların həlli yolları əsaslandırılmışdır.

Araşdırmalar nəzticəsində bəlli oldu ki, şirkət üzrə əsas problemlərdən biri keyfiyyətin idarə olunması üzrə texniki icranın lazımı səviyyədə olmamasıdır. Buna görə də hesab edilir ki, texniki icra üzrə ardıcılıq aşağıdakı formada həyata keçirilməlidir:

- 1) Hadisələrin qeydiyyat vərəqələri (check list).
- 2) Beyin vulkanı (Brain storming).
- 3) Histogram (Histogram).
- 4) Səbəb və nəticə qrafiki (cause and effect diagram).
- 5) Parado qrafiki (parado diagram).
- 6) Doming sikli (PDCA).
- 7) Pərakəndəlik (dağınıqlıq) qrafiki (scatter diagram).
- 8) Nəzarət qrafiki (control chart).
- 9) Nizam (sistem).
- 10) Sıra 9000 ISO.
- 11) Sistem 9000 QS (sənaye növü nəzərdə tutulur).
- 12) QDF sistemi.
- 13) Təkliflər nizamı (sistemi).

9. “Avəngan” şirkətində əsas keyfiyyət sisteminin iqtisadi qiymətləndirilməsi həyata keçirilmiş və müvafiq hesablamalar aparılmışdır.

Dissertasiya işində “Avəngan” şirkətində 100 respondent arasında sorğu aparılmışdır. Sorğunun nəticələri SPSS proqramı vasitəsi ilə tədqiq edilmişdir. Sorğunun nəticəsi aşağıdakı cədvəl 1 və 2-də verilmişdir.

Cədvəl 1

Suallar	Problemlər proseslərin təhlili və öyrənilməsi üçün yeni imkanlardılar	Problemlər işlərin ləngiməsinə səbəb olan maneələrdirlər
5	59	41

Cədvəl 1-dən görünür ki, respondentlərin 59 faizi problemləri proseslərin təhlili və öyrənilməsi üçün yeni bir imkan hesab edirlər. Respondentlərin 41 faizi problemləri işlərin ləngiməsinə səbəb olan maneə kimi qiymətləndirirlər.

Cədvəl 2

Sual-lar	Fədakarlıq və maraqlarında keçmək	Məsuliyyətlə yanaşmaq	Proqnozlaşdırılmış vəzifələrin izahı	Yaradıcılıq	Cəmi
12	16	54	10	20	100

Cədvəl 2-nin izahlı təhlilinə diqqət yetirdikdə müşahidə edirik ki, respondentlərin 16 faizi müəssisənin işçi heyəti üzvlərinin fədakarlıq və maraqlarından keçmək kimi xüsusiyyətini ən yüksək dəyər hesab edirlər, 54 faizi isə hesab edir ki, proqnozlaşdırılmış vəzifələrin izahı ən yüksək dəyərdir. Respondentlərin 10 faizi məsuliyyətlə yanaşmağı və 20 faizi yaradıcılığı yüksək dəyər olaraq qeyd ediblər.

10. “Üçlük Keyfiyyət” nəzəriyyəsi üzrə şirkətdə keyfiyyətin idarə edilməsi mərhələsi göstərilmişdir.

Doktor Jim Juran “Üçlük Keyfiyyət” adlı nəzəriyyəsində keyfiyyətin rolunu tədqiq etmişdir. O, keyfiyyətin vəzifəsini üç əsasda-planlaşdırma prosesinə rəhbərlik, nəzarət və təkmilləşdirmə formasında göstərmişdir. Bu üçlük mərhələsini “Avəngan” şirkətinin bölmələrinin idarə edilməsi (əsasən də maliyyə bölməsi) kimi də qələmə vermək olar. Buna uyğun olaraq keyfiyyətin idarə edilməsini biz üç mərhələdə qruplaşdırma bilirik:

1. Keyfiyyət proqramı. Keyfiyyət proqramı istehsal prosesinin təşkili ilə sıx bağlı olub istehlakçıların tələbatlarını tam təmin etməyə istiqamətlənmişdir. Bu fəaliyyətlər aşağıdakı kimidir:

- A) Müştərinin “məhiyyətini” tanımaq
- B) Müştərilərin ehtiyaclarını tanımaq.
- C) Müştərilərin nəzərdə tutduğu məhsulun elementlərini aydınlaşdırmaq

D) Məhsulun dizayn və istehsalı proseslərini təşkil etmək.

2. Keyfiyyətin zəmanəti. Bu proses qarşıya qoyulan məqsədin yerinə yetirilməsi üçün məhsuldar qüvvələrin (istehsal gücləri) fəaliyyətini əks etdirir. Bu fəaliyyət aşağıdakılardan ibarətdir:

- A) Fəaliyyətlərin dəyərləndirilməsi.
- B) İşgüzarlıqların real hədəflərinin müqayisəsi.

C) Lazımı reaksiyaların göstərilməsi və ya dəyişiklik barədə tədbir (islahat) görmək.

3. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması. Üçlük prosesinin üçüncü mərhələsində məqsəd keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq və müştərilərin istəklərini mükəmməl formada təmin etməkdir. Birinci və ikinci mərhələnin işi tam yerinə yetirilmədikdə bu zaman mərhələsindən istifadə edərək məqsədə çatmağı reallaşdırmaq olar. Bu toplunun məqsədi keyfiyyət proqramı və keyfiyyətin zamanəti dövründə nəzərdə tutulan hədəflər üçün texniki tədbirlərin görülməsi məsələlərindən ibarətdir.

11. Məhsulun keyfiyyətinin inkişafı proqramı (MKİP) üzrə təkmilləşmə istiqamətləri irəli sürülmüşdür.

Məhsulun keyfiyyətinin inkişafı proqramında (MKİP) laqeydlik əsas amil kimi keyfiyyətə zamanət vermədiyi üçün müəssisələrdə nöqsanlı işlərin görülməsinə gətirib çıxarır. Bu növ fəaliyyətlər bazarda istehsal bölmələrinin rəqabət qabiliyyətinin qarşısını almaqla yanaşı, müəssisənin inkişafına da mane olur və onun iflas olmasına gətirib çıxarır. Sadə formada ifadə etsək, məhsulun keyfiyyətinin inkişafı üçün dəqiq proqramlaşdırma-bu bölmələrə aşağı səviyyəli rəhbərliyin qarşısını almaq deməkdir.

MKİP-dən istifadə etmək üçün müxtəlif səbəblər vardır ki, onlar da aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Layihə və istehsal prosesi daxilində yüksək keyfiyyətdən əmin olmaq;
2. Məhsulun layihə və istehsalının xərclərini azaltmaq;
3. Layihə vaxtı və istehsalın müddətini azaltmaq;
4. Müştərilərin istəklərini təmin etmək və nəzərdə tutulmuş layihədə vəzifələrin aydınlaşdırılması;
5. Məhsullarda təhlükəsizlik məsələlərini artırmaq;
6. Mühit şəraitini və ona aid meyarları təmin etmək.

Xüsusi olaraq yuxarıda göstəriləndi kimi proqramın icrası üçün əsaslı keyfiyyətin idarə edilməsindən istifadə etmək müəssisələr səviyyəsində strateji proqramların genişlənməsini zəruri etmişdir. Habelə bu proqramlardan və məhsulun keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq məqsədilə hər bir keyfiyyət alətlərindən istifadə etməyi də özündə birləşdirir. Məhsulların keyfiyyətini yüksəltmək üçün bu növ alətlərdən bəhrələnməklə işçilərə layihə və istehsal prosesinin mərhələlərini yaxşı dərk etməyə yardım edəcəkdir.

MKİP müştərilər və bu fənlərdən istifadə etmək dərəcəsi arasında uyğunluq yaradır. Çünki müştərilərin razılığı layihə və istehsal prosesləri-

nin işgüzarlığı deməkdir. MKİP-yə aid fənlər bu proqramın müxtəlif mərhələlərində istifadə edilir. Bu dövrü layihə və istehsal prosesi kimi də qiymətləndirmək olar. Prosesi aşağıdakı dörd mərhələyə bölmək olar:

1. Proqram və ilkin layihə mərhələsinin təşkili.
2. Layihənin təsdiqi və istehsal prosesləri mərhələsinin təşkili.
3. Gələcək layihə və istehsal prosesi mərhələsinin təşkili.
4. İstehsal və davamlı yaxşılaşdırma mərhələsi.

Keyfiyyət sisteminin tətbiqi mərhələlərinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir.

İranın sənaye müəssisələrinə diqqət yetirdikdə aydın olur ki, müəssisələrin uğurlarının əsas səbəbi rəhbərliyin düzgün dərk edilməsi məsələsidir. Yəni, layihələşdirilən sonrakı işlərin təməlini qoymaq üçün rəhbərlikdən maddi və mənəvi dəstək alınmalıdır. Aydındır ki, bütün mərhələlərin kamill surətdə icrası və köklü dəyişikliklərin edilməsi müxtəlif müəssisələrdə rəhbərliyin idarəetmə dərəcəsi fərqlidir.

Böyük dairə (1)

- 1 - Problemlərin aradan qaldırılması üçün rəhbərliyə edilən təklif.
- 2 - Qrup şəklində nöqsanları araşdırmaq.
- 3 - İnformasiya və əlaqələr sistemlərini ayırd etmək.
- 4 - Keyfiyyətdən əmin olmaq sistemlərini ayırd etmək.
- 5 - Keyfiyyət sistemini ayırd etmək.
- 6 - HRD sistemlərini ayırd etmək.
- 7 - Müştəri ilə istehsalçı arasında əlaqə sisteminin təşkili.
- 8 - İnformasiya və məlumat yayımı sisteminin təşkili.
- 9 - Nöqsansız (ZD) sistemin qurulması.
- 10 - Müəssisənin bütün bölmələrində keyfiyyətə nəzarət qruplarının

yaradılması.

- 11 - Keyfiyyətin nəzarəti statistikasını alətlərinin təlimatı.
- 12 - Təkliflər sisteminin qurulması.
- 13 - Müəssisədə (PDCA) mədəniyyətin təşkili.
- 14 - Keyfiyyət sisteminin yaradılması.
- 15 - TQM hədəfləri ilə mütənasib HRT sistemlərinin qurulması.
- 16 - İşçilər arasında olan münasibətləri araşdırmaq.
- 17 - Birgə iş əhvalının və yeniliklərin araşdırılması.
- 18 - İstehsalçılarla müəssisənin əlaqələrinin tədqiqi.
- 19 - Müştərilərlə müəssisənin əlaqələrinin araşdırılması.
- 20 - Sistemlərarası informasiyalar mübadiləsinin tədqiqi.
- 21 - Sistemlərin daxili işgüzarlığını araşdırmaq.
- 22 - Müəssisənin hədəf və məqsədlərini araşdırmaq.

- 23- Müəssisə kənar TQM sisteminin icrasının faydaları.
- 24- Müəssisə daxilində TQM sisteminin icrasının faydaları.
- 25- Keyfiyyət xərclərinin və keyfiyyətsizliyin ziyanlarının izahı.
- 26- Əsas Keyfiyyət sistemində ən mühüm məfhumların izahı.
- 27- Əsas rəhbərlik fəlsəfəsinin izahı.
- 28- İdarəetmə metodunda dəyişiklik etməyin zəruriliyi.

İkinci dairə (2)

- 1 - Hazırlıq əməliyyatı və struktur dəyişikliyi.
- 2 - Əsas Keyfiyyət Mərkəzinin yaradılması.
- 3 - Müəssisə rəhbərliyini mövzudan xəbərdar etmək.
- 4 - Keyfiyyətdən əmin olmaq mərkəzinin yaradılması.

Üçüncü dairə (3)

- 1- Fundament
- 2- Təşkil
- 3- Davamlı yaxşılaşdırma.

Dördüncü dairə (4)

- əsaslı keyfiyyətin idarə edilməsi;
- problemləri öyrənilməsi metodu və onların həll yolları üçün QCC-dən istifadə etmək.

Müəssisələrin xammal, yanacaq, iş qüvvəsinin texniki dəstəyi, bazar və digər xidmətlərdə ortaya çıxacaq problemlərin həlli üçün aşağıdakı məsələlər diqqət mərkəzində olmalıdır: Onlara yanaşmaq üçün lazımdır ki, aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirilsin:

- müəssisənin daxilində iş prosesində yaranan problemlərin mənfi təsirinin qarşısını almaq;
- iş mühitinin şəraiti müqabilində müəssisənin dəyişkən yanaşmasını qorumaq;
- xidmət və məhsulların keyfiyyətini qorumaq, həmçinin müştərilərin razılığını cəlb etmək.

Bu məsələlər xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Onların diqqətlə araşdırılması lazımdır. Keçmiş mübahisələrə diqqət yetirdikdə məlum olur ki, bir müəssisədə birgə və qrup şəklində fəaliyyət mədəniyyətini genişləndirmək və bütün problemləri işçi qrupun vasitəsi ilə həll etmək, yəni bu problemlərin həllini keyfiyyətə nəzarət qruplarına tapşırmaq ən yaxşı həll yolları sayılır.

Tədqiqatın əsas məzmunu müəllifin çap edilmiş aşağıdakı elmi əsərlərində öz əksini tapmışdır:

1. Amerehei Ə.H. Məhsuldarlığın artırılmasında işin rolu / AMEA İqtisadiyyat İnstitutu. Elmi Əsərlər, 2010, № 2, s.367-372.
2. Amerehei Ə.H. Keyfiyyət nəzarətin mövcud qrupları haqqında / AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası, 2010, № 1, s.106 -111.
3. Amerehei Ə.H. Məhsuldarlıq firmaların inkişafının əsas elementlərindən biri kimi / AMEA İqtisadiyyat İnstitutu. Elmi Əsərlər. - 2010, № 3, s.112-116.
4. Amerehei Ə.H. Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları / AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. 2010, № 3, s. 44-50.
5. Amerehei Ə.H. Sənaye məhsullarının rəqabətqabiliyyətliliyinin təmin olunmasında keyfiyyətin idarə edilməsinin rolu // Azərbaycan Respublikası “Azərbaycanın yaradıcı ziyalıları” İctimai birliyi. “Elmin müasir nailiyyətləri” mövzusunda III Beynəlxalq Elmi Konfrans. (Bakı ş., 28-30 oktyabr 2011-ci il), s.16-19.
6. Amerehei Ə.H. Всеобщее управление качеством (Т.Қ.М): о моделях исполнения применения // ВЕСТНИК. - 2011, № 3, с.355-357.
7. Амеев А.Г. Управление качеством продукции-важный фактор повышения производительности труда // AMEA İqtisadiyyat İnstitutu. “Ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsinin sosial-iqtisadi problemləri” mövzusunda beynəlxalq elmi-praktiki konfransın materialları. Bakı 2011, s.208-210.
8. Amerehei A.H. G.Z.Yuzbashiyeva. An implementation model for production quality management in the Iranian industrial firms. /International Journal of Economics, Finance and Management Sciences. Science PG. 2013, №1 (6), p.388-390.
9. Amerehei A.H. Applying a QFD method to design product in the Iranian industry (case study in Pars Electric Company). /Acceptance Letter. Landesmuseum Karnten, Museumgasse 2, Klagefurt Austria A-9021. Sep 2013. Ref: 1sNWLeW. (ISI).
10. Amerehei A.H. Identification and prioritization of key factors in success of total quality management (TQM) using fuzzy multi-criteria decision making method (Case Study : Arak Avangah factory) /Acceptance Letter, Sylwan journal, 2015, №1(ISI)
11. Amerehei A.H. Identification and prioritization of key Factors in Success of Total Quality Management (TQM) using Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Method (Case Study : Arak Avangan Factory) /Acceptance Letter, Sylwan journal, 2015, №1(ISI)

**Управление качества продукции в промышленных
предприятиях**

REZIOME

Диссертационная работа состоит из введения трех глав, 9 параграфов, выводы и предложения, список использованной литературы.

В вводной части диссертации обосновываются актуальность темы, ее теоретические и методические основы, цель и задачи, предмет и объект, научная новизна, теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе исследованы «Теоретические основы управления качеством на промышленных предприятиях» рассматриваются: экономическая значимость управления качеством; роль управления качеством в обеспечении конкурентоспособности промышленной продукции; группировка характерных черты улучшения качества.

Во второй главе «Современное состояние основных систем качества и его экономическая оценка» анализируются: проблемы повышения производительности в системе качества; проблемы оценки уровня качества продукции на промышленных предприятиях; экономическая оценка основных систем качества на фирме «Авангях».

В третьей главе «Основные направления совершенствование управления качеством на промышленных предприятиях» приводятся пути совершенствование управления качеством продукции на промышленных предприятиях; разработка этапов внедрения системы качества; совершенствование существующей группировки контроля качества.

В конце исследовательской работы в соответствии с объектом исследования были отражены соответствующие научные выводы и предложения.

**MANAGING THE QUALITY OF PRODUCTS IN
INDUSTRIAL ENTERPRISES**

SUMMARY

This thesis consists of an introduction, 3 chapters, 9 paragraphs, results and suggestions, and the list of used literature.

The introduction part includes the actuality of the topic, state of studying the problem, goals and objectives of the study, object and subject, scientific innovation, practical importance and so on.

The first chapter “Theoretical issues of quality management of products in industrial enterprises” has explored mainly the economical essence of quality management, the role of quality management in the provision of competitiveness of industrial products and characteristic peculiarities of quality improvement groups in this aspect.

The second chapter called “Current state of main quality system and its economical assessment” has investigated the problems of productivity increase, problems of assessment of quality level of products in industrial enterprises and issues like economical assessment of main quality system in the company Avengen.

The third chapter called “The main directions of improvement of quality management in industrial enterprises”. The improvement of quality management of products in industrial enterprises, also development of application stages of quality system and the ways of improvement of existing groups of quality control has studied by the candidate for a degree.

At the end the author generalizing the received results, makes evidence-based proposals.

Sayı 100 nüsxə, format 60x80 1/16 1,6 ç.v.
Avtoreferat AMEA-nın kompüter mərkəzində yığılmışdır.

Ünvan: Hüseyn Cavid prospekti , 115

