

UOT: 006.35; 001.891; 631.1

**HEYVANDARLIQ ELMİ-TƏDQIQAT İNSTİTUTUNDA
ISO 9001:2015 STANDARTININ TƏTBİQİ: TƏCRÜBƏ VƏ TÖVSIYƏLƏR**

Qalib Qabil oğlu Şərifov, i.ü.f.d.

*Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin
ISO standartlarının tətbiqi üzrə işçi qrupunun üzvü
e-mail: galib.sharifov@att.gov.az*

Xülasə

Məqalədə 2022/2023-cü illərdə Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin Heyvandarlıq Elmi-Tədqiqat İnstitutunda ISO 9001:2015 beynəlxalq standartının tələbləri əsasında keyfiyyətin idarəedilməsi sisteminin yaradılması təcrübəsindən bəhs edilir. Elmi-tədqiqat institutlarında keyfiyyət idarəetmə sisteminin tətbiqinin konseptual problemləri, uğurlu fəaliyyəti üçün zəruri olan elementlər, konkret risklərin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi, proses diaqramları və s. barədə ətraflı məlumat verilir, sənəd nümunələri təqdim edilir və onların oxşar layihələrdə istifadə edilməsi tövsiyə olunur. Belə qənaətə gəlinir ki, idarəetmə sistemlərinin ISO 9001:2015 standartının tələblərinə uyğun həyata keçirilməsi kənd təsərrüfatı sahəsində və digər sahələrdə fəaliyyət göstərən tədqiqat təşkilatlarının daha davamlı və təhlükəsiz inkişafında irəliyə doğru bir addım olacaq.

***Açar sözlər:** keyfiyyətin idarəedilməsi sistemi, keyfiyyət siyasəti, personalın cəlb edilməsi, liderlik, maraqlı tərəflər, proses yanaşması, risklərin idarə edilməsi.*

Giriş

Hazırda bütün dünyada, o cümlədən Azərbaycanda bir çox istehsal müəssisələrində ISO 9001 standartı əsasında keyfiyyət idarəetmə sistemləri tətbiq olunur. İstehsal müəssisələrinə tətbiq edilən keyfiyyətin idarəetmə sisteminin modeli və onun həyata keçirilməsi alqoritmi nisbətən yaxşı işlənib hazırlanmış və tədqiq edilmişdir. Eyni zamanda, keyfiyyət idarəetmə sistemlərinin qurulmasına istehsal müəssisələri ilə yanaşı, təhsil və elm ocaqlarının da artan diqqət və marağını qeyd etmək olar. Bunların sırasında Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin tabeliyində olan Azərbaycan Dövlət Aqrar Universitetini (ISO 21001 - Təhsildə Keyfiyyət Sistemləri), Baytarlıq, Tərəvəzçilik və Heyvandarlıq Elmi-Tədqiqat institutlarını göstərmək olar. Tədqiqat müəssisələrində (ETİ) keyfiyyət sisteminin tətbiqinin əsas motivləri aşağıdakılardır:

- Elmi məhsulun keyfiyyətinin və rəqabət qabiliyyətinin artırılması;*
- Yeni sifarişlərin əldə edilməsi, o cümlədən beynəlxalq səviyyədə;*

- *Təşkilatın yaşaması və inkişafı üçün uzunmüddətli strategiyanın hazırlanması və həyata keçirilməsi;*

- *Bütün növ itkilərin və xərclərin azaldılması;*

- *İcra və texnoloji intizamın möhkəmləndirilməsi;*

- *Bütün proseslərin səmərəli şəkildə təşkili və icrası;*

- *Xidmətin (məhsulun) sertifikatlaşdırma ehtiyacları;*

- *Bəzi fəaliyyət növlərinin (məsələn, laboratoriya xidmətləri) akkreditasiyası.*

ISO 9001:2015 beynəlxalq standartının tətbiqində əsas hədəf kimi idarəetmə proseslərinin səmərəliliyinin təmin edilməsi, risk menecment elementlərini istifadə etməklə idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi və son nəticədə müştərinin (sifarişçinin) maraqlarının qorunması və məmnuniyyətinin artırılması nəzərdə tutulmuşdur. Göstərilənlərin tətbiqi məqsədilə Heyvandarlıq Elmi-Tədqiqat İnstitutunda Keyfiyyət İdarəetmə Sisteminin (KİS) qurulması üzrə planlı işlər aparılmışdır. ISO standartlarının tələbləri əsasında idarəetmə sistemlərinin istehsal müəssisələri səviyyəsində tətbiqilə bağlı informasiya bolluğu ilə yanaşı, ETİ-lərdə KİS-lərin qurulması və tətbiqi təcrübəsi haqqında elmi nəşrlərdə demək olar ki, hər hansı məlumatlara rast gəlinmir. Bu nöqtəyi nəzərdən, təqdim edilən məqalə ölkəmizdə fəaliyyət göstərən elmi tədqiqat təşkilatları KİS-nin tətbiqi üzrə faydalı məlumat mənbəyi kimi qəbul edilə bilər.

Tədqiqatın metodları

Tədqiqat zamanı sistem və kompleks yanaşmaya, məzmun analizinə (content analysis), müqayisə və hadisənin öyrənilməsinə (case study) üstünlük verilmişdir. Eyni zamanda, beynəlxalq idarəetmə standartlarının risk, proses və PDCA (plan-do-check-act) idarəetmə yanaşmalarından istifadə edilmişdir. Mövzuya aid müxtəlif sənədlərin, qismən oxşar təcrübələri təsvir edən layihələrin və tətbiqlərin, internet saytlarının və sənədli çap məhsullarının öyrənilməsinə geniş yer verilmişdir.

Problemin təhlili

Elmi tədqiqat təşkilatlarının xüsusiyyətləri

Qeyd etdiyimiz kimi, elmi tədqiqat təşkilatlarında keyfiyyət idarəetmə sisteminin tətbiqi təcrübəsi ilə bağlı nəşr edilmiş təhlil və tədqiqatlar yetərli sayda deyil. Təcrübə göstərir ki, istehsal müəssisələri üçün KİS-nin işlənilib hazırlanması və tətbiqi metodologiyasını elmi tədqiqat müəssisələrinin bəzi xüsusiyyətləri üçün birbaşa istifadə etmək çox çətinidir. Bu baxımdan həmin xüsusiyyətləri aşkar etmək və keyfiyyət idarəetmə sisteminin tətbiqi prizmasından nəzərdən keçirmək lazımdır. Elmi tədqiqat müəssisəsinin (ETİ) əsas fəaliyyət istiqamətləri arasında aşağıdakıları ayırd etmək olar:

- *elmi tədqiqat fəaliyyəti;*

- *elmi kadrların hazırlanması fəaliyyəti.*

Bu fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun olaraq aqrar sahəyə xidmət göstərən elmi tədqiqat müəssisələrinin əsas xüsusiyyətləri ***Cədvəl 1***-də göstərilir:

Cədvəl 1: Aqrar sahəyə xidmət göstərən ETİ-lərin fəaliyyət və xüsusiyyətləri

Elmi tədqiqat fəaliyyəti	Elmi kadrların hazırlanması
Elmi tədqiqatların keyfiyyətinin və nəticəliliyinin onları aparan tədqiqatçıların hazırlığından və şəxsi keyfiyyətlərindən yüksək dərəcədə asılılığı	Elmi kadrların hazırlanmasında spesifik sahəvi biliklərin, zəruri təcrübənin tələb olunması
Elmi tədqiqat işlərinin keyfiyyətinin müasir laborator avadanlıq təminatından asılılığı	Bəzi hallarda doktorantların kənar təşkilatlarda çalışması
Elmi tədqiqat işlərinin aparılmasında dövlət maliyyələşməsinin payının yüksək olması	Elmi tədqiqat fəaliyyətlərinin təhsil fəaliyyətləri ilə sıx bağlılığı
Elmi tədqiqatların uzunmüddətli olması. Baş verə biləcək uğursuzluqların əvvəlcədən nəzərə alınmasının çətinlikləri	Bəzi hallarda zəruri eksperiment və sınaq statistikasının olmaması səbəbindən doktorantların elmi işlərinin nəticəsiz qalması

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Tətbiq istiqamətləri

Elmi tədqiqat təşkilatlarının yuxarıda göstərilən xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq Heyvandarlıq Elmi-Tədqiqat İnstitutunda KİS-nin tətbiqi ilə əlaqədar olaraq aşağıdakı modullar üzrə işlərin aparılmasını və tətbiq ardıcılığını əks etdirən Fəaliyyət Planı hazırlanmışdır və rəhbərlik tərəfindən təsdiq edilmişdir:

1. Keyfiyyət üzrə siyasət
2. Təşkilatın kontekstinin müəyyən edilməsi və təhlili
3. Maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntilərinin müəyyən edilməsi
4. KİS və onun prosesləri
5. Proses-məsuliyyət matrisi
6. Risklərin təyin edilməsi və qiymətləndirilməsi
7. Proseslərin qiymətləndirilməsi
8. Zəruri sənədlərin hazırlanması

Fəaliyyət Planında göstərilən tədbirlərin nə zaman, harada, kim tərəfindən hazırlanması və tətbiqi haqqında ətraflı məlumat verilmişdir. Məqalədə bütün icra edilmiş tədbirlər haqqında müfəssəl informasiya təqdim etmək imkanı olmadığı üçün layihənin tətbiq ardıcılığının yuxarıda sadalanmış 8 modul üzərindən işıqlandırılması məqsədəuyğun sayılmışdır:

1) Keyfiyyət üzrə siyasət

KİS üzrə qarşıya qoyulan məqsədlərin müəyyən olunması üçün bazis rolunu oynayan, müvafiq tələblərin yerinə yetirilməsi üzrə öhdəlikləri özündə ehtiva edən “Azərbaycan Respublikası Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin Heyvandarlıq Elmi-Tədqiqat İnstitutunun keyfiyyət sahəsində siyasəti” ETI-nin elmi texniki şurasının 23 iyun 2022-ci il tarixli qərarı ilə təsdiq edilmişdir (*bax: <http://heti.az>*). Bu sənəddə ETİ-nin strateji məqsədləri, keyfiyyət sahəsində rəhbərliyin öhdəlikləri və keyfiyyət siyasətindən irəli gələn əsas fəaliyyət prinsipləri bəyan edilmişdir.

2) Təşkilatın kontekstinin müəyyən edilməsi və təhlili

ISO 9001:2015 standartının 4.1-ci maddəsində [1, 2, 3] deyilir ki, təşkilat öz niyyətlərinə və inkişaf strategiyasına uyğun olan daxili və xarici amilləri müəyyən etməli və onların keyfiyyət idarəetmə sisteminin arzuolunan nəticələrə nail olmaq qabiliyyətinə (müsbət və ya mənfi) təsiri aydınlaşdırılmalıdır. Təşkilat xarici və daxili məsələlər barədə informasiyanı izləməli və təhlil etməlidir. Beynəlxalq, milli, regional və ya yerli səviyyədə olan hüquqi, texnoloji, bazar, mədəni, sosial və iqtisadi mühitlə bağlı məsələlərin nəzərə alınması xarici kontekstin başa düşülməsini asanlaşdırır. Təşkilatın dəyərləri, mədəniyyəti, biliyi və fəaliyyəti ilə bağlı məsələlərin nəzərə alınması daxili kontekstin predmetini təşkil edir. Beləliklə, bu bəndi yerinə yetirərkən təşkilatlar müştəri məmnuniyyətinə, məhsul və xidmətlərin müəyyən edilmiş tələblərə uyğunluğuna təsir göstərə biləcək amillərə diqqət yetirməlidirlər (KİS çərçivəsində). Kontekstin müəyyən edilməsi üçün bir çox alətlərdən istifadə oluna bilər. Bizim halda GZİT (SWOT) təhlili aparılmış və ETİ-nin fəaliyyət və inkişaf strategiyasına təsir göstərən kənar və daxili amillər müəyyən edilmişdir (*Cədvəl 2*).

Cədvəl 2: Heyvandarlıq ETİ üzrə GZİT (SWOT) təhlili cədvəli (fragment)

İstiqamətlər		Güclü tərəflər	Zəif cəhətlər
İdarəetmə-liderlik	Qərar verilərkən dəlillərə əsaslanma	Yalnız faktlara əsaslanma, plan üzrə fəaliyyət, faktlara əsaslanan qərarların qəbul edilməsi	Zəif cəhətləri müşahidə edilmir
	Hər kəsin fikrinin dinlənilməsi	Yaradıcı fikirlərin dinlənilməsi, qiymətləndirilməsi, komanda ruhunun inkişaf etdirilməsi	Zəif cəhətləri müşahidə edilmir
	Təşkilatdaxili məlumat mübadiləsinin effektivliyi	Səmərəli və çevik icra sistemlərinin və prosedurların, məlumat mübadiləsinin təmin edən normativ sənədlərin işlənməsi, sənəd dövriyyəsinin effektivliyinin artırılması	Zəif cəhətləri müşahidə edilmir
Təşkilatın ümumi fəaliyyəti	Maliyyə göstəriciləri	Şəffaf maliyyə mühiti, hesabat, müsbət maliyyə göstəriciləri	Əlavə gəlir mənbələrinin məhdud olması
	Yeni xidmət növlərinin təklif edilməsi	Yeni fəaliyyət növləri üzrə araşdırmaların aparılması, təkliflər portfelinə yeni seqmentlərin əlavə olunması, yeni müştəriləri cəlb etmək imkanı	Yetərsiz bazar araşdırması, təklifin tələbi qarşılamama riski, planlaşdırılan xidmət üzrə səriştəli işçi çatışmazlığı
	Aparıcı kadrların əvəz oluna bilməsi	Təqaüdə çıxan personalın pensiya hüququnun pozulmaması, əmək qanunvericiliyinin tələblərinə əməl olunması	Səriştəli işçi qıtlığı səbəbindən təqaüdə çıxan əməkdaşların əvəzlənmə çətinliyi, elmi-tədqiqat işlərində ləngimələr
İstiqamətlər		Fürsətlər	Təhlükələr
Siyasi	Qonşu ölkələrin təcavüzü	Fürsətlər müşahidə olunmur	İqtisadi gərginlik, idxal və ixrac əməliyyatlarında forsmajor hallar, beynəlxalq elmi tədbirlərin ləğvi, əməkdaşların itirilməsi

İstiqamətlər		Fürsətlər	Təhlükələr
Siyasi	Qonşu dövlətlərdə müharibə və münaqişələrin olması	Fürsətlər müşahidə olunmur	Siyasi və iqtisadi gərginlik, idxal və ixrac əməliyyatlarında problemlər, əsassız ləngimələr, xarici bazarlara çıxışın məhdudlaşması, investorlar üçün təhlükə
İqtisadi	İqtisadi stabillik	Əlverişli investisiya mühiti, stabil gəlirlilik, milli və beynəlxalq institutlarla əməkdaşlıq valyuta kursunun stabil olması	Fürsətlər müşahidə olunmur
	İnflyasiya, valyuta məzənnəsinin dəyişməsi	Fürsətlər müşahidə olunmur	Devalvasiya, gözlənilən və planlaşdırılan layihələrin gecikdirilməsi və ya tam təxirə salınması, büdcə kəsirləri
Texnoloji	Yeni texnologiyaların (standartların) tətbiqi	Araşdırma və inkişaf imkanlarının genişləndirilməsi, strateji hədəflərin yenilənməsi, xidmət təklifi imkanlarının genişlənməsi	Texnologiyaların köhnəlmə sürətinin artması, köhnə nəsil texnologiyalara bağlı avadanlıqların mənəvi aşınması
Qanunvericilik	Standartlaşdırma və sertifikatlaşdırma tələbləri	Beynəlxalq və yerli qanunvericiliyin tələbləri ilə uzlaşma, beynəlxalq bazara çıxış imkanları, keyfiyyətli və effektiv idarəetmə	Standartlaşma və sertifikatlaşdırma üçün əlavə izafi xərclər
	Qanunvericilikdə dəyişikliklər, vergi və gömrük rejimi, lisenziyalaşdırma sistemi, məhkəmə sistemi	Dövlət xətti ilə investisiya imkanları, sahibkarlar üçün vergi və maliyyə güzəştləri, əsassız vergi yoxlamalarının dayandırılması, mülkiyyət hüququnun ədalətli məhkəmə sistemi ilə qorunması	Sahibkar hüquqlarının pozulması, məhkəmə qanunvericiliyinin pozulması, artırılmış vergi və yeni rüsumlar
Bazarda rəqabət	Digər şirkət və təşkilatlarla rəqabətin olması	Fəaliyyət sahəsi üzrə Azərbaycan bazarında aparıcı təşkilat olması	Ədalətsiz rəqabət, ixtisas tələblərinin rəqabətdə nəzərə alınmaması və ya rəqiblərin ixtisas və texnoloji üstünlüyü, əsassız qiymətsalma

Mənbə: HETİ/F-06 əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

3) Maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntilərinin başa düşülməsi

Təşkilatın maraqlı tərəfləri təşkilata dəyər əlavə edən və ya başqa şəkildə maraqlı olan və ya təşkilatın fəaliyyətində iştirak edən şəxslər və digər təşkilatlardır. Standartın 4.2-ci maddəsinin [1, 2, 3] tələblərinə uyğun olaraq təşkilat maraqlı tərəfləri və onların gözləntilərini müəyyən etməlidir. Çoxşaxəli fəaliyyət çərçivəsinə malik bir təşkilat kimi Heyvandarlıq ETİ-nin bir çox maraqlı tərəflərlə təmasda olması təbii xarakter daşıyır. Bura ETİ-nin əməkdaşlarını, doktorant və dissertantları, sifarişçiləri, fermer təsərrüfatlarını, sahibkarları, təchizatçıları, təhsil müəssisələrini, təcrübəçi-tələbələrini, regional və beynəlxalq elmi tərəfdaşları, Kənd Təsərrüfatı Nazirliyini, Vergilər Nazirliyini və fəaliyyətlə bağlı digər tərəf müqabillərini aid etmək olar. Sadalananlardan bəzi maraqlı tərəflər və onların gözləntiləri haqqında məlumatlar *Cədvəl 3*-də verilmişdir:

Cədvəl 3: Heyvandarlıq ETİ-nin fəaliyyəti ilə bağlı maraqlı tərəflər və onların gözləntiləri (fraqment)

№	Maraqlı tərəflər	Maraqlı tərəflərin ehtiyac və gözləntiləri	İdarəetmə sisteminə təsiri	İstinad edilən sənədlər	Təhlil mexanizmi
Daxili tərəflər					
1	Personal	Sağlam iş mühitinin olması:	Aktiv	Əmək müqaviləsi, vəzifə təlimatları, təlim planı, texniki təhlükəsizlik qaydaları, müəssisənin digər daxili normativ sənədləri, Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinin tələbləri	Performansın qiymətləndirilməsi nəticələri, təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, əmək müqaviləsinə əlavə və dəyişikliklərin edilməsi və s.
		(münaqişəsiz, ayrışdırıcı edilməyən, qərəzsiz və s.)			
		Əməkhaqqının işçinin bilik və bacarıq səviyyəsinə uyğun olaraq müəyyən olunması			
		Fəaliyyətin yerinə yetirilməsi üçün işçinin lazımı resurslarla təmin edilməsi			
		İşçilərin motivasiya edilməsi (həvəsləndirici ödənişlər, bonus və mükafatlar və s.)			
		Təlim ehtiyaclarının ödənilməsi (<i>ölkədə və xaricdə keçirilən təlimlərdə iştirakın təmin edilməsi</i>)			
2	Doktorant və dissertantlar	Fəlsəfə doktoru və elmlər doktoru elmi adının alınması	Aktiv	Elmi adlar verilməsi qaydası haqqında Əsasnamə, qəbul planları	Elm şöbəsinin hesabatı
Digər tərəflər					
3	Müştərilər/ sifarişçilər	Xidmət/məhsul keyfiyyətinin yüksək olması	Aktiv	“Müştəri məmnuniyyəti və şikayətlərinin idarəedilməsi prosesi”	Müştəri məmnuniyyətinin qiymətləndirilməsi anketi, müştəri şikayətinin idarəedilməsi forması, müştəri şikayəti forması, müştəri şikayətlərinin qeydiyyat jurnalı, müqavilələr, müştərilərlə əlaqələrin qurulması və s.
		Müştəri məlumatlarının məxfiliyinin qorunması			
		Şikayətlərin vaxtında təmin edilməsi, müştərilərdən daxil olan təkliflərin nəzərə alınması			
		Müştərilərlə ünsiyyət və davranış qaydaları			
		Endirimlər və güzəştlərin edilməsi			
		Zəruri məlumatların vaxtında və düzgün şəkildə alınması, dəyişikliklərlə bağlı müştərilərin vaxtında məlumatlandırılması			
4	Kənd Təsərrüfatı Nazirliyi	Respublikamızda heyvandarlıq sahəsinin inkişaf etdirilməsi üçün müasir elmi tədqiqat işlərinin aparılması, innovativ texnologiyaların tətbiqi	Aktiv	Elmi tədqiqat işlərinin mövzu planları	Elmi tədqiqat işlərinin nəticələri, hesabatlar

Digər tərəflər					
5	Fermerlər, sahibkarlar və təsərrüfatlar	İstehsalatda yaranan problemlərin həllinə dair yardım və konsaltinq. Fermer, sahibkar və təsərrüfatlarla üçüncü tərəfin əlaqələndirilməsi	Aktiv	Xidməti müqavilələr	Fəaliyyətin nəticələri və təhlili
6	Təhsil müəssisələri	Tələbələrin istehsalat təcrübəsi keçməsi, doktorant və dissertantların apardıqları elmi-tədqiqat işləri üçün tədqiqat obyektlərinin təşkili	Aktiv	Əməkdaşlıq müqavilələri	Nəticələrin təhlili və Elmi Şurada müzakirəsi

Mənbə: HETİ/F-05 əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

4) KİS və onun prosesləri

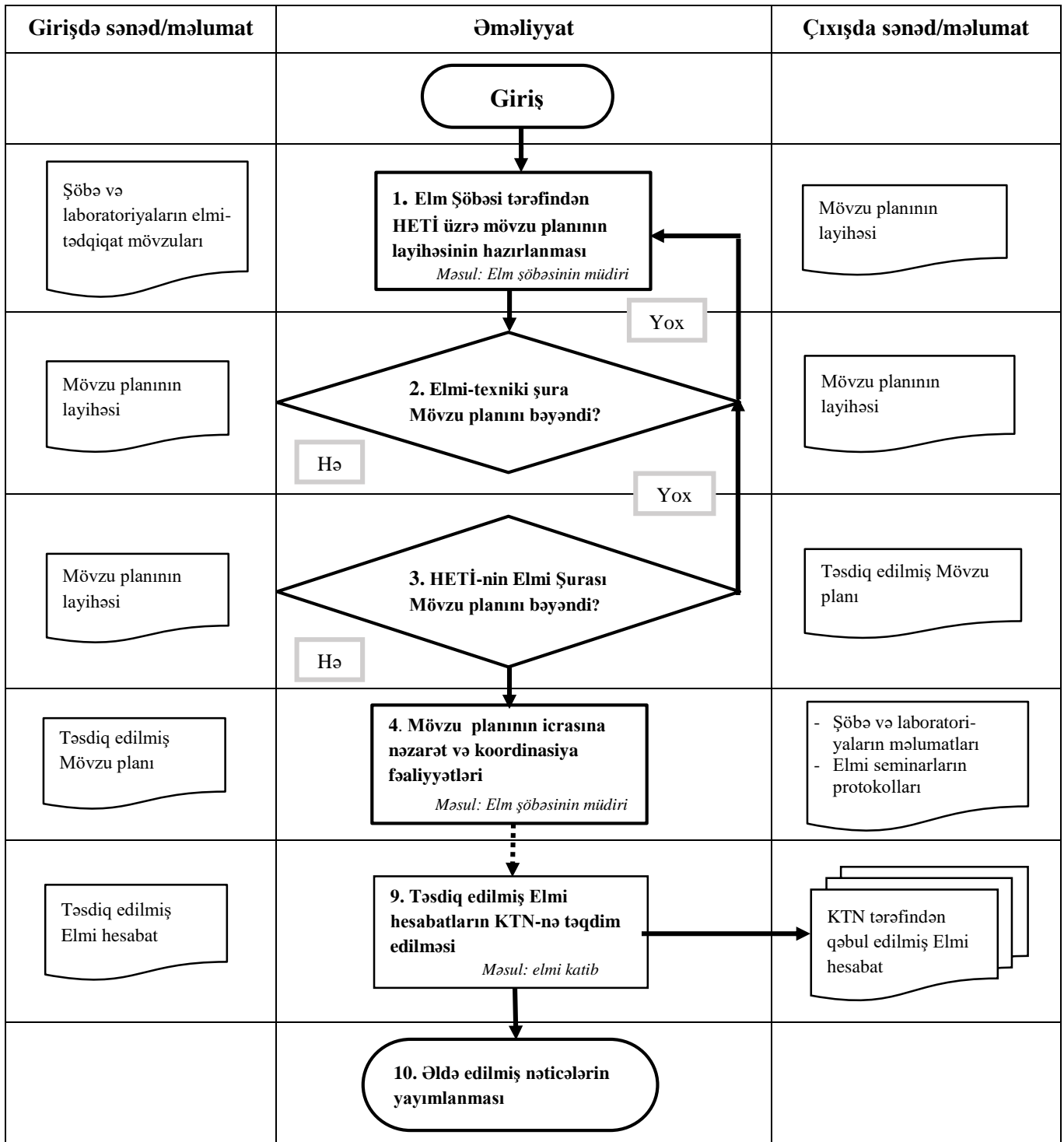
Tədqiqat təşkilatlarının əsas fəaliyyəti elmi tədqiqat işlərinin aparılması və elmi kadrların hazırlanmasından ibarətdir. Keyfiyyət idarəetmə sisteminin [1, 2, 3] tələblərindən biri təşkilatın fəaliyyətinin əsas proseslərini müəyyən etmək və onların sənədli təsvirini hazırlamaqdır. ISO 9001:2015 standartının 4.4-cü maddəsinin tələblərinə uyğun olaraq Heyvandarlıq ETİ-də yaradılmış KİS-nin proseslərinin qarşılıqlı əlaqələrini təsvir edən sxem işlənib hazırlanmışdır. Proseslərin qarşılıqlı əlaqələrinin müəyyən edilməsi KİS-nin bir sistem kimi başa düşülməsi və idarə edilməsinə, nəzərdə tutulmuş nəticələrə effektiv və səmərəli şəkildə nail olunmasına kömək göstərir. Bu yanaşma təşkilata sistemdəki proseslər arasında qarşılıqlı asılılığı və qarşılıqlı əlaqələri idarə etməyə imkan verir və son nəticədə təşkilatın ümumi fəaliyyət göstəricilərini yaxşılaşdırmağa bilməsi üçün proses landşaftını aydınlaşdırır. Eyni zamanda, göstərilən sxemin hazırlanması KİS-nə daxil olan proseslərin əsas, köməkçi və idarəetmə istiqamətləri üzrə təsnifləşdirilməsinə və bunun əsasında layihə üzrə tətbiq həcmnin müəyyən edilməsinə kömək göstərir. Bundan başqa, proseslərin dəqiqləşdirilməsi təşkilat üzrə məsuliyyət bölgüsü matrisasının hazırlanmasına əsaslı zəmin yaradır (**bax: Şəkil 2**).

İdarəetmə ilə əlaqəli resurslar və fəaliyyətlər bir proses olaraq qəbul edildiyi zaman istənilən nəticəyə daha tez nail olmaq mümkündür. Keyfiyyətin idarəetmə sistemində proses yanaşmasının tətbiqi aşağıdakıları təmin edir:

1. *tələblərin başa düşülməsi və daim yerinə yetirilməsi;*
2. *proseslərin dəyərqatma baxımından nəzərə alınması;*
3. *proseslərin effektiv fəaliyyət göstərməsinə nail olunması;*
4. *verilənlərin və informasiyanın qiymətləndirilməsi əsasında proseslərin yaxşılaşdırılması.*

ISO layihələri hər hansı bir prosesin sxematik təsviri çərçivəsində prosesin addımlarının, addım daxilində yerinə yetirilən işlərin, məsul icraçıların və sair elementlərin yığcam şəkildə vizuallaşdırılmasıdır. Heyvandarlıq ETİ üçün hazırlanan proseslərin təsvirlərinin hazırlanmasında hələ də aktuallığını itirməyən ISO 5807:1985 [7] standartının tövsiyə etdiyi simvollarından istifadə edilmişdir. Nümunə olaraq ETİ-nin əsas proseslərindən ən vacibinin – elmi tədqiqat işlərinin aparılması prosesinin axış sxemi təqdim olunur (**Şəkil 1**).

Şəkil 1. Elmi tədqiqat işlərinin təşkilı prosesinin axış sxemi (fragment)



Mənbə: HETİ/FPP/01 prosesinin axış sxemi əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Proseslər-məsuliyyət matrisi - proses əməliyyatları və cavabdehlər arasında rol bölgüsünü təsvir edən cədvəldir. Belə bir matris üçün ehtiyac o zaman yaranır ki, prosesin sahibi və icraçısı ilə yanaşı, proseslə bağlı digər iştirakçıların rollarının dəqiqləşdirilməsi tələb olunur. Belə matrislərə RACI qrafikləri də deyilir (R – Responsible (icra edir); A – Accountable (məsuliyyət daşıyır); C – Consult before doing (məsləhət verir); I – Inform after doing (icradan sonra məlumatlandırılır)).

Layihə çərçivəsində tərtib etdiyimiz matrisada (**bax: Şəkil 2**) proseslərdə iştirak rolları bir qədər fərqli adlandırılmışdır (PS - Prosesin sahibi; Aİ - Aparıcı icraçı; İE - İştirak edir; MA - Məlumat alır; NZ - Nəzarət edir). Fərqlilik Heyvandarlıq ETİ daxilində proses iştirakçılarının daha çox olması və müvafiq olaraq onların da rollarının qeyd edilməsi zərurətindən irəli gəlir.

Şəkil 2. Proseslər üzrə məsuliyyət bölgüsü matrisası (fragment)

S/s	Proseslər	Rəhbərlik			Əsas struktur vahidləri			Köməkçi struktur vahidləri				
		1	2	3	4	5	6	12	13	14	15	16
		Direktor	Elmi işlər üzrə direktor müavini	Ümumi işlər direktor müavini	"Elm" şöbəsi	Genetika, biotexnologiya və seleksiya şöbəsi	İn və xirdabuynuzlu heyvanların, quşların yetişdirilməsi laboratoriyası	Beynəlxalq əlaqələr və İKT şöbəsi	Texniki təchizat şöbəsi	Hüquq, kadr və karguzarlığın təşkili şöbəsi	Maliyyə və mühasibat uçotu şöbəsi	Təsərrüfat şöbəsi
1	Əsas proseslər											
1.1	Tematik planın yerinə yetirilməsi	MA	PS		Aİ	İE	İE		İE			
1.2	Elmi kadrların hazırlanması	MA	PS		Aİ							
2	Köməkçi proseslər											
2.1	Kadrların idarə edilməsi prosesləri											
2.1.1	İşə qəbul	PS								Aİ	İE	
2.1.2	İşə davamiyyət	MA								PS/Aİ	İE	
2.1.3	Kadrların yerləşdirilməsi									Aİ		
2.1.4	Kadrların qiymətləndirilməsi		PS	PS	Aİ							
2.1.5	Mükafatlandırma	PS									Aİ	
2.1.6	Təlimlərin keçirilməsi			PS			İE	Aİ/NZ				
2.2	Maddi-texniki təminat prosesləri											
2.2.1	Laboratoriya avadanlıqlarının alınması	PS		NZ		İE					Aİ	
2.2.2	Reaktivlərlə təminat	PS		NZ		İE					Aİ	
2.2.4	K/t texnikaları və avadanlıqlara texniki baxışın və təmirlərin keçirilməsi			NZ					Aİ			
2.2.5	Heyvanların, quşların və arıların alınması	PS		NZ							Aİ	
2.2.6	Yemlərin alınması	PS		NZ							Aİ	
2.2.8	İnternet təminatı			PS				Aİ			İE	
2.2.9	Katric dolumu			PS				Aİ			İE	
2.2.10	İT avadanlıqlara texniki baxışın və təmirlərin keçirilməsi			PS				Aİ			Aİ	
2.2.11	Elektrik, istilik, havalandırma təminatı			PS					Aİ			
2.3	Elmi fəaliyyət ilə bağlı proseslər											
2.3.1	Elmi şüaranın işinin təşkili		PS		Aİ							
2.3.2	Elmi hesabatların hazırlanması		PS		Aİ		İE					
2.3.3	Elmi hesabatların müzakirəsi		PS		Aİ		İE					
2.3.4	Konfrans və seminarların təşkili			PS				Aİ				
2.3.5	Nəşr üçün materialların toplanması			PS	Aİ		İE	İE				

Mənbə: HETİ/F-04 forma əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu yanaşma təşkilat daxilində rolların və öhdəliklərin razılaşdırılmış bölüşdürülməsini təşviq edir. Məsuliyyət matrisindən istifadənin əsas faydaları proses komandası daxilində rol və məsuliyyətlərin sərhədlərini aydınlaşdırmaqdır. Təşkilat daxilində tez-tez anlaşılmazlıq, aydın ixtisaslaşmanın olmaması və öz səlahiyyətləri haqqında qeyri-müəyyənliklər komanda ruhunun zəifləməsinə və nəticədə də məhsuldarlığın aşağı düşməsinə səbəb olur.

5) Risklərin təyin edilməsi və qiymətləndirilməsi

Risk və imkanların müəyyən edilməsi KİS-nin effektivliyinin artırılması, planlaşdırılan nəticələrin əldə edilməsi və neqativ təsirlərin qarşısının alınması üçün əsas yaradır. Heyvandarlıq ETİ üzrə risklərin üzə çıxarılması və qiymətləndirilməsi 5 istiqamət üzrə aparılıb: strateji, əməliyyat, maliyyə, maddi təminat və texniki təhlükəsizlik üzrə (*box: Şəkil 3*). Risklərin təhlili kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən istifadə etməklə həyata keçirilib və bunun üçün ISO 31000 və 31010 standartlarının metodika, tövsiyə edilən müxtəlif üsul və modellərindən [4, 5, 7] istifadə olunub. Bu fəaliyyətə prosesə sahiblik edən hər bir şöbənin və sahənin aidiyyəti əməkdaşları cəlb olunub ki, kütləvilik təmin olunsun və kollektivdə risk yanaşmalı düşüncənin geniş yayılmasına zəmin yaransın.

Şəkil 3. Heyvandarlıq ETİ üzrə risklərin cədvəli (fraqment)

№	Riskin təsviri	Riskin sahibi	Nəticələri	Riskin			
				Təsiri (bal)	Ehtimal (bal)	Qiyməti (bal)	Dərəcəsi
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Strateji risklər							
1.2	Rəqabətin güclənməsi	Direktor	§ Tədqiqat mövzularının ixtisarı § Müvafiq elmi-tədqiqat xidmətləri bazarında payın itirilməsi § ETİ-nin nüfuzunun azalması § İşçi heyətinin ixtisarı § Maliyyə təminatının və gəlirlərinin azalması	2	1	2	Orta
1.3	ETİ-nin elmi innovasiya fəaliyyətinin nəticələrinə tələbin olmaması	Elmi işlər üzrə direktor müavini, Elm şöbəsi, müvafiq şöbə və laboratoriyalar	§ Elmi-innovasiya aktivliyinin azalması; § ETİ-nin elmi-tədqiqat mərkəzi kimi cəlbediciliyinin azalması.	1	1	1	Aşağı
1.4	Fəlsəfə doktorluğu elmi dərəcəsinin alanların sayının	Direktor	§ Elmi-tədqiqat bazarında nüfuzunun və rəqabət qabiliyyətinin azalması; § Elmi-tədqiqat işlərinin kəmiyyət və keyfiyyətə azalması;	1	1	1	Aşağı
2 Əməliyyat riskləri							
2.1	ETİ-nin əməkdaşlarının peşəkarlıq səviyyəsinin aşağı düşməsi	Direktor, Elmi işlər üzrə direktor müavini	§ ETİ-nin nüfuzunun itirilməsi; § Vəqant yerlərə "kənardan" kadr cəlb edilməsi zərurətin yaranması; § Yüksək ixtisaslı əməkdaşların yaxşı şərait və elmi potensiallarını reallaşdırmaları üçün digər təşkilatlara üz tutması; § ETİ-nin elmi potensialının zəifləməsi.	3	2	6	Yüksək
2.3	Şöbələrdə, laboratoriyalarda və sahələrdə qəbul edilmiş sənədləşmənin aparılmaması	Elmi işlər üzrə direktor müavini, Elm şöbəsi	§ Elmi-tədqiqat və sair istiqamətlər üzrə aparılan fəaliyyətlərin qeydə alınmaması, hesabatlardan keçikməsi və keyfiyyətinin aşağı düşməsi; § Bu kimi halların kollektivin ümumi işinə mənfi təsir göstərməsi.	2	2	4	Orta
2.5	İri və xırdabuynuzlu heyvanlara	Direktor, Tabeli qurumların direktorları və YTT-nin müdiri	§ Heyvanların ölümlü; § Heyvanların xəsarət alması	3	2	6	Yüksək
3 Maliyyə riskləri							
4 Maddi-təminat riskləri							
5 Texniki-təhlükəsizlik riskləri							

Mənbə: HETİ/F-07 forma əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

6) Proseslərin qiymətləndirilməsi

Bildiyimiz kimi, müəssisə (təşkilat) hər bir prosesə ayrılan resurslardan optimal şəkildə istifadə üzərində çalışmalıdır. ISO idarəetmə standartlarına görə, sistem daxilindəki prosesləri təkmilləşdirmək üçün hər zaman imkanlar mövcuddur. Proseslərin təkmilləşdirilməsi baxımından onların səmərəliliyinin və ya nəticəliliyinin düzgün ölçmə meyarlarının təyin edilməsi olduqca əhəmiyyətlidir. Məsələnin ciddiliyini nəzərə alaraq proseslərin ölçmə meyarları müəyyən edilərkən SMART (xüsusi, ölçülə bilən, əldə edilə bilən, realistik, vaxta bağlı) metodologiyasından istifadə edilmişdir (*Şəkil 4*).

Şəkil 4. Heyvandarlıq ETİ üzrə proses-meyar cədvəli

PROSESİN			PROSES		PROSESİN ÖLÇMƏ MEYARLARI	ÖLÇMƏ TEZLİYİ
N	ADI	Hədəfi	GİRİŞİ	ÇIXIŞI		
1	Elmi-tədqiqat işlərinin təşkili	Heyvandarlığın müxtəlif sahələrində meydana çıxan problemlərin elmi nöqtəyi-nəzərdən həlli, elmi-tədqiqat işlərinin nəticələrinin istehsalata tətbiqi	Elmi-tədqiqat işlərinin mövzu planı, bağlanmış elmi-tədqiqat müqavilələri.	Yerinə yetirilmiş iş, mərhələ, mövzu, tətbiq aktı, monoqrafiya, patent və s	Elmi-tədqiqat işlərinin mövzu planı üzrə yerinə yetirilməsi, %-lə	İldə 2 dəfə
2	Fəlsəfə doktoru hazırlığı	"Fəlsəfə doktoru" elmi dərəcəsi üzrə elmi kadrların hazırlanması	Doktoranturaya qəbul planı	Müdafiəyə hazır bitmiş elmi tədqiqat işi	-Təsdiq edilmiş fərdi iş planının yerinə yetirilməsi, sayı və %lə payı -Elmi-tədqiqat işinin bitirilməsi və dissert. müdafiəsi, sayı və %lə payı	İldə 1 dəfə
3	Risqlərin idarə edilməsi	Qarşıya qoyulan hədəflərin əldə edilməsinə və fəaliyyət proseslərinin normal gedishinə mane ola biləcək təhlükələrin təyin edilməsi, fəsadların (fərsətlərinin) qiymətləndirilməsi və önleyici tədbirlərin həyata keçirilməsi.	İSO 900:2015 st. 6.1 maddəsinin tələbləri	Aradan qaldırılmış və nəzarət altına alınmış risklər	Risqlərin azaldılması üzrə tədbirlər planının yerinə yetirilməsi, %-lə	İldə 1 dəfə
4	KİS-nin DAXİLİ AUDİTİ	Keyfiyyətli idarəetmə sistemində (KİS-in) irəli sürülən tələblərə uyğunluğunun yoxlanılması.	İSO 9001:2015 st. 9.2 maddəsinin tələbləri	Audit hesabatı	Audit planının yerinə yetirilməsi, %-lə	İldə 1 dəfə
5	Düzəldici fəaliyyətlər	Müxtəlif fəaliyyət sahələri üzrə yaranan uyğunsuzluqların qeydiyyata və onların səbəblərinin aradan qaldırılması işinin təşkili.	İSO 9001:2015 st-nin 10.2 maddəsinin tələbləri	Səbəbi (ləri) aradan qaldırılmış uyğunsuzluq	Aşkarlanmış uyğunsuzluqlarda səbəbləri aradan qaldırılmış uyğunsuzluqların xüsusi çəkisi (%-lə)	İldə 1 dəfə
6	Keyfiyyətli idarəetmə sisteminin rəhbərlik tərəfindən təhlili	ETİ-də fəaliyyət göstərən KİS-nin işləkliyini və nəticəliliyini təhlil etmək və sistemin təkmilləşdirilməsi üçün imkanları müəyyən etmək.	İSO 9001 st. 9.3. maddəsinin tələbi	KİS-nin fəaliyyəti və inkişafı üzrə qərarlar	Təyin edilmiş hədəflərin yerinə yetirilməsi, %-lə	İldə 1 dəfə

Mənbə: HETİ/F-21 əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

7) Zəruri sənədlərin hazırlanması

Heyvandarlıq ETİ-nin KİS sənədlərinin əhatə dairəsinə aşağıdakı sənədlər daxil edilmişdir:

- *Elmi-tədqiqat institutunun inkişafına yönəlik müxtəlif proqramlar və planlar, idarəetmə sistemi üzrə rəhbəredici sənəd (Əl kitabı);*
- *İdarəetmə və fəaliyyət prosedurları, pasportları, proseslərin məlumat kartları, proseslərin blok-sxemləri, qaydalar, təlimatlar (iş, vəzifə);*
- *Formalar, blanklar, jurnallar, sxemlər;*
- *Sərəncamverici və daxili normativ sənədlər, əmrlər və sərəncamlar, struktur bölmələrin əsasnamələri;*
- *Faktiki məlumatları əks etdirən sənədlər, doldurulmuş formalar, blanklar, jurnallar, planlar, cədvəllər, siyahılar;*
- *Baza səviyyəsi – Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin fəaliyyətlərini tənzimləyən normativ sənədlər.*

Sənəd dövryyəsinin təşkilinə, o cümlədən daxil olan və göndərilən sənədlərin hərəkəti, icrası, uçotu və icrası başa çatmış sənədlərin arxivə verilməsi ilə bağlı məsələləri ümumi şöbə tənzimləyir. Sənədləşmənin idarə edilməsi onun ehtiyac olduğu yer və zamanda əlçatan və istifadəyəyararlı olmasını, məxfiliyinin pozulmamasını, bütövlüyünün qorunmasını, paylanmanı və s. nəzərdə tutur. Bu tələblər qüvvədə olan, qeyd olunan və təsdiqlənmiş sənədlərə aiddir. KİS-ə daxil olan bütün sənədlər xüsusi reyestrə toplanmış və ETİ əməkdaşlarının əlçatanlığını təmin etmək məqsədi ilə serverdə xüsusi ISO sənədləri qovluğunda yerləşdirilmişdir.

Layihənin icrasında təşkilati maneələr və onların həlli

ISO 9001-in tətbiqi çox vaxt müəssisə üçün asan proses deyil. Məqalələrdə və nəşrlərdə öz əksini tapmış müxtəlif müəssisələrin təcrübəsi göstərir ki, tətbiq personalın cəlb edilməsini və hazırlığını tələb edən əməktutumlu və uzunmüddətli prosesdir. Keyfiyyət idarəetmə sisteminin yaradılması tətbiqi zamanı bir sıra problemlər müəyyən edilə bilər. Müəllifin təcrübəsindən irəli gələrək tətbiq problemlərinin arasından aşağıdakılara diqqət daha çox ayrılmalıdır:

1. Yeniliklərə müqavimət

Bir çox hallarda personal hər bir yeniliyi şübhə ilə qarşılayır və öz maraqlarına potensial təhlükə kimi qəbul edir. Görünən və görünməyən vasitələrlə aparılan müqavimət layihənin tətbiq vaxtının uzanması və axsaması ilə müşayiət olunur. Personalın müqaviməti bu kimi layihələrin ən azı dördüdə birinin (25%) uğursuz nəticələnməsinə gətirib çıxarır. Vəziyyətdən çıxış yolu kimi layihə ilə bağlı məlumatların təşkilatdaxili üfüqi və şaquli informasiya axınlarının ayrılmaz hissəsinə çevrilməsi, kommunikasiya kanallarının daim işlək vəziyyətdə saxlanılması tövsiyə olunur.

2. Personalın layihədən kənar qalması

ISO layihələrinin tətbiqi ənənəvi olaraq məsləhətçi və təşkilat tərəfindən təyin edilmiş koordinator ilə münasibətlərdən kənara çıxmır. Proses müəssisəyə vaxtaşırı gələn məsləhətçinin koordinatorla görüşərək əvvəlki tapşırıqların icrası hesabatının alınması, müəyyən tövsiyələrin çatdırılması, sənəd nümunələrinin təqdim edilməsi və növbəti tapşırıqların verilməsindən ibarət olur. Personal bu işlərdən bixəbər olduğu üçün layihənin icrasından kənar qalır və bu son nəticədə

layihənin formal xarakter almasına gətirib çıxarır. Ona görə layihənin icrasında kütləvilik təmin edilməsi tövsiyə olunur və bu məsələdə rəhbərliyin rolu əvəzolunmazdır.

3. Standartın tələblərinin anlaşılması çətinlikləri

ISO 9001:2015 standartının məni qəliz və qeyri-müəyyən ifadələrlə zəngindir. Texniki standartların tələblərinin konkretliyi ilə üzləşən əməkdaşın rəqəmsal məlumat və parametrlər göstərilməyən, yalnız söz toplusundan ibarət sənədin tələbləri ilə tanış olması bir çox hallarda səmərəsiz xarakter daşıyır və nəticə etibarilə əməkdaşların layihəyə olan marağını söndürür. Sətiraltı mənalardan izahı mütləq şəkildə çoxsaylı təlimlərin və seminarların keçirilməsini labüd edir.

4. Sənəd həcmində artması

ISO 9001-in tətbiqi bir çox hallarda sənəd dövriyyəsinin həcmində artması ilə müşayiət olunur. Standartın 7.5.1-ci maddəsində təşkilatın keyfiyyət idarəetmə sisteminin sənədləşmə həcmində onun ölçüsündən, fəaliyyət növündən, proseslərin mürəkkəbliyindən və personalın sərəştəliliyindən asılı olması göstərilir. Müəllifin təcrübəsi göstərir ki, KİS-nin tətbiqi nəticəsində yaradılan yeni sənədlərin sayı təşkilatın mövcud sənəd dövriyyəsinin 20-80%-ni təşkil edə bilər. Onun yetərli olmasında layihənin məsləhətçisinin təcrübəsi böyük rol oynaya bilər. Bizim layihə üzrə sənəd həcmində 20%-dən artıq olmaması təmin edilib.

5. Resurs çatışmazlığı

Keyfiyyət idarəetmə sisteminin tətbiqi və işlək vəziyyətdə saxlanması üçün tələb olunan resursların yetərinə ayrılması, personalın təcrübə və təlim səviyyəsinin artırılması işlərinin məhdudlaşdırılması ilə nəticələnir və layihənin daha çox formal xarakter daşmasına gətirib çıxarır. Yetərsiz resurslar layihənin sertifikatlaşması prosesinin gecikməsinə də səbəb olur. Bu məsələdə ETİ-nin baş mühasibinin layihənin tələbləri ilə mütləq şəkildə tanış edilməsi və onun layihə komandasının aktiv iştirakçısına çevrilməsi tövsiyə olunur.

Yuxarıda göstərilən problemlərin həllinin əsas yolu təşkilat daxilində innovasiyalar üçün əlverişli mühitin yaradılmasıdır. Bu məsuliyyət ilk növbədə təşkilatın rəhbərliyinin (ilk növbədə direktorun) üzərinə düşür. Standartın 5.1.1-ci maddəsində təşkilatın rəhbərinin üzərinə aşağıdakı öhdəliklər qoyulur:

- Keyfiyyət idarəetmə sisteminin effektivliyinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək;
- Keyfiyyət üzrə siyasət və məqsədlərin işlənilməsinə təmin etmək;
- Proses yavaşmasını və risk əsaslı düşüncədən istifadəni təşviq etmək;
- Keyfiyyət idarəetmə sistemi üçün zəruri resursların əlçatan olmasını təmin etmək və s.

ISO 9001:2015 standartının tətbiqi zamanı Heyvandarlıq ETİ-nin rəhbərliyi göstərilən tələblərin yerinə yetirilməsi məqsədilə müvafiq əmrlə İşçi qrupu yaratmış, onlara standartın tələblərinin izahı məqsədilə silsilə təlimlərin keçirməsini təşkil etmiş, şöbələrarası funksional bölgünü dəqiqləşdirmiş, GZİT analizinin aparılması, risklərin təyin edilməsi və qiymətləndirilməsi prosesinə personalın maksimum dərəcədə cəlb edilməsinə və qarşıya qoyulan vəzifələri uğurla yerinə yetirməyə həvəsləndirmək vasitəsilə layihənin səmərəli və dolğun şəkildə yekunlaşmasına, sonda uğurla sertifikatlaşmasına nail olmuşdur.

Nəticə

Məqalənin əvvəlində istehsal müəssisələri üçün KİS-nin işlənilib hazırlanması və tətbiqi yanaşmalarının bəzi xüsusiyyətlərinə görə elmi-tədqiqat müəssisələri üçün istifadə çətinlikləri qeyd olunur. Elmi-tədqiqat müəssisəsinin fəaliyyətinin şərti olaraq elm və kadr hazırlığı fəaliyyətlərindən ibarət olmasını nəzərə alaraq layihənin optimal tətbiqini həyata keçirmək məqsədilə 8 moduldan ibarət fəaliyyət planı təklif olunur.

Tətbiq təcrübəsindən çıxarılan ən vacib nəticələrdən biri insan amilinin ciddi surətdə nəzərə alınması tələbidir. Tədqiqat təşkilatında bu iş dərəcələrlə mürəkkəbləşir. Müxtəlif elmi adlara və dərəcələrə malik alim və tədqiqatçıları yeni tərzdə hərəkət etməyə inandırmaq çox çətinidir. Və burada məsləhətçinin səbri, əzmkarlığı və başqa şəxsi keyfiyyətləri olduqca vacibdir.

Burada əsasən yeniliklərə müqaviməti, personalın layihədən kənar qalması standartın tələblərinin anlaşılması çətinlikləri kimi amillərə diqqət yetirilməlidir. Belə ki, yeniliklərə müqavimət bu kimi layihələrin ən azı 25%-nin uğursuz nəticələnməsinə gətirib çıxarır. Vəziyyətdən çıxış yolu kimi layihə ilə bağlı məlumatların təşkilat daxili üfüqi və şaquli informasiya axınlarının ayrılmaz hissəsinə çevrilməsi, kommunikasiya kanallarının daim işlək vəziyyətdə saxlanılması tövsiyə olunur.

Personalın layihədən kənar qalması layihənin icrasının formal xarakter daşmasına və qarşıya qoyulan məqsədlərin iflasına gətirib çıxarır. Ona görə də layihənin icrasında kütləvilik təmin edilməsi tövsiyə olunur və bu məsələdə rəhbərliyin rolunun əvəzolunmazlığı vurğulanır.

Standartın tələblərinin anlaşılması çətinlikləri əməkdaşların layihəyə olan marağını soyudur. Sətiraltı mənalardan açıqlanması və izahı məqsədilə çoxsaylı təlimlərin və seminarların keçirilməsi tövsiyə olunur.

İnsan amili ilə yanaşı sənəd həcmində artması, resurs çatışmazlığı da layihənin uğurlu olmasına bilavasitə təsir göstərən amillərdəndir. Belə ki, ISO 9001-in tətbiqi bir çox hallarda sənəd dövriyyəsinin həcmində artması ilə müşayiət olunur. Müəllifin tətbiq təcrübəsi göstərir ki, yeni yaradılan sənədlərin sayı təşkilatın mövcud sənəd dövriyyəsinin 20-80%-ni təşkil edə bilər. Onun yetərli olmasında layihənin məsləhətçisinin bilik və təcrübəsi böyük rol oynayır. Heyvandarlıq ETİ-də bu göstəricinin 20%-dən artıq olmaması təmin edilmişdir.

Keyfiyyət idarəetmə sisteminin tətbiqi və işlək vəziyyətdə saxlanılması üçün tələb olunan resursların yetərincə ayrılması personalın təcrübə və təlim səviyyəsinin artırılması işlərinin məhdudlaşdırılması ilə nəticələnir və layihənin daha çox formal xarakter daşmasına gətirib çıxarır. Bu məsələdə ETİ-nin baş mühasibinin layihənin tələbləri ilə mütləq şəkildə tanış edilməsi və onun layihə komandasının aktiv iştirakçısına çevrilməsi tövsiyə olunur.

Deyilənləri nəzərə alaraq layihə işləri yerinə yetirilərkən təşkilatın bütün şöbə və bölmələrinin əməkdaşların standartın tələblərinin icrası ilə bağlı işlərə qatılması, onların rəylərinin nəzərə alınması və interaktiv rejimdə müzakirələrin aparılması tədbirləri böyük rol oynamışdır.

ISO 9001 layihələrinin uğurlu olmasında ən mühüm amil kimi təşkilatın rəhbərliyinin üzərinə düşən öhdəliklərin yerinə yetirilməsidir. Keyfiyyət idarəetmə sisteminin effektivliyinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürməklə, keyfiyyət üzrə siyasət və məqsədlərin işlənilməsinin təmin etməklə, proses yanaşmasını və risk əsaslı düşüncədən istifadəni təşviq etməklə və keyfiyyət idarəetmə sistemi üçün zəruri resursların əlçatan olmasını təmin etməklə Heyvandarlıq ETİ-nin rəhbərliyi (direktoru) layihənin vaxtında və dolğun formada yekunlaşmasına nail ola bilmişdir. Eyni zamanda, rəhbərliyin RACI matrisasının tətbiqi layihənin uğuruna son dərəcədə müsbət təsir

göstərmişdir. Xüsusilə, məsuliyyətin bölüşdürülməsi matrisi komandada yerinə yetirilən funksiyaların təkrarlanmasının qarşısının alınması, mübahisəli vəziyyətlərin minimuma endirilməsi və beləliklə, komandada proses iştirakçılarının məsləhətləşməsinə və məlumatlandırılmasına əsaslanan daha açıq ünsiyyət mühitinin formalaşmasına zəmin yaratmışdır.

Hesab edirik ki, məqalədə təqdim edilən məlumat və nümunələr ölkənin elmi tədqiqat təşkilatlarında ISO 9001:2015 tələblərinin tətbiqi layihələri üçün istifadə oluna bilər.

Ədəbiyyat

1. ISO 9000:2015, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.
2. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
3. ISO 9001:2015 Keyfiyyət İdarəetmə Sistemləri - Tələblər, (Azərbaycan dilində tərcüməsi), “Keyfiyyət Assosiasiyası” İctimai Birliyi.
4. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines, provides principles, framework and a process for managing risk. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management>.
5. IEC 31010:2019 - Risk assessment techniques, <https://www.iso.org/standard/72140.html>
6. ISO 5807:1985 Information processing. Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts.
<https://www.iso.org/ru/standard/11955.html>
7. Şərifov Q.Q., Fikrətzadə F.F. Kənd təsərrüfatında risklərin qiymətləndirilməsi prosesinin metodoloji əsasları haqqında. “Kənd Təsərrüfatının İqtisadiyyatı” Elmi-Praktik Jurnalı, № 1 (31), Aqrar Tədqiqatlar Mərkəzi, Bakı, 2020. <https://agroecconomics.az/az/article/89/kend-teserrufatinda-ri-skleri-n-qi-yometlendi-ri-lm/>
8. Л.А. Александрова, М.А. Макаревич. Особенности внедрения системы менеджмента качества в научно-исследовательских учреждениях.
https://kpfu.ru/staff_files/F_2070429946/
9. В.Е. Кирильчук. Проблемы внедрения системы менеджмента качества. ISO 9001 в организации. <https://cyberleninka.ru/article/n/>
10. В.С. Горбатенко. Внедрение менеджмента качества в научно-исследовательских организациях: проблемы и их решения. <https://cyberleninka.ru/article/n/>
11. Valentina Biasini. Implementation of a quality management system in a public research centre.
<https://www.researchgate.net/publication/257455765>
12. The Top 6 Barriers to ISO 9001 Certification and How to Remove Them.
<https://www.simpleque.com>

Ph.D., G.G. Sharifov

*Member of the working group on the implementation of ISO standards
of the Ministry of Agriculture of the Republic of Azerbaijan*

**Implementation of the ISO 9001:2015 standard in a Livestock Scientific Research Institute:
experience and recommendations**

Abstract

The article discusses the experience of creating a quality management system at the Animal Husbandry Research Institute of the Ministry of Agriculture based on the requirements of the international standard ISO 9001:2015 in 2022/2023. The article describes the conceptual problems of implementing a quality management system in research institutes, the elements necessary for its successful functioning, the identification and assessment of specific risks, process diagrams, etc. Detailed information and samples of collected documents are presented, which are recommended for use in similar projects. It is concluded that the implementation of management systems in accordance with the requirements of the ISO 9001:2015 standard will be a step forward in a more sustainable and safe development of research organizations working in the field of agriculture and beyond.

Keywords: *quality management system, quality policy, personnel involvement, leadership, stakeholders, process approach, risk management.*

Д.ф.э.н., Г.Г. Шарифов

Член рабочей группы по внедрению стандартов ISO

Министерства сельского хозяйства Азербайджанской Республики

**Внедрение стандарта ISO 9001:2015 в НИИ животноводства:
опыт и рекомендации**

Резюме

В статье рассматривается опыт создания системы менеджмента качества в Научно-исследовательском институте животноводства Министерства сельского хозяйства на базе требований международного стандарта ISO 9001:2015 в 2022/2023 гг. В статье описаны концептуальные проблемы внедрения системы менеджмента качества в НИИ, элементы, необходимые для ее успешного функционирования, определение и оценка специфических рисков, схемы процессов и т.д. Представлена развернутая информация и образцы внедренных документов, которые рекомендуются для использования в аналогичных проектах. Сделан вывод о том, что внедрение систем менеджмента в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015 станет шагом вперед в более устойчивом и безопасном развитии научно-исследовательских организаций, работающих в сфере сельского хозяйства и не только.

Ключевые слова: *система менеджмента качества, политика качества, вовлечение персонала, лидерство, заинтересованные стороны, процессный подход, управление рисками.*