



Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İQTİSADİ İSLAHLATLAR ELMİ TƏDQİQAT İNSTİTUTU

QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARI



Bakı - 2017



Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İQTİSADİ İSLAHATLAR ELMİ TƏDQİQAT İNSTİTUTU

QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARI

Bakı - 2017

Tədqiqat qrupu

Rəhbər: i.e.d. Arzu Hüseynova

İcraçılar: Aynurə İsmayılova, Fikrət Qurbanov, t.e.n. Vəfa Rzayeva, i.ü.f.d. Mikayılov Fərhad, i.ü.f.d. Arzu Süleymanov, Təranə Salıfova, Əlvan Süleymanova, Nərminə Quliyeva, Əminə Yaqublu, Fatma İmaməliyeva, İzzət Salmanova, Aliya Şabanova, Dilrufə Hüseynova, Xalid Cavadov, Afaq Qasımova, Hüseyn Məmmədov, Xanım Rzayeva

Redaktor: Sayalı Abbasəliyeva

Qənaətli istehsal metodları. Bakı: "Çap ART" Nəşriyyatı, 2017, 28 s.

Kitab Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli 1138 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Azərbaycan Respublikasında ağır sənaye və maşınqayırmanın inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi"nin tədbirlərinin icrasının təmin edilməsi məqsədilə Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin İqtisadi İslahatlar Elmi Tədqiqat İnstitutu tərəfindən işlənmişdir.

© İİETİ, Bakı, 2017



MÜNDƏRİCAT

1. QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARININ MAHİYYƏTİ	4
2. QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARININ PRAKTİKADA TƏTBİQİ.....	6
3. SƏMƏRƏLİLİYİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ ƏSAS XÜSUSİYYƏTLƏRİ.....	9
4. BİZNES NƏTİCƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS PRİNSİPLƏRİ.....	11
5. ƏSAS SƏMƏRƏLİLİK GÖSTƏRİCİLƏRİ (ƏSG).....	12
6. ƏSAS SƏMƏRƏLİLİK GÖSTƏRİCİLƏRİNİN HƏDƏF DƏYƏRLƏRİNİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRMƏ MEXANİZMİ	15
6.1. İdarəetmə prosesləri.....	17
6.2. Nəzəriyyədən təcrübəyə.....	18
ƏLAVƏ.....	23
Qənaətli istehsal metodlarının təhlili üzrə ən yaxşı beynəlxalq nümunələrin öyrənilməsi.....	23



1. QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARININ MAHİYYƏTİ

Yenilik tempinin sürətlənməsi əmtəə maddələrinin çeşidinin kəskin genişlənməsinə gətirib çıxarır və şirkətlər daim məhsul adlarını və qablaşdırma variantlarının sayını artırır. Bütün malların tələb olunan səviyyəyə çatdırılması çox çətindir. İstehlakçı segmentindəki avadanlıq əsasən böyük miqdarda malların kiçik çeşidini istehsal etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. Digər məhsulların istehsalına keçmək üçün istehsal xətləri sanitariya və yenidənqurma işlərinin aparılması üçün bəzən bir neçə saat və ya bir neçə gün ərzində dayandırılmalı və təmizlənməlidir. Geniş çeşidli məhsulların istehsalını təmin etmək üçün istehsalçılar əlavə istehsal xətlərinin bahalı tikintisi və ya hazır məhsulların yığılması haqqında düşünmək məcburiyyətindədirlər, lakin hər iki variantda xərc tələb olunur, bu vəsaitlər digər ehtiyaclar üçün daha səmərəli istifadə oluna bilər. Bundan əlavə, peşəkar pərakəndə şəbəkələr istehsalçıların vəzifəsini daha da çətinləşdirir. Şəbəkələr inventarın ehtiyacı olan malların miqdarını məhdudlaşdırmağa meyillidirlər; aparıcı pərakəndəçilər satış nöqtələrindən geniş məlumatlara əsaslanaraq real istehlakçı təlabatlarını daha dəqiq müəyyənləşdirirlər. Onlar Geniş İstehlak Mallarının (GİM) istehsalçıların bu proqnozlardakı dəyişikliklərə daha cəld cavab vermələrini istəyirlər və tələb olunan miqdarda sifarişləri yalnız müvafiq vaxtda və ən qısa müddətdə sifariş verə bilərlər. İstehlakçı mal sektorunda GİM sektoru oyunçularının səmərəsiz istehsalına görə çoxsaylı məhsul adlarının tədarükü ilə bağlı problemləri daha səmərəli şəkildə həll edə bilməklə yüksək səviyyəli xidmət təmin edərkən sistemdə istehsal xərclərini və inventarlarını azaldır. Bunun necə mümkün olduğunu anlamaq üçün ənənəvi metodları müqayisə etmək faydalıdır. Bu gün bu sektorda sənaye müəssisələrinin tətbiqini ilk olaraq qənaətli istehsal mənimsəmişdi. Ən müasir avtomobil zavodları bir neçə avtomobil modelini istehsal edir. Bir konveyerdə bir-birindən rənglərinə görə fərqlənən minlərlə müxtəlif modifikasiya yerləşir. Daha da təsirli olan budur ki, bu modellər əslində hər hansı bir sıraya yığıla bilər və minimum partiyalarda istehsal edilə bilər. Əməliyyatların dəqiq ardıcılığı toplanmanın başlanmasından iki saat əvvəl müəyyən edilir; komponentlər tədarük xətlərinə tədarükçülərdən vaxtında və yalnız toplananda istifadə ediləcək qaydada gəlirlər. Bu vəziyyət geniş istehlak mallarını (GİM) istehsal etmək üçün tipik bir fabrikdə baş verən hadisədən kəskin şəkildə fərqlənir, harda ki, istehsalat planı iki həftə əvvəl hazırlanır, istehsalat dövrünün minimum müddəti isə bir neçə saat və ya gündür, amma konveyerin digər məhsulların istehsalına çevrilməsi üçün avadanlıqların təmizlənməsi və yenidən qurulması prosesi uzun müddət dayandırılmalıdır. Bir çox müəssisələrdə geniş istehlak malları olan məhsulların bir hissəsinin yalnız bir məhsuldan istehsal edilməsinin heç bir mənası yoxdur. Amma istehsalçılar istehsal proseslərinin



Qənaətli istehsal metodları

gücünü, rahatlığını, dinamizmini və müştəri xidmətlərini artırmaq üçün çox şey edə bilirlər. Bəzi hallarda istehsal planlaşdırmasının optimallaşdırılması vaxtın azalmasına səbəb ola bilər. Məhsulun növbəti partiyasını hazırlamadan əvvəl avadanlıqların təmizlənməsi üçün lazım olan vaxtı azaltmağa imkan verir. Bu məqsədlə şirkətlər arasında qarşılıqlı çirklənmə riski olmayan məhsulları qruplar halına gətirə bilər, daha sonra isə istehsalın sırasını, xəttin tam təmizlənməsini yalnız növbəti qrupun mallarını hazırlamadan əvvəl həyata keçirə bilərlər. Məsələn, yeyinti istehsal xətlərində növbənin başında daha az kəskin qoxu və ya dadı olan məhsullar istehsal edilə bilər, sonra tədricən onları daha kəskin olanları əvəz etməli və avadanlığın tam təmizliyi mərhələlərin sonunda həyata keçirilməlidir.

Qənaətli istehsal sahəsində liderlərin personal və avadanlıqların məhsuldarlığını artırdığı üsullar geniş məhsul istehsalının seqmentində qəbul edilən tətbiqlərdən tamamilə fərqlənir. Qənaətli istehsal prinsiplərinə söykənən təşkilatlar məhsuldarlığı daim optimallaşdırır. İstehsal xəttində kadr sayını tənzimləyən və hər bir işçinin yükünü və onun işinin faydalı vaxtını maksimum dərəcədə artırmaq üçün operatorlar arasında iş miqdarı paylanılmalıdır. Avtomatlaşdırılmış istehsalda bu insan və maşın əməyinin bölünməsi yolu ilə əldə edilir. Bu halda bir operator bir neçə ədəd avadanlıq və ya istehsal xətti üçün məsuliyyət daşıyır, yalnız diqqətlə inkişaf etmiş standart prosedurlarla təmin edildikdə onların işlərinə birbaşa müdaxilə edir ya da avtomatik həyəcan siqnalları ilə sistemdə müəyyən bir xəttə və ya müəyyən bir maşında hər hansı bir səhv meydana gəldiyini bildirir. Əksinə, geniş miqyaslı məhsul seqmentində isə bir çox müəssisənin avadanlıqlarının davamlı istifadəsi ilə maksimum məhsuldarlığa nail olmaq üçün hər bir vahidə bir və ya daha çox operator təyin edilir. Ümumiyyətlə, operatorlar uzun müddət yalnız maşının işini izləyir və nə vaxt sıradan çıxacağını gözləyirlər. Üstəlik bu səmərəli əməyin paylanması məhsuldarlığın artımını mütləq təmin etmir, çünki bu bir şəxsin işini seyr etməyindən asılı olmayaraq avadanlıq çatışmazlığı olur və operatorun maşının normal fəaliyyətini bərpa etmək üçün lazımi texniki bacarıqları olmaya da bilər. Qənaətli istehsal metodlarından istifadə edən şirkətlərdə, hətta adi işçilər də avadanlıqların güclü və etibarlılığının davamlı artmasını təmin etmək üçün profilaktik tədbirləri daha aktiv şəkildə istifadə edirlər. Məsələn, avadanlıqların planlaşdırılmış saxlanması həyata keçirirlər və gündəlik fəaliyyəti ilə hər cür imkanlarını artırmaq üçün çalışırlar. Geniş istehsal mallarının seqmentində müvafiq nəticələr şirkətlərə əhəmiyyətli fayda gətirə bilər, hansı ki, aşağı karlılığın arxasında çətinliklər yaşanır və bununla da məhsulların çeşidini genişləndirmək lazımdır. Məsələn, əldə edilən güc artımı sayəsində istehsalın vahid dəyərini azaltmaq və ya yeni malların istehsalına daha yaxşı uyğunlaşdırmaq və istehsal həcmlərinin və çeşidinin real tələbata uyğun olmasını təmin etmək üçün əlavə avadanlıqların düzəldilməsinə vaxt ayırmaq mümkündür. Davamlı inkişaf həm də şirkətlərə istehsal amillərinin yüksələn xərclərinə səbəb olan çətinlikləri aradan qaldırmaqda kömək edir.



Qənaətli istehsal metodları

Qənaətli müəssisələr istehsalat xətlərində vəziyyəti sıxlaşdırır, ilkin parametrlərin proseslərin nəticələrinə təsirini təhlil edir və avadanlıqların hər birinin istehsal etdiyi məhsulun keyfiyyətinə daim nəzarət edir və düzəldir. Nəticədə istehsal prosesində yığılmaların sayını kəskin şəkildə azaltmaq mümkündür ki, bu da iki amil sayəsində materialların istifadəsini azaltmaga imkan verir. Birincisi, texniki tələblərə cavab verməyən emal və ya atılmaya məruz qalan məhsulların sayı azalır. İkincisi, məhsulların keyfiyyətinin tənzimləyici tələblərə cavab verməsini təmin etmək üçün səmərəsiz proseslərdə olan müəssisələrdə baş verən qablaşdırma materialının həddindən artıq istehlakının azalması.

2. QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARININ PRAKTİKADA TƏTBİQİ

GİM şirkətləri qənaətli istehsal metodlarının potensial üstünlüklərini kəşf etdiyinə görə istehsal proseslərində tətbiq etməyə çalışırlar. Bir çoxları ilk baxışdan bu metodların tətbiq edilməsinin daha çətin olduguna dair qənaətə gəlməkdədir və müəssisələr məhsuldarlığın əhəmiyyətli dərəcədə artırılmasına nail olmaqda, artan mənfəətdən əldə edilmiş nailiyyətləri yaymaqda və nəticələrin birləşdirilməsində iştirak edirlər. Biz yüzlərlə qənaətli dəyişməni tətbiq etmək üçün onlarla sənaye şirkətlərinə kömək etdik və təcrübələrimiz göstərir ki, şirkətlərin rəhbərlərinin aktiv iştirakı olmadan qənaətli istehsal metodlarını həyata keçirmək çətin və mümkünsüzdür.

Ehtiyatlı islahatların uğurla aparılması üçün bu istehsal sisteminin üç elementini əhatə etməlidir: əməliyyat sisteminin idarəetmə infrastrukturunu, eləcə də düşünmə tərzini və davranışını (sxem1).

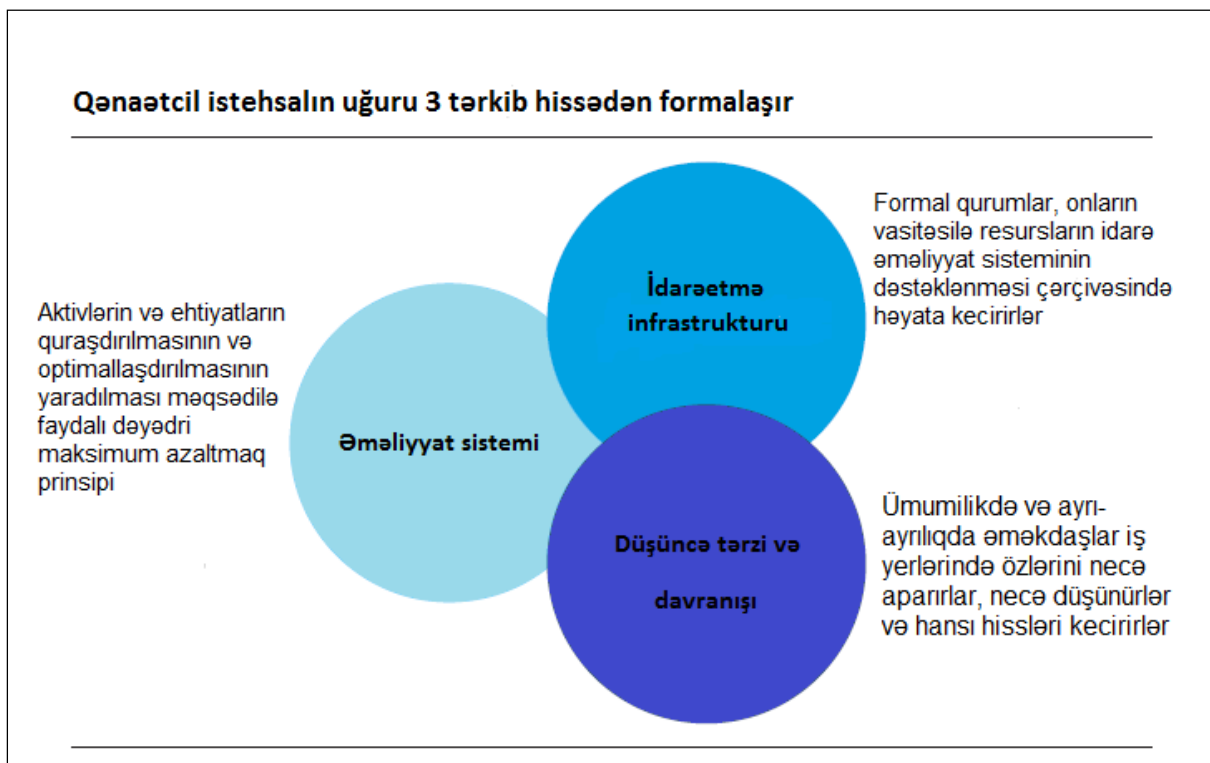
Məhsuldarlığın gücünün artırılması, materialların istifadəsinin rahatlıq və səmərəliliyinin artırılması, əməliyyat sistemində texniki dəyişikliklə təmin olunur. Uzunmüddətli perspektivdə təkmilləşdirmələri müəyyən etmək, həyata keçirmək və saxlamaq üçün bu işin təşkili metodlarını dəyişdirmək, eləcə də, kadrların stimullaşdırılması və idarə edilməsi yollarını dəyişdirmək lazımdır. Məsələn, qənaətli istehsal metodlarından istifadə edən avtomobil zavodlarında işçilər yalnız mövcud avadanlıqların işlənməsi üçün deyil, həm də saxlanması, düzəldilməsi və keyfiyyətə nəzarət üçün sadə əməliyyatları azaldacaq və həmçinin problemlərin həllərini tapmaqda fəal iştirak edəcəklər. Əgər ayrıca əməkdaş bütövlükdə istehsal özəyin işinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə hazırdsa, bu vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəticələrini yaxşılaşdırmaq deyil, həm də onun qarşısında qoyulmuş həmin müəssisə və istehsal xəttinin səmərəliliyinin artırılması üçün şərait yaradır. Bu mühüm dəyişikliklər



Qənaətli istehsal metodları

sırası işçilərdən tutmuş yüksək səviyyəli idarəçilərə qədər bütün əməkdaşların davranış və düşüncə tərzindən başlayır. Gündəlik vəzifələrini yerinə yetirərkən təyin edilmiş standartlara riayət olursa operatorların və xətti rəhbərlərin rolu artacaq. Bunun üçün onlar öz işlərini daha səmərəli qurmalıdırlar - məsələn, bir dəzgahın işini izləməklə kifayətlənmək yox, həm də bir neçə avadanlığa xidməti və nəzarəti öz üzərinə götürülməsi və ya həvalə olunması işini qurmalıdırlar. Həm də onlara itkilərin azaldılması, həmçinin sınaqların hazırlanması və təkmilləşdirilməsində yeni vərdişlərə yiyələnmək imkanı verəcək. Əgər əməkdaşlar lazımi tətbiqi prinsiplərə riayət edirlərsə və istehsalda qənaətli bacarığa malikdirlərsə, bu hələ o demək deyil ki, onları qəbul edəcəklər.

Sxem 1

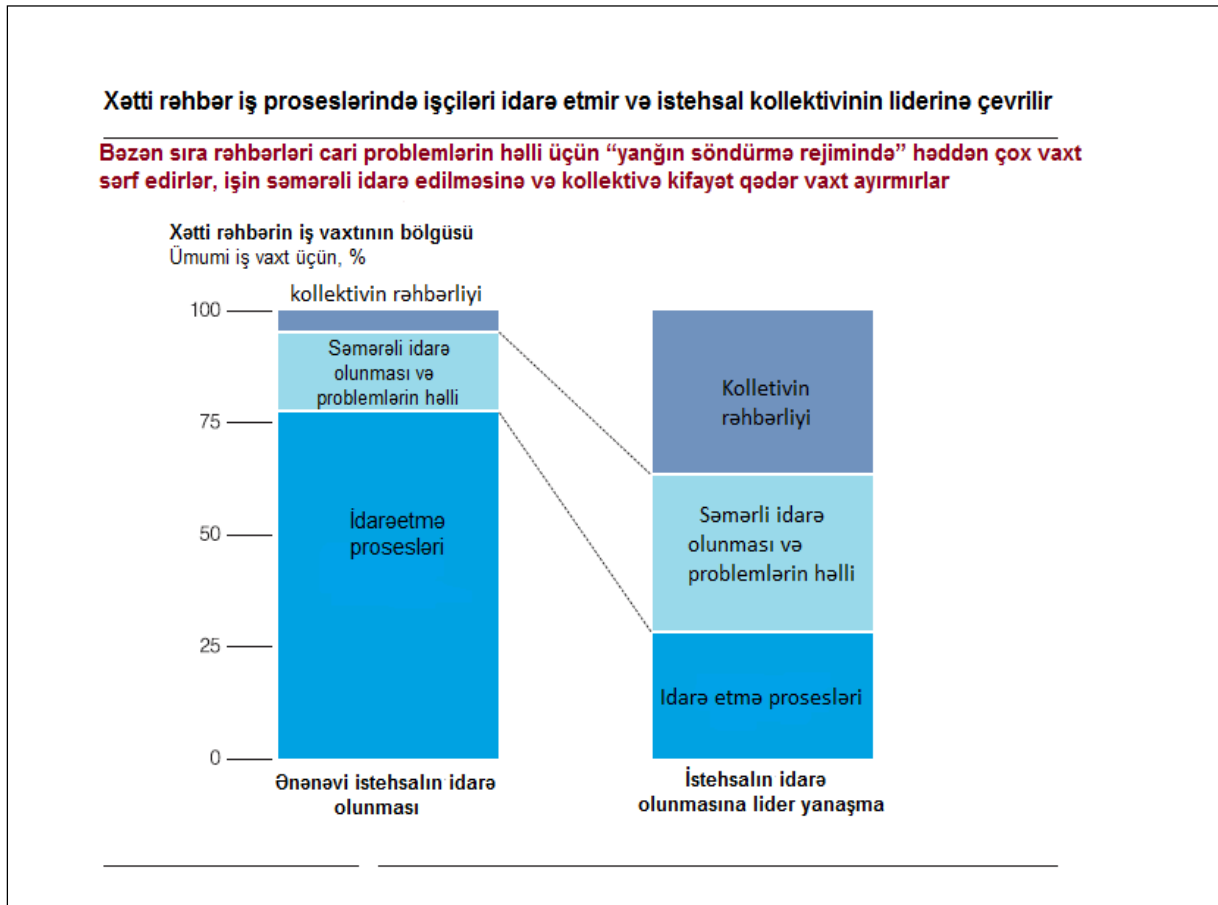


Praktikada istehsalın qənaətli konsepsiyasını reallaşdırmaq, davamlı nəticələrin əldə edilməsi və fasiləsiz təkmilləşdirilməsi üçün idarəetmə infrastrukturunu kökündən dəyişmək tələb olunur. Həqiqətən mühüm məsələləri cəmləşdirmək üçün səmərəli göstəricilərə və məqsədli göstəricilərə yenidən baxmaq lazımdır. Bu zaman mütəmadi olaraq istehsal briqadalarının şərtləşdirilmiş iş şəraitində məhsuldarlıq keyfiyyətini, çeviklik üçün vəzifələrin öhdəsindən gəlməsini birbaşa məqsədli göstəricilərin nəticəsindən asılı olmasını yoxlamaq lazımdır. Bu arada xətti rəhbərlər operatorların təlim və ixtisaslarının artırılması işini həyata keçirən məbləğin yaradılması üçün peşəkar dəstək məsələsində əsas rolu öz üzərlərinə götürməlidirlər. Bu rəhbərlər nəinki müəssisələri idarə etməyə başlayırlar, onlar hətta istehsal kollektivlərinin əsl liderlərinə çevrilirlər (sxem 2).



Qənaətli istehsal metodları

Sxem 2



Onlar standartlara riayət olunmasında sıradan işçiləri ciddi şəkildə izləyir və daimi təkmilləşdirməyə güclü təkan verirlər. Yaranma səbəbindən asılı olaraq problemləri vaxtında və səmərəli həll etmək üçün xətti rəhbərlər nəzarətlərə daha çox vaxt ayırmalı, istehsal planını daha diqqətlə izləməkdə bilavasitə ali rəhbərliyi cəlb etməlidirlər. Belə dəyişikliklər həmçinin yuxarı rəhbərlərə yeni tələblər irəli sürür, hansı ki, hal-hazırkı işlərin vəziyyətini daha çox nəzərə çarpacaq və daha fəal iştirakı üçün stimullaşdıracaqdır. Məsələn, onlar ardıcıl olaraq növbələrdə iştirak edir, sistemli şəkildə sexlərə nəzarət edirlər ki, işçilərə məsləhət versinlər, meydana gələn problemləri həll etsinlər və təkmilləşdirmələrin həyata keçirilməsinə kömək etsinlər. Bu praktikanı həyata keçirmək üçün şirkətlər tez-tez onların təşkilatı modelinin elementlərini, menecerlərin ümumi səlahiyyətlərindən hər səviyyədə fərdi işçilərin funksiyaları və məsuliyyətlərinin ən kiçik aspektlərinə qədər yenidən nəzərdən keçirmək məcburiyyətindədirlər. Şirkətin geniş istehlak malları sektoru istehsalın qənaətli reallaşması üçün tətbiq etdiyi bu kompleks yanaşma metodları yaxşı nəticə əldə etmişdir. Təcrübələrimiz göstərir ki, müəssisə istehsal xərclərini 15-25% azalda və istehsal gücünü 20-40% artırma bilər. Belə qənaət mənfəəti əhəmiyyətli dərəcədə artıracaq və ya fondlardan azad olacaq, hansı ki, marketing proqramlarının həyata keçirilməsinə, yeni



Qənaətli istehsal metodları

məhsulların inkişafına və xidmət səviyyəsinin artırılması və ya logistika sisteminin daha da optimallaşdırılmasına yönəldəcək.

3. SƏMƏRƏLİLİYİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ ƏSAS XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Biznesin böyüdüüyü, miqyasla birlikdə idarəetmədə də çətinliklər artdığı şəraitdə şirkət qarşısında yeni tapşırıqlar durur. Bu vəziyyətdə, üst səviyyə menecerləri boş məğuliyətlərə vaxt sərf etməməli, biznes üçün məhdud sayda həqiqətən vacib məsələlərə diqqət yetirməlidirlər. Şirkətin əsas fəaliyyət göstəricilərini izləyən və bu məlumatlar əsasında şirkətdə baş verən hadisələrə təsir göstərməsinə imkan verən şirkətdə formalaşmamış bir sistem yoxdursa, bunu etmək mümkün deyil. Təcrübə göstərir ki, bu cür sistemlərin ən qabaqcıllarından biri əsas fəaliyyət göstəricilərinə əsaslanan nəticələrə nəzarət edir. Bənzər bir sistem tərəfindən yaradılan bir sıra faktlar və məlumatlar yığır və obyektiv nəticələrin idarə edilməsi prosesi, ümumiyyətlə biznesin keyfiyyətinin əhəmiyyətli dərəcədə artırılmasıdır.

McKinsey təcrübəsi göstərir ki, bir şirkətdə məhsuldarlıq idarəetmə sisteminin tətbiqinin uğurları birbaşa davam edən fəaliyyətlərin mürəkkəbliyindən, uyğunluğundan və bir-birinə bağlılığından asılıdır. Performansın idarə olunması müxtəlif yanaşmalar və konsepsiyaların istifadəsinə imkan verən çoxtərəfli bir problemdir. Şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyi ilə əlaqəli menecerin vəzifəsi müəssisənin şərtlərinə ən uyğun yanaşma seçmək və onu təşkilatın ümumi idarəetmə sisteminə uyğunlaşdırmaqdır.

Biznes fəaliyyətinin idarə olunması sistemi üç məqbul bir-birinə aid olan elementlərin tərkib hissəsi kimi təhlil olunur:

- Səmərəli etika - şirkətin müəyyən nəticələrə nail olmaq istədiyi işçilərin təşkilati məzmunu, mədəniyyəti və zehniyyəti.
- Biznes nəticələrinin idarə edilməsi və idarə edilməsi sistemi - sistemin prosesləri, prosedurları və metodik yanaşmaları şirkətin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün istifadə edir və onları təkmilləşdirmək üçün əks təsir göstərir.
- Personelin səmərəliliyinin idarə edilməsi üçün sistemlər - işçilərin maksimum səviyyəsinə çatmaq üçün istifadə etdiyi proseslər və stimullar.

Bu üç elementin hər biri bir-birinə bağlı olan bir sıra istiqamətləri əhatə edir. Beləliklə, kadrların səmərəliliyinin idarə edilməsi işçilərin işinin qiymətləndirilməsi parametrləri və meyarları, onların işinin nəticələrini nəzərdən keçirmə prosesi, əks əlaqə və təşkilati xülasələrdir. Eyni zamanda, işçilərin işinin səmərəliliyini qeyri-müəyyən



Qənaətli istehsal metodları

olaraq ölçmək mümkündür, lakin əgər bu ölçmələrin nəticələri əmək haqqı və karyera artımı ilə birbaşa əlaqəli deyilsə, yəni motivasiya sisteminə aiddirsə, bu iş tamamilə faydasız olacaq. Yüksək performansın etikası, və şirkətin prioritetləri, güclərin aydın və birmənalı bölünməsi və məsuliyyət, hədəflərin dəqiq bir şəkildə müəyyən edilməsi ilə motivasiya və nəzarətin təsirli səmərəli sistemi əsasında formalaşmışdır (şəkil 1).

Şəkil 1. Səmərəliliyin idarə edilməsi

Əsas göstəricilər	
Səmərəlilik etikası	<ul style="list-style-type: none">• Nəzarət və motivasiyadan ardıcıl istifadə<ul style="list-style-type: none">— İşçi heyəti— maliyyə nəzarəti və planlaşdırma— əməliyyat nəzarət və planlaşdırma— təşviqlər— inkişaf və böyümə imkanları— təşkilatın dəyərləri— Vəzifələrin quruluşu— aydın şəkildə müəyyən edilmiş bir strategiya— təşkilatdan gözlənilən və prioritetlər• Məsuliyyət strukturu<ul style="list-style-type: none">— vahid sistemin maksimum şəffaflığı ilə məsuliyyətini müəyyən etmək aydın və məntiqlidir— təyini vəzifələri həll etmək üçün kifayət qədər səlahiyyətlərin verilməsi
Biznes nəticələrinin idarə edilməsi	<ul style="list-style-type: none">• Nəticələrin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi<ul style="list-style-type: none">— performans göstəriciləri və onları təyin edən amillər— müntəzəm standartlaşdırma və şəffaf hesabat• Vəzifələrin qoyuluşu<ul style="list-style-type: none">— əldə olunmuşlardan deyil, mümkün olanlardan hədəflərin müəyyən edilməsi— müqayisəli analiz— ətraflı iş planları• İdarəetmə prosesi<ul style="list-style-type: none">— nəticələrin davamlı olaraq analizi— uyğunsuzluqlarının səbəblərinin araşdırılması— düzəlişlərin edilməsi və tədbirlərin görülməsi
İşçi heyətinin səmərəliliyinin idarə olunması	<ul style="list-style-type: none">• Qiymətləndirmənin parametrləri və meyarları<ul style="list-style-type: none">— məqsədlər və vəzifələrin qoyulması— nəticələrini qiymətləndirmək üçün sistem• İşçi heyətin qiymətləndirilməsi prosesi<ul style="list-style-type: none">— periodik qiymətləndirmə— davamlı qarşılıqlı əlaqələr, bacarıqların dəstəklənməsi və inkişafı• Nəticələr<ul style="list-style-type: none">— kompensasiya və maliyyə stimulları— karyera inkişafı— çətin vəziyyətlərin düzəldilməsi üçün fəaliyyət planları



4. BİZNES NƏTİCƏLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSAS PRİNSİPLƏRİ

Şirkətlər üçün səmərəliliyin idarə edilməsi sisteminin elementlərindən ən mühümü iş nəticələrinin idarə olunmasıdır. Onun təsviri üzərində dayanaq və onun nümunəsindəki şirkətin fəaliyyətinin idarəedilməsi üzrə kompleks sistem çərçivəsində lazımi qarşılıqlı əlaqələri göstərək. Təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrini idarə etməklə bağlı danışarkən, "nə əkəcəksən, onu da biçəcəksən" ifadəsi şahidi ola bilər: " nə ölçərsən, onu da alarsan". Ümumi performans idarəetmə sisteminin təməl daşı şirkətin fəaliyyətini ölçmək və qiymətləndirmək üçün olan mexanizmlərdir və burada bir çox şirkət çətinliklərin ən çox üzləşdiyi yerdir. İlk baxışdan, heç bir şey çətin deyil, çünki maliyyə və idarəetmə hesabatları mövcuddur, bunun əsasında vəzifələri müəyyənləşdirə və onların həyata keçirilməsinə nəzarət edə bilərsiniz. Ancaq bir çox idarəçilər razılaşırlar ki, mühasibat uçotu məlumatları və idarəetmə mühasibatlığından lazımi məlumatları əldə etmək mümkün deyil. Məsələn, bir növ məhsul, müştərilər qrupu və ya xidmətlə bağlı xərclərin məbləğinin müəyyənləşdirilməsi mümkün deyildir. Bunu bilmədən, bu istiqamətdən məsul olan menecerlərlə əsas söhbət aparmaq çox çətinidir. Belə məlumatlar mövcud olsa belə, müəyyən bir problemin əsl səbəbləri və vəziyyəti necə düzəltmək barədə suallara tez-tez cavab vermir. Məsələn, satışların azalması səbəbləri qeyri-müəyyən ola bilər: bu, rəqiblərin məhsullarının yüksək keyfiyyətinin, satış vahidi səmərəsiz olub-olmamasının və ya problemlərin təchizatda axtarılmasının olub-olmamasının nəticəsidir. Əlbəttə ki, ayrı bir sınaq başlaya bilərsiniz, ancaq heç bir nəticə verməyəcək.

Ümumilikdə, dəqiq məlumat olmasa, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi daha uzun və qeyri-obyektiv olacaqdır. İnformasiya boşluğu menecerləri subordinasiya vahidlərinin fəaliyyətini aktiv şəkildə idarə etmək qabiliyyətindən məhrum edir. Vəzifələri və onların prioritet dərəcəsini aydın şəkildə təsvir edə bilmədikdə, onların həyata keçirilməsini aydın şəkildə izləyə bilmirlər. Bu problemlərlə qarşılaşdıqda, bir çox şirkət biznes prosesi idarəetmə prosesləri qurmaq mümkün olan kifayət qədər məlumat bazası yaratmağa başlamışdır. İş nəticələrinin idarə olunması üçün sistem üç oxşar elementdən ibarətdir (şəkil 2):

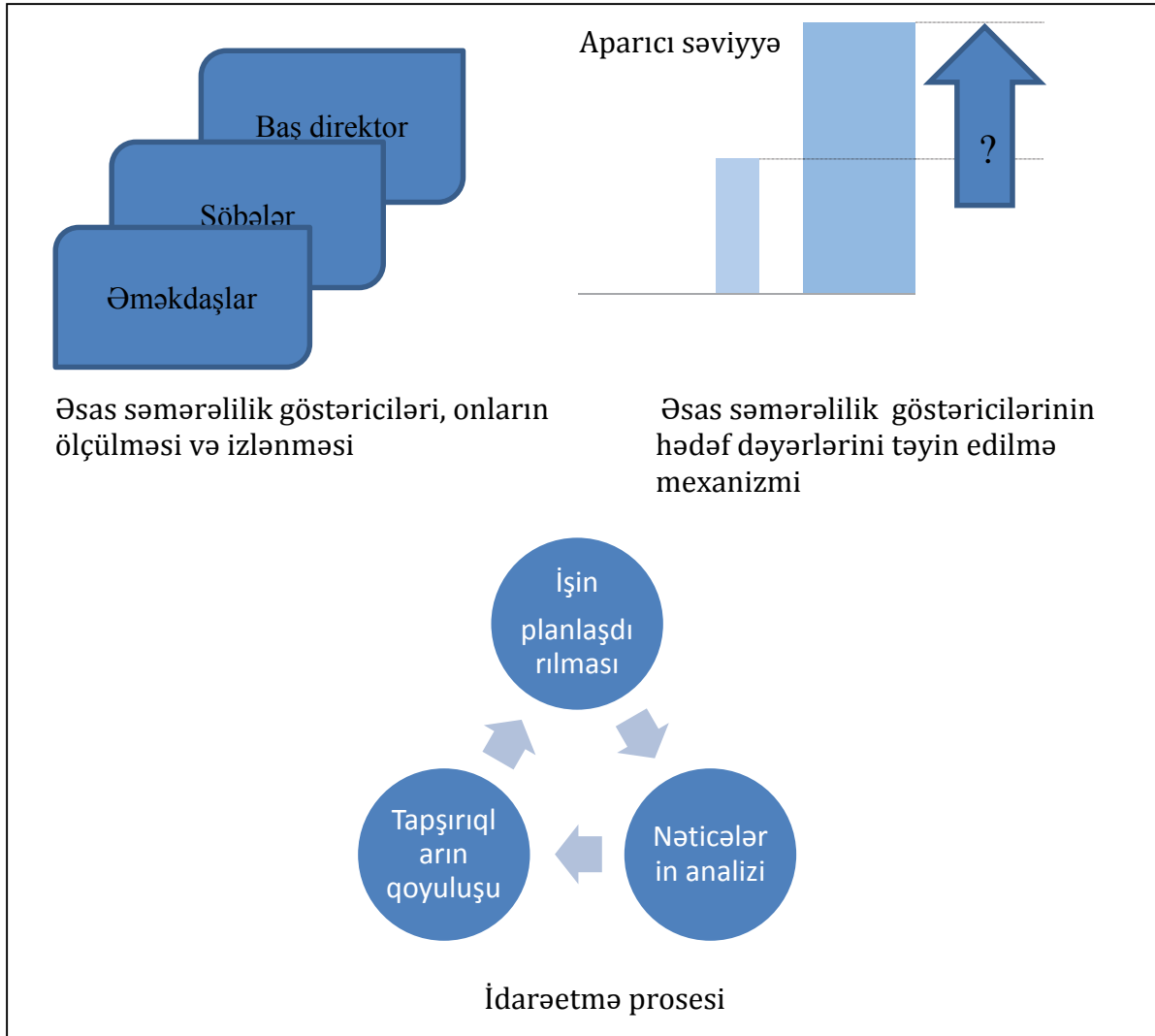
- Bir sıra göstəricilər və ya əsas göstəricilər (ƏSG) və onların ölçmə və izləmə prosesləri və məlumatları.
- ƏSG dəyərlərinin müəyyən edilməsi üçün mexanizm.
- İdarəetmə prosesi vəzifələri müəyyənləşdirmək, işin planlaşdırılması və nəticələrin qiymətləndirilməsi prosesi.

Onları daha ətraflı nəzərdən keçirək.



Qənaətli istehsal metodları

Şəkil 2. Biznes fəaliyyətinin idarə edilməsi sisteminin elementləri



5. ƏSAS SƏMƏRƏLİLİK GÖSTƏRİCİLƏRİ (ƏSG)

Əsas səmərəlilik göstəriciləri rəhbərlik tərəfindən şirkətin fəaliyyətini izləmək, tanımaq və onların idarə edilməsi qərarlarına əsasən sonradan qəbulu üçün istifadə edilən məhdud bir sıra əsas parametrlərdir. Əsas fəaliyyət göstəriciləri biznesin idarə olunması üçün ən vacib məlumatları əks etdirməlidir. Nümunəvi baxımdan ƏSG şirkətin biznes üçün ən vacib sahələrdə necə təsirli olduğunu göstərir. Təbii ki, fərqli şirkətlər və birləşmələr üçün müxtəlif vaxtlarda və müxtəlif şəraitdə bu amillər (və, o cümlədən, ƏSG)



Qənaətli istehsal metodları

fərqlənəcəkdir. Buna baxmayaraq, uğurlu şirkətlərin təcrübəsinin analizi ƏSG sistemlərinin yaradılması üçün bir sıra ümumi prinsiplərin mövcudluğunu göstərir. Bu baxımdan beş prinsip var.

Şirkətin dəyərini müəyyən edən əsas amillərlə ƏSG-nin əlaqələri. ƏSG şirkətin kapitallaşmasında dəyişiklikləri müəyyən edən parametrləri izləməlidir. Bu, həm də maliyyə göstəriciləri ola bilər (məsələn, tədbirlər, əsas vahidlərin əməliyyat gəlirləri və ya pul balansı hesablarında) və qeyri-maliyyə biznesin mühüm əməliyyat parametrləri (məsələn, orta hesabla müştəri istəklərinə cavab vermə müddəti, tam istehsal məhsulların dövrü, ümumi satışda yeni məhsulların payı) məlumatları xarakterizə edir. ƏSG-lər həmçinin rəhbərliyin şirkətin əməliyyatlarının nəticələrini proqnozlaşdırmasına kömək edən aparıcı göstəriciləri, eləcə də əldə edilmiş nəticələrin göstəricilərini də əhatə edə bilər.

İdeal olaraq, ƏSG sistemi müxtəlif vaxt üföqlərində şirkətin fəaliyyətinin maliyyə və əməliyyat parametrlərini izləmək üçün imkan verən müxtəlif növ göstəricilərdən ibarət olmalıdır. Son amil xüsusilə vacibdir, çünki təcrübələrimiz göstərir ki, bir çox idarəçilər vaxt keçdikcə səmərəli biznes xətlərinin tükənməsinə və onları daim əvəz etmək lazım olduğunu nəzərə almadan, təşkilatın hazırkı fəaliyyətinə dair performans idarəetmə sistemlərini odaklayırlar. Şirkətin kapitallaşdırılması yalnız cari fəaliyyətlə deyil, həm də daha az dərəcədə, investorların biznesin gəlirinin və rentabelliyyənin artmasına dair gözləntilərlə müəyyən edilir. Buna görə şirkətin ƏSG sistemi iş inkişafı potensialını izləyən bir sıra qısamüddətli və orta müddətli proqnoz göstəriciləri (məsələn, birləşmələrlə əlaqələrin keyfiyyəti) daxil etməlidir.

Təşkilatın müxtəlif səviyyələri üçün əlaqəli ƏSG-lərin mövcudluğu. Şübhəsiz ki, ümumi menecer və mağaza müdirinin fəaliyyətini ölçmək üçün müxtəlif göstəricilərə ehtiyac var. Bu, bütünlüklə şirkət üçün doğrudur. Bir şirkətin işgüzar fəaliyyət göstəriciləri sistemi yüksək səviyyəli idarəetmə səviyyəsində fəaliyyətinin ən ümumi parametrlərindən başlayaraq, xətti vahid səviyyələrində çox xüsusi əməliyyat parametrləri və həlləri ilə bitən bir sıra əlaqəli göstəricilərə malik olmalıdır (Şəkil 3).

Eyni zamanda, müxtəlif səviyyələrdə ƏSG sisteminin bir-birinə qoşulması vacibdir, yəni növbəti hər bir göstərici təbəqəsi bir və ya digər liderlər tərəfindən idarə olunan xüsusi amillər səviyyəsində əvvəlki məlumatı açıqlamalı və detallaşdırmalıdır. Belə ki, ümumi şirkətin rəhbəri üçün əsas ƏSG-lərdən biri onun kapitallaşmasının səviyyəsi və dinamikası olacaqdır. Şirkətin regional bölməsinin satışa məsul rəhbərinin əsas səmərəlilik göstəricisi, daha çox gəlir həcmidir (mənfəət deyil). Bütün səviyyələrdə menecerlər hansı göstəricilərə və nə dərəcədə məsuliyyət daşıyırlar və necə təsir göstərə biləcəklərini bilməlidirlər.

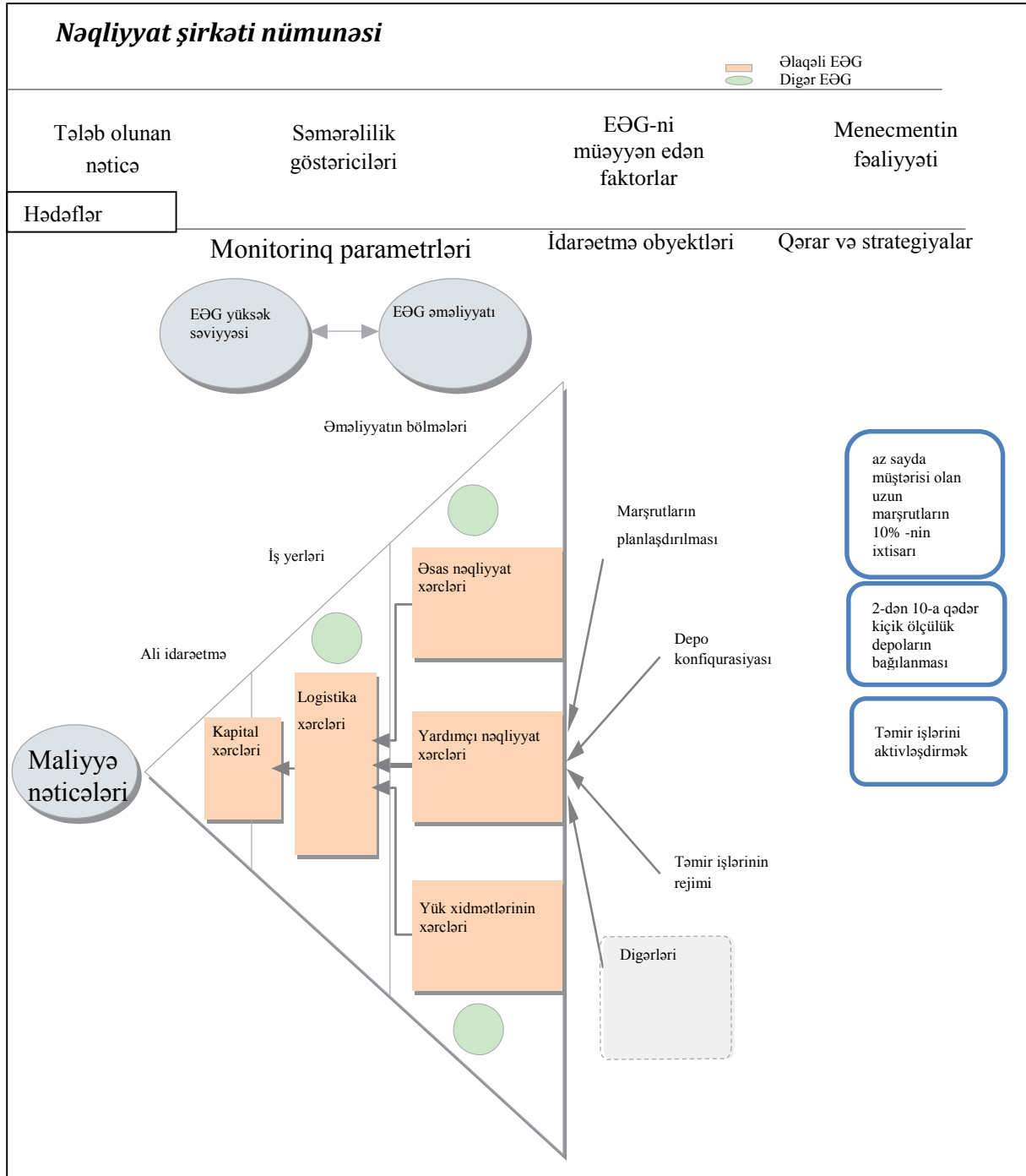
Əsas fəaliyyət göstəricilərinin xüsusi şərtlərə uyğunlaşdırılması və hər bir vahidin vəzifələri. Şirkətin müxtəlif biznes xətlərinin və bölmələrinin müvəffəqiyyət faktorları fərqlidir və bazarda və şirkət içindəki vəziyyətin xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir. Ona görə də, onların vəziyyətinə, performans göstəricilərinə uyğun olmalıdırlar.



Qənaətli istehsal metodları

Fərqli inkişaf prioritetləri olan bir çox oxşar vahidlərdən ikisi (məsələn, bir halda satış artımı və digər xərclər) müxtəlif göstəricilərə malik olmalıdır.

Şəkil 3. Səmərəlilik göstəricilərinin qarşılıqlı əlaqəsi



Göstəricilər sisteminin sadəliyi və aydınlığı. Təşkilatın hər bir səviyyəsinin əsas göstəriciləri 5-10-dən çox olmamalıdır. İdarəetmə hər səviyyədə nisbətən az ƏSG



Qənaətli istehsal metodları

rəhbərləri diqqətini yalnız həqiqətən əhəmiyyətli məsələlərə yönəldir. Bu şirkətin rəhbərliyi üçün xüsusilə vacibdir. Beləliklə, General Electric şirkətinin baş icraçı direktoru Jack Welch hər səhər qəzet mənbəyini üç göstərici ilə qəbul etmişdir: işçilərin sayı (göstərici göstəricisi), satış həcmlərinin artımı və alınan sifarişlərin həcmi. İyon gündəlik bu parametrləri idarə etmək üçün qərarlar qəbul etdi.

Bütün təşkilat üçün əsas fəaliyyət göstəriciləri sisteminin əsas ideyası biznesin nəticələrini müəyyən edən əsas amillərin, onların hər bir səviyyəsinin təfərrüatlarını müəyyənləşdirən və həyata keçirilməsini təmin edən xüsusi menecerlər üçün konkret vəzifələrin müəyyənləşdirilməsinin aydın və rəsmi təsviridir. İşçilərə nə istədiklərini və nə etmələri lazım olduğunu bilmədikləri zaman onların başa düşmədikləri terminlər baxımından tapşırıqlar vermək tamamilə mənasızdır. Ancaq izlənən parametrlərin dəyərlərinə təsir etmək imkanına malik olmayan bir vahid üçün ƏSG-lər yaratmaq daha da mənasızdır. ƏSG sisteminin daha sadə və daha aydın olması, daha səmərəli olur.

İterativlik. Bir dəfəlik ƏSG sistemi qurmaq mümkün deyil. Əksinə, daxili qurumlar inkişaf etdikcə xarici şərait və prioritetlər dəyişirsə, ƏSG istifadə olunur və onların nisbi üstünlüyü dəyişə bilər və dəyişdirilməlidir. ƏSG-lərlə iş nəticələrini idarə etmək üçün ümumi məntiq və yanaşma çox vacibdir, xüsusi göstəricilər anın xüsusiyyətlərinə bağlıdır.

Nəhayət, ƏSG sisteminin səmərəli işləməsi üçün şirkət rəhbərliyi və işçilər öz növbəsində bütün əsas idarəetmə proseslərinə inteqrasiya olunmalıdır: potensialın qurulması, planlaşdırma və vəzifələrin təyin edilməsi, performansın qiymətləndirilməsi və ödənilməsi və s.

Beləliklə, ƏSG-lər və planlaşdırma daxil olmaqla, bütün iş nəticələrinin idarəetmə sistemində inteqrasiya olunmuş yanaşma və bunlara əsaslanan vəzifələri müəyyənləşdirmək və bu təqdimatlara əsaslanan idarəetmə prosesi lazımdır.

6. ƏSAS SƏMƏRƏLİLİK GÖSTƏRİCİLƏRİNİN HƏDƏF DƏYƏRLƏRİNİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRMƏ MEXANİZMİ

Biznes nəticələrinin idarə olunması sisteminin yalnız izlənməsini yoxlamaq deyil, həm də şirkətin məqsədlərinə nail olmasını təmin etmək üçün bu məqsədlərə nail olmağın müvafiq mexanizmini yaratmaq lazımdır. Hədəflərin müəyyənləşdirilməsi üçün xüsusi mexanizmlər biznesin məzmunundan və spesifikliyindən asılıdır, lakin bir sıra ümumi qəbul edilmiş prinsiplər mövcuddur ki, belə bir sistemi biznesin idarə olunması üçün daha səmərəli və faydalı edir:

- Əldə ediləndən deyil, mümkün olandan planlaşdırma.

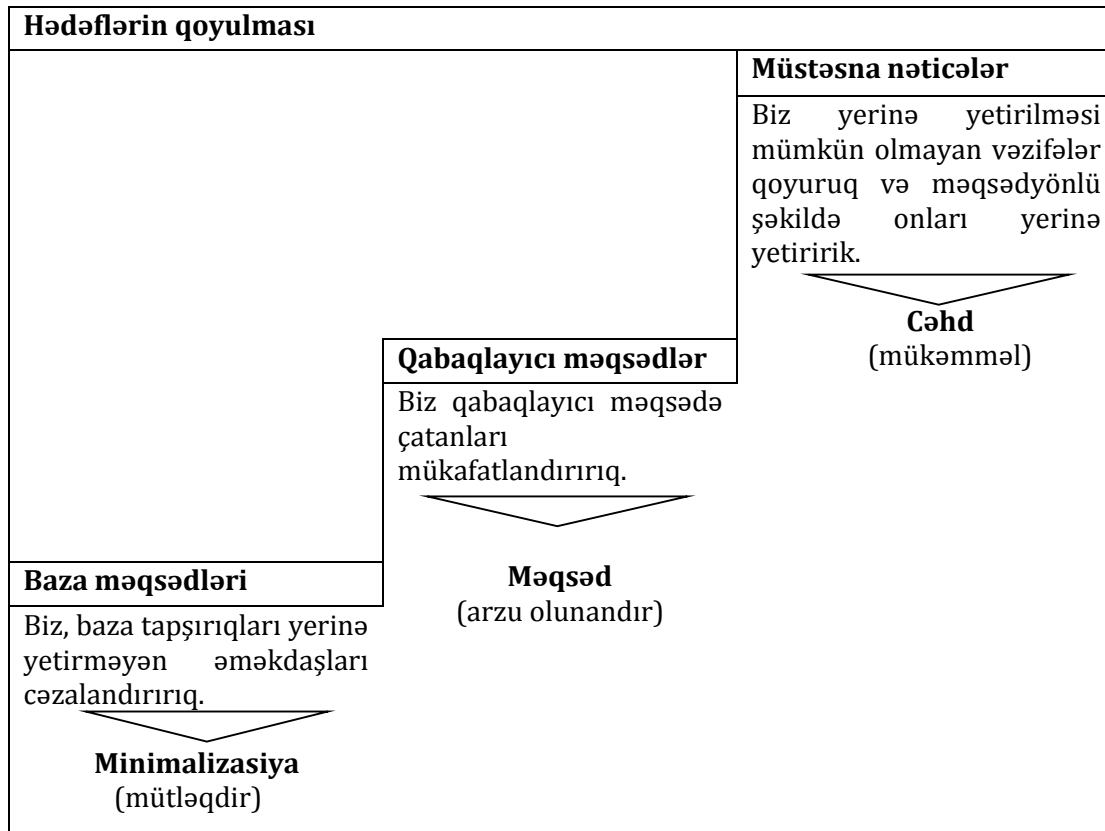


Qənaətli istehsal metodları

- Mümkün olan ən çox sayda faktın istifadə edilməsi və mühasibat uçotu, həmçinin maliyyə bazarlarının analitiklərinin gözləmələri, daxili və sənayelər arasında (sahələrarası) müqayisələr, şirkət daxilində uğurlu təcrübələrin təhlili və s.
- Məqsədlərin və hədəflərin bazardakı rəqabət vəziyyəti ilə uyğunlaşdırılması.
- Təşkilatda həyata keçirilən məqsədlərdən və vəzifələrdən "yuxarıdan aşağı" "aşağıdan yuxarı" fəaliyyətin yaxşılaşdırılması üçün real imkanlara qədər uyğunlaşma.
- Bölmə tərəfindən planlaşdırılmış nəticələr əldə edildikcə hədəflərin yüksəldilməsinə imkan verən mexanizmlərin mövcudluğu.

Əsas səmərəlilik göstəricilərinin məqsədli səviyyəsinin təyini məsələsi - ən mürəkkəb məsələlərdən biridir. Təcrübə göstərir ki, uğurlu şirkətlər əsas səmərəlilik göstəricilərinin iki səviyyəsini təyin edirlər - baza (əsas) və inkişaf etmiş və ya başqa sözlə, minimum lazım olan və arzu olunan. Bu üsul ilə müvafiq strukturlaşdırılmış kompensasiya sxemi ilə birlikdə vəzifələrin qoyulması (əsas səviyyəyə çatmaq üçün nisbətən kiçik ödənişlər və qabaqcıl dəyərlərə nail olmaq üçün xeyli yüksək ödənişlər) maksimum nəticəyə nail olmaq üçün işçilərin və şirkətin fəaliyyətini səmərəli şəkildə stimullaşdırır (şəkil 4).

Şəkil 4





Qənaətli istehsal metodları

6.1. İdarəetmə prosesləri

Səmərəliliyin idarəetmə sisteminin üçüncü elementi ƏSG sistemində əsasən bölmələr və onların işçiləri üçün vəzifələri müəyyənləşdirmək, onların əldə olunması üçün iş planı hazırlamaq, bu işin nəticələrini qiymətləndirmək və müvafiq düzəlişlər etmək üçün formalaşdırılmış proseslərdir. İdarəetmə prosesi, bir sıra elementlərdən ibarətdir, məsələn planlaşdırma, əldə edilmiş razılıq və təyin edilmiş məqsədləri formallaşdırma razılaşdırılmış nəticələrlə müqavilələrin (RNM) formalaşdırılması. Bunun da əhəmiyyətli bir hissəsi təşkilatın müxtəlif səviyyələri arasında bir il ərzində baş verəcək əlaqə və qarşılıqlı əlaqələr cədvəlidir. Bu qarşılıqlı təsirlər təşkilatlar qarşısında yaranan bütün risklərin və imkanların adekvat anlanılmasını mümkün edən dialoqun saxlanması üçün lazımdır. Fikir mübadiləsi qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmağa imkan yaratmalıdır, fəaliyyətin daha yüksək nəticələrini stimullaşdırmalıdır.

Bizim təcrübəmizə görə, idarə etmə prosesinin müvəffəqiyyətinin əsas amilləri bunlardır:

- Şirkətin müxtəlif səviyyələri arasında və daxilində, fəaliyyətin qiymətləndirilməsini, məsələlərin qoyulmasını, sonrakı işin planlaşdırılmasını daxil edən qarşılıqlı əlaqələrin ardıcıl (adətən hər kvartalda (rüb)) olması (şəkil 5).

Şəkil 5

Səmərəliliyin idarə edilməsi - il ərzində qarşılıqlı əlaqə.				
	I rüb	II rüb	III rüb	IV rüb
İNŞQM	—————			
Görüşlər	————— x			
•Regionların nümayəndələri öz aralarında	x x	x x	x x	x x
•Regionların nümayəndələri direktor ilə	x	x	x	x
Nəticələrin rüblük qiymətləndirilməsi	x	x	x	x
Planlaşdırma	—————			



Qənaətli istehsal metodları

- ƏSG-in (əsas səmərəlilik göstəriciləri) məqsədlərinin əhəmiyyətliyi və qarşıya qoyulan məsələlərin formallaşdırılması. Bunun üçün tez-tez istifadə edilən razılaşdırılmış nəticələrlə müqavilələr (RNM) yeganə mexanizm deyil. Onların üstünlüyü ondadır ki, onlar əməkdaş tərəfindən ƏSG terminlərində aydın müəyyən edilmiş öhdəliklərin qəbulunu formallaşdırırlar və onların kompensasiyasının səviyyəsini onun nailiyyətiylə əlaqələndirirlər.
- Qiymətləndirilmə və planlaşdırma dövrü çərçivəsində əməkdaşların bacarıqlarının artırılmasına ayrılan böyük diqqət, yəni onların təliminə və qarşıya qoyulan məsələlərin nailiyyətində fəal dəstək. Beləliklə, ən yaxşı nəticələrə necə nail olmağın izahatına, bu və ya digər əməkdaşın əməyinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi qədər diqqət ayrılır.
- ƏSG-nin faktiki qiymətlərinin məqsəd edilən qiymətlərdən fərqlənməsinin səbəblərinin formallaşdırılmış təhlili və qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün əməkdaşlar və bölmələr tərəfindən həyata keçirilən işin təhlili.
- Fəaliyyətin nəticələrinin qiymətləndirilməsinin inteqrasiyası və bütün qalan proseslərin (strateji planlaşdırma, büdcələşdirmə və s.) şirkətin gündəlik fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsi olması məqsədi ilə onlarla bağlı şirkətdə məsələlərin qoyulması. Bütün şirkət üzrə eyni, ətraflı reqlamentlərdə formallaşdırma ilə təmin edilən, prosesin tətbiqi bunun üçün əhəmiyyətli şərtidir.

6.2. Nəzəriyyədən təcrübəyə

ƏSG-yə əsaslanan idarəetmə sisteminin hazırlanması və tətbiqi nəticələri bu sistemin əhatə dairəsinin genişliyi haqqında bir sıra konseptual qərarların qəbulu, ƏSG-nin detallaşdırmasının səviyyəsi və onun təşkilatın ən aşağı səviyyələrinə qədər çatdırılması ilə bağlıdır. Bu qərarlardan bir çoxu şirkətin spesifik hədəfləriylə və praktik məqsədə uyğunluqla təyin ediləcək. Aşağıda biz onların bəziləri haqqında qısa məlumat verəcəyik (şəkil 6).

ƏSG necə olmalıdır: maliyyəli və ya keyfiyyətli?

Şirkətlərin təcrübəsində ƏSG sisteminin formalaşmasında iki yanaşmadan istifadə olunur: maliyyə parametrlərinə əsaslanan yanaşma və istifadə edilən strategiyanın müvəffəqiyyətinin amillərinə və ya biznesin modelinə əsaslanan yanaşma. Birinci halda ƏSG sistemi şirkətin fəaliyyətinin əsas maliyyə göstəricilərinin parçalanması və ayrı-ayrı elementlərə görə məsuliyyətin daha aşağı səviyyəli təşkilati bölmələrə verilməsi əsasında təşkil olunur. Belə yanaşma maliyyə nəticəsinə dəqiq istiqaməti təmin edir, amma bu onun məhdudluğuna səbəb ola bilər.



Qənaətli istehsal metodları

Şəkil 6

İdarəetmə sisteminin tətbiqi zamanı qərarlar				
Baş direktor		Qabaqlayan səviyyə		
Bölmə			?	
Əməkdaş	Baza səviyyəsi			
Nəticələrə görə qiymətləndirilmə və hesabat	İmkanların və məqsədlərin təyin edilməsi mexanizmləri			İdarəetmə prosesi
<ul style="list-style-type: none"> •Maliyyəli və keyfiyyətli ƏSG balans •Sisteminin əhatə dairəsinin genişliyi (funksiyalar, bölmələr) •Hər funksiya/bölmə çərçivəsində ƏSG detallaşdırmasının dərinliyi •konkret göstəricilərin seçimi 	<ul style="list-style-type: none"> •Göstərici mənalılarının təyini üçün baza meyarları •Xarici nəzarətdə olmayan amillərin təsirinin aradan qaldırmasına yanaşma •Şəxsi, qrup və ümumi korporativ məsələlərin nisbəti •«Yuxarıdan aşağıya» gözləntiləri və «aşağıdan yuxarıya» üzərinə götürdüğü öhdəliklər arasında nisbət və balans 			<ul style="list-style-type: none"> • Qiymətləndirilmə dövrünü tamamlayan alətlər yığı (maneələrin aradan qaldırması, təlim, bacarıqlar, yeni alətlər) • Qarşılıqlı təsirlər dövrünün ritmi; operativliyin və məsələlərin icrasının müddətlərinin reallığı arasındakı nisbət
Sistemin təşkilati dəstəyi				

Bəzi hallarda o əlavə edilmiş və ya seçilmiş modelin müvəffəqiyyətinin əsas amillərinin təyininə və ya biznesin strategiyasına əsaslanan yanaşmayla əvəz edilmiş ola bilər. Bu amillər üçün indikatorlar təyin edilir və onların əsasında ƏSG-lər müəyyən edilir. Bu yanaşmanın problemi ondan ibarətdir ki, bəzən onu maliyyə nəticəsiylə birbaşa bağlamaq çətin, necə ki, indikatorların (göstəricilərin) dəyərlərini və onları izləmək üçün nəzərdə tutulmuş uğur amillərini əlaqələndirmək çətin ola bilər (şəkil 7).

Yuxarıda qeyd olunan iki yanaşmadan başqa, çox vaxt bu və ya digər bölmələrin rəhbərlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi amilləri istifadə olunur, məsələn, onların digər bölmələr ilə qarşılıqlı əlaqələrinin operativliyi və keyfiyyəti və tabe olunanların vərdişlərinin təkmilləşdirilməsi. Bütün bu amillər daha çox yardımçı xarakter daşıyır və əməkdaşların bu və ya digər kateqoriyadan olan istənilən hərəkətini stimullaşdırılmasına yönəlir.

Şirkətin praktikasnda biznesin konkret vəzifə və şəraitindən asılı olaraq kombinasiya amillərindən istifadə olunur. Bu zaman "maliyyə" yanaşması, bir qayda olaraq, əsas götürülür və ona, cari dövrün maliyyə nəticələrinin artıq bağlılığına kompensasiya etməyə yönələn bu və digər parametrlər əlavə olunur.



Strategiyanın uğur faktorları əsasında ƏSG müəyyənləşdirilməsi

Şirkətinin nümunəsi - Yanacaqoldurma məntəqəsinin operatoru

Şirkət qiymət baxımından avtomobilin benzinə və digər məhsullara olan tələbatlarını daha asan, tez və şəraitli olmasını təmin edir

Məqsəd: Şəhərlilər iş vaxtı

Üstünlük: Daha rahat yerləşmə və giriş
Sürətli və gülərüzlü xidmət
Malların rəqiblərə nisbətən ən yaxşı təklifi

Qiymətlər: Əsas milli şəbəkələr ilə bir səviyyə
Yerli müstəqil iştirakçılardan biraz yüksək

Ən yaxşı yerləşmə

Ən yaxşı çeşid və çox böyük rahatlıq

Səmərəli və keyfiyyətli əməliyyatlar

**Əsas amillər üçün xüsusi göstəricilər:
müşəri marjası, dövr ərzində müştərilərin sayı və s.**

Əsas səmərəlilik göstəricilərinin (ƏSG) məhdud sayını necə seçməli?

Dediyimiz kimi, hər bir təşkilat səviyyəsində maksimum 5-10 ƏSG olmalıdır, əks halda onlara səmərəli nəzarət etmək mümkün olmayacaq. ƏSG əsas seçim meyarları - onların şirkət üçün ən vacib olan göstəricilərdən asılılığı, göstəricilərin növləri üzrə balanslaşdırılması və planlaşdırılması, əməkdaşların ona təsir edə bilməsi, həmçinin sadəliyi və aydınlığıdır.

Mümkün olanlardan lazımi göstəriciləri almağa kömək edən, əlavə meyarlar mövcuddur:

- **Ölçünün nisbi sadəliyi.** Təcrübə göstərir ki, əksər hallarda müəssisədə mövcud olan informasiya sistemləri ƏSG sistemlərinin mükəmməliyi üçün bütün lazımi məlumatları vermir. Bu sistemin tətbiqi informasiya sistemində hesabatların modifikasiyasını və əlavə informasiyanın toplanılmasını tələb edir, bu zaman



Qənaətli istehsal metodları

bütün mövcud hesabatlar lazımsız olur. Yekun göstəricilərinin seçiminə, sözsüz ki, bu modifikasiyaların qiyməti təsir edir. Həmçinin, ölçünün nisbi dəqiqliyini və verilənlərdən istifadənidə nəzərə almaq lazımdır. Nəhayət, bu və digər göstəricilərin ölçüsündə xarici amil təsirini və rəhbərin və qiymətləndirilən bölmənin təsirini bölüşdürmək mümkün olmalıdır.

- **Düzgün stimulun yaradılması.** Göstəriciləri ele seçmək lazımdır ki, onlar maksimum dərəcədə süni "vəziyyəti" aradan qaldıra bilsin. İstifadə olunan göstəricilər əməkdaşların hərəkətlərində (məsələn, nəyin bahasına olursa-olsun cari dövrdə xərclərin azaldılması və ya çoxlu riskli qərarların qəbul edilməsi) " əyriliyə" gətirib çıxartmamalıdır.
- **Müqayisə imkanı.** Üstünlük o göstəricilərə verilməlidir ki, hansıları bazar üzrə və ya şirkət daxili analoji göstəricilərlə müqayisə etmək mümkün olsun.

Biznes nəticələrinin idarə olunması sisteminin tətbiqinə təşkilati dəstək

Biznesin nəticələri idarəetmə sisteminin tətbiqi ilə, bir qayda olaraq, yoxlama bölməsi məşğul olur. Onun vəzifələrinə əsas səmərəlilik göstəriciləri sisteminin analitik dəstəyinin işlənilməsi və onların məqsədli səviyyələrinin təyin olunması daxildir. Orada faktiki nəticələrin səbəblərinin təhlili və qiymətləndirilməsi məsələsi də durur. Yoxlama bölməsinin səmərəli idarəetmə sistemi çərçivəsində öz funksiyasını lazımi qədər yerinə yetirməsi üçün, onun rolunu, strukturunu, proseslərini və əməkdaşların bacarıqlarına olan tələbatı müəyyən edən bir neçə şərtlər lazımdır.

- **Rol.** Səmərəliliyin idarəedilməsi çərçivəsində yoxlama bölməsi iki funksiyayı yerinə yetirməlidir: alınan qərarların analitik dəstəyini və verilənlərin və obyektiv hesablamaların müstəqil təminatçı funksiyalarını.
- **Struktur.** Yuxarıda qeyd olunan iki rolun yerinə yetirilməsi yalnız yoxlama strukturunun 2 bloka bölünməsindən sonra mümkündür - planlaşdırma və səmərəliliyin idarəedilməsi və istifadə olunan qiymət və rəqəmlərin hesabat blokları. Bu cür struktur bölmə maraqların toqquşmasının qarşısını alır. Qeyd edək ki, mürəkkəb matris təşkilatlarda planlaşdırma bloku çox vaxt düz xətt üzrə birbaşa rəhbərlərə, "punktirli xətt üzrə" isə maliyyə funksiyasına tabe olur. Hesabat bloku isə, əksinə, demək olarki yalnız maliyyə funksiyasına tabe olur.
- **Proseslər.** Mümkün qədər prosedurun, qarşılıqlı fəaliyyətin və sistemin sadələşdirilməsi vacibdir. Məsələn, mürəkkəb çoxsəviyyəli qurumlarda qarşılıqlı fəaliyyətin asanlaşdırılması və operativliyi üçün informasiyanı və hesabatı müxtəlif bölmə səviyyələrində paralel təqdim etmək lazımdır: maliyyə blokunda yuxarıda və düz xətt üzrə bölmə rəhbərliyində həmin səviyyədə.
- **Bacarıqlar.** Yoxlama bölməsinin 2 hissəsi tələb olunan bacarıqların fərqli seçimini və karyeranın inkişafının fərqli yollarını nəzərdə tutur. Planlaşdırma blokunun mütəxəssislərin, yəqin ki, maliyyə, iqtisadi analiz və idarəetmə sahəsində



Qənaətli istehsal metodları

təcrübələri olmalıdır. Onların mövqeyi yuxarı rəhbərlərlə sıx və qarşılıqlı fəaliyyətə imkan verir və onları maliyyə direktoru və ya düz xətt üzrə bölmə rəhbəri mövqeyinə hazırlayır. Hesabat blokunun mütəxəssisləri, mühasibat və idarəetmə uçotu sahəsində yüksək hazırlıqlı olmalıdırlar, onların karyerası isə gördükləri funksiya ilə çərçivələnir.

İdarəetmə sisteminin tətbiqi biznesin yüksək səviyyəli analitik şöbəsinin yaradılması ilə məhdudlaşmır, həmçinin bütün təşkilatın işinin praktikasını və metodların köklü dəyişilməsində tələb edir. Onun tətbiqi zamanı işlərin düzgün təqdim edilməsi və ƏSG müəyyən olunmasında düz xəttli bölmələrin iştirakı, yuxarı rəhbərlərin diqqəti, sistemin prinsipini və ideyasını, həmçinin yeni prosesin detallını əməkdaşlara və rəhbərliyə izah edən işlər çox vacibdir. Kompleks yanaşma və heyətin idarəedilməsi sistemi çərçivəsində motivasiya alətlərinin və əsas stimullarının bağlılığında vacibdir. Əvvəllər səmərəliliyin açar göstərici sistemini istifadə etməyən təşkilat üçün idarəetmənin bu sistemə keçidi onun gündəlik fəaliyyət təcrübəsində dəyişiklərə yol açacaq. Eyni zamanda, bu cəhdlərin doğru və kompleks şəkildə həyata keçirilməsi şirkətə xeyir gətirəcək, bu isə vacib idarəetmə məsələlərinin keyfiyyətli və tez qəbul edilməsinə gətirib çıxaracaq.



Qənaətli istehsal metodlarının təhlili üzrə ən yaxşı beynəlxalq nümunələrin öyrənilməsi

Enerji effektivliyi üzrə Vyana təcrübəsi

Sənaye 4.0 Pilot Zavodu

Vyana Texniki Universiteti, Federal Nəqliyyat, İnnovasiya və Texnologiya Nazirliyi və Vyana şəhərinin administrasiyasının əməkdaşlığı çərçivəsində qurulmuş "Sənaye 4.0" eksperimental zavodu Aspern Zeeştadt rayonunda yerləşir. Zavodun fəaliyyət məqsədi - additiv və lazer istehsalı, birgə robot texnikası, kombinə edilmiş texnologiyalar, müasir kommunikasiya texnologiyaları ilə rabitə, eləcə də sənaye istehsalında istifadə üçün böyük analitik test və tədqiqat məlumat bazasını tətbiq etməklə yerli şirkətlərə gələcəyin texnologiyaları istehsalında yardım göstərməkdir. Sənaye 4.0 - insan, avadanlıq və istehsal edilən məhsulların bir-biri ilə əlaqəli olduğu istehsalın intellektual inteqrasiyasıdır. Eksperimental zavodda yeni üsullar və istehsal prosesləri araşdırılaraq nəticələr layihədə iştirak edən 20-dən çox şirkətin müntəzəm istehsal proseslərinə tətbiq olunur.



Layihənin əsas məqsədi beynəlxalq istehsal zəncirlərində yerli şirkətlərin rəqabət qabiliyyətli qalmalarını təmin etməkdir. Layihə nəticəsində Avstriya şirkətləri beynəlxalq arenada maşın-qayırma, avtomobil detalları, yüksək texnoloji materiallar və ekoloji təmiz texnologiyaların istehsalı sahəsində liderdirlər. Misal olaraq, istehlakçının fərdi ehtiyaclarını qarşılamaq üçün fərdi olaraq hazırlanan protez və ya avtomobil istehsalını göstərmək olar. Bundan əlavə, zavod individuallaşdırılmış 3D printerləri istehsal etməyi də planlaşdırır.

Aspern Smart Şəhər Tədqiqatı (ASŞT) eksperimental zavodun yaxınlığında yerləşir. ASŞT - şəbəkə operatorlarının, beynəlxalq texnologiyalar, enerji istehsalı və təchizatı üzrə şirkətlərin, eləcə də Vyana şəhərinin administrasiyasının birləşməsidir.



Qənaətli istehsal metodları

Bu işgüzar əlaqələr şəhərin yeni rayonlarında gələcəkdə ətraf mühit və enerji təminatı üçün lazım olan texniki həlləri inkişaf etdirmək və sınaqdan keçirmək üçün yaradılmışdır. Müasir enerji təminatına keçidin əsas məqsədi CO2 emissiyalarını azaltmaqdır.

Aspern Smart Şəhər Tədqiqatı rəasional enerji istifadəsinə, ağıllı binalara, ağıllı elektrik şəbəkələrinə, ağıllı informasiya və kom-

munikasiya texnologiyalarına, ağıllı istifadəçilərə istiqamətləndirilmişdir. Enerji, texnologiya və istehlakdan istifadəni optimallaşdırmaq üçün vahid sistemli yanaşmadan istifadə olunur. Bu yanaşma ilə Aspern Smart Şəhər Tədqiqatı 2016-cı ildə "Dünya ağıllı şəhər mükafatı"na layiq görülmüşdür.





***Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İqtisadi İslahatlar Elmi Tədqiqat İnstitutu***

*Həsən Bəy Zərdabi Prospekti, 88a, AZ1011, Bakı şəhəri, Azərbaycan Respublikası,
Tel.: +99412 4308933, Faks: +99412 4300215,*

İnternet səhifə: www.ier.az

Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İQTİSADİ İSLAHATLAR ELMİ TƏDQIQAT İNSTİTUTU

QƏNAƏTLİ İSTEHSAL METODLARI

Çapa imzalanıb: 21.12.2017
Formatı 60x84 1/8. Ofset çap üsulu.
Tirajı 500 nüsxə

“Çap ART” Nəşriyyatının mətbəəsi.
Bakı, Ə.Hüseynzadə 55. Tel. 595 04 92