



KORPORATİV İDARƏETMƏDƏ ƏMƏLİYYATLARIN İDARƏ OLUNMASI



Elnur ƏLİYEV,
İqtisadi İslahatların Təhlili və
Kommunikasiya Mərkəzinin
əməliyyat meneceri



Korporativ idarəetmədə əməliyyatların idarə olunması

Elnur ƏLİYEV,
Əməliyyat meneceri

GİRİŞ

Son illər dünya iqtisadiyyatında korporativ idarəetmənin əhəmiyyəti davamlı olaraq artır. Xüsusilə, inkişaf etmiş qərb ölkələrində baş vermiş irimiqyaslı böhran şirkətləri bu sahəyə diqqət ayırmağa sövq etmişdir. Korporativ idarəetmə sadəcə prosedur və qaydalardan ibarət deyil. Bu, idarəetməyə fərqli baxışdır: "öz maraqlarını digərlərinin maraqlarında görmək bacarığıdır"(3). Effektiv korporativ idarəetmə sistemi daha yaxşı nəzarət və strateji planlaşdırma, əməliyyat risklərinin və məhkəmə çəkişmələrinin azalması deməkdir. Korporativ idarəetmə sistemi tətbiq edən şirkətlərdə əməliyyat menecerlərinin funksiyaları da aydın müyyənləşdirilir və onlar proseslərdə önə çıxırlar. Dünya iqtisadiyyatına sürətlə inteqrasiyanı hədəfləyən Azərbaycan Respublikasında da yerli şirkətlərin beynəlxalq miqyasda rəqabətqabiliyyətliyini artırmaq məqsədilə korporativ idarəetmə institutları yaradılır. Onun üçün də son vaxtlar korporativ idarəetmə, əməliyyat meneceri sözləri leksikonumuza daxil olmuşdur. Artıq dövlətə məxsus müəssisələrdə (DMM) ümumi korporativ idarəetmənin tətbiq istiqamətində mühüm addımlar atılır. Geniş əhatəli qanun və qaydaların bərabərlik prinsipi əsasında tətbiq edilməsi hamı üçün eyni şərait yaratmağa, dövlət və özəl şirkətləri arasında rəqabətdə tarazlıq təmin etməyə imkan verir.

Prazident İlham Əliyevin müvafiq Sərəncamına (4) əsasən hökumətin iqtisadi inkişafa təkan vermək üçün gördüyü tədbirlərin dəstəklənməsi məqsədi ilə Azərbaycanda dövlətə məxsus müəssisələrdə korporativ idarəetmə ilə bağlı çox ciddi addımlar atılır.

DMM-lərdə korporativ idarəetmə və hesabatlılığı gücləndirmək məqsədi ilə hökumət islahatlara başlamışdır ki, bu da müsbət bir haldır. Təkmilləşdirilmiş korporativ idarəetmə təcrübələrinin hədəflənməsi, DMM-lərin daha səmərəli fəaliyyət göstərməsinin təmin edilməsi məqsədi ilə DMM-lərin yüksək rəhbərliyinin hesabatlılığı və fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün stimullar vasitəsi ilə bu iddialı islahatlar DMM-lərin korporativ idarəetməsini dövlətin islahat prioritetləri arasında ön sırada yerləşdirir. Bu məqalədə isə biz korporativ idarəetmədə əməliyyatların idarə edilməsi məsələsinə yer ayıracağıq.

ƏMƏLİYYATLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ NƏDİR?

Əməliyyatların idarə edilməsi texnikaları dünyanın hər yerində bütün məhsuldar müəssisələrə tətbiq olunur. Tətbiq sahəsinin ofisdə, xəstəxanada, restoranda, ticarət mərkəzlərində və yaxud da zavodlarda olmasının fərqi yoxdur. Hər növ malların və xidmətlərin səmərəli istehsalı ƏİE konsepsiyalarının, alətlərinin və texnikalarının effektiv tətbiqini tələb edir.

İstehsal-məhsulların və xidmətlərin yaradılması deməkdir. Əməliyyatların idarə edilməsi girişləri (xammalı, hissələri) çıxışlara (son məhsullara) çevirməklə malların və xidmətlərin yaradılması ilə bağlı fəaliyyətlərdir. Malları və xidmətləri yaradan işlər, bütün təşkilatlarda yerinə yetirilir. İstehsalat şirkətlərində malların yaradılması üçün yerinə yetirilən işləri yetərincə müşahidə etmək olur.

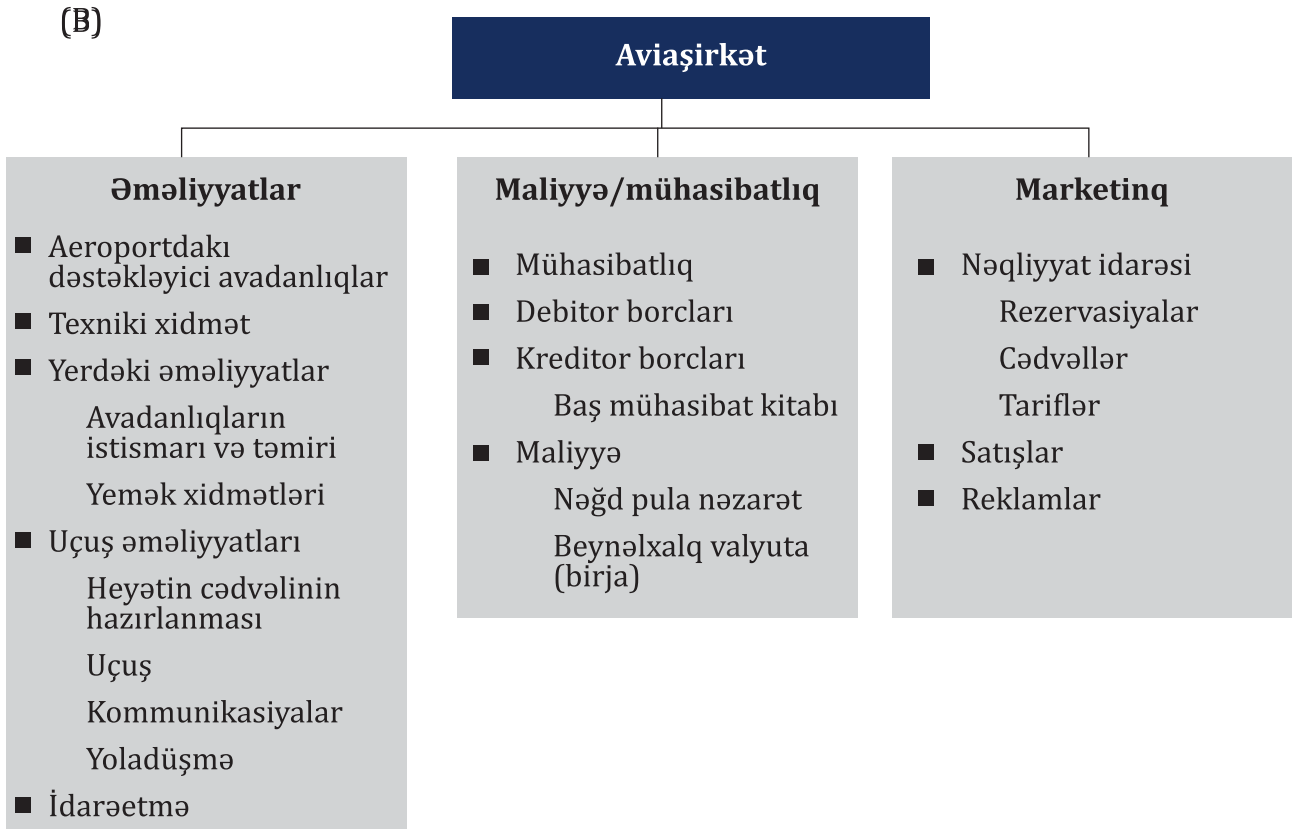
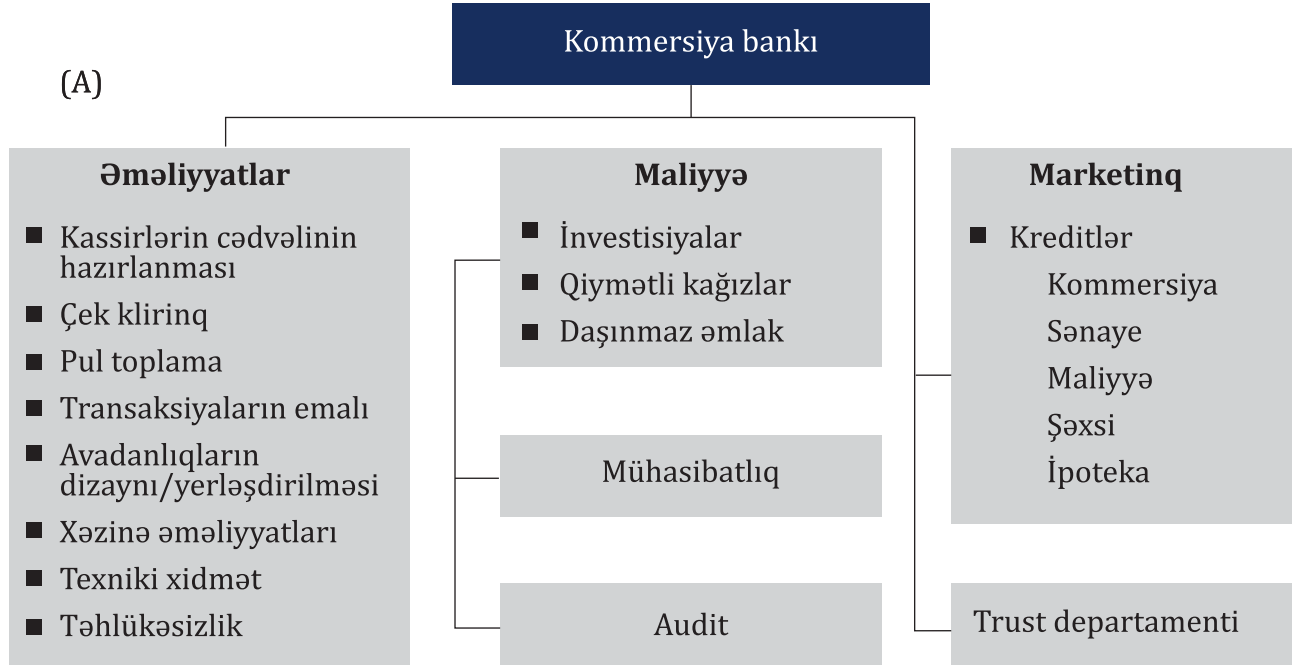
Maddi mal, yaxud məhsul yaratmayan təşkilatda istehsal prosesi nisbətən az müşahidə edilə bilər. Belə fəaliyyətləri çox vaxt xidmətlər adlandırırıq. Çıxışların mal, yaxud xidmət olmasından asılı olmayaraq, təşkilatlarda davam edən istehsal fəaliyyətlərinə əməliyyatlar, yaxud əməliyyatların idarə edilməsi kimi istinad olunur.



MALLARIN VƏ XİDMƏTLƏRİN İSTEHSALININ TƏŞKİLİ

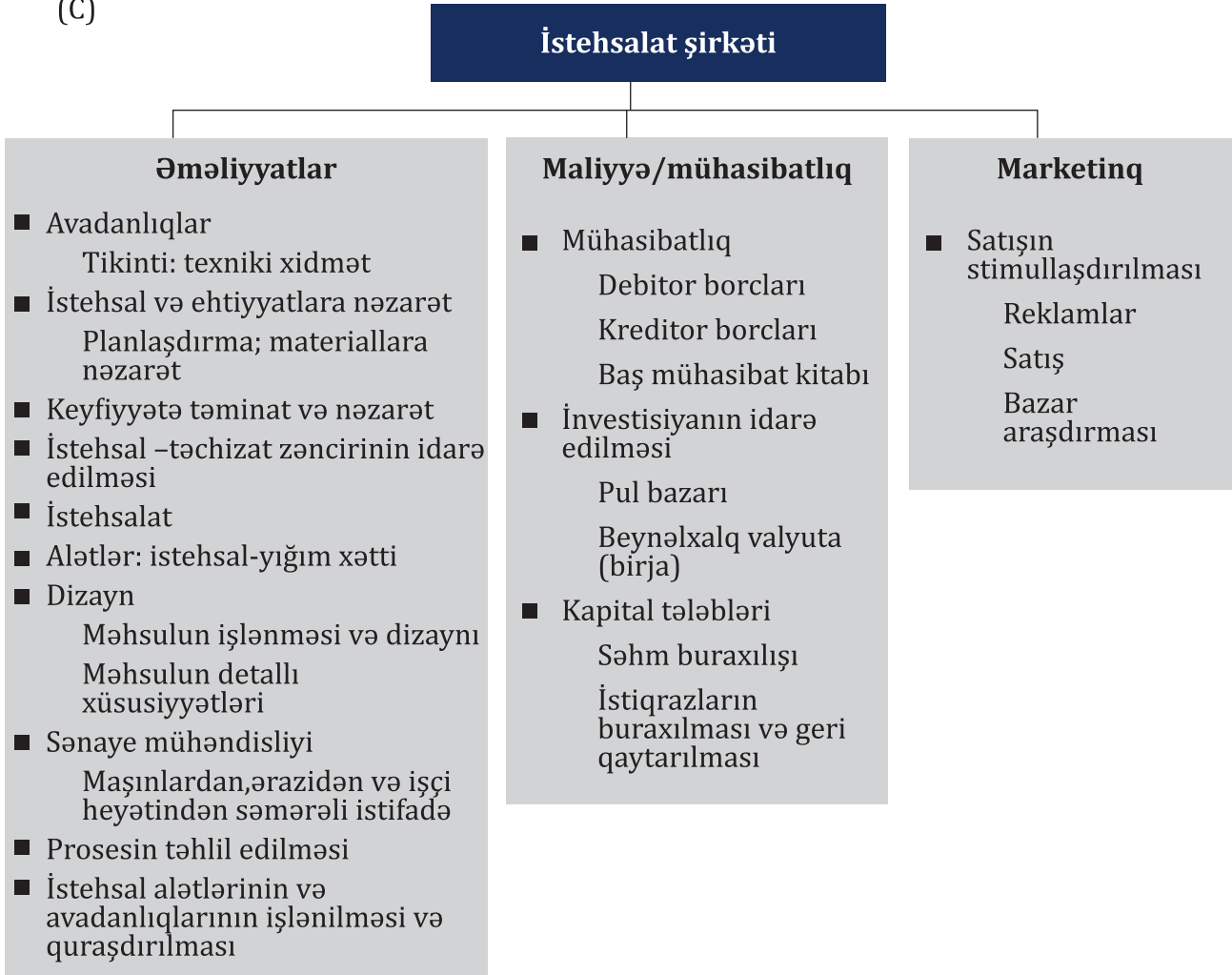
Əməliyyatlar hər bir təşkilatın həyata keçirdiyi üç funksiyadan biridir. Bu funksiyalar tək-cə istehsalın deyil, həm də təşkilatın mövcudluğu üçün mühüm tərkib hissəsidir:

1. Marketing tələb yaradır, yaxud ən azı məhsul və ya xidmət üçün sifariş götürür (satış olmazsa heçnə baş verməyəcək)
2. İstehsal/əməliyyatlar məhsulu yaradır, istehsal edir və çatdırır.
3. Maliyyə/mühasibatlıq təşkilatın nə qədər yaxşı işlədiyini, hesabları ödədiyini və pul topladığını izləyir.





(C)



MALLAR VƏ XİDMƏTLƏR ÜÇÜN ƏMƏLİYYATLAR

İstehsalçılar maddi məhsullar istehsal edir, xidmət məhsulları isə çox vaxt qeyri-maddi olur. Lakin bir çox məhsullar malların və xidmətlərin kombinasiyasından ibarət olur ki, bu da xidmətə tərif verməyi çətinləşdirir. Bununla belə biz müəyyən edirik ki, xidmətlər-texniki xidmət, hökumət, qida və mehmanxana, nəqliyyat, sığorta, ticarət, maliyyə, daşınmaz əmlak, təhsil, hüquq, tibb, əyləncə və digər professional məşğuliyyət sahələrini özündə birləşdirir.

Əməliyyatlar həm mallar, həm də xidmətlər üçün çox vaxt xeyli bənzər olur. Məsələn, hər ikisinin keyfiyyət standartları var, tələbatın ödənməsi üçün plana uyğun olaraq dizayn və istehsal olunurlar, onların istehsal edildiyi yerlərdə insanlar çalışırlar. Demək olar ki, bütün mallar və xidmətlər maddi məhsul və xidmətin qarşılığından ibarətdir. Hətta konsalting xidmətləri belə kağızda çap olunmuş hesabat (maddi məhsul) tələb edə bilər. Eynilə əksər malların satışına xidmət daxildir. Məsələn, bir çox məhsulların maliyyə və çatdırılma kimi xidmət komponentlər var (avtomobil satışı). Bir çoxları həm də satışdan sonra təlimlər və xidmətlər tələb edir (ofis sürətçıxaranları və aparatları). “Xidmət” fəaliyyətləri də istehsalın ayrılmaz hissəsi ola bilər. İnsan resursları ilə bağlı işlər, logistika, mühasibatlıq, təlimlər, sahə xidməti və təmir-bunların hamısı xidmətdir.

ƏMƏLİYYATLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN İRSİ

Əməliyyatların idarə edilməsi sahəsi nisbətən yenidir, lakin onun tarixi zəngin və maraqlıdır. Bizim həyatımız və ƏİE sahəsi innovasiyalar və bir sıra insanların töhfələri ilə daha da təkmilləşmişdir.



Xərcə Fokuslanma

İlkin konsepsiyalar 1776-1880

- İş ixtisaslaşması (Smit, Bebbic)
- Standartlaşmış hissələr (Utni)

Elmi idarə etmə dövrü 1880-1910

- Qantt diaqramı (Qantt)
Hərəkət və zaman araşdırılması (Gilbert)
- Proses təhlilləri (Teylor)
- Kütləvi xidmət etmə nəzəriyyəsi (Erlanq)

Kütləvi istehsal dövrü 1910-1980

- Hərəkət edən yığım xətti (Ford /Sorensen)
- Statistik seçmə (Şuhart)
- Sifarişin optimal həcmi (Harris)
- Xətti proqramlaşdırma PDTÜ/KYM (DuPont)
- Materiala tələb planı (MTP)

Keyfiyyətə fokuslanma

Qənaətçil istehsal dövrü 1980-1995

- Tam vaxtında avtomatlaşdırılmış dizayn
- Baldric mükafatı
- Məlumatların elektron mübadiləsi (MEM)
- Səlahiyyətin verilməsi
- Keyfiyyətin kompleks idarə edilməsi
- Kanbalar

Uyğunlaşdırmaya fokuslanma

Kütləvi uyğunlaşdırma dövrü 1995-2005

- İnternet/e-kommersiya biznes resurslarının planlaşdırılması (BRP)
- Beynəlxalq keyfiyyət standartları (ISO)
- Qısamüddətli planlaşdırma
- İstehsal-təchizat zəncirinin idarə edilməsi
- Radiotezlikli müəyyənəddici (RTME)

Qloballaşmaya fokuslanma

Qloballaşma dövrü 2005-2020

- Qlobal istehsal-təchizat zənciri
- Transmilli təşkilatların artması
- Sürətli kommunikasiya
- Daynıqlıq
- Qlobal işçi qüvvəsi lojistikasında etika

ƏMƏLİYYAT MENECERLƏRİNİN FUNKSİYALARI

Əməliyyat menecerləri işlədiyi sahədən aslı olmayaraq menecment prosesinin əsas funksiyalarını yerinə yetirirlər. İdarəetmə prosesinə planlaşdırma, təşkilətmə, heyətlə işləmə, liderlik və nəzarət daxildir. Əməliyyat menecerləri bu idarəetmə prosesini əməliyyatların idarə edilməsi funksiyalarını həyata keçirərkən qəbul etdikləri qərarlarla tətbiq edirlər. Bu qərarların hər birinin uğurlu olması planlaşdırma, təşkilətmə, heyətlə işləmə, liderlik və nəzarət tələb edir.



ƏMƏLİYYATLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN 10 STRATEJİ QƏRARI

1. Malların və xidmətlərin dizaynı. Daha çox digər ƏİE qərarlarının hər birindən nə tələb olunduğunu müəyyən edir. Məsələn, məhsulun dizaynı, adətən xərclərin ən aşağı limiti ilə keyfiyyətin ən yuxarı limitini, habelə dayanıqlığa səbəb olan mühüm təsirləri və tələb olunan insan resurslarını müəyyənləşdirir.

2. Keyfiyyətin idarə edilməsi. Müştərinin keyfiyyət gözləntilərini müəyyənləşdirir, keyfiyyəti müəyyən etmək və ona nail olmaq üçün siyasətlər və prosedurlar yaradır.

3. Proses və istehsal gücü strategiyası. İstehsal prosesini müəyyənləşdirir və firmanın əsas xərc strukturunu müəyyən edən xüsusi texnologiyanı, keyfiyyəti, insan resurslarını və kapital investisiyasını menecmentin səlahiyyətinə həvalə edir.

4. Yerləşmə strategiyası. Xərcləri, infrastrukturu, logistikanı və hökuməti nəzərə alaraq, müştərilərə, təchizatçılara, istedadlara yaxın ərazilərə dair tövsiyələr tələb edir.

5. Yerləşdirmə strategiyası. Materialların, insanların və informasiyanın səmərəli hərəkətini müəyyən etmək üçün istehsal gücünə olan ehtiyacların inteqrasiya olunmasını, heyətin səviyyələrini, texnologiyanı və ehtiyatlara olan ehtiyacları tələb edir.

6. İnsan resursları və iş dizaynı. Tələb olunan bacarığı və istedadı olan insanın necə işə götürülməsini, motivasiya edilməsini və işdən çıxarılmasını müəyyən edir. İnsanlar ümumi sistem dizaynının ayrılmaz və bahalı hissəsidir.

7. İstehsal-təchizat zəncirinin idarə edilməsi. Nəyin kimdən və hansı şərtlərlə alınacağına dair qərarlar da daxil olmaqla istehsal-təchizat zəncirinin təşkilatın strategiyasına inteqrasiya edilməsinə dair qərarlar verir.

8. Ehtiyatların idarə edilməsi. Müştəri məmnunluğu, təchizatçı qabiliyyəti və istehsal planlaşdırması nəzərə alınmaqla ehtiyatların sifarişi və saxlanması qərarlarına və onların necə optimallaşdırılmasına baxır.

9. Planlaşdırma. Müştəri tələblərinə cavab verərək həm heyətin, həm də avadanlıqların effektiv və səmərəli istifadəsi üçün ortamüddətli və qısa müddətli planlar hazırlayıb həyata keçirir.

10. İstismar və xidmət. Etibarlı və stabil prosesin saxlanması üçün vacib avadanlıqların istehsal gücü, məhsula olan tələblər və heyətə dair qərarlar tələb edir.

Elmi idarə etmənin atası kimi tanınmış Frederik U. Teylor (1881) işçilərin seçilməsi, planlaşdırılması və iş cədvəlinin tərtib edilməsi, işdə hərəkətlərin öyrənilməsi və indi məşhur sahə olan ergonomikaya öz töhfələrini vermişdir. Onun ən böyük tövhələrindən biri "iş metodlarının təkmilləşdirilməsi istiqamətində idarəetmə daha çevik və aqressiv olmalıdır" fikrinə inanması olmuşdur. Teylor və onun həmkarları Henri L. Qantt, Frank və Lillian Gilbert istehsal üçün ən yaxşı yollar axtaran birincilər sırasında idilər.

Teylorun digər töhfəsi "İdarəetmə aşağıdakılara görə daha da məsuliyyətli olmalıdır" fikrinə inanması olmuşdur:

1. İşçilərin düzgün işə seçilməsi.
2. İşçiləri münasib təlimlərlə təmin etmək.
3. İşçiləri müvafiq metod və alətlərlə təchiz etmək.
4. Başa çatdırılmış iş görə qanun çərçivəsində stimullar yaratmaq.

İDARƏETMƏ

İdarəetmə istehsal və iqtisadi resursların bir amilidir. İdarəetmə işçi və kapitaldan məhsuldarlığı artırmaq üçün effektiv istifadə edilməsinin təminatına məsuliyyət daşıyır. Məhsuldarlıqda ilkin artımın yarısından çoxuna idarəetmə cavabdehlik daşıyır. Bu artıma bilikdən istifadə və texnologiyanın tətbiqi sayəsində əldə edilən təkmilləşmə daxildir.

Postindustrial cəmiyyətlərdə bilikdən və texnologiyadan istifadə etmək vacibdir. Uyğun olaraq postindustrial cəmiyyətlər həm də bilik cəmiyyətləri kimi tanınır. Bilik cəmiyyəti elə cəmiyyətdir ki, orada işçi qüvvəsinin əksəriyyəti mexaniki işlərdən davamlı təhsil və bilik tələb edən texniki və informativ tapşırıqlara keçib.



Tələb olunan təhsil və təlimlər böyük vəsait hesabına başa gələn vacib amillərdir. Onlara görə əməliyyatlar menecerləri məsuliyyət daşıyır. Çünki, onlar təşkilatın və işçi qüvvəsinin yaradıcısıdır. Müasir cəmiyyətin genişlənməkdə olan bilik bazası menecerlərdən texnologiya və bilikdən effektiv istifadə tələb edir.

NƏTİCƏ

Korporativ idarəetmədə əməliyyatların idarə edilməsi sahəsi araşdırıldıqca ölkəmizdə bu sahənin inkişafına və bu sahədə ixtisaslaşmış əməliyyat menecerlərinin olmasına tələbat hiss olunur. İdarəetmə prosesində operativ idarəetmə aparıcı rol oynadığı üçün xüsusən işğaldan azad edilmiş ərazilərimizdə görüləcək quruculuq və bərpa işlərinə bu sahəni mükəmməl bilən əməliyyat menecerlərinin cəlb edilməsi məqsədə uyğundur. Bərpa və quruculuq işlərinə cəlb ediləcək investisiyaların düzgün idarə olunması, qarşıya qoyulmuş hədəflərə daha tez və effektiv çatmağa zəmin yaradacaqdır.

İnanıram ki, yaxın gələcəkdə əməliyyatların idarə olunması funksiyaları əməliyyat menecerlərinin köməyi ilə daha effektiv tətbiq ediləcəkdir. Digər ölkələrlərdən olan əməliyyat menecerlərinin arasında dialoqun qurulması və təcrübələrin mübadiləsi isə bu sahəni ölkəmizdə daha da inkişaf etdirəcəkdir.

ƏDƏBİYYAT

1. Cey Heyzer, Barri Render, Çak Manson. Əməliyyatların idarə edilməsi prinsipləri. Dayanıqlı İnkişaf və təchizat zəncirinin idarə edilməsi. Bakı: TEAS Press Nəşriyyat evi, 2020
2. Dünya Bankı Qrupu. (2017). Azərbaycan Respublikası: Dövlətə məxsus Müəssisələrdə Korporativ İdarəetmə və Mülkiyyət
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/30207/AUS0000257-AZE.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
3. Korporativ idarəetmə nədir?
<https://economy.gov.az/article/korporativ-idareetme-nedir/21349>
4. Paylarının (səhmlərinin) nəzarət zərfi dövlətə məxsus olan hüquqi şəxslərin fəaliyyətində səmərəliliyin artırılması ilə bağlı əlavə tədbirlər haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Sərəncamı. Bakı: 5 sentyabr 2016-cı il
<http://e-qanun.az/framework/33613>