SOCAR

# SƏMƏRƏLİLİYİN ARTIRILMASI

*2-ci nəşr*




Səmərəliliyin artırılması və israfın aradan qaldırılması hesabına əməliyyatlarınızı təkmilləşdirmək və xərclərinizi azaltmaq üçün məsləhət, alət və üsullar

**Filip Holman və Derek Sni**

"Bu gün mərkəzi küçələrdəki pərakəndə satış müəssisələri hər zamankından daha rəqabətqabiliyyətli və daha dinamikdir; əməliyyatlarınızda hərtərəfli səmərəliliyə nail olmasanız, növbəti il mərkəzi küçədə olmayacaqsınız. "Səmərəliliyin artırılması" kitabında menecerlər üçün müstəsna dərəcədə müfəssəl, praktiki, effektiv üsul və alətlər irəli sürülür".

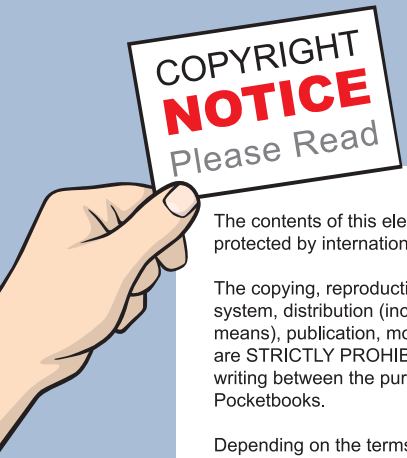
**Mark Tesseyman, "Bonmarché" ("The Peacock Group") şirkətinin brend üzrə baş direktoru**

"Günümüzün "az resurs sərf edib çox nəticə əldə etmək" istəyən məşğul menecerləri üçün aydın tərtib edilmiş alət, metod və təlimatlardan ibarət bir vəsaitdir. Əsas diqqət praqmatik və effektiv yanaşmalara yönəlmiş, proseslərin geniş spektrdə təkmilləşdirilməsi üçün dəyərli məsləhətlər verilmişdir".

**Stüart Çeymbers, Uorik Biznes Məktəbinin əməliyyatların idarə edilməsi üzrə mühazirəçisi**

# SƏMƏRƏLİLİYİN ARTIRILMASI

First published as the Improving Efficiency Pocketbook by Philip Holman and Derek Snee. (c) Philip Holman and Derek Snee, 2007.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.




The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

# MÜNDƏRİCAT




**GİRİŞ** 3
Səmərəliliyi artırmağın yolu, yaxud daha az və ya eyni resursla daha çox nəticəyə necə nail olmalı



**MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN** 7
Məqsədlərin bütövlükdə müəssisə daxilində uzlaşdırılmasının əhəmiyyəti və əsas məqsədlər şablonunun tətbiqi



**ƏMƏLİYYATLARINIZI BAŞA DÜŞÜN** 23
Resurslar və nəticələr arasında əlaqə; proses zəncirində müştəri və təchizatçı əlaqələrini necə müəyyən etməli; müştəri və təchizatçı yoxlama siyahılarının rolu



**İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN** 33
Müştəri, müəssisə və işçi ehtiyaclarına necə cavab verməli – prosesinizin səmərəliliyini artırmaq üçün ilkin şərt



**POTENSİALINIZI ARTIRIN** 63
Prosesinizin müştərilərin tələbatına cavab verəcək potensiala malik olmasını necə təmin etməli (proqnozlaşdırma, uzunmüddətli planlaşdırma, resurs və tələbatın balanslaşdırılması, potensialın ölçülməsi)



**DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN** 83
PGYT (Planlaşdır – Gerçəkləşdir – Yoxla – Tənzimlə) və kayzen sistemi vasitəsilə təkmilləşməyə tədrici yanaşma



**MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN** 97
Müştəri sorğuları; uğursuzluğun səbəbləri; məlumatların uğurla toplanması üçün 4 alətdən necə istifadə etməli



# GİRİŞ

# DAHA AZ RESURSLA DAHA ÇOX NƏTİCƏ

İstəyirəm ki, əməliyyatlarımız **daha** ...

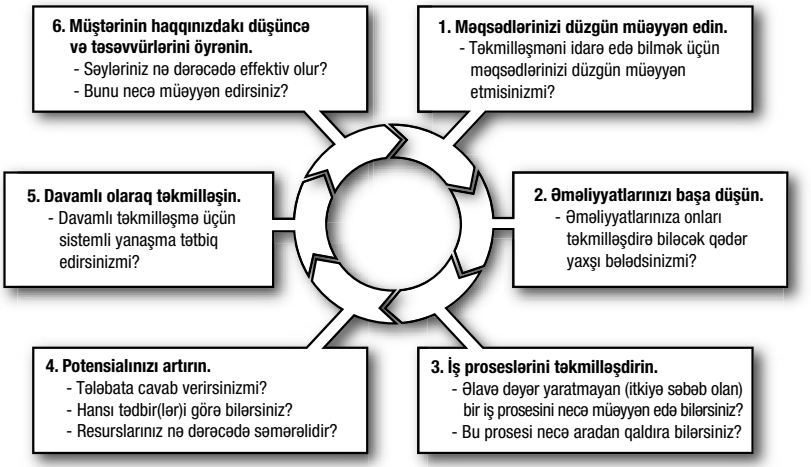



...və yeri gəlmişkən, onu da deyək ki,

- pul, işçi heyəti, vaxt, maşın və avadanlıqlardan daha az istifadə etməliyik, həmçinin...
- itki və tullantıları **azaltmalıyıq**.

Tanış səslənir? İldən-ilə menecerlərdən daha az resursla, ya da, ən azı, eyni resurslarla daha çox nəticə əldə etmək tələb olunur. Əksər hallarda isə buna necə nail olmağın yolu lazımi səviyyədə öyrədilmir. Bu kitab sizə səmərəliliyi artırmağın yolunu hərtərəfli şəkildə göstərəcək (bax: növbəti səhifə).

# SƏMƏRƏLİLİYİ ARTIRMAĞIN YOLU



GİRİŞ

# SƏMƏRƏLİLİYİN ARTIRILMASI

Bu kitab **daha az** və ya **eyni miqdarda resursla daha çox nəticə** əldə etməyə səy göstərən bütün menecerlərə yardımçı olacaq – səmərəliliyin sadə tərifi bundan ibarətdir (daha ətraflı tərifl ə növbəti səhifələrdə tanış olacağıq).

Müasir dövrdə müəssisə və rəhbərliyin cavabdehlikləri bir-birindən olduqca fərqlənsə də, səmərəliliyin artırılması üçün nəzərdə tutulan alət və üsullar onları birləşdirir. Odur ki, işiniz istər ofis və ya pərakəndə satış nöqtəsinin idarə edilməsi, istərsə də kosmik raketlərin istehsalı ilə əlaqədar olsun, fərq etməz: bu kitabda istənilən əməliyyatınıza kömək edəcək alət və üsullarla tanış ola biləcəksiniz.

Bu alət və üsulları davamlı və sistemli şəkildə tətbiq etməklə proses və resurslarınızın həm səmərəliliyini, həm də effektivliyini artıracaq, o cümlədən müəssisənizin bölmə və şöbələri arasında daha effektiv münasibətlər formalaşdıra biləcəksiniz.

Müştərilər tərəfindən yüksək qiymətləndirilən və **mümkün olan ən yüksək standartlara uyğun** şəkildə təchiz edilən məhsul və xidmətlərin **səmərəli** istehsalı mütləq şəkildə daha böyük rəqabət üstünlüyü yaradır.



**1. Məqsədlərinizi düzgün müəyyən edin.**

- Təkmilləşməni idarə edə bilmək üçün məqsədlərinizi düzgün müəyyən etmisinizmi?

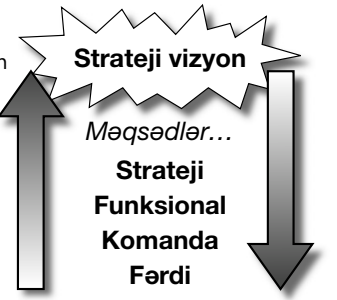
**2. Əməliyyatlarınızı başa düşün.**

- Əməliyyatlarınıza onları təkmilləşdirə biləcək qədər

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# MƏQSƏDLƏRİN UZLAŞDIRILMASI ÇOX VACİBDİR

Məqsədlərinizin uğurla həyata keçməsi müəssisənizin vizyonunun gerçəkləşməsinə necə kömək edəcək?




Strateji qərarlar müştərini məmnunetmə bacarığınıza necə təsir edir?




Əməliyyatlarınıza uyğun olduğunu qət etdiyiniz məqsədlər müəssisənin başqa funksiyaları və strateji məqsədləri ilə uzlaşmalıdır. Hər kəsin eyni "məqsədlər dilində" danışmasını və bunun faydasını təsəvvür edin - əsas məqsədlər şablonu da məhz bundan ibarətdir.

# MƏQSƏDLƏR UZLAŞDIRILMAZSA...



Səmərəliliyin artırılmasına ənənəvi yanaşmaların tətbiqi zamanı bölmə və şöbələr əksər hallarda bir-birindən ayrı nəzərə alınır. Nəticədə, onların hər biri öz məqsədlərini, öz uğur meyarlarını, skeptiklərin təbirincə desək, öz gizli planını müəyyən edir.

Nəticəni təxmin edə bilərsiniz – ən yaxşı halda, cüzi təkmilləşmə, ən pis halda, müştərilərlə münasibətlərə və biznes nəticələrinə dəyən uzunmüddətli zərər. Xəbərdarlıq siqnalları aşağıdakılardır:

- şöbələrarası ədavət – "biz və onlar"; şöbələr öz "tülkü yuvaları"na çəkilir və bir-birini tənqid atəşinə tuturlar;
- konkret bir istiqamətin olmaması – şöbələrin "hüdudları"ndan kənarda prosesin təkmilləşdirilməsi üzrə hesabatlılıq olmur;
- ünsiyyətdə ciddi problemlər – əlaqələrin kəsilməsi, məsələn: Əməliyyat şöbəsinin xəbərdar olmadığı marketinq kampaniyası.




"Bazarın qabaqcılları" olan müəssisələr bütün funksiya və fəaliyyətlərinin müştərilərin ehtiyaclarına yönəlməsini necə təmin edirlər? Onlar "məqsədlər dəsti"ni düzgün müəyyən edir və düzgün tətbiq edirlər – əsas məqsədlər şablonu öz "məqsədlər dəsti"nizi müəyyənləşdirməkdə sizə kömək edə bilər.

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# ƏSAS MƏQSƏDLƏR ŞABLONU: KSEDX



Məqsədləriniz əməliyyatlarınızın səmərəliliyini artırmaq üçün uyğun şablon təmin edirmi?

**Əsas məqsədlər şablonu:**

**Keyfiyyət**
**Sürət**
**Etibarlılıq**
**Dəyişikliyə uyğunlaşma**
**Xərc**

Bu məqsədlər müştəriyönümlü olmalıdır, odur ki, **KSEDX şablonunu müştərilərinizlə müzakirə edin**!

- Onlar nə istəyirlər? İstədiklərini əldə edə bilirlərmi?
- Təkmilləşmə üzrə hansı məqsədləri müəyyən etməlisiniz?

Təchizatçılarla birlikdə ehtiyaclarınızı müəyyənləşdirərkən də bütün bunları nəzərə alın. KSEDX uğurlu təchizat zəncirlərinin qurulmasında həlledici rol oynayır.

KSEDX məqsədlərini düzgün müəyyən etməklə müəssisənizə rəqabət üstünlüyü, daha yüksək reputasiya, sadiq müştərilər və daha çox mənfəət qazandıra bilərsiniz. Gəlin KSEDX məqsədləri ilə daha yaxından tanış olaq.



**Gəlin hamımız KSEDX dilində danışaq!**

# KEYFİYYƏT NƏDİR?



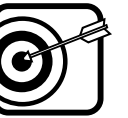
**İşləri düzgün görmək!**

Səmərəliliyin artırılmasına təkan vermək istəyirsinizsə, sizə keyfiyyətin subyektiv deyil, obyektiv şərhi lazımdır. "Qüsursuz/xətasız iş"i keyfiyyətin özünüz üçün tərifi olaraq qəbul edin.




Müştərilərin 97 %-i keyfiyyətdən məmnundursa, bununla kifayətlənməyin, çünki onların 3 %-i məmnun deyil! "Motorola" keyfiyyət üzrə məqsədlərini müəyyən edərkən "altı siqma" metodunu əsas götürür, bu isə o deməkdir ki, istehsal edilən hər 1 milyon ehtiyat hissəsinə 3,4 qüsurlu məhsul düşür. Bir sıra dünya səviyyəli müəssisələr isə, məsələn, "IBM" birinci dəfədən "beş 9" – yəni 99,999 % göstəricisinə nail olmağı qarşısına məqsəd qoyur.

# SÜRƏT NƏDİR?



**İşləri sürətlə görmək!**

Vaxt – puldur, buna görə də iş proseslərinin sürətlə həyata keçirilməsini istəyirik. Proses boyunca işlərin nə dərəcədə sürətlə yerinə yetirildiyini ölçməliyik.




Sürətlə bağlı məqsədlərə nail olmağın **faydaları** bunlardır: minimum gecikmə, müştərilərə daha sürətli çatdırılma, dəyişikliklərə daha sürətli reaksiya, tamamlanmamış işlərin azalması (və bu səbəbdən də dövriyyə kapitalında daha az vəsaitin dondurulması).

# ETİBARLILIQ NƏDİR?



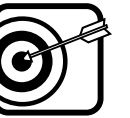
**İşləri vaxtında görmək!**

Müştərinizin sizə, sizin isə təchizatçınıza olan etibarınız, hər şeydən əvvəl, işləri (məhsulu) vaxtında görməyinizdən (çatdırmağınızdan ) asılıdır. Müştərilər və təchizatçılarla işinizi elə qurun ki, gecikmənin nəticələrini hər kəs başa düşsün – hər bir iş üçün konkret müddət təyin edin və bu müddətdən kənara çıxmamağa, yəni gecikməməyə səy göstərin.




Etibarlılıqla bağlı məqsədlərə nail olmağın faydaları bunlardır: gərginlik, "qaç-qov" və "sürətləndirmə" ilə xarakterizə olunan işləriniz azalır, daha çox etibar qazanır və nəticədə, özünüzə daha arxayın şəkildə işlərinizi əvvəlcədən planlaşdıra bilirsiniz.

# DƏYİŞİKLİYƏ UYĞUNLAŞMA NƏDİR?



**Müştərilərin tələblərinə uyğunlaşmaq!**

Heç bir şey olduğu kimi qalmır. Müştərilərin tələbkarlığı artır, zövqləri və fikirləri dəyişir, yeni rəqiblər meydana çıxır, bazarlar çökür. Tələblərə uyğun olaraq **fəal şəkildə dəyişə** bilməli, başqalarının sizi dəyişməyə məcbur etməsini gözləməməlisiniz.




Dəyişikliyə uyğunlaşma ilə bağlı məqsədlərə nail olmağın **faydaları**: müştərinin ehtiyaclarında baş verən dəyişikliklərə vaxtında reaksiya verir, bazarda yaranan fürsətlərdən dərhal yararlanır, hətta əlverişsiz fəaliyyət şəraitində belə, etibar qazana və çevik davrana bilirsiniz.

# XƏRC NƏDİR?

**Biznesin aparılmasına sərf olunan vəsait!**

Mənfəət = gəlir çıxılsın xərc. Fəaliyyətlər (və nəticə etibarilə, proseslər) xərc yaradır, buna görə də əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyətin aradan qaldırılması xərcləri azaldır.




KSEDX üzrə tədbirlərin köməyi ilə xərclə bağlı məqsədlərə nail olmaq mümkündür.

**Faydaları**: qiymətin endirilməsi/satışın rentabelliyinin artırılması üçün daha geniş imkan yaranır, bazarda üstün mövqe və öz şərtlərinizi diktətmə fürsəti qazanırsınız, həmçinin resurs və proseslərə yenidən sərmayə qoya və maraqlı tərəfləri mükafatlandıra bilirsiniz (məsələn, işçilərə əməkhaqqından əlavə mükafat ödənişləri, səhmdarların dividendlərinin artırılması) və s..

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# MƏQSƏDLƏR DƏYİŞİR



***Eyni KSEDX kombinasiyası hər əməliyyata uyğun olmaya bilər. Aşağıdakıları nəzərə alın...***

- **Müştəri və məhsul növü**: korporativ, yoxsa fərdi; topdan, yoxsa pərakəndə; əla növ, yoxsa ekonom? Müştəri seqmentinizi, o cümlədən hər bir məhsul üzrə müştəri ehtiyaclarını və müştəri mənfəətliliyini başa düşün.
- **İş həcmi və müxtəlifliyi**: komandanız nə qədər işi yerinə yetirməlidir? Yüz minlərlə, yoxsa onlarla? Bir-birindən fərqli hansı müxtəlif işləri görməlisiniz? İşiniz bütün məhsul növləri, yoxsa yalnız biri ilə əlaqəlidir?
- **Rəqabət mövqeyi**: bazarın liderisiniz, yoxsa liderin ardınca gedən müəssisələrdən birisiniz? Rəqiblərinizi müştəriləri necə (hansı yollarla) cəlb edirlər? Rəqabət üstünlüyünü necə qazana bilərsiniz?

Yuxarıdakıların hər birini növbəti 4 səhifədə təhlil edəcəyik.

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

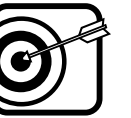
# EHTİYACLAR FƏRQLİDİR



Eyni KSEDX kombinasiyası hər müştəri və ya məhsul/xidmət növünə uyğun olmaya bilər. Məsələn, avtomobil təkərlərinin dəyişdirilməsi xidməti üzrə aşağıdakı müqayisəni nəzərdən keçirək.

| **Məqsəd** | **Yarış avtomobili sürücüsünün ehtiyacları** | **Ailə avtomobili sürücüsünün ehtiyacları** |
|---|---|---|
| Keyfiyyət | Kabinə heyətinin yüksək performansı; etibarlı və hədsiz yüksək sürətli təkərlər. | Münasib qiymətə və böyük məsafəyə dözümlü brend; dəyişdirilmə xərclərinin az olması; yaxşı xidmət göstərən etibarlı operatorlar. |
| Sürət | Təkərlərin dəyişdirilməsi üçün minimum vaxt (bir neçə saniyə) – bu sürət rəqabət üstünlüyü qazandıra bilər. | Təkərlərin dəyişdirilməsi üçün qısa vaxt (təxm. 30 dəq.) – bu sahə üzrə ixtisaslaşmış müəssisələrin (məs., "Kwik-Fit") uğurlarına nəzər salın. Sürət rəqabət üstünlüyü qazandırır. |
| Etibarlılıq | Kabinə heyəti razılaşdırılmış müddət ərzində təkərin dəyişdirilməsini məşq etdiyi üçün bu işə istənilən anda hazırlıqlıdır. | Etibarlı xidmət – işin vəd edilən vaxtda tamamlanması deməkdir. |
| Dəyişikliyə uyğunlaşma | Hava dəyişikliyinə uyğunlaşa bilmək üçün "yağış" və "quru yol" təkərlərinin mövcudluğu. | Təkər və qiymət seçiminin müxtəlifliyi. |
| Xərc | Vacib deyil. | Arzuolunan keyfiyyət və xidmət təminatı üçün məqbul qiymət təklif edilməlidir. |

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN



# İŞ HƏCMİ VƏ MÜXTƏLİFLİYİ

## İRİHƏCMLİ ƏMƏLİYYATLAR

**İş müxtəlifliyinin az olduğu İRİHƏCMLİ əməliyyatlarda** (istehsal xətləri, müştərilərlə birbaşa ünsiyyətdə olmayan əməliyyat şöbələri (köməkçi ofislər) və s.) məqsədlər çox vaxt proseslər əsasında müəyyən edilir.

*Məsələn, böyük şirniyyat müəssisələri iri həcmdə məhsul istehsal edirlər, lakin məhsul çeşidi az olur – onlar müəyyən bir məhsul çeşidi üzrə ixtisaslaşırlar, məsələn: tort.*

- **Keyfiyyət** – yəqin ki, müştərinizin məhsulunuzdan gözlədiyi xüsusiyyətlərlə bağlı məlumatınız var, bu gözləntiləri doğruldursunuzmu? İrihəcmli proseslərdə yol verilən xətalar kütləvi zərərə səbəb ola bilər. Xəta intensivliyiniz nə qədərdir? Xətalar əməliyyatlarınıza necə təsir edir?
- **Sürət** – bu meyar bir partiya məhsulun nə dərəcədə cəld istehsal edildiyini ölçür. Sizin işinizdə bir ədəd və ya bir partiya məhsulun istehsalına/hazırlanmasına nə qədər vaxt tələb olunur?
- **Etibarlılıq** – standartlaşdırma tələb edir. Prosesin heç bir mərhələsində gecikməyə yol verməmək üçün hər şey qaydasında və vaxtında yerinə yetirilirmi?
- **Dəyişikliyə uyğunlaşma** – irihəcmli proseslərin müştərilərin dəyişən tələblərinə uyğunlaşdırılması əksərən mümkün olmur. Avadanlıq və obyektlərə yatırılan yüksək investisiyanın özünü doğrultması üçün belə proseslər həm də "kifayət edəcək qədər böyük həcmdə" iş tələb edir. Dəyişikliklərə yetərincə uyğunlaşa bilirsinizmi? Bununla bağlı nə edə bilərsiniz?
- **Xərc** – iri müştərilər aşağı qiymət tələb edirlər, odur ki, məhsul vahidinin maya dəyərini mümkün qədər azaldın, amma keyfiyyəti qətiyyən aşağı salmayın!

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN



# İŞ HƏCMİ VƏ MÜXTƏLİFLİYİ

## KİÇİKHƏCMLİ ƏMƏLİYYATLAR

**Görülən işlərin çox müxtəlif olduğu KİÇİKHƏCMLİ əməliyyatlarda** (emalatxana, layihə komandaları, sənətkarlar, mütəxəssislər) məqsədlər müştərilərin tələbləri əsasında müəyyən edilir.

*Məsələn: əczaçı nisbətən kiçikhəcmli bir işlə məşğul olur, amma bu iş geniş çeşiddə dərman preparatlarını əhatə edir.*

- **Keyfiyyət** – müştərinin dəyər verdiyi hər hansı cəhəti bildirir. Bu, brendin imici, qiymət, müstəsnalıq və ya xidmət səviyyəsi ola bilər; şübhəsiz ki, buraya müştərinin məhsul barədə təsəvvürləri də aiddir. Keyfiyyətin təmin olunması üçün mütəxəssis bacarıqları vacibdir. Bu bacarıqlara sahibsinizmi? Onları necə öyrənə/təkmilləşdirə bilərsiniz?
- **Sürət** – adətən, danışıqlar yolu ilə razılaşdırılır; qiymətdən və ya məhsula tələbatdan asılı ola bilər. Gecikmələri minimuma endirmək üçün səmərəli iş qrafiki və iş prosesi təşkil edilməlidir. İş qrafikiniz varmı? İş proseslərinizi nə dərəcədə axıcıdır?
- **Etibarlılıq** – məhsulun vəd edilmiş vaxtda çatdırılmaması növbələrin yaranmasına və hiddətlənmiş müştərilərin alternativ təchizatçılara üz tutmasına səbəb ola bilər.
- **Dəyişikliyə uyğunlaşma** – hər bir müştəri fərqlidir. Dəyişikliklərə nə dərəcədə tez uyğunlaşa bilirsiniz?
- **Xərc** – məhsulunuz/xidmətiniz nə dərəcədə bənzərsizdir? Qiymətə əlavələr edə bilirsinizmi? Hər bir əməliyyatın mənfəətliliyini artırmaq üçün rentabelliyi qorumağa çalışın.

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# RƏQABƏT MÖVQEYİ



**Bazar liderisiniz? Yenilikçisiniz? Orijinallığı üstün tutursunuz? (məsələn: "Sony")**

- Sürətə fikir verin – rəqabətdə irəli çıxa bilmək üçün "supersəmərəli" işləməlisiniz.
- Dəyişikliyə uyğunlaşın – davamlı olaraq yeni məhsullar və proseslər haqqında düşünün.
- Keyfiyyəti təmin edin – yeni bir şeyi sınaqdan keçirmək riskini istisna edin.
- Etibar qazanın – müştərilərinizi daim məmnun edin və imicinizi möhkəmləndirin.
- Xərclərə nəzarət edin – qiymətin cəlbediciliyini mühafizə edin; mənfəət əldə etməyə çalışın!

**YAXUD**

**Bazar liderinin ardınca gedirsiniz? Riski sevmirsiniz? (Məsələn: "Samsung")**

- Xərclərə fikir verin – təklif etdiyiniz qiymət həlledici rol oynayır, odur ki, əməliyyat xərclərinin aşağı olması çox vacibdir.
- Etibar qazanın – xərcləri aşağı səviyyədə saxlaya bilmək üçün standartları qorumalısınız.
- Sürəti qoruyun – bazar liderinin həmlələrinə çevik reaksiya verin.
- Keyfiyyəti təmin edin – ucuzluq keyfiyyətsiz işə haqq qazandırmır.
- Uyğunlaşmada ifrata varmayın – diqqətinizi əsas güclü tərəflərinizə yönəldin.

Zaman keçdikcə yenilikçilər passivləşə, ardıcıllar liderə çevrilə bilərlər; bəs bu hal onların məqsədlərinə necə təsir edir?

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# "SMART" MƏQSƏDLƏR UĞUR QAZANDIRIR



Son dəqiqləşdirmə: məqsədləriniz "**SMART**" modelinə uyğun olmalıdır ki, daha çox işləməkdənsə, daha ağılla işləyib səmərəliliyin artırılmasına nail olmaq şansı qazana biləsiniz.

**"S**pecific" (konkret) – aydın bəyan edilən və vacib məqamlara yönələn;

**"M**easurable" (ölçülən) – kəmiyyətlə ölçülən (məs., tələb olunan təkmilləşmənin həcmi);

**"A**greed" (razılaşdırılmış) – razılaşdırılmış: hər kəs işə həvəslə yanaşır və uğur qazanmaq şansı artır;

**"R**ealistic" (realist) – real yanaşma: çətin, lakin əlçatan məqsədlər müəyyən edin;

**"T**imed" (vaxta əsaslanan) – məqsədlərin həyata keçiriləcəyi dönüş mərhələləri və möhlətin son tarixlərini müəyyən edin.

Məqsədləriniz aydın olmazsa, aşağıdakıları necə müəyyən edə bilərsiniz:

- Hansı tədbirlər görülməlidir?
- Nə dərəcədə təkmilləşməyə ehtiyac var?
- İşçi heyətinin kollektiv və motivləşdirilmiş şəkildə səy göstərməsini necə təmin etmək olar?
- Nəticələr hansı müddət ərzində tələb olunur?

"**SMART**" nümunə: karbon tullantılarını 2 il ərzində 25 % azaltmaq.

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN



# RİSK NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZSƏ, ONU DA ƏLDƏ EDİRSİNİZ

Kiçik xəbərdarlıq: "**SMART**" məqsədlərin bütün mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bu məqsədlər işçi heyətinin və ya proseslərin yaxşılığa doğru dəyişməsini təmin edir. Düzgün formalaşdırılaraq davamlı şəkildə tətbiq edildikdə "**SMART**" məqsədlər hər zaman dəyişiklik yaradır. Odur ki, özünüzə sual verin:

- Bütün məqsədlərimizə nail olsaq və ya məqsədlərimizdən də irəliyə getsək, faktiki olaraq nə baş verəcək?
- Müştəridə daha yaxşı təəssürat oyada biləcəyikmi?
- İşimizin səmərəliliyi artacaqmı?
- Mənfəətimiz artacaqmı?

Bu suallara "bəli" cavabı verirsinizsə, o halda niyə vaxtınızı və səylərinizi hədər yerə qeyri-məhsuldar məqsədlərə sərf edirsiniz?

məqsədlərinizi düzgün müəyyən etmisinizmi?



**2. Əməliyyatlarınızı başa düşün.**

- Əməliyyatlarınıza onları təkmilləşdirə biləcək qədər yaxşı bələdsinizmi?

**3. İş proseslərini təkmilləşdirin.**

- Əlavə dəyər yaratmayan (itkiyə səbəb olan)

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# ƏMƏLİYYATLAR MODELİ



Əməliyyatlar modelinin köməyi ilə iş prosesinizi başa düşə biləcəksiniz:

**Resurslar**

*Prosesə sərf edilən resurslar*

- insanlar (müştərilər və əməkdaşlar);
- materiallar (xammal, detallar (ehtiyat hissələr), tətbiqi texnologiyalar və s.);
- məlumat (məqsədlər, standartlar, kompüter verilənləri, telefon zəngləri və s.);
- obyektlər (binalar, kompüterlər, maşın və avadanlıqlar və s.).

**Proses**

**Nəticələr**

*Prosesin nəticələri*

- məhsul və ya xidmətlər (həm yaxşı, həm pis – "pis"dən uzaq olmağa çalışmalıyıq);
- itki/israf (düzəldilməsi/bərpası mümkün olmayan səhvlər – onların qarşısını almalıyıq);
- tullantı (müəyyən qiymətə düzəldilməsi mümkün olan xətalar – onları azaltmalıyıq).

**Proses resursları müxtəlif əməliyyatlardan keçirərək – "transformasiya" edərək nəticələrə çevirir.** Bu transformasiya nə üçün əhəmiyyət kəsb edir? Çünki bütün transformasiyalar mənfəətli ola bilmək üçün **əlavə dəyər yaratmalıdır!** Bəs sizin proseslərinizdə hansı əlavə dəyəri yaradır? (Bax: səh. 45).



# RESURSLARIN TRANSFORMASİYASI

**Proseslər resursları 4 əsas üsulla transformasiya edir:**

1. **Dəyişmə** – resurslar birləşdirilə və ya dəyişdirilə bilər.
   - Avtomobil montaj xətləri avtomobili hazırlamaq üçün hissələri və detalları birləşdirir.
   - Poladtökmə fabrikləri poladı hazırlamaq üçün xammalları birləşdirir.

**Əksər istehsal proseslərində əsas etibarilə dəyişmə üsulundan istifadə edilir.**

2. **Yoxlama** – resurslar standarta uyğunluğun təmin edilməsi məqsədilə yoxlanıla və ya müəyyən meyarlar əsasında qiymətləndirilə bilər.
   - İpoteka kreditorları müraciətləri yoxlayır və təsdiq edirlər.
   - Əmək təhlükəsizliyi üzrə müfəttişlər işçilərin sağlamlığına qarşı təhlükələri müəyyən etmək üçün iş yerlərini təftiş edirlər.

**Əksər xidmət sektorlarında əsas etibarilə yoxlama bacarıqlarından istifadə edilir.**

3. **Daşıma** – çox vaxt resursları mövcud olduğu yerdən onlara ehtiyac duyulan yerə daşımaq lazım gəlir.
   - "Airbus" şirkəti təyyarə qanadlarını Uelsdəki fabrikdən Fransadakı təyyarəyığma zavoduna daşıyır.
   - Kuryer şirkətləri bağlamaları "Amazon"dan toplayıb "Amazon"un müştərilərinə çatdırır.
4. **Mühafizə (saxlama)** – çox vaxt resurslara dərhal ehtiyac olmur, bu zaman onları anbarda mühafizə etmək lazım gəlir.
   - Qəhvə istehsalçıları qəhvə dənələrini qovurmamışdan əvvəl onları anbarda saxlayırlar.
   - Pərakəndə satıcılar malları iri regional paylaşdırma anbarlarında mühafizə edirlər.



Bütün transformasiyalar mənfəətli ola bilmək üçün **əlavə dəyər** yaratmalıdır!

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# NÜMUNƏ: KREDİT KARTI ÜÇÜN MÜRACİƏT



Kredit kartı üçün müraciət üzrə əməliyyata nəzər salaq:

| **Resurlar** | **Proses** | **Nəticələr** |
|---|---|---|
| Müştəri müraciət edir. | Proses başlayır: ərizə qəbul edilir, **yoxlanılır***, müəyyən meyarlar əsasında müqayisə aparılır və məqbul hesab edilərsə ... | Kredit kartı açılır və ya məqbul hesab edilməzsə, müraciət rədd edilir. |




*Bu nümunədə vacib olan – yoxlama bacarıqlarıdır.
Səbəb nədir? İpucu: Krediti ödəmə qabiliyyəti zəif olan bir müştəriyə yüksək kredit limiti təmin edilərsə, kim zərərə məruz qalar və bu necə bir zərər olar?

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# PROSES ZƏNCİRLƏRİ



Bir proses, adətən, əməliyyatlar zəncirindən ibarət olur və bu əməliyyatların hər biri fərqli işçilər və fərqli şöbələr tərəfindən, yaxud fərqli binalar və ya ölkələrdə həyata keçirilə bilər!




Hər bir əməliyyatın nəticəsi (N) növbəti əməliyyat üçün resurs (R) formalaşdırır.

Zahirən sadə görünən kredit kartı nümunəsində proses 8 əməliyyatdan ibarət ola bilər:

**(1) Qeydiyyat şöbəsi** müraciəti qəbul edir və

**(2) verilənləri girişi şöbəsinə** göndərir; bu şöbənin kompüter sistemi

**(3) xarici kredit şöbəsinin** verilənlər bazasına qoşulur və bu şöbənin araşdırma nəticələri

**(4) ödəmə qabiliyyətini yoxlayan komanda** tərəfindən qiymətləndirilir; nəticədə, müraciət qəbul və ya da rədd edilir. Müraciəti qəbul edilən şəxslərin kart məlumatları avtomatik olaraq

**(5) kartların hazırlanması şöbəsinə** göndərilir, kartlar kəsilir, rekvizitləri qabardılır və

**(6) çap şöbəsinə** gedir, burada hərflər çap olunur, kartlarla uyğunlaşdırılır; hazır kartlar ayrı-ayrı zərflərə qoyularaq qruplaşdırılır və paylanmağa hazır şəkildə

**(7) qeydiyyat şöbəsinə** çatdırılır. Bütün müraciət ərizələri

**(8) arxiv şöbəsi** tərəfindən mühafizə edilir, hər hansı sorğu və ya şikayət olarsa, **müştəri xidmətləri** bu və ya digər ərizəni arxiv şöbəsindən tələb edir.

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# MÜŞTƏRİ – TƏCHİZATÇI ZƏNCİRLƏRİ



Öz proses "**zəncirinizi**" qurarkən həm daxili, həm də xarici **təchizatçı (T)** və **müştərilərinizi (M)** müəyyən etməli olursunuz.




Hər bir əməliyyat onu resursla təmin edən əməliyyatların müştərisi (sifarişçisi), onun nəticələrindən istifadə edən əməliyyatların isə təchizatçısıdır.

İtki, izafi xərc, təkrar iş, daxili münaqişə və əlavə dəyər yaratmayan başqa əməliyyatlardan xilas olmaq istəyiriksə, daxili zəncirlərdəki bütün qarşılıqlı münasibətləri daha yaxşı idarə etməliyik.

Bir neçə sadə sualı nəzərə almaqla bu problemlərdən yayına, daha yaxşı daxili və xarici münasibətlər formalaşdıra bilərsiniz. Növbəti 2 səhifədə müştəri və təchizatçı yoxlama siyahıları ilə tanış ola bilərsiniz.



# MÜŞTƏRİ YOXLAMA SİYAHISI

"Hewlett-Packard" şirkətinin Birləşmiş Krallığın Kvinsferi şəhərində yerləşən zavodu aşağıdakı sadə, lakin son dərəcə effektiv və "HP"nin bütün dünyadakı əməliyyatlarında tətbiq edilən yoxlama siyahısını hazırlamışdır:

1. Müştərilərim kimlərdir?
2. Onlar nəyə ehtiyac duyurlar?
3. Hansı məhsul və ya xidməti təklif edirəm?
4. Müştərilərimin gözləntiləri və meyarları nələrdir?
5. Məhsul və ya xidmətim onların gözləntilərini doğruldurmu?
6. Məhsul və ya xidmətimin təmin edilməsi prosesi nədən ibarətdir?
7. Prosesi təkmilləşdirmək üçün hansı tədbir tələb olunur?

*"Hewlett-Packard" şirkətinin icazəsi ilə kitaba daxil edilmişdir.*

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN

# TƏCHİZATÇI YOXLAMA SİYAHISI



Prosesimiz üçün lazım olanların təmin edilməsinə kömək məqsədilə həmçinin təchizatçı yoxlama siyahısından da istifadə edə bilərik.

1. Təchizatçılarımız kimlərdir?
2. Bizə onlardan nə lazımdır?
3. Onlar bizi hansı resurslarla təmin edirlər?
4. Gözləntilərimiz və meyarlarımız nələrdir?
5. Təchiz edilən resurslar gözləntilərimizi doğruldurmu?
6. Resursların əldə edilməsi prosesi nədən ibarətdir?
7. Prosesi təkmilləşdirmək üçün hansı tədbir tələb olunur?
8. Təchizatçılarımızın prosesini başa düşürükmü?
9. Öz proseslərini təkmilləşdirməkdə onlara necə kömək edə bilərik?

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN



# MÜŞTƏRİ VƏ TƏCHİZATÇILARINIZI MƏMNUN EDİN

Müştəri və təchizatçılarınız sizdən, yaxud siz onlardan narazı qalanda heç biriniz arxanızı dönüb gedə bilməzsiniz. Əməliyyatlarla bağlı problemləri həlli edə bilmək üçün əməkdaşlıq etməlisiniz. Müştəri və ya təchizatçı yoxlama siyahılarından istifadə etməklə aşağıdakıları müəyyənləşdirə və təkmilləşdirə bilərsiniz:

- **Xidmət səviyyəsi üzrə razılaşmalar**: bir-birinizdən gözlədiklərinizi razılaşdıra/kəmiyyətlə ifadə edə bilirsinizmi?
- **Ümumi performans tədbirləri**: eyni istiqamətdə irəlilədiyinizə, obrazlı dildə desək, "çəkici bir yerə vurduğunuza" əmin olmalısınız ki, bir tərəfin uğuru digər tərəfə tərəfə zərər verməsin.
- **Ünsiyyət**: səmimi və dürüst olun, qarşılıqlı səmərə haqqında düşünün; adətən, sadəcə **DANIŞMAQLA** çox şeyi yoluna qoymaq olur!

Artan qloballaşma və rəqabət nəticəsində (həm daxili, həm xarici) müştərilərinizə üçün təchizatçını dəyişdirmək hər zamankından daha asan başa gəlir. Məqsədlərin uzlaşdırılması (bax: səh. 8), o cümlədən Əməliyyat, Marketinq, Maliyyə və İR şöbələri arasında yaxın əməkdaşlıq müştərini məmnun etmək nöqteyi-nəzərindən mühüm əhəmiyyət daşıyır.

MƏQSƏDLƏRİNİZİ DÜZGÜN MÜƏYYƏN EDİN



# NÜMUNƏ: UZAQ MƏSAFƏYƏ UÇUŞ SAVAŞI

Daha böyük, daha az yanacaq sərf edən, daha uzaq məsafəyə uçan təyyarəni daha qısa müddətə hazırlamaq yarışının nümunəsində kitabın ilk 2 fəslini yekunlaşdıra bilərik. İki böyük rəqib – "Airbus Industries" və "Boeing" – müştərilərinin (aviaşirkətlərin) ehtiyacını başa düşürlər: daha çox sərnişini daha az xərclə daşımaq. "Eyni qəlibin hər şeyə uyğun gəlmədiyini" (differensiallaşdırılmış yanaşma) başa düşən şirkətlər dəyişikliyə uyğunlaşan dizayn və istehsal üsullarını tətbiq etməklə müştərilərə təyyarənin (daxili) quruluşunu öz ehtiyaclarına uyğun şəkildə dəyişmək imkanı yaradırlar.

Onlar başa düşürlər ki, təyyarənin bütün hissələrinin ənənəvi qaydada "şirkətdaxili" istehsalı həddən artıq mürəkkəb, yavaş və bahalı olacaq, odur ki, müxtəlif coğrafi ərazilərə səpələnmiş xarici təchizatçılarla işləmək üçün təchizat zəncirlərini yenidən formalaşdırırlar. Ciddi keyfiyyət yoxlamasından sonra hazır təyyarə hissələri iri təyyarəyığma zavodlarına daşınır. Bu, "Airbus" və "Boeing"ə sifarişçilərin istəklərini vaxtında təmin etmək imkanı verir. Əsas məsələ proses boyunca sıx koordinasiya və nəzarəti təmin etməkdən ibarətdir. Əks təqdirdə, gecikmə, təkrar iş, əlavə xərc və müştərilər tərəfindən təyin edilən ağır maliyyə sanksiyaları riski yaranır. İndi isə prosesin səmərəliliyini artırmaq və belə riskləri idarə etmək üçün tətbiq edə biləcəyimiz üsullarla tanış olacağıq.

təkmilləşdirə biləcək qədər
yaxşı bələdsinizmi?



**3. İş proseslərini təkmilləşdirin.**

- Əlavə dəyər yaratmayan (itkiyə səbəb olan) bir iş prosesini necə müəyyən edə bilərsiniz?
- Bu prosesi necə aradan qaldıra bilərsiniz?

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# TƏKMİLLƏŞDİRİLƏN PROSESİN 3 SİFARİŞÇİSİ



Proseslərinizin səmərəliliyini artırmaq – prosesin 3 sifarişçisinin ehtiyaclarına cavab vermək deməkdir: onlar, adətən, israrla dəyişiklik tələb edir, lakin bu dəyişiklik onların ehtiyaclarına uyğun olmayanda etirazlarını bildirirlər.

**Prosesin 3 sifarişçisinin ehtiyacları:**



**1 Müştərinin ehtiyacları** = KSEDX (bax: səh. 10)



**2 Müəssisənin ehtiyacları** = KSEDX və idarə edilən, əlavə dəyər yaradan proseslər vasitəsilə risklərin idarə edilməsi



**3 İşçinin ehtiyacları** = daha az gərginlik və "qaç-qov"; motivləşdirici işlər, təhlükəsizlik və rahatlıq

Bu fəsildə əsas diqqətimizi müəssisə (2) və işçi (3) ehtiyaclarına yönəldəcək, komandanızla birlikdə iş proseslərini təkmilləşdirmək üçün sürətli şəkildə tətbiq edə biləcəyiniz son dərəcə effektiv bir aləti təqdim edəcəyik: əməliyyatların blok-sxemi.

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN




# MÜŞTƏRİNİN EHTİYACLARI

## MƏHSULUN FAYDALARI



**Müştərilər məhsul və ya xidmətinizin onlara verə biləcəyi faydanı (faydaları) satın alırlar.**

Bu, çox vacibdir. Məsələn, "Toyota" avtomobili yüksək KEYFİYYƏT, ETİBARLI diler mərkəzi, AZ XƏRC tələb edən sərfəli istismar və s. kimi faydalar təklif edir. "Toyota"nın bu faydaları onun daimi müştəriləri tərəfindən yüksək qiymətləndirilir, odur ki, müəssisə layihələndirmə və pərakəndə satış prosesləri zamanı bu faydaları təfsilatlı şəkildə nəzərə alır.

**Müştərilərinizin** məhz hansı faydaları istədiklərini dəqiq öyrənin. Onların **əsl istəklərini** öyrəndikdən sonra (əksərən **zənn etdiyinizdən** tamamilə fərqli bir istək ortaya çıxır) "standartlaşdırılmış", "yüksək əlavə dəyər yaradan" bir iş prosesinin təşkili istiqamətində çalışa bilərsiniz. Bu mövzunu növbəti səhifələrdə daha ətraflı müzakirə edəcəyik.

> "*Sistemlər (proseslər) müəssisənin bürokratik ehtiyaclarına deyil, müştərilərin ehtiyaclarına cavab verəcək şəkildə qurulmalıdır*".
>
> Birləşmiş Krallıq, Müştəri xidmətləri üzrə aparıcı heyət

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

Müəssisənizin ehtiyaclarını dəqiq başa düşməklə siz yalnız hansı sahələrin təkmilləşdirilməli olduğunu müəyyənləşdirməyəcək, həm də müəssisə daxilində təkmilləşmə ideyalarınızı irəli sürmək şansınızı artıracaqsınız. Müəssisənin ehtiyacları, adətən, aşağıdakı sahələr üzrə olur:

- planlaşdırma və nəzarət;
- effektiv nəzarət mexanizmləri;
- komanda şəklində nəzarət;
- əyani ölçmə;
- uğursuzluğun ölçülməsi;
- risklərin idarə edilməsi;
- əlavə dəyər yaradan fəaliyyət;
- əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyətin aradan qaldırılması;
- dəyişikliyə nəzarət;
- standartlar;
- təsərrüfat işlərinin düzgün təşkili.

İndi isə bu sahələrin hər birini növbə ilə müzakirə edəcəyik.



İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

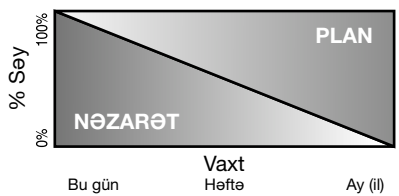
# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## PLANLAŞDIRMA VƏ NƏZARƏT

Planlaşdırma – gələcək zaman hədləri (məsələn: növbəti rüb, növbəti il və s.) çərçivəsində əməliyyatların gedişatını müəyyənləşdirir. Əməliyyat planları gündəlik əməliyyatlara nəzarətdə daha az iştirak edən, lakin müştərilərin gələcək tələbatının növ və həcmini müəyyən etmək və ona cavab vermək üçün əməliyyatların necə dəyişdiriləcəyi ilə daha çox məşğul olan orta və üst rəhbərliyin səyləri nəticəsində yaranır.

Nəzarət – daha qısa zaman hədləri (məsələn: bu gün, sabah, gələn həftə) çərçivəsində əməliyyatların idarə edilməsi deməkdir. Nəzarət mexanizmləri, əsasən, birbaşa rəhbər və aşağı səviyyə menecerlərinin səyləri əsasında tətbiq edilir və dəstəklənir.

Səmərəli proseslər real və effektiv nəzarət mexanizmləri, bu mexanizmlər də, öz növbəsində, effektiv planlar tələb edir. Plansızlıq qeyri-effektiv nəzarət mexanizmləri və səmərəsiz proseslərə səbəb olur ki, nəticədə, siz müştərinin ehtiyaclarına cavab vermək qabiliyyətindən məhrum olursunuz.



İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## EFFEKTİV NƏZARƏT MEXANİMZLƏRİ



Effektiv nəzarət mexanizmləri sizə əsas məqsədləri həyata keçirməkdə kömək edir. Onlar 3 elementdən ibarətdir: ölçmə, qiymətləndirmə və tədbir.

Evinizdəki termostatın iş prinsipi haqqında düşünün...

- **Ölçmə** – otaq temperaturu ölçülür və göstərici məqsəd olaraq müəyyən edilmiş azruolunan temperaturla müqayisə edilir.
- **Qiymətləndirmə** – faktiki və arzuolunan temperatur arasındakı fərq hesablanır. İki qərar variantı ortaya çıxır: temperaturu dəyişmək üçün tədbir görmək (istiliyi artırmaq və ya azaltmaq), yaxud heç nə etməmək. Qərar qəbulu üçün belə bir qaydanı tətbiq etmək olar: "Faktiki temperatur hədəf göstəricidən cəmi 5 dərəcə fərqlənərsə, heç nə etməyin". Qiymətləndirmənin nəticəsi qərardır.
- **Tədbir** – qərarı icra edir. **Qeyd:** heç bir tədbirin görülməməsi **yalnız** məqsəd gerçəkləşdiyi halda məqbul hesab edilir.

**Nəzarət mexanizmləriniz aşağıdakıları necə təmin edir:**

- prosesin düzgün getməsi;
- prosesin qrafikə uyğun irəliləməsi;
- prosesin qənaətcilliyi;
- prosesin sürətlə irəliləməsi;
- müştərilər fikirlərini dəyişdikdə prosesin davam etməsi.

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## KOMANDA ŞƏKLİNDƏ NƏZARƏT



Nəticələriniz müştərilərin ehtiyaclarına cavab verirmi? Cavab vermirsə, sərf etdiyiniz resurslara nəzarəti artırmalısınızmı? Yaxud proseslərinizə üzərindəki nəzarətimi gücləndirməlisiniz? Yoxsa hər ikisinimi etməlisiniz? Yəqin ki, siz əməliyyatlarınıza təsir edən hər şeyə təkbaşına tam nəzarət edə bilməyəcəksiniz, buna görə də kömək istəyin və kömək təklif edin. Nəzarət – komanda işi tələb edir. "Toyota" və "Wal-Mart" kimi aparıcı şirkətlərin nümunələrinə əməl edin:

- **Təchizatçılara baş çəkin** – onların iş prosesi ilə tanış olun.Təchizatçılarınızın ehtiyaclarınıza cavab verəcək nəzarət mexanizmləri varmı? Nə təklif edə bilərsiniz? Onları dəyişməyə necə təşviq etmək olar?
- **Təchizatçıları öz müəssisənizə dəvət edin** – onların məhsul və ya xidmətlərindən necə istifadə etdiyinizi göstərin. Təchizatçılarınız nəzarət mexanizmlərinizi/proseslərinizi təkmilləşdirmək üçün təklif verə və ya sizə daha yaxşı məhsul və ya xidmət təklif etmək üçün müəyyən ideyalar irəli sürə bilərlər.
- **Müştəriləri öz müəssisənizə dəvət edin** – onlara təklif etdiyiniz məhsul və ya xidməti necə hazırladığınızı göstərin. İdeyalarını bildirməyə təşviq edin.
- **Müştərilərə baş çəkin** – müştəriləriniz məhsul və ya xidmətinizdən necə istifadə edirlər? Bir-birinizə kömək edə bilərsinizmi?

**Məsləhət**

*Komandanızı hər zaman iş prosesinə cəlb edin. Təchizatçı və ya müştərilərinizə mütəmadi olaraq baş çəkin və bu zaman komandanın mümkün qədər çox üzvünü özünüzlə aparın – bu yanaşmanı onların peşəkar inkişafının və komanda mədəniyyətinizin bir hissəsinə çevirin.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## ƏYANİ ÖLÇMƏ



Ölçmənin nəticələri – göstəricilərdir. Əyani ölçmələrin aydın görünən nəticələri prosesin gedişatını göstərməyə və növbəti addımları müəyyən etməyə, yaxud sürətləndirməyə imkan verir (məsələn, yanacaqdoldurma məntəqəsində benzinölçmə aparatının monitorunda göstəricilər əks olunur).

**"Qovma qrafiki" və ya adi xətti qrafik** prosesin gedişatını əyani şəkildə göstərmək üçün ən sadə və səmərəli üsuldur. Belə bir qrafik çəkmək üçün damalı (millimetrli) kağızdan və ya elektron cədvəl proqramından istifadə edə bilərsiniz. Soldakı şaquli ox (y) performansınızı qarşıya qoyduğunuz məqsədlə müqayisə etmək (qarşılaşdırmaq) (məsələn, standarta uyğun gəlməyən elementlərin sayı), aşağıdakı üfüqi ox isə (x) müddətləri (məsələn, saat, gün, həftə və s.) göstərmək üçün istifadə edilə bilər.

Faktiki performansı əsas məqsədlərdən hər hansı biri ilə müqayisəli şəkildə qrafikdə əks etdirmək mümkündür. Ən çox istifadə edilən qrafiklər keyfiyyət (məsələn, xətalar), sürət (məsələn, prosesə sərf olunan vaxtın ifrat çoxluğu), etibarlılıq (məsələn, gecikmələrin sayı) və xərc (məsələn, artıq xərc) üzrə qeyri-qənaətbəxş səviyyələri göstərir.

**Məsləhət** *Komandanız üçün tərtib etdiyiniz xətti qrafiki divardan asın; bu üsul prosesin harada yanlış getdiyini göstərmək baxımından olduqca faydalıdır.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## UĞURSUZLUĞUN ÖLÇÜLMƏSİ



Sizcə, yuxarıda bəhs etdiyimiz xətti qrafiklərdən uğur (düzgün istehsal/proses üzrə faiz göstəricisi), yoxsa uğursuzluq (xətalar, təkrar işlər və ya gecikmələr və s. üzrə faiz göstəricisi) dərəcəsini öyrənmək üçün istifadə etməliyik?

Əksər menecerlər hesab edirlər ki, uğursuzluğu ölçmək yaxşı deyil: neqativlik, ruh düşkünlüyü yaradır. Lakin dünyanın ən nüfuzlu müəssisələri bu üsulu tətbiq edirlər! Səbəb isə odur ki, uğur göstəricisi 95 %-i keçəndə yaranan özündənməmnunluq və rahatlıq hissi nəticəsində müəssisələr irəliyə deyil, geriyə gedirlər.

Uğursuzluğu ölçməklə bu halın qarşısı alınır və nəticədə, əməliyyatları icra edənlər performansı təkmilləşdirməyə can atırlar. Bu üsul elə bir pozitiv təkmilləşmə mədəniyyəti tələb edir ki, burada **səhvlər başqalarını günahlandırmaq üçün deyil, öyrənmək və inkişaf etmək üçün bir fürsət** olaraq qəbul edilsin. Daha az uğursuzluq – daha çox uğur deməkdir.

**Məsləhət**

*Komandanızla uğursuzluq göstəricilərini müzakirə edən zaman əsas diqqəti işçilərə deyil, prosesə yönəldin. Bu, təqibedilmə hissinin qarşısını alır, daha açıq və səmimi müzakirəyə şərait yaradır. Heç kim işini pis görmək istəməz, amma proseslərin pis olması insanların öz işini yaxşı görməsinə mane olur!*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## RİSKLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

- **Risk** – KSEDX məqsədlərinizə nail olmağa mane ola biləcək bir amildir.
- **Riskin idarə edilməsi** – riskin qiymətləndirilməsi və gözlənilməz hallara qarşı planlaşdırmanı ehtiva edir.
- **Riskin qiymətləndirilməsi** – riskin həm başvermə ehtimalı, həm də təsirinin davamlı olaraq qiymətləndirilməsi deməkdir. Riskin gerçəkləşmə ehtimalının nə dərəcədə olduğunu və baş verəcəyi halda biznesə vuracağı zərəri anlamaqla biz prioritetləri müəyyən edə, həmçinin əlavə, yoxsa daha az nəzarət mexanizmlərinə ehtiyacımızın olduğunu qərarlaşdıra bilərik.

**Risk (təsir və ehtimal) matrisi**

| Ehtimal | Təsir: Aşağı | Təsir: Orta | Təsir: Yüksək |
|---|---|---|---|
| Yüksək | 3 | 6 | 9 |
| Orta | 2 | 4 | 6 |
| Aşağı | 1 | 2 | 3 |

Doqquzuncu xanadakı risklər yüngülləşdirilmə tədbirləri üçün ən üstün, birinci xanadakı risklər isə ən aşağı prioritetdir.

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## RİSKİN İDARƏ EDİLMƏSİ



**Bu il məqsədlərinizin qarşısında dayanan risklərdən hansıları təsir-ehtimal matrisində ən yüksək qiyməti alıb?**

Gözlənilməz hallara qarşı planlarınız nədən ibarətdir? Gözlənilməz hallara qarşı planlaşdırma – risk baş verəcəyi təqdirdə vəziyyətin necə idarə ediləcəyi ilə bağlı planların qurulması deməkdir (məsələn, yanğın baş verərsə, işçilərin evakuasiyasının və ehtiyat vasitələrdən istifadənin planlaşdırılması).

2001-ci ildə baş vermiş faciəvi 11 sentyabr hadisəsi və onun nəticələri yalnız terror təhlükəsini deyil, bir çox problemləri üzə çıxardı. Məsələn, sistemlərin qarşılıqlı asılılığı bu gün hər zamankından daha yüksəkdir: sistemlərimiz bu dünyadan təcrid olunmuş şəkildə mövcud ola bilməz; sistemdəki nasazlıqların təchizatçı və müştərilərimizə təsirini nəzərə almalıyıq.

**Çalışma** *Sərt hava şəraitinin əməliyyatlarınıza təsiri nədən ibarətdir? Risk növlərini müəyyən etmək üçün beyin fırtınası aparın (məsələn, anbarın su altında qalması, telefon xətlərinin və ventilyasiya/istilik sisteminin sıradan çıxması). Daha sonra təsir-ehtimal matrisini tamamlayın və ən mühüm hadisələri nəzərdə tutaraq, gözlənilməz hallara qarşı planlar qurmağa başlayın.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## DƏQİQ BALANSLAŞDIRILMIŞ NƏZARƏT MEXANİZMLƏRİ

Risk müəyyən edilən kimi yeni nəzarət mexanizm(lər)inin əlavə edilməsi adi bir reaksiyadır. Lakin yanlış yerdə və yanlış zamanda tətbiq edilən mexanizmlər prosesləri **yavaşlada**, çatdırılmanı **gecikdirə**, işçilərinizi **həvəsdən sala, dəyişikliyə uyğunlaşmanı zəiflədə, xərcləri artıra** və beləliklə də, müştərilərə göstərilən xidmət səviyyəsini aşağı sala bilər.

Hər bir nəzarət mexanizminin dəyəri haqqında ətraflı düşünün və hər birini tətbiq etməzdən əvvəl özünüzə sual verin:

- Real risk nədən ibarətdir? (bax: təsir-ehtimal matrisi)
- Nəzarət mexanizmi müştərini KSEDX ilə təmin etmək imkanımıza necə təsir edəcək?

Əks halda, rəqiblərinizə fürsət yaradacaqdınız ki, onlar daha sadə və daha az xərc tələb edən üsulla məhsul və ya xidmətlər təklif edərək müştərilərinizi "əlinizdən alsın"lar.

**Qeyd** *Nəzarət mexanizmlərinizi mütəmadi olaraq gözdən keçirin. Şərtlərin dəyişməsi (məsələn, müştərinin ehtiyaclarının, yaxud tənzimləyici qaydaların dəyişməsi) nəticəsində nəzarət mexanizmi öz təsirini və aktuallığını itirə, qeyri-məhsuldar nəticələrə yol aça bilər.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## ƏLAVƏ DƏYƏR YARADAN FƏALİYYƏT

Səmərəli iş prosesi o deməkdir ki, bu proses daxilindəki hər bir fəaliyyətdə (addımda) əlavə dəyər yaradılır.

**Fəaliyyətləriniz əlavə dəyər yaradırmı?** Hər hansı fəaliyyət ya "əlavə dəyər yaradan", ya da "əlavə dəyər yaratmayan" (ƏDY) fəaliyyətdir. Əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyət (ƏDY) israfa (itkiyə) səbəb olur və aradan qaldırılmalıdır – müştərilər belə fəaliyyətə pul ödəmirlər! Fəaliyyətin əlavə dəyər yaradıb-yaratmadığını yoxlamaq üçün aşağıdakı sadə və praktiki qaydaları tətbiq edə bilərsiniz:

1. **Müştəri fəaliyyətə dəyər verirmi?** Müştəri gördüyünüz işi vacib hesab edirsə, bu işə pul ödəməyə hazır olur. Buna görə də həmin fəaliyyət əlavə dəyər yaradan fəaliyyətdir.
2. **Fəaliyyət ilk dəfədən lazımi nəticəni verirmi (qaydasında gedirmi)?** Fəaliyyət xəta ilə nəticələnirsə, deməli, həmin fəaliyyət əlavə dəyər yaratmır – səhvləri düzəltmək baha başa gəlir! Ona görə də elə səy göstərməlisiniz ki, ilk dəfədən düzgün nəticə əldə edəsiniz. Belə səylər itkini azaldır və əlavə dəyər yaradır.

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## ƏLAVƏ DƏYƏR YARATMAYAN (ƏDY) FƏALİYYƏTLƏRİN ARADAN QALDIRILMASI

Əvvəlki səhifələrdə də qeyd etdiyimiz kimi, əməliyyatların blok-sxemi (ƏBS) olduqca dəyərli və praktiki bir alətdir. Bu alətdən əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyətləri müəyyən etmək, yoxlamaq və daha səmərəli prosesləri layihələndirmək üçün istifadə edilir. Blok-sxemin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- **tərtib edilməsi üçün peşəkar təcrübə və ya xüsusi şablon tələb olunmur;**
- **fəaliyyətləri "DO ITS" ("bunu edin") modeli üzrə təsnif edir** – bir prosesi təşkil edən addımlar bunlardır: "**D**elay" (gecikmə), "**O**peration" (əməliyyat), "**I**nspection" (yoxlama), "**T**ransportation" (daşıma) və ya "**S**torage" (mühafizə); bu addımların blok-sxem simvolları növbəti səhifədə göstərilmişdir;
- hər bir addım və fəaliyyət növü üzrə **sərf olunan müddəti (san., dəq., saat, gün və s.) müəyyən edir**;
- daşıma **məsafəsini (m, km və s.) müəyyən edir**.

Bu xüsusiyyətlər ƏBS-ni prosesin təkmilləşdirilməsi üçün istifadəsi ən asan və effektiv alətlərdən birinə çevirir. Əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyətin müəyyən edilməsi üçün nəzərdə tutulan ƏBS hər bir əməliyyatın xarakterik əlamətlərini qısaca "şərh edir".

**Məsləhət**

*Bu alətdən istifadə etməzdən əvvəl stikerlərin (yapışqan qeyd kağızları) köməyi ilə prosesi təşkil edən addımların ardıcıllığını dəqiqləşdirin. Hər bir addımı ayrı bir stikerə qeyd edin. Sonra bütün stikerləri ağ və ya çevrilən vərəqli lövhəyə yapışdırın, addımların hansı ardıcıllıq üzrə yerinə yetiriləcəyini tam dəqiqləşdirənə qədər stikerlərin yerlərini dəyişin. Artıq blok-sxemi çəkməyə hazırsınız.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## ƏLAVƏ DƏYƏR YARATMAYAN (ƏDY) FƏALİYYƏTLƏRİ ARADAN QALDIRIN

**ƏBS-nin simvolları – "DO ITS"**



"**D**elay" – gecikmə (məs., çatdırılmanı gözləmək, yaxud növbədə gözləmək)



"**O**peration" – əməliyyat (məs., mütləq görüləcək işin yerinə yetirilməsi)



"**I**nspection" – yoxlama (məs., gedişatın səhv və ya düzgün olub-olmadığının müəyyən edilməsi)



"**T**ransportation" – (daşıma) (məs., işin (hətta ofis daxilində) bir yerdən başqa yerə köçürülməsi)



"**S**torage" – mühafizə (məs., anbarda və ya arxivdə/kartotekada saxlanılma)

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI



## ƏLAVƏ DƏYƏR YARATMAYAN (ƏDY) FƏALİYYƏTLƏRİ ARADAN QALDIRIN

**ƏBS-dən istifadə**. Özünüzü prosesdən keçən bir "iş" kimi – məsələn, şikayətlərin işlənməsi prosesində özünüzü "şikayət" kimi təsəvvür edin. Prosesi müşahidə edin və hər bir addımı baş verməli olduğu kimi deyil, faktiki olaraq necə baş verirsə, o cür də blok-sxemə daxil edin.
**Fəaliyyət növünün qərarlaşdırılması**. Prosesin hər bir addımında işin nə cür icra edildiyini müəyyənləşdirin. Yuxarıdakı nümunədən istifadə edərək özünüzdən soruşun: "Mən hansı şikayətəm ...

- Başqa proseslər baş verərkən növbəsini gözləyən şikayət? – gecikmə
- Dəyişdirilən və ya nəsə yaratmaq üçün istifadə edilən şikayət?– əməliyyat
- Gözdən keçirilən/yoxlanılan şikayət? – yoxlama
- Başqa yerə köçürülən şikayət? – daşıma
- Qovluğa yerləşdirilən/arxivləşdirilən şikayət? – mühafizə

Növbəti səhifədəki ƏBS nümunəsinə baxın. Hər bir addım nömrələnir və qısaca təsvir edilir. Fəaliyyət növü seçilir və tamamlanması üçün sərf olunan vaxt qeyd edilir. Fəaliyyət daşımadırsa, məsafə qeyd edilir. Hər bir fəaliyyət üzrə işin gedişatını təsvir etmək üçün əvvəlki fəaliyyətdən hazırkı fəaliyyətə ox çəkilir. Sonda ƏBS-nin hər bir səhifəsi tamamlanır, bütöv proses sxemləşdirildikdən sonra isə bütün səhifələr yekunlaşdırılır. Beləliklə, siz əlavə dəyər yaratmayan fəaliyyəti kəmiyyətlə ifadə edə, bununla da, təkmilləşmələri əsaslandıra bilərsiniz.

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## ƏLAVƏ DƏYƏR YARATMAYAN (ƏDY) FƏALİYYƏTLƏRİ ARADAN QALDIRIN

**ƏBS – nümunə**

Yeni bir ərizənin işlənmə prosesi:

| Addım | Təsvir | Fəaliyyət növü | | | | | Vaxt | Məs |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ərizənin daxil olmasını gözlə | | | | | | 10 dəq. | – |
| 2 | Ərizəni iş masasına apar | | | | | | 2 dəq. | 15 m |
| 3 | Ərizəyə tarix möhürü vur | | | | | | 5 san. | – |
| 4 | Ərizənin düzgün doldurduğunu yoxla | | | | | | 5 dəq. | – |
| 5 | Ərizənin sistemə daxil edilməsini gözlə | | | | | | 6 dəq. 15 san. | – |
| 6 | Sistemin yenilənməsini gözlə | | | | | | 7 san. | – |
| 7 | Ərizənin sistemə düzgün daxil edildiyini yoxla | | | | | | 2 dəq. 19 san. | – |
| 8 | Ərizəni kartotekaya köçür | | | | | | 1 dəq. 11 san. | 5 m |
| 9 | Gözlə | | | | | | 15 dəq. | – |
| 10 | Ərizəni qeydiyyatdan keçir | | | | | | 6 san. | – |
| ***CƏMİ*** | | ***4*** | ***1*** | ***2*** | ***2*** | ***1*** | ***42 dəq. 3 san.*** | ***20 m*** |

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI



## ƏLAVƏ DƏYƏR YARATMAYAN (ƏDY) FƏALİYYƏTLƏRİ ARADAN QALDIRIN

**Prosesi ƏBS vasitəsilə təkmilləşdirmək üçün** aşağıdakı sualları cavablandırın:

- **Gecikmələri necə aradan qaldıra bilərik?** (Ərizələri daha tez qəbul edə bilərikmi? İş saatlarından əlavə işləməyə başlamalıyıqmı? Ərizələri sistemə daha sürətlə daxil edə bilərikmi? Kompüterin sürətlə yenilənməsi mümkündürmü?)
- **Bütün əməliyyatlar zəruridirmi? Bazilərini birləşdirə və ya aradan qaldıra bilərikmi?** (Ərizələrə tarix möhürü vurmaq çoxmu vacibdir?)
- **Bütün yoxlamalar zəruridirmi? Bəzilərini aradan qaldırmaq olarmı?** (Yoxlamalar səhvləri ortaya çıxarırmı? Səhvlərin əsas səbəbini (bax: səh. 95), məsələn, təlim keçməklə aradan qaldıra bilərikmi? Ərizənin kağız üzərində və ya sistemdə yoxlanma prosedurunu dəyişə bilərikmi?
- **Bütün daşımalar zəruridirmi? Məsafəni azalda bilərikmi?** (Məsafəni azaltmaq və vaxta qənaət etmək üçün ofisin quruluşunu dəyişə bilərikmi? Ofisin quruluşunu prosesin səmərəliliyini artıracaq şəkildə dəyişin.)
- **Mühafizə məqsədilə atılan bütün addımlar zəruridirmi? Ərizələri hədsiz uzun müddət ərzində mühafizə etməyə ehtiyac varmı?** (Ərizələrin qeydiyyatdan keçirilməsi üçün daha uyğun alternativlər mövcuddurmu? Başqa variantları nəzərdən keçirin: məsələn, hüquqi tələbləri nəzərə almaq şərtilə, ərizəni skanerdən keçirmək.)

Hər bir fəaliyyəti və onların ardıcıllığını dəfələrlə gözdən keçirin. Əksər hallarda işlənmə prosesinə sərf olunan vaxtı bu yolla 75 %-dən çox azaltmaq mümkün olur!

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN



# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## DƏYİŞİKLİYƏ NƏZARƏT

**Xəbərdarlıq: proses dəyişikliyini əsla nəzarətsiz qoymayın!**

Nəzarətsiz (yaxud nəzarətə tabe olmayan) dəyişiklik standartlaşdırma üçün çox böyük risk təşkil edir. Buna görə də proses dəyişikliyini tətbiq etməzdən əvvəl öz birbaşa rəhbərinizi işə cəlb edin və təkliflərinizlə əlaqədar olacaq hər hansı dəyişikliyə nəzarət prosesi barədə məlumat alın.

- ***Dəyişikliyə nəzarət*** prosesləri dəyişikliyin dəyərini bütün maraqlı tərəfləri üçün təsdiqləyir, koordinasiya edir və maksimallaşdırır. Qısacası, dəyişikliyə nəzarət prosesin həmcinsliyini qoruyur.
- ***Prosesin həmcinsliyi*** – təkrarlanan tapşırıqları eyni, yəni "standart qaydada" yerinə yetirmək deməkdir. Bu xüsusiyyət fərqli coğrafi ərazilərdə baş tutan, lakin eyni tapşırıqları icra edən əməliyyatlara, həmçinin eyni tapşırığı yerinə yetirən fərdlərə aiddir.

Müştərilərə vahid qaydada xidmət göstərə bilmək üçün prosesin həmcinsliyini qoruyur və təkmilləşdiririk. Standartlar bu prosesdə son dərəcə vacibdir.

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## STANDARTLAR

**25%**

**Yol verilən bütün səhvlərin 25 %-i standartların zəif olmasının nəticəsidir.**



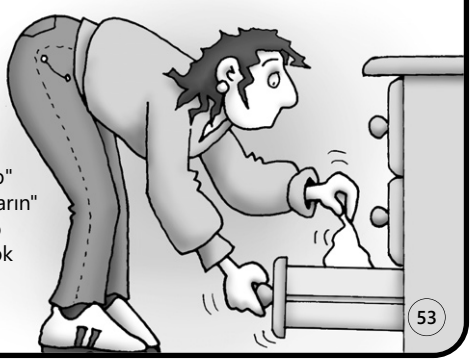
*Mənbə: Masaaki İmainin "Gemba kayzen: xərclərin azalmasına və keyfiyyətin artmasına aparan yol" kitabı, "McGraw-Hill", 1997.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN

# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## STANDARTLAR

- Standartlar – daxili prinsip və qaydalar, əməliyyat prosedurları, spesifikasiyalar və s. kimi bir çox fərqli adlarla da ifadə edilir.
- Standartlar təqdim edilən məhsul və ya xidmət, həmçinin onların təqdim edildiyi proses, yaxud mühit üçün "SMART" performans göstəricilərini müəyyən etməli, iş proseslərini KSEDX məqsədlərinin həyata keçirilməsi istiqamətinə yönəltməlidir.
- Standartlar işin görülmə qaydaları ilə bağlı biliklərimizi əks etdirir və qoruyub saxlayır.
- Standartları "ən altdakı siyirməyə yerləşdirib" toz basmağını gözləməyin! Siyirmədən "çıxarın" və növbəti səhifədəki yoxlama siyahısına nə dərəcədə uyğun gəldiyini müəyyənləşdirərək onlara yeni "həyat verin".



# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## STANDARTLARIN YOXLAMA SİYAHISI

**Standartlarınız:**

- işi görməyin ən yaxşı, ən asan və ən təhlükəsiz üsulunu əks etdirməli;
- qabaqcıl bilik və təcrübə, həmçinin sərištənin mühafizəsi üçün ən yaxşı üsulu təklif etməli;
- performansı ölçməyin yolunu göstərməli;
- səbəb və nəticə arasında əlaqəni müəyyən etməli;
- səmərəliliyi həm qoruyub saxlamaq, həm də artırmaq üçün baza təmin etməli;
- hədəfləri və təlim məqsədlərini müəyyən etməli;
- təlim üçün baza təmin etməli;
- audit və ya diaqnostika üçün baza yaratmalı;
- səhvlərin təkrarlanmasının qarşısını almaq və qeyri-stabilliyi minimuma endirmək üçün vasitələr təmin etməlidir.

*Mənbə: Masaaki İmainin "Gemba kayzen: xərclərin azalmasına və keyfiyyətin artmasına aparan yol" kitabı, "McGraw-Hill", 1997.*

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN



# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## TƏSƏRRÜFAT İŞLƏRİNİN DÜZGÜN TƏŞKİLİ

**Yol verilən bütün səhvlərin 50%-i təsərrüfat işlərinin zəif təşkilinin nəticəsidir.**

İstehsalat və idarəetmə proseslərinin təkmilləşdirilməsi üzrə yapon ekspert Masaaki İmai təsərrüfat işlərinin düzgün təşkili üçün "5S" yanaşmasını təklif edir:

**Saf-çürük et** – vacib olanları (hazırkı işi görmək üçün sizə mütləq lazım olanlar) vacib olmayanlardan (illərlə toplanmış şeylər) ayırın.

**Sahmana sal** – nizamlı olun: hər bir şeyi öz yerinə qoyun və öz yerində saxlayın.

**Sil-süpür et** – iş yerində sizin üçün ayrılmış sahəni hər zaman təmiz və səliqəli saxlayın.

**Standartlaşdır** – təsərrüfatın idarə edilməsi üçün standartlar müəyyən edin və onlara riayət edin!

**Sistemləşdir** – yuxarıdakı fəaliyyətləri komanda intizamının və mədəniyyətinin, gündəlik olaraq gördüyünüz işlərin bir hissəsinə çevirin.

İŞ PROSESLƏRİNİ TƏKMİLLƏŞDİRİN



# MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARI

## TƏSƏRRÜFAT İŞLƏRİNİN DÜZGÜN TƏŞKİLİ

**Təsərrüfat işləri – yalnız süpürgə və vedrə demək deyil!** Bu işlərin düzgün təşkili sizin öz iş yeriniz və buradakı sistemlərlə bağlı bir çox məqamlara göstərdiyiniz diqqətlə əlaqəlidir.

Müştərilərinizin aşağıdakılarla bağlı standartları necə qiymətləndirəcəyi barədə düşünün:

- sistem və avadanlıqlara texniki xidmət;
- verilənlərin dəqiqliyi və əldə edilməsi;
- mühafizə (saxlanma) sistemlərinin təşkili;
- materialların (xammalın) idarə edilməsi;
- iş yerinin təmizlənməsi;
- işçi heyətinin görkəmi;
- əmək təhlükəsizliyi üzrə mütəmadi məşğələlər.

Müştərilərinizin standartlarınızdan məmnun qalmayacağını düşünürsünüzsə, siz niyə məmnun qalmalısınız ki?





# İŞÇİNİN EHTİYACLARI

## YAXŞI PLANLAŞDIRILMIŞ İŞ PROSESLƏRİ

Proseslər işçilərin sayəsində həyata keçir. Odur ki, KSEDX məqsədlərinə uğurla nail olmaq üçün prosesinizi maksimum səviyyəyə çatdırmalı olsanız da, prosesdə iştirak edən işçilərin ehtiyaclarına cavab verə bilmək üçün planlarınızın bəzilərini ixtisar etməli ola bilərsiniz. Yaxşı işçi tapmaq getdikcə çətinləşir, buna görə də belə işçiləri cəlb etmək və prosesdə saxlaya bilmək çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bunun üçün isə vəzifə öhdəliklərini yaxşı planlaşdırmalısınız.

- Yaxşı planlaşdırılmış vəzifə öhdəlikləri işçiləri performans üzrə məqsədlərinə nail olmağa, hətta bu məqsədləri aşmağa istiqamətləndirən və motivləşdirən uğurlu iş prosesinin əsasını təşkil edir.
- Vəzifə öhdəlikləri və iş prosesi birlikdə planlaşdırılmalıdır. Əgər iş prosesinin tam effektivliyinə nail olmaq istəyirsinizsə, onda vəzifə öhdəliklərinin planlaşdırılmasına xüsusi diqqət göstərməlisiniz .
- İşçilər bu və ya digər iş prosesinin motivləşdirici və təhlükəsiz bir mühitdə baş tutmasını istəyirlər.

Vəzifə öhdəliklərinin effektiv planlaşdırılması sayəsində az resursla çox nəticə əldə edə bilərsiniz. Yeni minillikdə vəzifə öhdəlikləri və iş proseslərinin planlaşdırlması ilə bağlı hələ də XX əsrin bir neçə elmi nailiyyətinə əsaslanırıq. Onlardan bir neçəsi: **işin sadələşdirilməsi**, erqonomika, **bihevioriz**m və **səlahiyyətlərin genişləndirilməsi** haqqında növbəti səhifələrdə məlumat əldə edəcəksiniz.





# İŞÇİNİN EHTİYACLARI

## İŞİN SADƏLƏŞDİRİLMƏSİ

Bu üsulun tətbiqi zamanı iş əməkdaşların ixtisaslaşdığı sadə və təkrarlanan tapşırıqlara bölünür. İşin sadələşdirilməsi istehsal xərclərini minimallaşdırıb məhsuldarlığı makimum həddə çatdıraraq səmərəliliyi artırmağın olduqca effektiv vasitəsi olsa da, bəzi çatışmazlıqları müşahidə olunur.

**Müsbət cəhətləri:**
- məhsuldarlığı artırır;
- nisbətən zəif bacarıqlara sahib olan işçilərə daha az əməkhaqqı verilir;
- məhsul vahidinin maya dəyərinin azalması müəssisəyə qiymət əsasında rəqabət aparmaq imkanı yaradır;
- iş üçün daha az təlim və zehni əmək tələb olunur;
- işlərin avtomatlaşdırılması asanlaşır;
- istehsal yerinin dəyişdirilməsi asanlaşır;
- performans asanlıqla ölçülür;
- heç də bütün işçilər fərqli işlər görmək istəmirlər (və ya görə bilmirlər).

**Mənfi cəhətləri:**
- hədsiz sadələşdirmənin riskləri aşağıdakılardır: keyfiyyət qüsurları, cansıxıcılıq, qəzalar, yüksək absenteizm dərəcəsi, yüksək kadr axıcılığı.
- iş yerinin standartlaşdırılmış quruluşu işçilərin fiziki xüsusiyyətlərinə uyğun gəlməyə və nəticədə, xəsarət, qəza və s. bu kimi bədbəxt hadisələrin başvermə riskini artıra bilər.

Ənənəvi olaraq istehsalla bağlı olsa da, bu gün işin sadələşdirilməsi üsulundan supermarket kassalarından başlamış, xəstəxanaların cərrahiyyə otaqlarına qədər bir sıra xidmət sahələrində də geniş istifadə edilir. Növbəti 3 səhifədə iş mühiti və vəzifə öhdəliklərinin daha yaxşı planlaşdırılması yolu ilə səmərəliliyi artırmağın başqa üsullarına da ətraflı nəzər salacağıq.





# İŞÇİNİN EHTİYACLARI

## ERQONOMİKA

Erqonomika "iş mühitinin işçiyə uyğunlaşdırılması" prinsipinə əsaslanır. Məqsəd – iş yerinin işçilərin fiziki xüsusiyyət və imkanlarını nəzərə alaraq planlaşdırılması yolu ilə məhsuldarlığı artırmaqdan ibarətdir.

Erqonomikanın prinsipləri hətta ən "təhlükəsiz" işlərdə də tətbiq edilir. Məsələn, istehsalatda yaxşı planlaşdırılmamış iş məntəqəsi (dəzgah, konveyer və s. avadanlıqların istifadə edildiyi bir mühit) işçinin fiziki xəsarət və travma almasına səbəb ola bilər. Erqonomik prinsiplər masanın hündürlüyü, qol və bel dəstəyi olan və tənzimlənən stullar, klaviatura və mausların dizaynı, kompüter ekranlarının yeri, yüksəkliyi və şüalanma dərəcəsi kimi amilləri nəzərə alır.

İşçinin "məruz qoyulduğu hər cür gərginlik" – israf edilmiş əmək deməkdir və bu hal xəstəlik, xəsarət, dəyərli əməkdaşın itirilməsi, məsuliyyətə cəlbedilmə və zəif məhsuldarlıq riskinə yol açır.

Daha erqonomik iş yeri bu riskləri azaldır və işçilərin narazılığına səbəb olan mənbələri aradan qaldıra bilir. Lakin erqonomika işçilərin öz işlərindən aldıqları daxili məmnuniyyət hissi və bu məmnuniyyətin təmin olunmasına yönəlmiş bir üsul deyil. Daxili məmnuniyyət "işin zənginləşdirilməsi" üsulunun prinsiplərinə aiddir və bu üsulla növbəti səhifədə tanış olacaqsınız.





# İŞÇİNİN EHTİYACLARI

## BİHEVİORİZM: İŞİN ZƏNGİNLƏŞDİRİLMƏSİ

Gördükləri işlə əlaqədar insanların istək və gözləntilərinin öyrənilməsi yolu ilə bir sıra xüsusiyyətlər müəyyən edilmişdir ki, işçi məmnuniyyətini artırmaq məqsədilə bu xüsusiyyətləri tapşırıqlara əlavə etmək olar. Aşağıdakı 5 xüsusiyyətdən hər biri üzrə yüksək qiymət almış işlər (tapşırıqlar) zənginləşdirilmiş – nəticə etibarilə, daha arzuedilən və zövqlü hesab edilir.

| | |
|---|---|
| **1. Tapşırığın başa düşülməsi**<br>*Mən nə edirəm?* | • Tapşırıq nə dərəcədə aydındır?<br>• Tapşırığın nədən başlayıb nə ilə bitəcəyi aydındırmı? |
| **2. Tapşırığın əhəmiyyəti**<br>*Bu işi niyə görürəm?* | • Tapşırıq nə dərəcədə əhəmiyyət kəsb edir (KSEDX məqsədlərinə təsiri)?<br>• Başqalarına təsiri nədən ibarətdir? |
| **3. Tapşırığın çoxcəhətliliyi**<br>*Özümü bacarıqlı hiss etməyə imkan verir* | • Tapşırıq müxtəlif bacarıqlar tələb edirmi?<br>• Tapşırıq işçini nə dərəcədə çətinliyə salır? |
| **4. Müstəqillik**<br>*Nəzarətin mənə olduğunu hiss etdirir.* | • Tapşırığı yerinə yetirmək üçün işçi nə dərəcədə sərbəstliyə malikdir (məsələn, zamanlamanı, ardıcıllığı, metodları, alətləri müəyyən etmək sərbəstliyi)? |
| **5. Rəybildirmə**<br>*Özümü hörmətəlayiq və dəyərli hiss edirəm.* | • İşçi tapşırığın nə dərəcədə yaxşı yerinə yetirildiyi barədə konstruktiv rəy alırmı? (Lazım gələndə işçini təqdir etmək onun üçün dəyərli bir mükafatdır.) |

*C.R. Hekman və b.h."İşin zənginləşdirilməsi üçün yeni strategiya" məqaləsinə istinad edilmişdir; "California Management Review" jurnalı, 17-ci buraxılış, №. 3; 1975.*

Unutmayın: işlərin zənginləşdirilməsi hər zaman asan olmur – effektiv zənginləşdirmə proseslərin yenidən planlaşdırılmasını və təşkilini tələb edə bilər.





# İŞÇİNİN EHTİYACLARI

## SƏLAHİYYƏTLƏRİN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ

Səlahiyyətlərin genişləndirilməsində əsas diqqət işin zənginləşdirilməsinin müstəqillik xüsusiyyətinə yönəlir. Müstəqillik o zaman təmin edilmiş olur ki, işçilər gördükləri işlərə təsir etmək azadlığını, xüsusilə də əvvəllər menecerləri tərəfindən qəbul edilmiş qərarları indi özlərinin qəbul etmək səlahiyyətinə malik olduqlarını hiss edə bilsinlər.

Nümunələr: aparıcı hotel, hava yolları və avtomobil icarəsi şirkətlərinin "ön masa" əməkdaşlarına müştərilərə mükafat/yüksək keyfiyyət/geri ödəmə təklif etmək səlahiyyəti verilir.

**Müsbət cəhətləri:**
- sualları/şikayətləri daha tez cavablandırmaq mümkün olduğu üçün xidmətin bərpasını təmin edir;
- daha böyük cavabdehlik daşıdıqlarını və nəzarətin onlara aid olduğunu hiss edən işçi heyətinin gördükləri işdən məmnuniyyət səviyyəsini artırır.

**Mənfi cəhətləri:**
- "ənənəvi qaydalar"a üstünlük verən menecerlər üçün qəbuledilməz ola bilər;
- menecerlər öz cavabdehliklərindən imtina edərlərsə və ya işçilərin səlahiyyət genişliyinə əsassız etiraz bildirərlərsə, sui-istifadə hallarına və ya uğursuz nəticəyə səbəb ola bilər.

Səlahiyyətlərin genişləndirilməsi üsulunun uğurlu tətbiqi üçün menecerlər növbəti səhifədə irəli sürülmüş tələblərə cavab verməlidirlər.

# İŞÇİNİN EHTİYACLARI

## SƏLAHİYYƏTLƏRİN GENİŞLƏNDİRİLMƏSİ: RƏHBƏRLİYİN QARŞISINDAKI TƏLƏBLƏR

İşçilərinizin səlahiyyətlərini genişləndirirsinizmi?

- Müştəri məmnuniyyətini müəssisənizin 1 nömrəli məqsədi olaraq qəbul etmisinizmi?
- "SMART" performans məqsədlərini müəyyən etmisinizmi?
- Məqbul davranış və qərar qəbuletmə sərhədlərini müəyyən etmisinizmi?
- İşçiləriniz, rəhbəriniz və həmkarlarınızla səmimi və dürüst münasibət formalaşdırmısınızmı?
- İşçilərinizi motivləşdirirsinizmi? Motivləşdirmə məqsədilə hansı stimullardan istifadə edirsiniz?
- Tyutor, fasilitator, mentor və s. bu kimi tərzlərin hər hansı birinə bənzər idarəetmə tərzi formalaşdırmısınızmı?
- Müvafiq təlim proqramları təşkil edirsinizmi?
- İşçilərinizlə performansın qiymətləndirilməsi ilə bağlı mütəmadi görüşlər keçirirsinizmi?




Suallara "xeyr" cavabı verirsinizsə, səbəbi barədə düşünün.
Bu tələblərə cavab verməkçün nə edə bilərsiniz? Bu amillərdən bəzilərinə nəzarət və ya təsir etmək imkanınız yoxdursa, ola bilsin, səlahiyyətlərin genişləndirilməsi düzgün şəkildə həyata keçirilmir.

sistemli yanaşma tətbiq edirsinizmi?




**4. Potensialınızı artırın.**

- Tələbata cavab verirsinizmi?
- Hansı tədbir(lər)i görə bilərsiniz?
- Resurslarınız nə dərəcədə səmərəlidir?

# POTENSİAL NƏDİR?




**Potensial müəyyən bir dövr ərzində mövcud resursların* hesabına əldə edilməsi mümkün olan maksimum nəticədir.**

*Resurslar = işçilər, materiallar, məlumatlar, avadanlıq və obyektlər

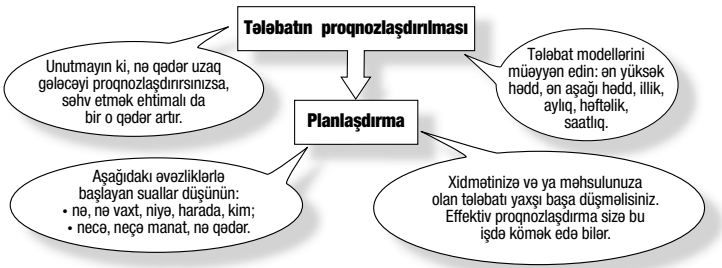
Müştərilərin KSEDX ehtiyaclarına rentabelli şəkildə cavab vermək üçün proseslərin müştəri tələbatını ödəməyə yetərli olacaq bir potensiala malik olmalıdır.

POTENSİALINIZI ARTIRIN




# TƏLƏBATIN PROQNOZLAŞDIRILMASINDAN BAŞLAYIN

**Tələbatın proqnozlaşdırılması sizə hər bir işçinin iş yükü üçün yetərli olacaq resursu planlaşdırmaq imkanı verir.**




***Qeyd*** *Proqnozlaşdırmağı bacarmırsınızsa, deməli, planlaşdırmağı da bacarmırsınız! Planlaşdırmağı bacarmayanda isə uğursuzluğu planlaşdırırsınız! Gəlin bəzi proqnozlaşdırma üsullarına nəzər salaq…*

POTENSİALINIZI ARTIRIN

# PROQNOZLAŞDIRMA ÜSULLARI




- **Orta göstəricinin sürüşdürülməsi** – məsələn: "Son 3 günün orta göstəricisinə əsasən, məhsulumuza gündəlik tələbat orta hesabla ... təşkil edir".)
- **Riyazi (reqressiya) modellər** – məsələn: "Marketinq şöbəsi xərclərini 10 % artırarsa, tələbat 6 %-ə qədər artar..."
- **İntuisiya** – məsələn: "Ürəyimə damıb ki..."
- **Ekspert rəyi** – məsələn: "Sektorun analitikləri növbəti 6 ayda məhsulunuza tələbatın X % artacağını gözləyirlər".



POTENSİALINIZI ARTIRIN

# ORTA GÖSTƏRİCİNİN SÜRÜŞDÜRÜLMƏSİ




Tələbatı proqnozlaşdırmağın ən sadə, eyni zamanda ən effektiv metodlarından biridir. Növbəti dövr üzrə tələbat (məsələn, saat/gün/həftə) bir neçə əvvəlki dövr üzrə tələbatın orta göstəricisinin hesablanması yolu ilə proqnozlaşdırılır. Məsələn, kondisioner istehsalçısı tələbatı proqnozlaşdırmaq üçün son 6 həftənin satış rəqəmlərindən istifadə edir:

| **31-ci həftə** | **32-ci həftə** | **33-cü həftə** | **34-cü həftə** | **35-ci həftə** | **36-cı həftə** | **37-ci həftə** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 | 135 |

37-ci həftə üçün proqnozlaşdırılan tələbat (sürüşdürülən orta göstərici) $= \frac{(135+123+140+137+115+116)}{6} =$ **128**

37-ci həftədə faktiki tələbat 126 olarsa, 38-ci həftə üçün proqnozunuz neçə olar? Məsləhət: əvvəlki 6 həftənin (32-37-ci həftələr) faktiki göstəricilərini toplayın və 6-ya bölün – çox sadə! Fikir verdinizsə, rəqəmləri bir həftə irəliyə "sürüşdürdük" – metodun adı da elə buradan yaranıb.

***Nümunə***

*Geyim məhsullarının pərakəndə satış müəssisələri həftəlik satışı proqnozlaşdırmaq üçün ötən 6 həftə üzrə "orta göstəricinin sürüşdürülməsi" metodundan istifadə edirlər; telefonla bank xidmətləri göstərən müəssisələrin çağrı mərkəzləri isə günün ikinci yarısına zənglərin sayını proqnozlaşdırmaq üçün son 4 həftənin müvafiq gününün müvafiq vaxtı üzrə "sürüşdürülən orta göstəriciləri" nəzərə alırlar.*

POTENSİALINIZI ARTIRIN

# ALTERNATİV PROQNOZLAŞDIRMA VARİANTLARI




Əksər ardıcıl əməliyyatlarda tələbat üzrə orta göstəricilər proqnozlaşdırma üçün kifayət edir, lakin bəzən fərqli tələblər meydana çıxır.

**Reqressiya modelləri**. Çoxsaylı təsirlərin nəzərə alınmasının zəruri olduğu daha mürəkkəb münasibətlər üçün yararlıdır. Statistikanı sevmirsinizsə, bu işi ekspertlərə həvalə edin. Lakin öz modellərini sizə sadə dillə izah edə bilmirlərsə, onlara nə dərəcədə etibar edə bilərsiniz? Bu barədə bir düşünün.

**İntuisiya**. Telepatiya və ya gələcəyi görmək qabiliyyətiniz varmı? Əksəriyyətimizin belə bir qabiliyyəti yoxdur, odur ki, ehtiyatlı olun. Lakin belə bacarığa malik olanlar bu üsuldan yararlana bilərlər. Yeni bir prosesi təqdim edən zaman zəruri bir proqnozlaşdırma vasitəsi kimi tətbiq etmək olar (bu üsuldan indiyədək istifadə edən olmadığına görə təhlil üçün əsaslana biləcəyimiz bir mənbə **və ya material mövcud deyil**).

**Ekspert rəyi**. Təcrübə çox şey deməkdir, lakin heç bir bazar uzun müddət eyni qalmır, ona görə də yalnız bir ekspertə arxayın olmaq təhlükəli ola bilər. Mümkün qədər çox ekspertin fikrini soruşun, yalnız müəssisə daxilindəki deyil, müəssisədənkənar mənbələrin də rəylərini öyrənin, ümumi fikirlərə və tendensiyalara arxayın olmayıb fərqli və özünəməxsus ideyalar irəli sürən mütəxəssislərə qulaq verin.

POTENSİALINIZI ARTIRIN

# PROQNOZLAŞDIRMA: "BƏS BİRDƏN?.." SUALI




**Hər zaman irəliyə baxın – "Bəs birdən?.." ssenarilərinə hazırlıqlı olun.**

Tələbatı hansı üsulla proqnozlaşdırmağınızdan asılı olmayaraq, proqnozu gələcək şərtlərlə bağlı gözləntilərinizə uyğunlaşdırmalısınız. Proqnozunuzun əhatə etdiyi dövrdə hansı ssenarilərin (hadisə və şərtlərin) gerçəkləşmə ehtimalı var?

- Xidmətinizə olan tələbata təsir edən əsas amillərdən xəbərdar olun (məsələn, marketinq kampaniyaları, hadisələr, faiz dərəcələri, ilin vaxtı, gündəlik və ya saatlıq model, hava şəraiti və s.)
- "Bəs birdən?.." sualını verməklə ehtimal edilən ssenariləri qiymətləndirin.

Həmçinin bu yolla növbəti 6 ay üçün tələbat proqnozlarınızı gözdən keçirin.

**Bəs birdən** rübün və ayın sonu vacib bir dövlət bayramından əvvəlki günə təsadüf etsə, necə olacaq? Belə təsadüflər hər zaman "BACS" (Birləşmiş Krallığın banklararası ödəniş sistemi) əməliyyatlarına tələbatı pik həddə yüksəldib, lakin 1997-ci ildə belə bir hal baş verən zaman "BACS" bu tələbatı ödəyə biləcək potensiala malik olmadığını göstərdi. Nəticədə, sistem sıradan çıxdı, bir neçə milyon müştəri narazı qaldı və banklar çox çətin vəziyyətə düşdülər!




# UZUNMÜDDƏTLİ POTENSİALIN PLANLAŞDIRILMASI VARİANTLARI

**Potensialın planlaşdırılması variantlarından (və ya strategiyalarından)** uzunmüddətli (səciyyəvi olaraq, növbəti 2 il üçün) tələbat modelinizə ən çox uyğun gələn variantı seçməlisiniz .




Məqsəd məhsuldarlığı artırmaq və resurs israfını minimuma endirməklə mənfəətliliyi maksimum dərəcədə artırmaqdan ibarətdir. Bunun üçün isə resurslardan yüksək səviyyəli **istifadə dərəcəsi** və **səmərəlilik** tələb olunur: növbəti səhifələrdə bu mövzunu müzakirə edəcəyik. Gəlin əvvəlcə hər bir variant üzrə nəticələrə nəzər salaq...




# UZUNMÜDDƏTLİ POTENSİALIN PLANLAŞDIRILMASI VARİANTLARI




**SABİT** – Tələbatı ödəmək üçün sabit potensial səviyyəsindən istifadə edilir.
Nümunələr: xəstəxanaların cərrahiyyə şöbələri, yanğından mühafizə xidməti, bəzi iri çörəkbişirmə və şirniyyat müəssisələri, mədənlər.
**Müsbət cəhətləri**: nəticəni sabit saxlayır; tələbatın artıb-azalmalarını nəzərə almır.
**Mənfi cəhətləri**: tələbatın qeyri-pik dövrlərində izafi resurs/ehtiyat; tələbatın pik dövrlərində isə resurs çatışmazlığı yaranır.




**İZLƏMƏ** – Potensial davamlı qaydada tələbata uyğunlaşdırılır. Yeganə seçim – potensialı tələbat dəyişikliklərindən əvvəl, yoxsa sonra dəyişməkdən ibarətdir.
Nümunələr: supermarketlər, attraksionlar, çağrı mərkəzləri.
**Müsbət cəhətləri**: proqnozlaşdırılan tələbata cavab vermək üçün resursları dəyişir.
**Mənfi cəhətləri**: çoxsaylı tənzimləmələr həyata keçirilməli; tələbat dəyişikliklərinə cəld reaksiya verilməlidir; keyfiyyəti davamlı olaraq eyni səviyyədə saxlamaq çətin olur.




**QARIŞIQ** – Yuxarıdakı 2 variantın kombinasiyası: tələbatın dəyişmədiyi dövrlərdə **sabit**, ən yüksək/ən aşağı dövrlərində isə **izləmə** variantı tətbiq edilir. Bir çox müəssisələrdə müştərilərin KSED ehtiyaclarına cavab verməklə yanaşı, xərclərin azaldılması ilə bağlı göstərilən təzyiq çox vaxt "qarışıq" yanaşmanın seçilməsi ilə nəticələnir. Əksər müəssisələr bu yanaşmanı tətbiq edir. Bəziləri işçi qüvvələrini tələbata daha yaxşı uyğunlaşdırmaq üçün "illik əsasda hesablanmış saat" kimi metodlardan istifadə edərək sabit yanaşmadan qarışıq yanaşmaya keçirlər.
**Müsbət cəhətləri**: digər 2 variantın üstünlüklərini özündə birləşdirdiyi üçün daha az xərc tələb edir.
**Mənfi cəhətləri**: sabit variantla müqayisədə daha çox tənzimləmə tələb edir; tələbatın ən yüksək/ən aşağı dövrlərində resurslar/tələbat arasında qeyri-tarazlıq yaranır.

# POTENSİAL RİSKLƏRİ




Hər gün bu risklərlə üzləşirsiniz:

**Həddən az potensial:**
- ifrat yüklənmə;
- "kəsə yol" seçimi;
- əlavə iş saatı;
- xəstəlik;
- maşın və avadanlıqların sıradan çıxması.

**Həddən çox potensial:**
- cansıxıcılıq;
- laqeydlik;
- absenteizm;
- zəif texniki xidmət.

**Risklər aşağıdakılara səbəb ola bilər:**
- keyfiyyətin azalması;
- gecikmələr;
- möhlət müddətinin aşılması;
- dəyişikliyə uyğunlaşmanın azalması.

**Nəticələr:**
- müştərilərn itirilməsi;
- gəlirin azalması;
- xərclərin artması;
- mənfəətin azalması.

# POTENSİAL RİSKLƏRİNDƏN NECƏ YAYINMALI?




Müəssisənizin fəaliyyətində potensialla bağlı hər hansı risk müəyyən etmisinizmi?

Potensialın planlaşdırılması üzrə ətraflı araşdırılmış və düşünülmüş qərarlardan sonra belə, menecerlər davamlı olaraq problemlərlə üzləşirlər: bu problemlər dəyişən müştəri tələbatlarına cavab vermək üçün potensialın həddən az və ya həddən çox (başqa sözlə desək, həddən az və ya həddən çox resurs) olması ilə bağlıdır.

Resurslarımızla tələbat arasında balans yaratmaq cəhdi və beləliklə də, potensialla bağlı risklərin aradan qaldırılması və ya minimallaşdırılması üçün 3 geniş seçim mövcuddur:

1. tələbatı dəyişmək və ya;
2. resursları dəyişmək və ya;
3. həm tələbatı, həm də resursları dəyişmək.




# POTENSİAL RİSKLƏRİNDƏN NECƏ YAYINMALI?

## TƏLƏBATI DƏYİŞİN

Menecerlər əksərən tələbatın dəyişdirilməsinə laqeyd yanaşır, bunu "marketinqin problemi" hesab edirlər, əslində isə **belə deyil!** Bu həm də əməliyyatlarla bağlı bütün şöbələrin problemidir!

Tələbatı dəyişdirə bilmək üçün aşağıdakı üsullardan istifadə edə bilərsiniz:

- **tələbatın seqmentləşdirilməsi** (məsələn, müştəri növlərinə, məhsul növlərinə görə) və yalnız ən mənfəətli tələbatın seçilib qalanlarının nəzərə alınmaması;
- **qiymət stimullarının təklif edilməsi** (məsələn, "İki al, bir ödə!" kampaniyaları) və satışların stimullaşdırılması;
- **tələbatın qeyri-pik dövrlərində** kampaniyaların təşkili (məsələn, "Səhər saat 11:00-a qədər bütün məhsullar yarı qiymətinə!") və tələbatın durğun dövrlərə ötürülməsi;
- **növbəli xidmət sisteminin təşkili** (məsələn, öncədən görüş təyinetmə/sifarişvermə sistemi) və müştərilərin gözlədilməsi;
- **əlavə xidmətlərin göstərilməsi** (məsələn, hava limanlarında "birinci sinif" və "biznes-sinif" müştəriləri üçün gözləmə zalı) və qeyri-pik dövrlərində alternativ məhsul və ya xidmətlərin təklif edilməsi.




# POTENSİAL RİSKLƏRİNDƏN NECƏ YAYINMALI?

## RESURSLARI DƏYİŞİN

Resursları daha yaxşı idarə edərək potensialınızı artıra bilərsiniz. Aşağıdakı üsulları nəzərdən keçirin:

- **əlavə iş vaxtı** (ən çox istifadə olunan yanaşma) – iş saatlarını artıraraq heyətin daha çox işləməsinə şərait yaradın;
- **müştərinin prosesdə daha çox iştirakının təmin edilməsi** – müştərilərin öhdəsinə daha çox iş verin, lakin bunun üçün onları maarifləndirməli və stimullaşdırmalı ola bilərsiniz;
- **çarpaz təlim və ya "çoxlu bacarıqları olan" işçi heyəti** – tələbatın pik dövrlərində işçilər bacarıqlarını bir-birinə öyrədə bilərlər;
- **iş növbələri** – resursları tələbatın pik dövrlərinə ötürün;
- **ştatdankənar (və ya müvəqqəti) işçilər** – tələbatın pik dövrlərində müəyyən qonorar müqabilində əlavə işçilər cəlb edə bilərsiniz;
- **illik əsasda hesablanmış iş saatları** – il ərzində müşahidə olunan tendensiyaları özündə əks etdirir;
- **bölüşdürmə və ya birgə iş potensialı** – iş yükünü başqa menecerlərlə paylaşaraq azaldın.

# POTENSİALIN ÖLÇÜLMƏSİ




**İşçilərinizin, maşın və avadanlıqlarınızın iş potensialının nə qədər olduğunu bilirsinizmi?**

**İşçilərinizin, maşın və avadanlıqlarınızın nə dərəcədə səmərəli işlədiyini bilirsinizmi?**

Yəqin ki, bununla əlaqədar təcrübənizə əsaslanan müəyyən fikirləriniz var.

Nə qədər ki resurslarınızın hansı potensiala malik olması ilə bağlı məntiqli gözləntilərə sahib deyilsiniz, planlaşdırma və iş bölgünüzün keyfiyyəti də xeyli şübhə doğuracaq və resurslarınızdan nə dərəcədə səmərəli istifadə etdiyinizi bilməyəcəksiniz.

Maşın və avadanlıqların hesablanmış gücü, adətən, onların üzərində və ya təlimat kitabçasında qeyd edilir. İnsanların potensial həcmini isə bu cür öyrənmək şansımız yoxdur – onların nəyə qadir olduğunu ölçməli və işçi heyətinizin potensialını özünüz müəyyən etməlisiniz!

Potensialın ölçü meyarları və bu meyarlar üzrə göstəricilər potensiala nəzarətin əsasını təşkil edir və potensialımızı necə tənzimləyəcəyimizi qərarlaşdırmaqda bizə kömək edir. Potensialın əsas meyarları haqqında növbəti səhifədə danışacağıq.

# POTENSİALA NƏZARƏTİN ƏSAS MEYARLARI




**Hesablanmış potensial** – *Planlaşdırılmış və ya *planlaşdırılmamış dayanmaların olmadığını fərz edərək nəticənin nəzəri cəhətdən ideal səviyyəsini müəyyən edir.

**Faktiki potensial** – Konkret müddət ərzində mövcud resursların bilinən səviyyəsinə əsaslanan və işin planlaşdırılmış dayanma vaxtını nəzərə alaraq hesablanan maksimum nəticədir.

**İstifadə dərəcəsi** – Faktiki nəticənin hesablanmış potensiala bölünməsi yolu ilə hesablanır və faizlə (%) ifadə edilir. Hesablanmış potensialdan istifadə səviyyəsini ölçür.

**Səmərəlilik** – Faktiki nəticə faktiki potensiala bölünür və faizlə (%) ifadə edilir.

**Məhsuldarlıq** – İstifadə edilən resursun ölçüsü ilə müqayisədə nəticənin həcmi (məsələn, hər iş saatına düşən vahid/ədəd sayı).

*Planlaşdırılmış dayanmalar = qarşısıalınmaz vaxt itkisi (məsələn: təlim, texniki dəstək, müntəzəm komanda toplantıları)

**Planlaşdırılmamış dayanmalar = qarşısıalınan vaxt itkisi (məsələn: xəstələnmə halları, boşdayanma və müdaxilələr)

# POTENSİALA NƏZARƏT VƏ İŞİN ÖLÇÜLMƏSİ




Səmərəlilik, istifadə dərəcəsi və s. meyarları ölçə bilmək üçün əvvəlcə resurslarımızın nəyə qadir olduğunu bilməliyik.

**İşin ölçülməsi – ixtisaslı işçinin konkret bir işi performansın müəyyən edilmiş səviyyəsində yerinə yetirməsi üçün tələb olunan vaxtı tapmaq məqsədilə üsulların tətbiq edilməsindən ibarətdir.**

*(Beynəlxalq Əmək Təşkilatı)*

Məqsəd işin görülməsi üçün **standartı vaxtı** müəyyən etməkdir. Bir şəxsin müəyyən vaxt ərzində nə qədər iş görə biləcəyi haqqında məlumat əmək potensialı üzrə bütün hesablamaların əsasını təşkil edir.

POTENSİALINIZI ARTIRIN

# STANDART VAXTIN HESABLANMASI




Standart vaxtı hesablamaq üçün "baza vaxt" (performansın qiymətləndirilmiş tempinə uyğun icra edilən konkret bir tapşırığın müəyyən vaxt üzrə çoxsaylı müşahidələrinin orta göstəricisi – məsələn, 85 %/100 %) götürülür və onun üzərinə "yorğunluğa görə vaxt norması" əlavə edilir (məsələn, 12 %).

**Qeyd**: Qiymətləndirmə barədə ən yaxşı rəyləri işin araşdırılması üzrə ixtisaslı ekspertlər verə bilər. Lakin qiymətləndirmələrin avtomatlaşdırılması mümkündür. Məsələn, supermarketlərdəki ştrix kod skanerləri və kompüterlər kassa aparatlarında əməliyyatların aparılması üçün standart müəyyən etməyə imkan verir və kassirlərin performansı onların əsasında ölçülür.

Nümunə: "F" sənədinin daxil edilməsi üçün standart vaxtın hesablanması:

| *Müşahidə:* | ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** | ***8*** | ***9*** | ***10*** | ***Orta göst*** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Müşahidə müddəti | 2.20 | 2.25 | 2.24 | 2.11 | 2.00 | 2.21 | 2.09 | 1.99 | 2.17 | 2.29 | **2.16** |
| Qiymətləndirmə % | 80 % | 80 % | 80 % | 85 % | 90 % | 80 % | 85 % | 90 % | 80 % | 90 % | |
| Baza vaxt | 1.76 | 1.80 | 1.79 | 1.79 | 1.80 | 1.77 | 1.78 | 1.79 | 1.74 | 2.06 | **1.81** |

*Standart vaxt = "baza vaxt" üstəgəl "yorğunluğa görə vaxt norması" = 1.81 x 1.12 = 2.03 dəq.*

*İxtisaslı və motivləşdirilmiş bir şəxs hər 2.03 saniyəyə bir sənəd və ya bir saata 29 sənəd daxil edə bilər (60 / 2.03). İş gününü 7.5 saat hesab etsək, gündəlik potensialın həcmi 217-yə bərabərdir (yəni: 7.5 saat x saatda 29).*




# POTENSİALA NƏZARƏT HESABLAMALARI

**Nümunə:**

Verilənlərin daxil edilməsi üzrə 3 nəfərdən ibarət komanda "F" sənədinin kompüterə daxil edilməsinə görə cavabdehdir. Dünən saat 8:30-da komandanın iş yükü 700 sənədi daxil etməkdən ibarət idi və 7,5 saatlıq iş gününün sonunda komanda onlardan 460 ədədini daxil edə bildi. Gün ərzində kompüter sistemi gözlənilmədən sıradan çıxmış və 1 saat işləməmiş, komanda menecerlə planlaşdırılmış yarımsaatlıq iclasda iştirak etməli olmuş və komanda üzvlərindən biri planlaşdırılmış məzuniyyətinin yarım günündən istifadə etmişdi.

| | |
|---|---|
| **Hesablanmış potensial** | = saatda 29 x 7.5 saat x 3 işçi = 652 |
| **Faktiki potensial** | = saatda 29 x (7.5 – 0.5 saat) x 2.5 işçi = 507 |
| **İstifadə effektivliyi** | = 460/652 = 71% |
| **Səmərəlilik** | = 460/507 = 91% |
| **Məhsuldarlıq (sərf edilmiş hər iş saatına)** | = 460/(7 saat x 2.5 işçi) = 25.9 |

**Qeyd**

*Bu nümunə işin ölçülməsi ilə potensialın ölçülməsi arasındakı əlaqəni sadə bir şəkildə nümayiş etdirir. İşin ölçülməsi üzrə bəzi sistemlərdə dayanmalarla əlaqədar yaranan gözlənilməz hallar "düzəliş əlavələri"nə daxil edilir və prosedur daha da mürəkkəbləşdirilir ki, bu da standart vaxtın artmasına səbəb olur. Həmçinin nəzərə alın ki, kiminsə iş qaydasını dəyişdikdə standart vaxt də dəyişdiyi üçün onu təkrar hesablamaq lazımdır. Bu mövzu mürəkkəbdir və ona səthi yanaşmaq olmaz!*

POTENSİALINIZI ARTIRIN

# HƏDƏFLƏRİ MÜƏYYƏN EDİN




Potensialın ölçülməsi nəticəsində səmərəliliyi artırmaq və s. üçün resurslarınızı tənzimləməyə imkan verən bir baza formalaşır. Bəs hansı hədəflər müəyyən edilməlidir və təhlükə siqnalları nələrdən ibarətdir?



**Səmərəlilik**: hədəfiniz 100 %-lik nəticə əldə etmək olsun. Planlaşdırılmamış bütün dayanmaları əməliyyatlarınızdan kənarlaşdırmağa çalışmalısınız.

**İstifadə dərəcəsi**: səmərəlilikdən fərqli olaraq, bütün əməliyyatlara uyğun olan hədəf təklif edə bilmərik. Hava limanında sərnişinlərin qeydiyyatı ilə bağlı əməliyyatlar üzrə istifadə dərəcəsinə nəzər salaq. Yayda trans-Atlantik uçuşlar üzrə "ekonom sinif" sərnişinlərinin qeydiyyatı zamanı istifadə dərəcəsi üzrə göstərici yüksəlir – əlavə olaraq, uzun növbələr və gecikmələr yaranır. Bundan fərqli olaraq, qısa növbələr və yüksək diqqət gözləyən "birinci sinif" sərnişinlərinin qeydiyyat prosesində isə istifadə dərəcəsi üzrə göstərici aşağı olur.

Bir qayda olaraq, istifadə dərəcəsi tədricən artan bir göstəricidir. Çox vaxt maliyyə menecerləri 100 %-lik nəticəyə can atsalar da, əməliyyatlar üzrə daha təcrübəli menecerlər buna qəti şəkildə qarşı çıxırlar. Görəsən, niyə?

POTENSİALINIZI ARTIRIN

# HƏDƏFLƏRİ MÜƏYYƏN EDİN




Aşağıdakı **təhlükə siqnallarına** diqqət yetirin!

**Aşağı istifadə dərəcəsi (ardıcıl şəkildə 75 %-dən az)**

- Əməliyyata sərf olunan potensial həddən çoxdurmu?
- Müştərilər məhsul və ya xidmətlərinizi aşağı keyfiyyətlimi hesab edirlər?
- Prosesdə izafi xərclərə yol verirsiniz.
- İşçi heyətinə verilən təlimin təkmilləşdirilməsi, tələbatın artırılması və ya prosesin yenidən layihələndirilməsi üzərində düşünün.

**Yüksək istifadə dərəcəsi (ardıcıl şəkildə 90 %-dən artıq)**

- Əməliyyata sərf olunan potensial həddən azdırmı?
- Müştərilərə göstərdiyiniz xidmətin səviyyəsi aşağıdırmı?
- Gecikmələr, planların pozulması, xəsarət riski və təkrar işlərə görə izafi xərclərə yol verirsiniz.
- Tələbatı azaltmaq və prosesləri sadələşdirmək barədə düşünün.

- Səyləriniz nə dərəcədə effektiv olur?
- Bunu necə müəyyən edirsiniz?



**5. Davamlı olaraq təkmilləşin.**

- Davamlı təkmilləşmə üçün sistemli yanaşma tətbiq edirsinizmi?

**4. Potensialınızı artırın.**

- Tələbata cavab verirsinizmi?

DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# YERİNİZDƏ DAYANMAQ KİMİ BİR SEÇİMİNİZ YOXDUR!

Əməliyyatlarınız dəyişikliklərə **davamlı olaraq** uyğunlaşmalı və təkmilləşməlidir. Niyə? Çünki:

- fasiləsiz olaraq yeni rəqiblər meydana çıxır;
- hər gün bazara yeni məhsullar çıxır;
- müştərilər getdikcə daha tələbkar olurlar;
- xərclər azalmalı, gəlirlər artmalıdır;
- daha az resursla daha çox nəticə əldə etmək tələbi artır;
- İT-dən istifadə artır və avtomatlaşdırma sürətlənir.

**Bütün bunlar sürətli dəyişmə deməkdir!**



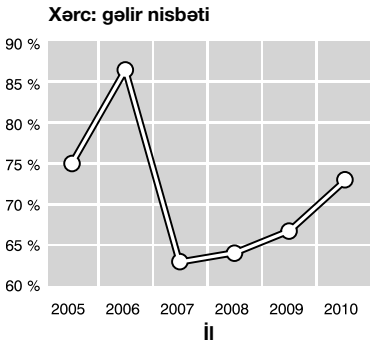
DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# NƏ DƏRƏCƏDƏ TƏKMİLLƏŞMƏLİ?

İşçilərin, maşın və avadanlıqların, kompüterlərin və s. təkmilləşdirilməsinə yatırılan birdəfəlik iri investisiyalar əksərən performansın dayanıqlı təkmilləşməsini təmin edə bilmir.

Rəhbərlik davamlı və tədrici təkmilləşmə mədəniyyətini bir öhdəlik olaraq qəbul etmədikdə xərclərə qənaət, adətən, qısamüddətli olur və bir müddət sonra xərclər yenidən artmağa başlayır!

Sektordakı rəqiblərinizin arasında ən yaxşı kompüter sistemlərinə, istehsal zavoduna və s. sahib ola bilərsiniz, **lakin** bu üstünlüklərinizi sizi arxayınlaşdırmasın. Belə investisiyaların üstünlüklərini qoruyub saxlamaq üçün davamlı təkmilləşməni daimi bir öhdəlik olaraq qəbul edin.



DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# NİYƏ TƏDRİCİ İNKİŞAF?



"Sony" və "Motorla" kimi dünya səviyyəli şirkətlər təkmilləşmədə tədrici yanaşma tətbiq edirlər. Şirkətlərin menecerləri davamlı olaraq tətbiq edilən çoxsaylı kiçik və az xərc tələb edən təkmilləşmə addımlarının dəyərini bilir və **işçiləri bu proseslərə cəlb edirlər**, çünki davamlı təkmilləşmə üzrə ən yaxşı ideyaları faktiki olaraq işi görənlər irəli sürürlər. Təkmilləşmə sistemli və profilaktik səciyyə daşıyan bir prosesdir.

Tədrici dəyişiklik təhlükə yaratmır, münaqişəyə yol açmır, yerinə yetirilməsi çox vaxt asan olur, rahat idarə edilir və ən əsası, hər kəsə töhfə vermək imkanı yaradır.

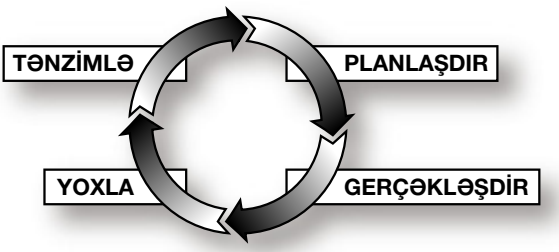
| | |
|---|---|
| **çoxsaylı kiçik addım** | ✔ |
| **az xərc** | ✔ |
| **asanlıqla qorunan** | ✔ |

DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# SİSTEMLİ YANAŞMA TƏTBİQ EDİN

Müştəri və ya müəssisə tərəfindən qiymətləndirilmədiyi təqdirdə prosesi təkmilləşdirməyin heç bir mənası yoxdur.

Yalnız belə bir vəziyyətin olmadığına tamamilə əmin olduqdan sonra **sistemli** şəkildə 4 təkmilləşmə mərhələsindən keçə bilərsiniz: P – G – Y – T



DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

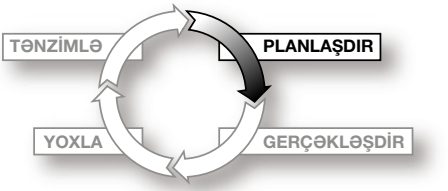
# NƏ İSTƏDİYİNİZİ QƏRARLAŞDIRIN



Təkmilləşməyə başlamazdan əvvəl komandanızdan soruşun: **"Nəyə və niyə nail olmağa çalışırıq?"**

- Hansı sahələri təkmilləşdirmək lazımdır?
- Nəyisə/hansısa situasiyanı əlüstü qaydasına salmaq mümkündürmü (yalnız müvəqqəti həll)?
- Problemin kökündə dayanan səbəb nədən ibarətdir (ilkin səbəb təhlili: səh. 95)?
- İslahedici tədbirlərlə bağlı hansı seçimlər mövcuddur?
- Hansı tədbir(lər)i görəcəyik?
- Məqsədlərimiz nələrdən ibarətdir?
- Seçdiyimiz tədbir(lər)i necə həyata keçirəcəyik?

**PLANSIZ İŞ GÖRMƏYİN!**



DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

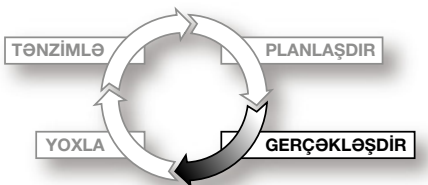
# UĞURLA HƏYATA KEÇİRİN

İstənilən təkmilləşməni necə həyata keçirəcəyinizi ətraflı düşünməli və götür-qoy etməlisiniz. Bu mərhələdə aşağıdakı 3 əsas variantdan faydalana bilərsiniz:

"**Böyük partlayış**" – dəyişikliklərin hamısı dərhal və eyni anda baş verməli ola bilər: planlaşdırılmış təkmilləşmə çox əhəmiyyətlidirsə və yüksək riskli strategiya ehtiva edirsə, bunun üçün çoxlu resurs tələb oluna bilər, odur ki, gözlənilməz hallar üçün tədbirlər planınız olmalıdır!

**Pilot layihələr/sınaqdankeçirmə** – sınaq məkanları, istifadəçinin sınağı, pilot layihələr, yaxud təcrübə-sınaq sistemləri və s. sizə real təcrübə əsasında öyrənməyə və yekun icradan əvvəl təkmilləşməyə imkan yaradır.

**Mərhələli tətbiq** – dəyişiklik biznesinizin əksər ərazi və ya sahələrinə təsir edirsə, yaxşısı budur ki, pilləli və ya mərhələli yanaşmadan istifadə edəsiniz. Bu variantın tətbiqi məhdud resursların səmərəli istifadəsinə, həmçinin təkmilləşmə üzrə işçi qrupunun standart həlli hər dəfə bir ərazidə/sahədə həyata keçirməsinə imkan yaradır. Bu variantdan öncə pilot layihə/sınaq planı həyata keçirilərsə, nəticə daha effektiv olar.



DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

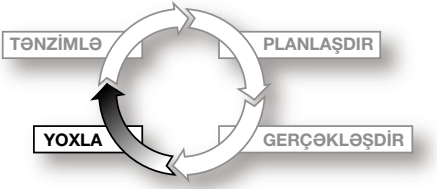
# PERFORMANSI YOXLAYIN



Faktiki performansı müəyyən edilmiş məqsədlər əsasında yoxlayın. Hər hansı kənaraçıxma və ya ziddiyyəti araşdırın.

Nəzərə alın ki, planımız aşağıdakıları müəyyən etməlidr:

- Nəyi və niyə ölçməliyik?
- Hansı ölçmə üsulundan istifadə etməliyik?
- Protokollaşdırma və təhlili necə aparmalıyıq?
- Nə vaxt ölçməliyik?
- Harada ölçməliyik?
- Kim ölçməlidir?
- Proseslə bağlı rəylər kimə və nə vaxt lazımdır?
- Nəticələr necə təqdim edilməlidir?



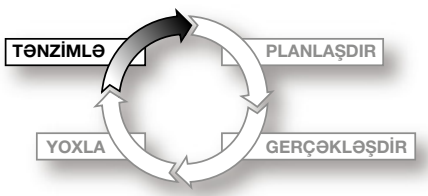
DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# TƏKMİLLƏŞMƏLƏRİ MÖHKƏMLƏNDİRİN

Təkmilləşmə arzuedilən nəticələri təmin etdimi?

- Təmin etdisə, həmin nəticələri möhkəmləndirin – onları yeni standarta çevirin. Bəs indi nəyi və niyə təkmilləşdirmək lazımdır? Növbəti təkmilləşmə sahəsini seçin və P – G – Y – T dövrəsindən keçirin.
- Təmin etmədisə, problemi araşdırın və səbəbini öyrənməyə çalışın. Gəldiyiniz qənaətə əsasən məqsədlərinizə çatmaq üçün başqa hansı tənzimləmələrin zəruri olduğunu qərarlaşdırın. Yeni bir P – G – Y – T dövrəsi başladın – davamlı olaraq təkmilləşin.

*Unutmayın: bəzi problemlər bir deyil, bir neçə P – G – Y – T dövrəsi tələb edir, odur ki, çevik əldə edilən nəticələrlə yanaşı, inadla göstərilən səyləri də qeyd edin və mükafatlandırın!*



DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# KAYZEN



*Kayzen* – yapon dilində "davamlı təkmilləşmə" deməkdir.

Yaponiyanın aparıcı şirkətlərinin idarəetmə təcrübələrini əks etdirən bir sistemdir və hazırda bir çox dünya səviyyəli müəssisələrdə tətbiq edilir. Yaponiyanın idarəetmə üzrə məsləhətçisi Masaaki İmai bu konsepsiyaları qərbli menecerlərə 1980-ci illərin sonlarında təqdim etmişdir.

Kayzen sistemi menecerləri və onların işçilərini aşağıdakılara nail olmaq üçün birlikdə işləməyə təşviq edir:

- problemləri mənbəyində həll etmək;
- standartları qoruyub saxlamaq və təkmilləşdirmək;
- təsərrüfatın idarə edilməsini təkmilləşdirmək;
- israfı aradan qaldırmaq.

**"Kayzen – şəxsi həyatda, evdə, ictimai həyatda və bütövlükdə iş həyatında davamlı təkmilləşmə deməkdir. İş yerinə gəlincə isə, həm menecer, həm işçi, həm müştəri, həm də təchizatçıların "birgə iştirakı ilə davamlı təkmilləşmə" mənasını ifadə edir".**

*NASA, Lenqli Tədqiqat Mərkəzi.*



Əvvəlki fəsildə ("İş proseslərini təkmilləşdirin") bu barədə məlumat vermişdik.

DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# GEMBAYA GEDİN!



Kayzendə deyilir: Probleminiz var? Gembaya gedin!

**Gemba** – işin görüldüyü yerdir. Təəssüf ki, hələ də əksər menecerlər ofisdən kənara, demək olar ki, çıxmırlar. Hətta hazırkı açıq tipli ofislərdə belə, çoxları iş masalarına "yapışıb qalırlar". Niyə? Bəlkə də, onlar problemlərini yalnız əsaslı investisiyanın həll edəcəyini, yaxud cavabın başqa yerdə – Maliyyə, Marketinq və ya Hesablama şöbəsində olduğunu düşünürlər. Halbuki qəribə də olsa, cavabların çoxu lap yaxında olur: işin görüldüyü yerdə – gembada!

*Gembaya getmək* – rəhbərlik və işçi heyətini **səhvin və ya problemin baş verdiyi yerdə birlikdə** işləməyə vadar edir. Problemləri təcrid olunmuş vəziyyətdə (məsələn, rəhbərliyin toplantısında) – iş yerinə baş çəkmədən, işi faktiki olaraq yerinə yetirən şəxsləri prosesə cəlb etmədən həll etməyə çalışmaq – uğursuzluğa aparıb çıxarır.

- Problem məlumatların kompüterə daxil edilməsi ilə əlaqədardırsa, bu işlə məşğul olan şöbəyə baş çəkin.
- Problem tullantıların çox olmasından ibarətdirsə, istehsalat sahəsinə gedin.

DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# İSRAFI ARADAN QALDIRIN

İsrafa harada yol verilir:

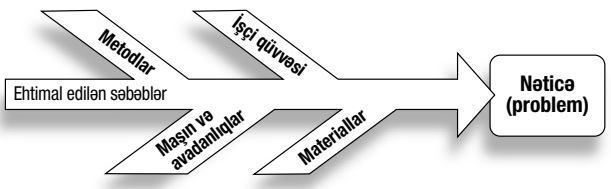



Müştəri necə istəyirsə, o cür də istehsal etməlisiniz – həm də resurslardan səmərəli və qənaətlə istifadə etməklə.

DAVAMLI OLARAQ TƏKMİLLƏŞİN

# İLKİN SƏBƏB TƏHLİLİ

**"Simptomları müalicə etməyin" heç bir əhəmiyyəti yoxdur, problemlərin kökündə dayanan səbəbləri tapmalı** və aradan qaldırmalısınız. İşçi heyətinizlə birlikdə istifadə edə biləcəyiniz sadə, lakin olduqca effektiv üsul aşağıdakı **İsikava diaqramıdır (və ya səbəb-nəticə diaqramı)**:




"Balığın başında" təhlil etdiyiniz problemi qeyd edin. Səbəbləri tapmaq üçün komandanızla birlikdə qalan bəndlərin hər biri üzrə beyin fırtınası aparın: hər bir bənddən "sümüklər" çəkin və səbəbləri qeyd edin, sonra da onların səbəbini tapmaq üçün beyin fırtınası aparın – daha sonra bu addımları yenidən təkrarlayın. Nəzərə alın ki, ilkin səbəbi tapana qədər "niyə" sualını 5 dəfə, hətta daha çox verməli ola bilərsiniz.

# DAVAMLI TƏKMİLLƏŞMƏ ÜÇÜN "12 ADDIM"



"Hewlett-Packard" şirkətinin "12 addım" yanaşması:

| | | |
|---|---|---|
| 1 | Keyfiyyətlə bağlı problemi müəyyən edin. | **Planlaşdır** |
| 2. | Problem haqqında arayış yazın. | |
| 3. | Prosesi müəyyən edin. | |
| 4. | Blok-sxem çəkin. | |
| 5. | Proses üzrə performans meyarlarını müəyyənləşdirin. | |
| 6. | Səbəb-nəticə təhlili aparın. | |
| 7. | Verilənləri toplayın və təhlil edin. | |
| 8. | Keyfiyyətlə bağlı problemin əsas səbəblərini müəyyən edin. | |
| 9. | Təkmilləşmələri planlaşdırın. | |
| 10 | İslahedici tədbir görün. | **Gerçəkləşdir** |
| 11 | Məqsədlərinizə nail oldunuzmu | **Yoxla** |
| 12 | Nail oldunuzsa, dəyişiklikləri sənədləşdirin və standartlaşdırın. | **Tənzimlə** |

*"Hewlett-Packard" şirkətinin icazəsi ilə uyğunlaşdırılmış və istifadə edilmişdir.*



**6. Müştərinin haqqınızdakı düşüncə və təsəvvürlərini öyrənin.**

- Səyləriniz nə dərəcədə effektiv olur?
- Bunu necə müəyyən edirsiniz?

**1.**

**5. Davamlı olaraq təkmilləşin.**

- Davamlı təkmilləşmə üçün sistemli yanaşma tətbiq

MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN

# MÜŞTƏRİ SORĞULARI

Səmərəliliyin artırılması, öz növbəsində, müştərinin məmnuniyyət səviyyəsini də artırmalıdır. Məmnuniyyət səviyyəsinin nə dərəcədə artdığını müştərilər arasında sorğu keçirməklə ölçmək olar. Belə sorğuların yeganə məqsədi ən dəyərli aktivi – müştəri rəylərini öyrənməkdən ibarətdir.

- Müştərilərimiz bizə məhsulumuz və xidmətimiz haqqında çox şey öyrədə bilərlər.
- Əmin olun ki, müştərilərimizdən öyrənməyi biz istəməsək, bunu rəqiblərimiz edəcəklər!

Müştəri sorğuları həm müəssisədən, həm də müştəridən vaxt, əmək və xərc tələb etdiyinə görə onların düzgün işlənib-hazırlanması olduqca vacibdir.



MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN

# KİMİ DİNLƏMƏLİSİNİZ?

**Menecerlərin fikirləri önəmlidir, yoxsa müştərilərin?**




Müştərinin haqqınızdakı düşüncə və təsəvvürləri – sizin reallığınızdır və vacib olan da budur. Müştəri rəylərinin açıq və dürüst təhlili bizə həm müştərilərimizi, həm də əməliyyatlarımızı daha yaxşı başa düşməkdə kömək edir! Marketinq menecerləri və əməliyyatlar üzrə menecerlər, müştəri rəylərinə əsla barmaqarası yanaşmayın!

MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# ƏNƏNƏVİ MÜŞTƏRİ SORĞULARININ UĞURSUZLUĞU

Təəssüf ki, əksər sorğularda müəssisələr ənənəvi üslubu davam etdirir və müştərilərdən bu və ya digər məhsulu/xidməti bəyənib-bəyənmədiklərini, yaxud nə dərəcədə məmnun qaldıqlarını soruşurlar. Lakin belə sualların cavabları bizi proseslərimizi təkmilləşdirmək üçün gərəkli təfərrüatlarla təmin etmir.

Müştəri sorğularını işləyib-hazırlayarkən **bəzi "olmaz"ları** nəzərə alın:

- müştərinin düşüncə və təsəvvürlərinə təsir edən amillərə əhəmiyyət verməmək **olmaz**.
- müştərinin faktiki olaraq yaşadığı təcrübəyə əhəmiyyət verməmək **olmaz**.
- müştərinin başına gəlmiş müəyyən (həm pis, həm də yaxşı) hadisələrə əhəmiyyət verməmək **olmaz**.
- məhdud həddi olan (məs., 1-3 ballıq) qiymətləndirmə şkalasından istifadə etmək **olmaz**.
- emosiya simvolarından istifadə etmək **olmaz**.



MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN

# MÜŞTƏRİ SORĞULARININ TƏHLİLİ



Verilənlərin təhlili zamanı əksər hallarda respondentlərin sosial-demoqrafik xüsusiyyətləri (məs., yaş, gəlir və s. üzrə) təsnif edilir və onların digər amillərlə (məs., hava) qarşılıqlı asılılığı araşdırılır. Bu amillər, əlbəttə ki, müştərinin satınalma davranışına təsir edir, lakin müştərinin məhsul və ya xidmətlə bağlı **təcrübə və ya təəssüratı** təkmilləşmə səyləriniz üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır.

**Yalanlar, lənətə gəlmiş yalanlar və statistika!**

- Orta göstəricilərlə bağlı ehtiyatlı olun – təkmilləşmənin orta göstəricisini hesablamağa çalışırsınızsa, sizcə, necə bir təkmilləşməyə nail olacaqsınız? Bəli, orta səviyyəli!
- "Orta statistik müştəri" deyilən bir şey mövcud deyil!
- Təhlilin yaratdığı iflic vəziyyətindən ("çox ideya, az nəticə") ehtiyatlı olun!
- Zəif nəticələri rasionallaşdırmağa çalışaraq vaxt itirməyin!
- Dürüst olun – nəticələri paylaşın.
- Beləliklə, bəzi müştərilər günəşli günlərdə özlərini daha yaxşı hiss edirlər. Bu fakt səmərəliliyi artırmaqda bizə necə kömək edə bilər?

## MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN

# DÖRD SORĞU ALƏTİ



Müştəri sorğuları ilə bağlı son illərdə ən çox tətbiq edilən alətlər aşağıdakılardır:

1. "Vacib hadisələr" metodu – VHM ("Critical Incident Technique" – "CIT")
2. Vaciblik – performans təhlili – VPT ("Importance-Performance Analysis" – "IPA")
3. Müştəri təcrübəsinin öyrənilməsi modeli
4. Xidmətin keyfiyyətini müəyyən edən amillər

Hər bir yanaşmanın məqsədi məlumat toplamaqdan ibarətdir: elə məlumatlar ki, menecerlər prosesləri və göstərilən xidmətləri təkmilləşdirmək məqsədilə tədbirlər görmək üçün onlardan istifadə edə bilsinlər.

## MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# "VACİB HADİSƏLƏR" METODU (VHM)

Müştərilərdən xidmətinizin cəhətlərini qiymətləndirməyi xahiş etdikdən sonra onlardan rica edin ki, "vacib hadisələri", daha dəqiq desək, hansı cəhətin xüsusilə yaxşı, hansı cəhətin xüsusilə pis olduğunu təsvir etsinlər. Məsələn:

"*Xidmətin olduqca yaxşı 2 cəhətini təsvir edin*".

"*Xidmətin olduqca pis 2 cəhətini təsvir edin*".

Anketin yığcam olması çox vacibdir və VHM sizə kömək edir ki, müştərinin olduqca əhəmiyyətli hesab etdiyi heç bir cəhəti gözdən qaçırmayasınız. Bu metod həmçinin görəcəyiniz tədbirləri prioritetləşdirmək, həm öz şöbənizdə, həm də müəssisənin digər şöbələrində "mükəmməl sahələr"i və ya "peşəkar qruplar"ı müəyyən etmək və onlardan dərs çıxarmaq imkanı yaradır.

Daha ətraflı və məzmunlu cavabları qeyd etmək üçün anketdə kifayət qədər boş yer saxlamağı unutmayın!

MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# VACİBLİK – PERFORMANS TƏHLİLİ (VPT)

Gördüyünüz işin rəqiblərinki ilə müqayisədə vacibliyinin, eləcə də performans səviyyəsinin müəyyən edilməsi təkmilləşmənin prioritetləşdirilməsi üçün sağlam zəmin təşkil edir.

Sorğu anketlərinin çoxunda müştəridən xidmətin cəhətləri üzrə **performansı** qiymətləndirmək xahiş edilir.

*Zəhmət olmasa, təlimat kitabçasını qiymətləndirin.*

Amma müştəridən bu cəhətlərin nə dərəcədə vacib olduğunu soruşmasaq...

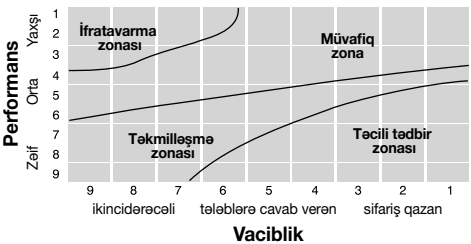
*Təlimat kitabçası nə dərəcə vacibdir?*

- Səylərimizi düzgün məcraya yönəltdiyimizi necə anlaya bilərik? Və...
- Təkmilləşməni necə prioritetləşdirə bilərik?

MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN

# VACİBLİK – PERFORMANS MATRİSİ

Tədqiqatçılar 9 ballıq qiymətləndirmə şkalasından (bax: növbəti səhifə) istifadə etməklə prioritetləşdirməni müəyyən etməyə kömək edən sağdakı 4 zonalı matrisi hazırlamışlar:




**Matrisin 4 zonası:**

Əksər müştərilər bir cəhət üzrə performansı yüksək, onun vacibliyini isə çox aşağı qiymətləndirirlərsə, deməli, xidmət təminatında ifrata varırıq (yəni ifratavarma zonasında yerləşirik). Xidmətin bu cəhətinə sərf edilən resursları başqa yerdə – məsələn, performansın aşağı qiymətləndirildiyi (yəni **təcili tədbir** zonasında) vacib cəhəti təkmilləşdirmək üçün istifadə etmək barədə düşünə bilərik.

*Mənbə: Slek və b.h. "Əməliyyatların idarə olunması", 4-cü nəşr, 2003.*
*"Pearson Education Ltd" şirkətinin icazəsi ilə yenidən nəşr edilmişdir.*

MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# VACİBLİK – PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİ

| | Bal | Açıqlama | |
|---|---|---|---|
| Vaciblik | 1. | Həlledici üstünlük təmin edir. | Sifariş qazananlar |
| | 2. | Əhəmiyyətli üstünlük təmin edir. | |
| | 3. | Faydalı üstünlük təmin edir. | |
| | 4. | Ən yüksək standarta cavab verməlidir. | Sifariş tələb-lərinə cavab verənlər |
| | 5. | Orta standarta cavab verməlidir. | |
| | 6. | Orta standarta yaxın olmalıdır. | |
| | 7. | Hazırda vacib deyil. | İkincidə-rəcəli |
| | 8. | Vaciblik ehtimalı azdır. | |
| | 9. | Nəzərə alınmır. | |
| Performans | 1. | Stabil şəkildə ən yaxın rəqibimizinkindən çox yaxşıdır. | Daha yaxşı |
| | 2. | Stabil şəkildə ən yaxın rəqibimizinkindən daha yaxşıdır. | |
| | 3. | Stabil şəkildə ən yaxın rəqibimizinkindən bir az yaxşıdır. | |
| | 4. | Çox vaxt əksər rəqiblərinkindən bir az yaxşı olur. | Orta |
| | 5. | Rəqiblərinki ilə eyni səviyyədədir. | |
| | 6. | Çox vaxt rəqiblərinkinə yaxın səviyyədə olur. | |
| | 7. | Adətən, bəzi rəqiblərinkindən daha pis olur. | Daha pis |
| | 8. | Çox vaxt əksər rəqiblərinkindən daha pis olur. | |
| | 9. | Stabil şəkildə rəqiblərinki ilə müqayisədə ən pis səviyyədə olur. | |

*Mənbə: Slek və b.h. "Əməliyyatların idarə olunması", 4-cü nəşr, 2003.*

*"Pearson Education Ltd" şirkətinin icazəsi ilə yenidən nəşr edilmişdir.*

## MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# MÜŞTƏRİ TƏCRÜBƏSİNİN ÖYRƏNİLMƏSİ MODELİ

Müştərilərinizin sizin proseslərinizdən keçərkən xidmətlə bağlı yaşadıqları təcrübəni öyrənmək üçün 7 mərhələli modeli nəzərinizə çatdırırıq:

1. Seçim: müştərilər sizi necə/niyə seçirlər?
2. Giriş nöqtəsi: onlar prosesə necə/harada daxil olurlar?
3. Cavabvermə müddəti: müştərilərin prosesə daxil olmasına nə dərəcədə cəld reaksiya verirsiniz?
4. Təsir nöqtəsi: onların ilkin təəssüratları necə olur?
5. Xidmətin göstərilməsi: qətiyyətli, məlumatlı və nəzakətlisinizmi və müştərilərə yetərincə diqqət və maraq göstərirsinizmi?
6. Çıxış nöqtəsi: onların tələblərini və məmnuniyyət səviyyəsini təkrar dəqiqləşdirirsinizmi?
7. Nəticələrin izlənməsi və icraya nəzarət: biznesi təkrarlamaq şansınız varmı?

*Mənbə: Slek və b.h. "Əməliyyatların idarə olunması", 4-cü nəşr, 2003.*
*"Pearson Education Ltd" şirkətinin icazəsi ilə yenidən nəşr edilmişdir.*

Özünüzü müştərilərinizin yerinə qoyun və 2–6-cı proseslərdən keçin. Bu zaman hansı ideya və məlumatları aşkar etdiniz? Ən dəyərli müştərilərinizin arasında sorğu keçirmək və onların təcrüblərini öyrənmək fikrinə necə baxırsınız?

## MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# XİDMƏTİN KEYFİYYƏTİNİ MÜƏYYƏN EDƏN 18 AMİL

Xidmətin keyfiyyəti ilə bağlı müştərinin düşüncə və təsəvvürlərini hansı amillər müəyyən edir?

Uorik Biznes Məktəbinin tədqiqatçıları (Silvestro və Conston) "vacib hadisələr" metodundan (VHM) istifadə edərək müştərilərin xidmətin keyfiyyyəti ilə bağlı öz təcrübələrinə uyğun olduğunu hiss etdikləri 18 amili müəyyən etmişlər.

Bir sıra fərqli müəssisələrdə aparılmış geniş araşdırmaların nəticələrinə əsasən, xidmətlər kompleksinin bütün cəhətlərini əhatə etmək üçün müfəssəl sorğu anketinin hazırlanmasında bu müəyyənedici amillərin istifadəsi məqsədəuyğun hesab edilir. Lakin bu o demək deyil ki, hər bir amil üçün ayrıca sual tərtib edilməlidir!

Bu amillərin açıqlamasını nəzərinizə çatdırırıq:

1. **İstifadə imkanı** – xidmətin təqdim edildiyi məkana/əraziyə getmək və ya yolu tapmaq nə dərəcədə asandır.
2. **Estetik görünüş** – xidmət obyektinin/binasının, malların, işçi heyətinin görünüşü nə dərəcədə xoşagələndir.
3. **Diqqətcillik** – işçi heyəti nə dərəcədə yardımsevər və diqqətcildir; nə dərəcədə həvəslə xidmət edir.
4. **Əlçatanlıq** – obyektlər, işçi heyəti və mallar nə dərəcədə əlçatandır.
5. **Qayğı** – işçi heyəti nə dərəcədə qayğıkeş, xoşrəftar, şəfqətli və ya səbirli davranır.
6. **Təmizlik** – xidmət mühiti, obyektlər, mallar, işçi heyəti nə dərəcədə təmiz və səliqəlidir.



ARDI VAR...

## MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN



# XİDMƏTİN KEYFİYYƏTİNİ MÜƏYYƏN EDƏN 18 AMİL

7. **Rahatlıq** – xidmət mühiti və obyektlər fiziki baxımdan nə dərəcədə rahat və komfortludur.
8. **İşəbağlılıq** – işçi heyəti nə dərəcədə əməksevər və çalışqandır; öz işindən nə dərəcədə məmnundur; işi ilə nə dərəcədə fəxr edir.
9. **Ünsiyyət** – xidmət göstərənlər nə dərəcədə aydın ünsiyyət qururlar.
10. **Sərişdə** – xidmət nə dərəcədə ustalıq və ya peşəkarlıqla göstərilir.
11. **Nəzakət** – işçi heyəti müştərilərə və onların şəxsi əmlakına münasibətdə nə dərəcədə mədəni və ya hörmətlə davranırlar.
12. **Uyğunlaşma** – xidməti göstərən tərəf onu müştərilərin ehtiyaclarına cavab verəcək şəkildə dəyişməyə nə dərəcədə hazırdır.
13. **Mehribanlıq** – işçi heyəti müştərilərə nə dərəcədə gülərüz və səmimi münasibət göstərir.
14. **Funksionallıq** – məhsul/xidmət/obyekt istifadəyə/məqsədə nə dərəcədə uyğundur.
15. **Dürüstlük** – müştərilərlə nə dərəcədə dürüst və ədalətli rəftar edilir.
16. **Etibarlılıq** – işçi heyətinin/obyektlərin performansı və xidmət nə dərəcədə etibarlı, stabil və ardıcıldır.
17. **Məsuliyyətlilik** – xidmət nə dərəcədə tez və ya vaxtında göstərilir.
18. **Təhlükəsizlik** – müştəri və onun şəxsi əmlakı nə dərəcədə əminlikdədir.

*Mənba: Conston R. "Xidmətin keyfiyyətini müəyyən edən amillər: məmnun və qeyri-məmnun edənlər", 1995, "Int Jnl of Service Ind Management" jurnalı, 6-cı buraxılış, № 5, səh. 70-71.*

MÜŞTƏRİNİN HAQQINIZDAKI DÜŞÜNCƏ VƏ TƏSƏVVÜRLƏRİNİ ÖYRƏNİN

## ...VƏ UNUTMAYIN Kİ...

...təkmilləşə bilmək üçün müştərilərinizin ideyalarını öyrənməli və onlardan istifadə etməlisiniz.



## Müəlliflər haqqında





**Filip Holman** (MBA*, MA**) Birləşmiş Krallıqda yerləşən, əməliyyatların və risklərin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə qlobal miqyasda fəaliyyət göstərən "Awaken Consulting Limited" şirkətinin direktorudur.
Tel.: +44 (0)1584 891578 E-poçt: phil@awakenconsulting.com

**Derek Sni** (MBA*, FRSA***) idarəetmə üzrə məsləhətçidir; pərakəndə satış, maliyyə xidmətləri və ali təhsil sektorlarında əməliyyatların idarə edilməsi üzrə 20 illik təcrübəyə malikdir. O, Birləşmiş Krallıqda və beynəlxalq səviyyədə (həm xidmət, həm də istehsal sahəsində) bir sıra fərqli müştərilərlə çalışır.
E-poçt: derek@awakenconsulting.com

**Biznesin idarə edilməsi üzrə magistr ("Master of Business Administration")*
***Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*
****İncəsənət və Peşə Cəmiyyətinin üzvü ("Fellow of the Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce")*