

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“İDARƏETMƏ SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI MƏQSƏDİ İLƏ
TƏŞKİLATIN STRUKTURUNUN VƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN
YENİDƏN QURULMASI” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Oruczadə Həmidə Əbülfəz

BAKİ – 2020

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fəriz Saleh oğlu
_____ **imza**
“ ____ ” _____ **20__-ci il**

“İDARƏETMƏ SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI MƏQSƏDİ İLƏ
TƏŞKİLATIN STRUKTURUNUN VƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN
YENİDƏN QURULMASI” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060410 - Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Dövlət Strukturlarında Menecment

Qrup: 252

Magistrant:
Oruczadə Həmidə Əbülfəz qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d., dos. Qasımov Rəqif
Xanbala oğlu
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar
Atakişi oğlu
_____ **imza**

Elm andı

Mən, Oruczadə Həmidə Əbülfəz qızı and içirəm ki, “İdarəetmə səmərəliliyinin artırılması məqsədi ilə təşkilatın strukturunun və biznes proseslərinin yenidən qurulması” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

İDARƏETMƏ SƏMƏRƏLİLİYİNİN ARTIRILMASI MƏQSƏDİ İLƏ TƏŞKİLATIN STRUKTURUNUN VƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN YENİDƏN QURULMASI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Mövzunun aktuallığı onunla xarakterizə olunur ki, idarəetmənin, təşkilatı struktur yenidənqurmasının və inkişafının əsasında müasir idarəetmə konsepsiyalarının öyrənilməsi, tətbiqi və inkişafı məsələsi dayanır. Ona görə də həmin nəzəriyyələrinin araşdırılması ilə əlaqədar olan yenidənqurma yanaşması aktual bir məsələdir.

Tədqiqatın məqsədi: Araşdırmanın məqsədi idarəetmənin təkmilləşdirildiyi bir şəraitdə müasir konsepsiyaların öyrənilməsi və onların tətbiqi imkanlarının müəyyənəndirilib ortaya qoymaq, müəssisələrin mütəmadiən dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşması, fəaliyyətlərini yeni metod və üsullar tətbiq etməklə davam etməli olduqlarını göstərməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Bu tədqiqat istifadə olunan universal elmi metodların-analizin, sintezin, analogiyanın və modelləşdirmənin tətbiqi ilə BPR-in effektivliyini müəyyən etməyə və sınaqdan keçirilmiş CRM modelini yaradaraq, prosesdə boşluqları müəyyən etməyə çalışır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiyada yerli, rusca, türkcə və ingiliscə ədəbiyyatlardan, bir çox rəsmi internet səhifələrindən, başqa rəsmi şəbəkə resurslarından və iqtisadçı ekspertlərin məqalələrindən istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Araşdırılan mövzu üzərində ölkəmizdə genişmiqyaslı araşdırılma aparılmaması və nəzəri-metodoloji baza məhdudiyyəti, həmçinin ölkəmizdə təşkilati nümunənin olmaması müəyyən çətinliklər yaradır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatda səmərəli fəaliyyət modelinin formalaşmasında yenidənqurmanın tətbiqi əsasında innovasiya tipli sahibkarlıq strukturlarının formalaşmasına əsaslandırılmış tövsiyələr işlənib hazırlanmışdır. Təklif olunan yenidənqurma istiqamətləri və onun inkişaf perspektivlərinin müəyyən edilməsi konsepsiyası təşkilatın çevik mexanizmini formalaşdırma və inkişaf etdirə bilər.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Mövzudan əldə olunan nəticələr əsasən bank sektoruna əsaslanmışdır, lakin istənilən sferədə inkişaf meyllərinin formalaşması mövzusunun öyrənmək baxımından səmərəli hesab oluna bilər.

Açar sözlər: idarəetmə, yenidənqurma, səmərəlilik

RESTRUCTURING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND BUSINESS PROCESSES IN ORDER TO INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY

SUMMARY

The actuality of the subject: The urgency of the topic is characterized by the fact that the study, application and development of modern management concepts underlies the management, organizational restructuring and development. Therefore, the approach to reconstruction associated with the study of these theories is relevant.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the study is to study modern concepts and identify opportunities for their application in an environment of improved governance, to show that enterprises must continue to adapt to constantly changing market conditions, applying new methods and techniques.

Used research methods: This study seeks to determine the effectiveness of BPR by applying the universal scientific methods used — analysis, synthesis, analogy, and modeling to identify gaps in the process by creating a tested CRM model.

The information base of the research: Local, Russian, Turkish and English literature, many official websites, other official network resources and articles by economists were used in the research.

Restrictions of research: The lack of large-scale research on the subject in our country and the limited theoretical and methodological base, as well as the lack of an organizational model in our country create certain difficulties.

The novelty and practical results of investigation: The study developed recommendations based on the formation of innovative entrepreneurship structures based on the application of reconstruction in the formation of an effective model of activity. The concept of defining the proposed directions of reconstruction and its development prospects can form and develop a flexible mechanism of the organization.

Scientific-practical significance of results: The results obtained on the topic are mainly based on the banking sector, but can be considered effective in terms of studying the formation of development trends in any area.

Keywords: management, reconstruction, efficiency.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

Aİ	Avropa İttifaqı
AML	Anti Money Laundry
API	Application Programming Interface
BPM	Business Proces Management
BPR	Biznes Proseslərinin Reinjinerinq
CRM	Customer Relationship Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
ERP	Enterprise Resource Planning
HDB	Hindistan Dövlət Bankı
İT	İnformasiya Texnologiyaları
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
KYC	Know Your Client
PDSS2	Decaprenyl-diphosphate synthase subunit 2
SET	Secure Electronic Transaction
TQM	Total Quality Management

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	8
I FƏSİL.	TƏŞKİLATIN QURULUŞ VƏ BİZNES PROSESSLƏRİNİN YENİDƏN QURULMASI ZAMANI MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİNİN ƏHƏMİYYƏTİ.....	15
1.1.	İdarəetmə nəzəriyyələrinin növləri, məqsədi və onların mahıyyəti.....	15
1.2.	Biznes proseslərinin təşkili və idarə olunmasında istifadə olunan yanaşmalar, onların fərqli və oxşar cəhətləri.....	24
1.3.	Struktur və proseslərin yenidən qurulması zamanı istifadə olunan biznes reinjinerinin nəzəri metodoliji əsasları.....	33
II FƏSİL.	BİZNES PROSESLƏRİNİN YENİDƏN QURULMASI VƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ.....	39
2.1.	Biznes proseslərinin yenidən qurulması və idarəedilməsi.	39
2.2.	Biznes proseslərinin reinjiner metodologiyası.....	45
2.3.	Biznes proseslərinin reinjinerinin müvəffəqiyyət və uğursuzluğunun kritik faktorları.....	47
2.4.	Biznes proseslərinin idarə edilməsinin biznes proseslərinin yenidən müəyyənləşdirilməsindən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlər.....	52
III FƏSİL.	STRUKTUR VƏ PROSESLƏRİN YENİDƏN QURULMASININ BANK SEKTORUNA TƏTBİQİ	54
3.1.	Azərbaycan bank sektorunda yenidənqurmaın tətbiqi imkanları.....	54
3.2.	Bank sektorunda yenidən qurulma məsələləri və yenidənqurulma metodları.....	61
3.3.	Bank sektorunun yenidən qurulmasında beynəlxalq təcrübə.....	69
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	80
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	83
	ƏLAVƏLƏR.....	90

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Günümüzün qloballaşan dünyamızda müəssisələr bazar şəraitində rəqabətə davamlı olmaları, səmərəli fəaliyyətin qurulması məqsədi ilə müəssisələrin məhsuldarlığının və təşkilatı effektivliyinin artırılmasına, intensivləşdirilməsinə yönələn innovativ proqramlar axtarışındadırlar. İqtisadiyyatının hazırkı inkişaf mərhələsində biznesin idarə olunması problemləri ön plana keçmişdir. Xüsusilə də müəssisə rəhbərləri, idarəçilər, investorlar dəyişən iqtisadi-texnoloji vəziyyətdə istehsal prosesini inkişafını təmin edəcək və təşkilatın effektivliyini artıracaq fəaliyyətlərə meyillidirlər. Təşkilat və müəssisələrin əsas məqsədi müştərilər üçün dəyər yaratmaqdan ibarətdir. Tədqiqatlar göstərir ki, əksər hallarda yerli müəssisələrin müflisləşməsi onların idarəetməsinin lazımi səviyyədə olmaması ilə bağlıdır. Müəssisələrin uzunmüddətli dövrdə uğurlu olmasının səbəbi təkcə onların istehsal etdikləri məhsullar deyil, həm də idarəetmə və təşkilatı işlərinin müvəffəqiyyətliliyi və üstünlüyüdür. Araşdırılan məsələ kifayət qədər aktual olmasına baxmayaraq bu ad altında tədqiqat işi şəklində. Ona görə də müasir yanaşmalı tədqiqatların aparılmasına yetəri qədər ehtiyac var. Mövzunun müasir dövr üçün kifayət qədər aktual olması bunu tələb edir. Məhz bu səbəbdən mövzunun tədqiqatı əhəmiyyətli sayılır.

İdarəetmənin səmərəliliyinin artırılmasının əsasında duran ən əhəmiyyətli faktor daha az vasitə, resurs və mənbə ilə daha çox iş görmək qabiliyyətidir. Mülkiyyəti idarə etmək bacarıqsızlığı böyük itkilərə, rəqabətqabiliyyətli səviyyəsinin aşağı düşməsinə, bazar perspektivlərinin itirilməsinə səbəb olur. Bugün müəssisələr yenidənqurma işlərini yalnız maliyyə və kapitallarında deyil, eləcə də investiyalarında təşkilatı strukturlarında, fəaliyyət göstərdikləri bazarda hətta müştəri tələbatında belə tətbiq edə bilirlər. Mövzunun aktuallığı onunla xarakterizə olunur ki, idarəetmənin, təşkilatı struktur yenidənqurmasının və inkişafının əsasında müasir idarəetmə konsepsiyalarının öyrənilməsi, tətbiqi və inkişafı məsələsi dayanır. Ona görə də müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin və konsepsiyalarının öyrənilməsi ilə əlaqədar olan yanaşma çox aktual bir məsələdir, eyni zamanda mövzu mühüm

nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edir. “İdarəetmə səmərəliliyinin artırılması məqsədi ilə təşkilatın strukturunun və biznes proseslərinin yenidən qurulması” mövzusunda olan bu dissertasiya işində idarəetmənin aktual olan müasir yanaşmaları yönündə araşdırma aparılmışdır. Təşkilatın dəyişmə prosesində yenidən qurulması üçün müəssisələrin tətbiq etdiyi idarəetmə metodları da vacibdir. Burada təşkilatın başlıca məqsədi idarəetmə fəaliyyətinin yenidən qurma qabiliyyətini inkişaf etdirmək, səmərəliliyin artırılması, effektiv və optimal idarəetmənin tətbiqi, biznes proseslərinin və nəticələrinin səmərəliliyinin artırılması, şəffaf və nəzarət edilə bilən bir quruluş yaratmaqdır.

Informasiya və kommunikasiya texnologiyalarının tez –tez dəyişməsi, avtomatlaşdırma, elmi-texniki tərəqqi, dəyişən tələbatlar və inkişaf nəticəsində ənənəvi idarəetmə yolları öz effektivliyini itirmişdir. Bu ənənəvi təşkilatlar dəyişən bazar şərtlərinə və müştəri tələblərinə cavab verməkdə çətinlik çəkirlər. Buna görə dəyişiklik, yenilik və yaradıcılığa hazır olan yeni növ təşkilatlar meydana çıxmışdır. Ətraf mühitin strukturunun getdikcə artan mürəkkəbliyi bu yeni növ təşkilatları hər gün texnologiya ilə daha sıx bağlanaraq dəyişən ehtiyaclarla bağlı olan problemlərin həlləri üçün yeni imkanlar yaratmaga sövq edirlər. Rəqabət üstünlüyünü əsas hədəf kimi məqsədləmiş şirkətlər ,davamlı inkişaf etməyi qarşısına məqsəd qoyan təşkilatlar əsas imkanlarını digər korporativ imkanlara uyğunlaşdırmaq və təşkilati strukturlarını bu yeni müasir idarəetmə modelləri ilə formalaşdırıb tamamlayırlar.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: İnteqrasiya edilmiş və bu sinifdən olan təşkilatlarda biznes modelinin qurulması önəmlidir. Amma əgər hər bir sektor integrasiya olunmuş biznes-modeli sıfırdan qursa, bu o düşünülmən qədər məqsədəuyğun və səmərəli olmayacaq. Bu araşdırmada tətqiq edilən mövzulara görə, prosesin əsasında bir modelin qurulmasını tövsiyyə edə bilərik hansı ki, istehlakçıların tələbləri, məhdudiyyətləri və idarəetmə orqanı nəzərə alınmaqla həyata keçirilməsi məqsədəuyğun olsun. Qeyd olunan hədəflərin məcmusuna nail olmaq, davamlı biznesin inkişafı üçün korporativ idarəetmənin əsasını təşkil edən biznes səviyyəsində şəffaflığın olması olmadan mümkün deyil. Müştəri yönümlü sferada biznes proseslərinin optimallaşdırılması metodologiyasını

müəyyənləşdirmək üçün bizə həmin sahədə biznes-proseslərin səmərəlilik göstəricilərinin təsvirinə əsasən, sektorun təqdim etdiyi nəticələrdən asılı olaraq müştərilərə və biznesə xidmətdə olan problemlərini müəyyən etmək lazımdır. Aparılan araşdırmada problemin qoyuluşu məhz bu yöndədir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Müəssisənin idarə olunmasında yenidənqurmanın önəmli əhəmiyyət kəsb etməsinə baxmayaraq, iqtisadi yanaşmalarda həmin problem hələlik kompleks şəkildə tədqiq edilib öyrənilməmişdir.

Apardığımız araşdırmanın məqsədi idarəetmənin təkamül pillələrində olan yanaşmalarının araşdırılması, idarəetmənin təkmilləşdirildiyi bir dövrdə müasir nəzəriyyə və konsepsiyalarının öyrənilməsi və onların idarəetmədə tətbiqi imkanlarının təyin edib səmərəli idarəetmə imkanlarını ortaya qoymaqdır. Başqa sözlə desək, araşdırmanın məqsədi müəssisələrin mikro və makro mühit çərçivəsində mütəmadiən dəyişən bazar şərtlərinə uyğunlaşması, zəruri hallarda öz fəaliyyətlərini, qeyri-adekvatlıqlarını qiymətləndirmək bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, lazım gələrsə radikal struktur dəyişikliklərinə üz tutması və ya fəaliyyətlərini yeni metod və üsullar tətbiq etməklə davam etdirməli olduqlarını və bu kimi addımları tərəddüd etmədən riskə gedərək atan firma və müəssisələrin qazandıqları uğurları, müasir bazarda tutduqları yeri və bazardakı vəziyyətlərini analiz edərək rəqabətə davamlı bir hala gəldiklərini əsas tutaraq xüsusilə də kiçik və orta sahibkarlıqla məşğul olan müəssisələrin məqsədyönlü şəkildə yeni mexanizmlərə üz tutmalı olduqlarını onlara aşılamaqdır. Qarşıya qoyulmuş məqsəd sadalanan tədqiqat vəzifələrinin icrasını müəyyənləşdirir:

- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri, onların idarəetməyə yanaşmalarını və inkişaf xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- Strateji idarəetmənin səmərəliliyin artırılması üsulu kimi araşdırılması;
- Müasir idarəetmə məktəbinin modelləri və onların xüsusiyyətlərinin müqayisəli analizi;
- İdarəetmə prosesi və onun səmərəli təşkili texnologiyasının araşdırılması;
- Mövcud təşkilatlarda dəyişkənliyə və mütərəqqi texnologiyaya əsaslanan

çevik, elastik, dəyişikliyə cəld reaksiya verən innovativ tipli strukturlarının yaradılması və formalaşmasına aid elmi cəhətdən isbatlanmış təkliflərin irəli sürülməsi;

-Təşkilatın idarə edilməsində yenidənqurma strategiyasının fərqli aspektlərdən optimal tətbiqi üçün elmi-konseptual müddəaların hazırlanması və tətbiqi;

- Təşkilatı yenidən qurulması istiqamətində beynəlxalq təcrübəni araşdıraraq səmərəli inkişafın qanunauyğunluqlarının öyrənilməsi əsasında onun respublikamızdakı xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi;

Haqqında sözü gedən dəyişikliklər təşkilatların rəhbərlərini köklü inkişaf və problemlərlə qarşı-qarşıya qoyur. Yeni dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün yeni üsullar, bacarıqlar, strukturlar və hətta lazım olarsa yeni bir təşkilat yaratmaq lazım ola bilər. Yaşadığımız dünya çox ciddi və davamlı dəyişmələr içərisindədir. Bu dəyişikliklər həyatımızın hər tərəfində bizi əhatə edən bir prosesdir və hər bir sektora təsir edir. Buna görə təşkilatın növləri və strukturlarını, bazarın tərkibini, marketing və menecment anlayışını və bütün dünyanı yeni bir perspektivdən, prizmadan qiymətləndirmək lazımdır.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektini idarəetmənin səmərəli həyata keçirilməsi prosesləri, idarəetmə siyasəti və onun müasir dövrdə rolu təşkil edir. Təşkilatların müasir idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyaları vasitəsilə idarəetmə sistemini əhatə edən mexanizmlər, prinsiplər və qaydaların yeni formalarının tətbiqi tədqiqatın predmetini əhatə edir.

Tədqiqat metodları: Araşdırma metodlarından iqtisadi-statistik, statistik-qruplaşdırma, müqayisəli iqtisadi təhlil, iqtisadi-riyazi, müşahidə və balans, SWOT təhlili, sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil və sintez metodlarından istifadə olunub. İrəli sürülən təklifləri əsaslandırmaq üçün xüsusi metodlardan (təhlil, sintez, müqayisə, ümumiləşdirmə və s.) istifadə olunub. SWOT təhlili müasir dövrdə idarəetmə sisteminin güclü və zəif tərəflərini, imkan və təhlükələrini ümumiləşdirmək üçün tətbiq olunub. Sistemli yanaşma metodu idarəetmə sistemini bütövlükdə xarakterizə etmək və onun təkamülü prosesini tədqiq etmək üçün, sintez idarəetmə sisteminin formalaşması və inkişafı zamanı uğur gətirən yanaşmaların

ümumiləşdirilməsi və bu yanaşmaların Azərbaycanın bank sistemində tətbiqi imkanlarının araşdırılması üçün tətbiq olunub. Universal elmi metodların-analizin, sintezin, analogiyanın və modelləşdirmənin tətbiqi prosesin öyrənilməsini asanlaşdırır. Bu tədqiqat BPR-in effektivliyini müəyyən etməyə və empirik sınaqdan keçirilmiş CRM modelini yaradaraq, bu prosesdə boşluqları müəyyən etməyə çalışır. Tədqiqat məqsədləri üçün analitik və təsviri tədqiqat növləri aparılmışdır. Araşdırmaların əksəriyyəti əsas məlumatlardan istifadə etməklə həyata keçirilir. Əsas məlumatların toplanması üçün sadə təsadüfi nümunə üsulundan istifadə olunub. Tədqiqatın aparılması üçün nümunə elmi olaraq seçilib. Təşkilatı strukturun quruluş təkmilləşdirilməsi və onunla əlaqədar olan struktur bölmələrinin yenidənqurulmasına kompleksi kimi baxmaq olar. Biznes-proseslərin yenidənqurulması demək olar ki, bütün aparıcı xarici şirkətlər tərəfindən qəbul edilmişdir. Bu şirkətin bütün aspektlərinin köklü surətdə yenidən qiymətləndirilməsini təmin edən müxtəlif hərəkətlərin məcmusu təmsil olunmuş müəssisələrin ən yeni inqilabi idarəetmə metodudur. Yenidənqurmanın uğurlu tətbiqi ilə müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına nail olmaq olar.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın bazasını mövcud iqtisadi nəzəriyyələr, görkəmli dünya iqtisadçı alimlərinin əsərləri, mütəxəssislərinin, ekspertlərin, iqtisadçıların inkişaf problemlərinə, yenidənqurma yanaşmasına həsr edilmiş tədqiqatları, müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin növləri və həmin növlərin qarşılaşdırılması ilə aparılmış araşdırmaların nəticələri, dünya təcrübəsində mövcud dəyişiklər nümunələri, ölkədə biznesin inkişafı, idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, səmərəliliyin artırılması, innovasiyanın tətbiqinin genişləndirilməsi və bütövlükdə iqtisadi islahatların sürətləndirilməsi ilə bağlı olan işlər toplusu, iqtisadi idarəetmə nəzəriyyələrinə dair mühüm institutların və müasir dövrün görkəmli iqtisadçı alimlərinin əsərlərini təşkil edir. Dissertasiyanın tərtibatında yerli, rusca, türkcə və ingiliscə ədəbiyyatlardan, bir çox rəsmi internet səhifələrindən və anoloji hesabatlardan, başqa rəsmi şəbəkə resurslarından və Azərbaycan, türk və ingilis iqtisadçı ekspertlərin ərsəyə gətirmiş olduğu məqalələrdən istifadə olunmuşdur. İstifadə olunan rus, ingilis, türk və azərbaycan dillərində olan ədəbiyyat

nümunələrin yeniliyinə xüsusi diqqət yetirilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Qoyulan mövzü üzərindən ölkəmizdə genişmiqyaslı araşdırılma aparılmaması və nəzəri-metodoloji baza məhdudiyyəti, eləcə də ölkəmizdə hər hansı təşkilat üzrə nümunənin olmaması müəyyən çətinliklər yaradır. Bu baxımdan ölkəmizdə zəruri informasiya bazası əksikliyi müşahidə olunur. Aparılan tədqiqatın məhdudiyyətini sirf bir sektor yəni bank sektoru üzərində təcrübi aparılması, sirf bir sistem üzrə CRM üzrə qiymətləndirilməsi tərəfimizdən məhdud hesab olunur. Aydınır ki, idarəetmə cox geniş bir məfhum ve saysız sistemlərdən ibarət mürəkkəb bir quruluşdur. Onun tərkibinə daxil olan hər sahənin bir tədqiqatda yer alması qənaətbəxş olmaz, kasad olar.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Dissertasiya işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- müasir dövrdə biznes-proseslərin yenidən qurulmasının səmərəli idarəetmə metodu kimi çıxış edən reinjinerin mahiyyəti və idarəetmə sistemində rolu yeni nəzəri-metodoloji aspektlərdən öyrənilib aşkara çıxarılmışdır;

- biznes proseslərinin yenidən qurulmasının uğurla tətbiqində informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından istifadənin rolu və yeri müəyyənləşdirilmişdir;

- müxtəlif bazar strukturlarında müəssisənin səmərəli fəaliyyət modelinin formalaşmasında müasir idarəetmə nəzəriyyə və konsepsiyalarından istifadənin alternativ variantları tədqiq edilərək qiymətləndirilmişdir;

- təşkilatın yenidən qurulmasından istifadə əsasında müəssisənin xarici mühitin dəyişməsinə uyğunlaşdırılması xüsusiyyətləri öyrənilib aşkara çıxarılmışdır;

- yenidənqurmaın tətbiqi əsasında innovasiya tipli sahibkarlıq strukturlarının formalaşması və inkişafına dair elmi cəhətdən əsaslandırılmış təklif və tövsiyələr işlənilib hazırlanmışdır;

- inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə səmərəli yenidənqurma təcrübəsi öyrənilib ümumiləşdirilmiş, təhlil edilmiş və Azərbaycanda tətbiq edilməsi yolları təklif edilmişdir;

- təşkilatın idarəetmə səmərəliliyinin artırılması və idarə olunması vəziyyəti eləcə də ona təsir edən amillər qiymətləndirilmişdir;

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqat işinin təcrübəvi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, idarəetmə sisteminin səmərəli mexanizm və metodlarının tətbiqi məqsədilə təklif olunan yenidənqurma istiqamətləri və onun inkişaf perspektivlərinin müəyyən edilməsi konsepsiyası biznesin, sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafının idarə olunmasının azad bazar mühitinə uyğunlaşdırılmasının çevik mexanizmini formalaşdırır və inkişaf etdirə bilər. Müasir iqtisadiyyatda yenidənqurma fəaliyyətinin səmərəli yanaşmasını tətbiq edən, inkişaf etmiş və elastik infrastruktura sahib təşkilatlar rəqabət mübarizəsində davamlı olur. Müəssisə sisteminin yenidənqurma və inkişafı bazar iqtisadiyyatının əsas struktur elementi kimi çıxış edir. Bu mövzunun tədqiq olunmasından hasil olunan nəticələr əsasən bank sektorunun inkişaf amillərinə əsaslanmışdır, lakin buna baxmayaraq Azərbaycanda istənilə fəaliyyət ilə məşğul olan istənilən sferədə inkişaf meyillərinin formalaşması mövzusunı öyrənmək baxımından səmərəli elmi mənbə hesab oluna bilər. Sadalananlar böyük elmi - praktiki əhəmiyyətə malikdir və istər istehsal istərsə də xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən sahələrə tətbiq olunması məqsəddə uyğundur.

I FƏSİL. TƏŞKİLATIN QURULUŞ VƏ BİZNES PROSESSLƏRİNİN YENİDƏN QURULMASI ZAMANI MÜASİR İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏLƏRİNİN ƏHƏMİYYƏTİ

1.1. İdarəetmə nəzəriyyələrinin növləri, məqsədi və onların mahiyyəti

İdarəetmə konsepsiyası bir əsrdən artıq müddətdə inkişaf edən konsepsiyadır. O, iqtisadi məqsəd əsasında yaradılan müəssisələrin pul, mexaniki və işçi qüvvəsindən ibarət olan resursları optimal formada necə idarə etdiyini öyrənir. Konsepsiyanın bu dərəcədə yeni olmasının səbəbi 18-ci əsrdə başlamış sənaye inqilabı baş verənədək istehsala əsaslanan iri təşkilatların olmamasıdır. Bu baxımdan, sənaye inqilabının başlamasından əvvəl uzun bir tarixi "biznes konsepsiyasına qədərki bir dövr" və ya "elmi dövr" kimi xarakterizə etmək mümkündür. Eyni zamanda keçmiş dövrlərdə idarə edən insanlar və icmaların olduğunu nəzərə alsaq idarəetmə konsepsiyasının qədim dövrlərdə və hətta erkən əsrlərdə mövcud olduğunu söyləmək olar.

Müasir cəmiyyətin çox geniş məsuliyyət sahəsi vardır. Universallıq idarəetmənin dar çərçivədə ilişməsinə imkan vermir. Yalnız fabrik və ya mağaza kimi müəssisələrdə deyil, evlərdə, gecə klublarında, dini təşkilatlarda, məktəblərdə, idman klublarında idarəetmə fəaliyyəti var. Əgər biz idarəetmə konsepsiyasını müəyyənləşdirsək, idarəetmə "məqsədə nail olmaq üçün başqaları ilə əməkdaşlıq" etmək deməkdir. İdarəetmə ilk növbədə, müəyyən bir məqsədə nail olmaq üçün başqalarını işə cəlb etmək kimi fəaliyyətdir. Bu funksiyanı istifadə edərək, rəhbərlik başqaları ilə əməkdaşlıq etmək üçün nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmalıdır. Həqiqətən, əgər insan qabiliyyəti daha inkişaf etmiş olsaydı, başqalarına kömək və əməkdaşlığa ehtiyac olmazdı. İdarəetmə sadə dil ilə desək bir təşkilatda məqsədə nail olmaq üçün işin təşkilidir. Bu halda bir və ya bir neçə məqsədin mövcudluğundan və onların əldə edilməsindən söhbət gedən hallarda idarəetmənin mövcudluğundan danışmaq olar. Bu izahatlardan göründüyü kimi, idarəetmə humanitar və psixososial xarakteristikalara yönəlmiş bir prosesdir.

İdarəetmə elminin inkişafının öyrənilməsi ilə görünür ki, elmin inkişafı o qədər

də qədim deyil. Əslində, müəssisələrin yaranma tarixi qədim olduğundan, onların idarə olunması metodları da köhnəmiş sayılır. Lakin müasir biznesin idarə olunmasının inkişafı yenidir. Xüsusilə, 18-ci əsrdə müəssisələrin artması nəticəsində yeni hallarda özünü göstərdi. Tarixi inkişafıla biznesin idarə edilməsinə yanaşma fərqlənməyə başladı. İdarəetməni öyrənmək fenomeni bəşər tarixi qədər qədimdir. İdarəetmənin inkişafını ümumi mənzərədən daha çox zaman cədvəlində araşdırmaq daha faydalı olardı. Doğrudan da idarəetmə bu günə qədər əhəmiyyətli dəyişikliklər əldə edib. İdarəetmə elmi öz inkişafına görə aşağıdakı təkamül mərhələlərini keçmişdir.

1. Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920);
2. Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbi (1920-1950);
3. İnsani münasibətlər məktəbi (1930-1950);
4. Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950-indiyədək).

Elmi idarəetməyə qədər olan dövr 1880-ci ilə qədər davam edir ki, insanlar əməkdaşlıq etməyə və idarəetməni elmi nöqteyi-nəzərdən öyrənməyə başlayıblar. Elmi idarəetmə dövründə fəhlələr demək olar ki, tamamilə öz nəzarətçilərinin hakimiyyəti altında olmuş və sosial kasta sisteminə əsaslanan mütləqiyyət münasibətlərində olmuşlar. Bu dövrdə Qədim Misir piramidaları tikilmişdir. Qamçı, dəmir top və zəncir insanların işlərini yerinə yetirməsində əhəmiyyətli alətlər sayılırdı. Roma imperiya cəmiyyətlərində Roma şəhər sakini, hökmdarları digər insanlardan fərqləndirilirdi. Bu dövrdə idarəetmə anlayışlarını ehtiva edən mütəşəkkil bir sistemi öyrənməyə ehtiyac yox idi. İnsanlar yaşadıkları bu vəziyyətlərdən kənarda düşüncələrə diqqət yetirdikdə, əlaqə və istehsalda təmin etdikləri günlük inkişafı gördükdən sonra ümid etməyə başladılar və sonra səmərəli idarəetmənin zəruriliyini dərk etdilər. Daha yaxşı idarəetmə üçün edilən bu tədqiqat yeni kəşf olunan yerdə (Amerika) yerləşdikdən sonra başladı və qaranlıq əsrlər bitdi. Bu dövr qardaşlıq, azadlıq və bərabərlik uğrunda mübarizə aparan iki fransız mütəfəkkiri Volter və Russo ilə başa çatdı. Amerikalı Franklin həmçinin "qeyri-rentabelli vergitutma" haqqında məqalələr yazırdı. Siyasi partiyalar (Roma Senatı), hərbi hissələr (Napoleon ordusu), kilsə iyerarxiyaları (Roma Katolik

Kilsəsi) və s. bu dövrün təşkilatları və digər təşkilatları idarəetmə konsepsiyasının inkişafına kiçik töhfələr vermişlər. Sözü gedən bu təşkilatlar, əslində, bəzi idarəetmə funksiyalarını həyata keçiriblər. Bu prinsiplər bu gün mövcud olan əsas prinsiplərin əsasını qoymuşdur. Lakin bu dövrdə bir-biri ilə ahəngdar olan idarəetmə ideyasında bütövlük yox idi. Güc və hakimiyyətin tətbiqi bu dövrün idarə edilməsi və təşkili təfəkkürünü təşkil edirdi. Elmi idarəetmə dövrü 1880-ci ildən 1920-ci ilə qədər dövrü əhatə edib. Sənaye inqilabı Böyük Britaniyada başlasa da, Amerikada əhəmiyyətli dərəcədə inkişafını davam etdirmişdir. Ona görə də elmi idarəetmə nəzəriyyəsini irəli sürən mütəfəkkirlər əsasən amerikalılardır. Elmi idarəetmə hərəkətinin atası kimi qəbul edilən Taylor və digərləri şəklində iki fəsildən müzakirə olunacaq. "Digərləri" sözü Tayloristlərin nəzəriyyəsini inkişaf etdirən mütəfəkkirləri ifadə etmək üçün istifadə olunur. Çünki elmi idarəetmənin digər adlarından biri Taylor yanaşmasıdır. Taylor tədricən elmi idarəetməni formalaşdıracaq prinsipləri ortaya qoymağa başladı. O, Midvale Steel, Simonds və Berchliem poladtökmə şirkətlərində prokat stənlərində öz fikirlərini və təcrübələrini inkişaf etdirmişdir. Midveyl poladtökmə şirkətində işlədiyi illərdə idarəetmə sisteminin istehsal müddəti haqqında araşdırmalarına əsas diqqətini yönəltdi. O, işçilərin adi üsullardan istifadə edərək işə nə qədər vaxt sərf etdiyini təhlil etdi. Vaxt araşdırması ilə, işçinin mümkün qədər tez daha yaxşı bir iş edə biləcəyini müəyyən etdi. Mövcud vasitələrdən istifadə edərək nə qədər işçi lazım olduğunu araşdırdı. Ən yaxşı işçilərin performansını ölçdü. Onlara istirahət vaxtı verdi. Nəticə çox təsirli idi. İşçilərin mənəvi ruhu istehsalı, keyfiyyəti və mənfəəti artmış, xərcləri isə aşağı düşmüşdür. Bütün edilən araşdırmalardan sonra 1912-ci ildə Taylor "Elmi İdarəetmənin əsasları" kitabında fikirlərini izah etdi. Bu fikirlər 4 əsas prinsiplərə əsaslanır.

- Real idarəetmə elminin inkişafı ilə hər bir işi necə yaxşı yerinə yetirməyin müəyyən edilməsi,
- Elmi üsulla işçilərin seçilməsi və son nəticədə hansı işçinin hansı işi daha yaxşı yerinə yetirəcəyini müəyyənləşdirmək
- İşçilərin elmi təlimi və inkişafı,

- Rəhbərlik və işçilər arasında dostluq münasibətlərinin qurulması.

Taylorun prinsiplərinin uğurlu olması üçün işçi və menecerlərin ideyalarında radikal dəyişikliklər vacibdir. Mənfəət haqqında düşünmək əvəzinə istehsalı artırmaq lazım idi. Bunu etməklə, mənfəət onsuz artıq artacaq. Nəticədə istehsalın artması ilə işçilərin əməliyyat gəlirləri və əmək haqları da artacaq.

Biznesin idarə edilməsinə əhəmiyyətli töhfələr verən Fayol, məşhur "Administrasiya Industrielle et Generale" "Ümumi və Sənaye İdarəçiliyi" əsərini 1916-cı ildə Fransada nəşr etdi. Fayol idarəetməyə Taylor nöqtəyi-nəzərindən baxmadı. Fayol idarəetmə elminin inkişafı üçün səy göstərmiş və idarəetməyə şaquli baxmışdır. İnkişaf etdirdiyi prinsiplər bu gün planlaşdırma və təşkilati strukturlar üçün geniş istifadə olunur. Bunlardan ən çox istifadə ediləni idarəetmə və əmr birliyi prinsipləridir. Fayol idarəetməni və idarəetmə funksiyalarına əsaslanaraq araşdırmış və idarəetmə tərifini "Önünü görmək, təşkil etmək, nəzarət etmək, əlaqələndirmək və koordinasiya etmək " kimi qiymətləndirmişdir. Fayol həmçinin qısaca idarəetmə elementlərini və ya onun tərifində olan funksiyaları bir-birinin ardınca təsvir etmişdir. Fayol 14 idarəetmə prinsipini ortaya qoymuşdur: 1 - əmək bölgüsü, 2- səlahiyyət və məsuliyyət, 3 - intizam, 4 - İdarəetmə vahidliyi, 5 - idarəetmə Birliyi, 6 - ümumi maraqların şəxsi maraqlar üzərində üstünlüyü, 7 - yaxşı mükafatlandırma sistemi, 8 - mərkəzçilik, 9 - Addım zənciri, 10 - nizam, 11 - ədalətli və bərabər rəftar, 12 - işçilərin davamlılığı, 13-təşəbbüskarlıq, 14-birlik və birlik ruhu. Fayol İnzibati fəaliyyətini 6 hissəyə bölmüşdür: 1-texniki fəaliyyət İstehsalat, 2- satış, kommersiya fəaliyyəti, dəyişdirilmə. 3-nizamnamə kapitalın araşdırılması (investisiya), maliyyə fəaliyyətinin təmin edilməsi. 4-təhlükəsizlik fəaliyyəti personalın və malların qorunması. 5-Mühasibat fəaliyyəti balans, xərclər, sənədləşmə. 6-idarəetmə fəaliyyətinin planlaşdırılması (proqnozlaşdırma, vizion), təşkilat, qayda-nəzarət, koordinasiya, audit.

Elmi idarəetmənin üstünlükləri və mənfi cəhətlərini sadalayaq. Üstün cəhətlərindən İnsanların toplu halda işləməsi iş səmərəliliyini artırır. İstehsal xəttini araşdıraraq bunu ən gözəl şəkildə görə bilərik. Müasir bir fabrikdə hər bir işçi müəyyən bir sahəyə ixtisaslaşır. Xüsusi bir daşıyıcı sistem sayəsində məhsul hər bir

işçinin yanından keçdikcə yeni bir şey əlavə edilir. Bu gün bu hadisə Teylorun təxmin edə bilmədiyi bir sürətə çatdı. Amerika və Yaponiyanın istehsal möcüzəsi elmi rəhbərliyin mirasıdır. Elmi idarəetmə üsulları bir çox müəssisələrdə, eləcə də sənaye təşkilatlarında tətbiq olunur. Elmi idarəetmənin effektiv üsulları işlərin daha səmərəli və effektiv aparılmasına imkan verir. Elmi təhsil və kadr seçimi işçilərin səmərəliliyini artırır. Nəhayət elmi idarəetmənin iş prosesinə verdiyi ən böyük töhfə bunun ən yaxşı şəkildə necə edilə biləcəyini göstərməkdir. Bu baxımdan elmi idarəetmə idarəçilərin problemlərini rəşional yanaşma ilə həll etməklə yanaşı, idarəetmənin ixtisaslaşmasını da təmin edir. Əksikliklərə isə Elmi idarəetmə insanın iş məmnuniyyəti istəklərinə məhəl qoymurdu. Elmi idarəetmənin yayılması ilə işçilərin təhsil problemi ortaya çıxdı, işçilər bu işi bəyənmedikdə işdən çıxmağı maaşların artırmağından üstün tutdular. Nəticədə, elmi idarəetmə modeli işçilərin daha çox əmək haqqı qazanmasında maraqlı idi.

Klassik və ya inzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları isə, təşkilatın ümumilikdə idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını axtarırdılar. İnzibati idarəetmə məktəbinin yaradıcıları hesab edilən müəlliflər elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələrindən fərqli olaraq, böyük biznesdə rəhbərliyin yüksək səviyyəsində çalışmaq təcrübəsi olan adamlar idi. Klassik idarəetmə məktəbinin cəmiyyət üçün həyata keçirdiyi başlıca yenilik, əvvəllər tətbiq olunan idarəetmə təcrübəsi əsasında yeni elmi yanaşmalar və çalarlar gətirməsidir. Bu məktəb, idarəetmə prinsiplərini, funksiyalarını, metodlarını və üslublarını müəyyən etməklə yanaşı, onların təcrübə olaraq həyata keçirilməsi (icrası) mexanizmini də hazırlamış oldu. Bu məktəb idarəetmə prinsiplərini, idarəetmə quruluşunu, idarəetmə funksiyalarını, menecmentin metodlarını, menecmentin üslublarını elmi surətdə müəyyənləşdirdi və bərqərar etdi.

1930-cu illərdə klassik idarəetmə məktəbi inkişafının ən yüksək səviyyəsinə çatanda idarəetmədə "insani münasibətlər" adlı yeni yanaşma formalaşmağa başladı. İdarəetmə və təşkilata müxtəlif aspektlərdən baxan "insani münasibətlər" yanaşması böyük sürətlə inkişaf etmiş və İkinci Dünya müharibəsindən sonra idarəetmə düşüncəsində "məktəb", bu da idarəetmə praktikasında isə yeni bir axın olmuşdur.

Neoklasik idarəetmə təfəkkürü əsasən klassik idarəetmə təfəkkürünün konsepsiyalarına və prinsiplərinə əsaslanır. Lakin neoklasik təfəkkürdə bu konsepsiya və prinsiplər yumşaldılmış və insani münasibətlərə yanaşmanın təsiri altında işlənilib hazırlanmışdır. Başqa sözlə, neoklassik idarəetmə ideyası klassik idarəetmə ideyası ilə insani münasibətlər yanaşmasının qarışığından meydana gələn və bu iki fəlsəfə və görüşü uzlaşdıran düşüncə sistemidir. Klassik idarəetmə təfəkkürünün elmi idarəetmə yanaşmasından fərqli olaraq neoklassik idarəetmə təfəkkürünün əsası insani münasibətlərə yanaşmaya əsaslanır. Ancaq elmi idarəetmə təkcə klassik idarəetmə ideyasını təşkil etmir, nə də insani münasibətlər yanaşması təkcə neoklassik idarəetmə ideyasını ifadə etmir. İnsani münasibətlər yanaşması motivasiya, liderlik, qrup davranışı, fərdlərarası münasibətlər və ünsiyyət kimi mikro məsələlər vasitəsilə inkişaf etməyə başladı; sonra rəsmi və qeyri-rəsmi təşkilatlanma, sosial və texniki sistemlərin qarşılıqlı əlaqəsi, fərdi və təşkilati inteqrasiya və s. kimi makro məsələlərə və problemlərə söykənərək kamilliyini tamamladı və "təşkilati davranış" yanaşması və "təşkilatda insani münasibətlər" meylinə çevrildi. Bu izahlardan göründüyü kimi insani münasibətlər yanaşması neoklasik idarəetmə düşüncəsi humanitar münasibətlərin təşkilati davranışda müasir idarəetmə düşüncəsinin mühüm bir hissəsini təşkil edir. İnsani münasibətlər yanaşması ənənəvi idarəetmə düşüncəsində olduğu kimi, insana "istehsal amillərindən biri" və sistemin bir hissəsi kimi yanaşmır, insanların təşkilat daxilində necə davranacağını müəyyən edir. İnsani münasibətlər yanaşması sosiologiya, psixologiya, antropologiya və onların alt fənlərini təşkil edən sənaye psixologiyası, sənaye sosiologiyası, sosial psixologiya və təşkilati psixologiya fənlərinə əhəmiyyətli dərəcədə əsaslanır. İnsan münasibətləri yanaşması psixologiya, sosiologiya və sosial psixologiyadan götürülmüş aşağıdakı fərziyyələrə əsaslanır.

Psixologiyadan alınan fərziyyələr:

- 1) insanlar müxtəlif yollarla motivasiya edilir və aktivləşdirilir.
- 2) insanlar həmişə səmərəli davranırlar.
- 3) insanlar bir-biri ilə bağlıdır. Bununla əlaqədar olaraq, fərdi davranış tez-tez iş yerində sosial şərtlər ilə izah edilməlidir.

4) menecerlər insani münasibətlərdə yaxşı bir tətbiqçi ola biləcək səviyyədə təlimatlandırıla bilirlər.

Sosiologiyadan alınan fərziyyələr:

1) iş yerində mövcud sosial mühit yalnız rəhbərlikdən deyil, qrup üzvlərindən də asılıdır, qrup üzvləri də bu sosial mühitin təsiri altında qalırlar.

2) İş yerində qrup və qeyri-rəsmi təşkilatların olması bir həqiqətdir. Qeyri-rəsmi təşkilatlar və qruplar rəsmi təşkilata təsir göstərir və eyni zamanda rəsmi təşkilatın təsiri altındadır.

3) İş tələb edən rollar iş çərçivəsində mövcud olan şəxsi və sosial iş vəzifələrinə görə işin təsviri ilə müəyyən olunanlardan daha mürəkkəbdir. Təbii ki, bu hallar da biznes təhlilinin aparılmasında nəzərə alınmır.

4) Təşkilat bir-birinə qarşılıqlı təsir göstərən hissələrdən ibarət sosial sistem şəklində realist şəkildə layihələndirilməlidir.

Sosial Psixologiyadan alınan fərziyyələri:

1) İnsanlar fərdi məqsədlərinə təşkilati məqsədlər aspektindən baxmaq istəmirlər. Buna görə insanları məmnun etmək lazımdır. Təşkilatın rabitə kanalları təşkilatın səmərəli və iqtisadi fəaliyyətini təmin edən məlumatlarını daşıyır, həmçinin işçilərin duyğu və hisslərini ötürür.

2) Qərarlarda iştirak mexanizmi həm işçilərin ruh yüksəkliyinə həm də səmərəliliyə müsbət təsir göstərir.

3) Sağlam texniki qərarlar və əməkdaşlığı təmin etmək üçün komanda halında işləmək lazımdır.

İnsani münasibətlər yanaşması 1940 və 1950-ci illərdə xüsusilə aktual olan məktəb idi. Elton Mayo bu hərəketin qurucusu hesab olunur. Bu tədqiqatlarda Mayo və onun əməkdaşlarının əldə etdikləri nəticələri qısaca belə ümumiləşdirmək olar:

- Yerinə yetirilən işin həcmi işçinin "fiziki potensialı" yox, "sosial potensial" – müəyyən edir. İlkin olaraq bu tədqiqatlar fiziki iş şəraitinin işçilərin məhsuldarlığına təsirinin öyrənilməsi məqsədi ilə həyata keçirilmişdir, lakin əldə edilmiş nəticələrin qiymətləndirilməsi zamanı belə nəticə çıxarılmışdır ki, təkcə fiziki şərtlər deyil sosial şərait də işçilərin istehsal səmərəliliyinə təsiri göstərir.

- Qeyri-iqtisadi mükafatlar işçilərin xoşbəxtliyinə təsir göstərməkdə mühüm rol oynayır.

- Təşkilatlardakı yüksək səviyyəli ixtisaslaşma burada işgüzar hissənin ən yüksək və adekvat səviyyədə olduğunu sübut etmir. Bununla birlikdə, klassik nəzəriyyədə əmək bölgüsü, səmərəlilik və rasionallığın əsas mənbəyi kimi görülürdü. İstehsal texnikalarının sənayedə istehsalı çox yüksək səviyyəyə qalxdığı bir faktdır.

- İşçilər çox vaxt idarəetməyə və onun normalarına qarşı bir fərd kimi deyil, müəyyən bir qrupun üzvü kimi yanaşırlar. Şəxsin nə qədər istehsal edəcəyi özü tərəfindən deyil, şəxsin üzv olduğu qrup tərəfindən müəyyən edilir.

Harwood istehsal müəssisəsi geyim sənayesində fəaliyyət göstərən və pijama istehsalında ixtisaslaşmış bir müəssisə idi. Bu təşkilatın ən böyük problemi, kəsmə və tikiş baxımından tez-tez model dəyişikliklərinin işçilərə mənfi təsir göstərmələri idi. Bu mənfi təsirlər kənarlaşma, gec gəlmə, kənarlaşma vərdişlərini və işdən çıxanların sayını və beləliklə də dövrüyyə nisbətini artırırdı. Şirkət model dəyişikliyin iş üçün qaçılmaz və vacib bir ehtiyac olduğunu bildiyindən, bu dəyişikliyin nəticələrini azaldacaq bəzi təcrübə və tədqiqatlara başlamaq qərarına gəldi. Bu məqsədlə üç ayrı qrupdan ibarət məhkəmə işçilərinə üç fərqli metod tətbiq edildi. Harwood eksperimentlərinin nəticələrini aşağıdakı kimi qısaca izah edə bilərik. Birincisi, nəzarət qrupu yaratmış və köhnə üsul tətbiq etmiş şöbədə model dəyişdikdən sonra istehsal həcmi azalmış və əvvəlki səviyyəyə yüksəlməmişdir. Başqa sözlə, məhdud istehsal problemi tətbiq olundu. Davamsızlıqlar, işə gec gəlmələr və işdən çıxmalar çox yüksək idi. Lakin bir neçə həftə sonra o, yenidən əvvəlki səviyyəyə çıxdı. İşçilər yeni vəziyyətə daha asan uyğunlaşdılar. Əmək haqqı səviyyəsində xeyli artım oldu. Harwood tədqiqatlarının nəticələri ondan ibarət idi ki, bir müəssisədə eyni işi yerinə yetirən işçilər üçün planlaşdırma və qərar qəbul etmə səlahiyyətləri baxımından müxtəlif metodların təcrübəsi onlara insanın emosiyalarına və davranışlarına təsir göstərmək imkanı verdi və nəticədə təşkilatın idarəetmə effektivliyi və məhsuldarlığından asılı olan şərtlərini öyrənmək imkanı yaratdı.

İnsani münasibətlər hərəkatı tərəfindən hazırlanan işçi qruplarını qiymətləndirmək və qərarə iştirak etmək üçün imkan yaratmaq ideyası inkişaf etdirilən şəxs tərəfindən qəbul olundu. Bu tendensiyalar daim inkişaf etdirilir və nəticədə müasir idarəetmə nəzəriyyəsinin elementlərinə çevrilir. İnsani münasibətlər hərəkatı tərəfdarlarının bəzilərinin mənəvi cəhətdən çox əhəmiyyət verdikləri və böyük ölçüdə düzəldildiyi görüldü. Xülasə etmək üçün, İnsani Münasibətlər hərəkatı klassik nəzəriyyənin sərt və qeyri-insani amilinə rahatlıq verərək, hər bir şəxsin fəaliyyətinə təsir edən emosiyalar və sosial aspektləri olan varlıq kimi qəbul edərək idarəetməyə uzunmüddətli töhfə verdi. Son illərdə İnsani Münasibətlər Hərəkatı digər hərəkatlarla birləşərək müasir nəzəriyyə tərzini yaratdı.

Klassik və neoklassik idarəetmə nəzəriyyələri təşkilatı qapalı sistem hesab etsə də müasir idarəetmə nəzəriyyəsi təşkilatı öz mühiti ilə qarşılıqlı əlaqədə olan açıq bir sistem kimi qəbul etmişdir. Müasir idarəetmə nəzəriyyəsini digər nəzəriyyələrdən kəskin fərqlərlə ayırmaq mümkün deyil. Çünki bu nəzəriyyə əvvəlki nəzəriyyələrin təməl prinsiplərini yeni və fərqli bir baxımdan nəzərdən keçirdi, şərh etdi və bir sintez əldə etməyə çalışdı. 1950-ci illərin sonlarından etibarən sektorda insani münasibətlər yanaşmasının kifayət qədər səmərəliliyi təmin edə bilmədiyini bildirən müəlliflər həm elmi idarəetmənin, həm də insani münasibətlər hərəkatının tövsiyələrinə tərəddüd edərək yeni araşdırmalara istiqamət verməyə başladılar. 1956-cı ildə Litchfield bəzi təkliflər verərək birləşdirici bir nəzəriyyə hazırlamağa çalışdı. Sonrakı bəzi müəlliflər idarəetmə nəzəriyyəsində bir inkişaf təmin etmək üçün araşdırmalarını insani münasibətlər yönündə yenidən aparmağa başladı. Bu yeni ölçülər ilə müasir idarəetmə araşdırmaları üzərində tədqiqatlar sistem nəzəriyyəçiləri, əməliyyatlar tədqiqatçıları, qərar nəzəriyyəçiləri, statistiklər, kompüter mütəxəssisləri və kəmiyyət texniki metodları üzrə mütəxəssis olan digər insanları toplamağa başladı. Bu məktəb kibernetikanı, informatikanı, iqtisadi - riyazi modelləri, kompüter texnologiyasını, mürəkkəb rabitə texnologiyasını və s. elmi-texniki yenilikləri bərqərar etdi. Ümumiyyətlə, yuxarıda haqqında danışılan bu dörd məktəb tərəfindən yaradılan və ya sistemləşdirilən bütün prinsiplər, metodlar, menecmentdə yerinə və vacibliyinə görə eyni zamanda tətbiq olunmalıdırlar. Əks

halda tam və uğurlu idarəetməyə nail olmaq mümkün deyildir.

1.2. Biznes proseslərinin təşkili və idarə olunmasında istifadə olunan yanaşmalar, onların fərqli və oxşar cəhətləri

Müasir idarəetmə nəzəriyyələrinə aid olan yanaşmalar bu yarımfəsildə nəzərdən keçiriləcəkdir. İqtisadi sistemlər və ya müəssisə sistemi dedikdə sistemlərin bu quruluşu qeyd ediləcək, yol sistemi və ya təhsil sistemi dedikdə quruluş problemi nəzərdə tutulur. Bu baxımdan mütəfəkkirlərin əksəriyyəti "sistem" anlayışını bütövlükdə müəyyənləşdirmək üçün birləşirlər. Hər sistemdə bir obyekt var. Sistem yanaşması idarəetmə prosesində mahiyyətə düşüncə tərzidir. Bu düşüncə tərzini təşkilat fəaliyyətlərinin uğurlu idarə edilməsində daxili və xarici ətraf mühit amillərinin bütövlükdə qiymətləndirilməsini təmin edir. Bu yanaşma həm də idarəçinin səy göstərməli olduğu böyük və mürəkkəb sistemlərin və onların alt sistem funksiyalarının nümayişinə imkan verir. İdarəetmədə sistemli yanaşma menecerə, idarəetmə ilə bağlı müəyyən bir düşüncənin yaranmasını və inkişaf etdirərək mürəkkəb mühiti və idarəetmə problemlərini aşkar etməyə kömək edir. İdarəetmədə sistem yanaşmasının əsas konsepsiyası təşkilati elementlər və ya alt sistemlər arasındakı əlaqəyə əsaslanır. Bu yanaşma hədəflərin müəyyənləşdirilməsindən başlayır və bütün diqqəti dizayna yönəldir. Lakin təşkilatın dizaynı təşkilatı təşkil edən elementlərin dizaynından fərqlənir. Bu sistem yanaşmasının ən gözə çarpan xüsusiyyəti olan "sinergizm" ilə əlaqədardır. Hər bir parça ayrı hərəkət edərsə məhsuldarlıq azalır. Bu yanaşma bir təşkilatı vahid bir məqsəd üçün əlaqəli olan hissələr olaraq nəzərə alır. Sistem nəzəriyyəsi təşkilatı bütövlükdə nəzərdən keçirir və eyni zamanda bütün təşkilat dəyişikliyinə araşdırır. Bu yanaşmanın əsas təməli daha böyük bir sistemin effektivliyi baxımından müxtəlif alt sistemlərin qarşılıqlı asılılığıdır. Bu yanaşmanın xüsusiyyətlərini sadalayaq.

1. Ənənəvi nəzəriyyə təşkilatı qapalı bir sistem hesab edirdi. Ancaq müasir nəzəriyyə bunu ətraf mühitlə daim qarşılıqlı əlaqədə olan açıq bir sistem kimi qəbul edir. Bu yanaşma, təşkilatı mühitindən asılı olaraq görür. Təşkilati fəaliyyət təşkilatın ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqəsindən asılıdır.

2. Təşkilat ətraf mühitlə əlaqəli olduğu üçün dəyişən mühitə uyğunlaşması lazımdır. Ətraf mühit problemlərini aradan qaldırmaq üçün rəhbərlik təşkilatın alt sistemlərinə dəyişikliklər gətirməlidir. Geribildirim varsa, idarəetmə fəaliyyətini qiymətləndirə və düzəlişlər edilə bilər. Dəyişən vəziyyətə uyğunlaşma olmalıdır.

3. Təşkilat bütövlükdə işlənir, yəni birləşdirilmiş alt sistemlərdən daha böyükdür. Səmərəliliyi təmin etmək üçün müxtəlif alt sistemlərin inteqrasiyasına əhəmiyyət verilməlidir.

4. Təşkilat bir neçə alt sistemdən ibarətdir. Altsistemlər qarşılıqlı təsir göstərir və bir-birindən asılıdır. Məqsədlər, səlahiyyət axını, mənbələr axını və s. ilə bir-biri ilə bağlıdırlar.

5. Təşkilat onu digər sistemlərdən fərqləndirən bir çizgi təmin edir. Hansı hissələrin daxili, hansı hissələrinin xarici olduğunu müəyyənləşdirir. Məsələn, təşkilatdakı işçilər sərhəd içərisindədir müştərilər isə kənarda.

6. Müasir idarəetmə nəzəriyyəsi, psixologiya, sosiologiya, iqtisadiyyat, antropologiya, riyaziyyat, biznes tədqiqatları və s. kimi müxtəlif fənlərin töhfələri ilə zənginləşdirilmişdir

Chester Bernard idarəetməni bir sistem kontekstində görən ilklərdən idi. Bu ideyanın digər iştirakçıları Kenneth, Boulding, Johnson, Rosen, Zweig, Martin və s. olmuşdur. Sistem yanaşması müasir təşkilat üçün çox faydalıdır və aşağıdakı töhfələri verir:

1. Bu yanaşma qurumun müxtəlif şöbələri arasındakı qarşılıqlı əlaqəni və asılılığı araşdırır. Təşkilatın ayaqda qalmasına və böyüməsinə kömək etmək üçün alt sistemlərin fəaliyyətinə və səmərəliliyinə diqqət yetirir.

2. Bu yanaşma klassik nəzəriyyə tərəfindən nəzərə alınmayan ətraf mühitə təsirləri təşkilatda qəbul edir. Bir təşkilat dəyişdirilmiş bir mühitdə işləməli və buna uyğun olaraq özünü tənzimləməlidir.

3. Bütövlükdə iş üçün problemlərin təhlilini araşdırdı. Ayrı-ayrılıqda təhlildən qaçdı və vahid təşkilati səylərə diqqət yetirdi.

4. Bu təşkilatın dinamik və uyğunlaşan təbiətinə yönəldilmişdir. Təşkilatın ətraf mühitin ehtiyaclarına uyğunluğunu vurğuladı. Bu sistem problemlərə dar aspektdən yanaşmasına qarşıdır

Sistem yanaşması mürəkkəb təşkilatların funksiyalarını öyrənməyə kömək edir və layihələrin idarə edilməsi təşkili kimi yeni tip təşkilatlar üçün əsas kimi istifadə edilmişdir. Planlaşdırma, təşkilatlanma, idarəetmə və nəzarət kimi müxtəlif funksiyalarda qarşılıqlı əlaqələri aşkar etmək mümkün olmuşdur.

İdarəetmədə sistemli yanaşmanı tələb edən iki səbəb bunlardır: Təşkilati quruluşların getdikcə mürəkkəbləşməsi ilk səbəbidir. Bu mürəkkəbliyə texnoloji inkişaf, təşkilat ilə ətraf mühit arasında əlaqələrin artması, məhsul çeşidi və məhsulun bazar ömrünün qısalması aiddir. İdarəetmə sahəsindəki yeni inkişafılar ikinci səbəb kimi sistem yanaşmasını tələb edir.

Kəmiyyət və ya riyazi yanaşma: Riyaziyyat bütün fənlərə yol açmışdır. Konsepsiya və əlaqənin dəqiq ifadə olunması üçün vacib bir təhlil vasitəsi və dili kimi universal olaraq qəbul edilir. Riyazi nəzəriyyəçilər arasında, əməliyyat tədqiqatçıları özlərini "idarəetmə alimləri" adlandırırlar. İdarəetmə, təşkilat, planlaşdırma və ya qərar vermənin məntiqi bir proses olduğu təqdirdə riyazi simvollar və münasibətlərdə ifadə edilə biləcəyi məlumdur. Modellərin köməyi ilə problemlər təməl münasibətlər baxımından ifadə edilə bilər və müəyyən bir məqsəd üçün axtarış halında bunu adətən ən yaxşı şəkildə necə etmək barədə bir həll təklifi baxımından ifadə edilə bilər. Yanaşma aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

1. İdarəetmə problemin həlli ilə bağlıdır və onları həll etmək üçün riyazi vasitələrdən istifadə etməlidir.
2. Riyazi modellər problemlərin müxtəlif dəyişənlərini ölçməklə inkişaf etdirilə bilər
3. Riyazi rəmzlərdən inzibati problemlərin müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə edilə bilər
4. Riyazi alətlər iş araşdırmaları, simulyasiya, modelləşdirmə və idarəetmə problemlərinin həlli üçün istifadə olunur.

Riyazi düşüncə məktəbi Taylor və tərəfdaşlarının elmi fikirlərinə əsaslanır.

Taylor rəhbərliyin işçilər arasında iş bölgüsü vəzifəsini təyin etməzdən əvvəl bir elmi araşdırmanın aparılmasını təklif etdi. Bu düşüncəyə münasibətləri Gilbreth, Grannt, Joel Din, Newman və Hicks- dən almışdır. Riyazi modellərin vacib qərarlar qəbul etmək üçün getdikcə daha çox istifadə olunduğunu inkar etmək mümkün deyil. Riyazi yanaşma, insanları və digər mənbələri əhatə edən mürəkkəb idarəetmə problemlərinin düzgün yanaşma olan riyazi model düsturlarına endirilə biləcəyinə inanır. Bu yanaşma aşağıdakı çatışmazlıqlarla fərqlənir:

1. Kəmiyyət yanaşması idarəetməni qərar və müxtəlif vasitələr və s. tərəfindən dəstəkləndiyini söyləyir. Qərar vermə idarəetmə fəaliyyətinin bir hissəsidir. İdarəetmə qərar qəbul etməkdən başqa bir çox funksiyaya malikdir.
2. Bu yanaşma, hər bir təşkilatda çox vacib olan insan elementinə diqqət yetirmir.
3. Praktik həyatda menecerlər tam məlumat və model inkişafını gözləmədən sürətli qərarlar qəbul etməlidirlər.
4. Bu yanaşma qərar qəbulunda bütün dəyişənlərin ölçülə biləcəyini və asılı olduğunu güman edir. Bu fərziyyə real deyil.
5. Bu yanaşma qərar qəbulunda bütün dəyişənlərin ölçülə biləcəyini və asılı olduğunu güman edir. Bu fərziyyə real deyil.
6. Müəssisələrdə mövcud məlumatlar həmişə aktual olmaya bilər və səhv qərarlar alınmasına səbəb ola bilər.

Fövqəladə və ya situasiya yanaşması: Müasir dövrdə idarəetmə və təşkilat nəzəriyyələrinin əldə etdiyi ən son nöqtə, fəvqəladə və ya situasiya yanaşmasıdır. Bu görüşə görə, hər yerdə və istənilən vaxt müəssisələrə tətbiq oluna biləcək bir idarəetmə və təşkilati yanaşma əvəzinə hər bir müəssisənin öz quruluşu, vəziyyəti və ətraf mühit şəraiti üçün ən uyğun modeli tətbiq etmək lazımdır. Şübhəsiz ki, işin şərtləri dəyişdikcə ən uyğun tətbiq tətbiq ediləcəkdir. Bu xüsusiyyət ilə fəvqəladə yanaşma, idarəetmə və təşkilat anlayışına dinamizm gətirəcək müasir bir yanaşmadır. İdarəetmə və təşkilatlarla bağlı düşüncələrdə daha açıq sistem yanaşmasına keçmək 1970-ci illərdə situasiya və ya şərti modellərə döndü. Bu, gələcəkdə formanın vurğulanacağına dair çox açıq bir əlamətdir. Çünki əvvəlki

yanaşmaları məhdudlaşdırırlar, baxış nöqtələrindən uzaq dururlar. Bu yanaşma hələ də güclü bir şəkildə insan amilinə əsaslanır, lakin daha mükəmməldir, çünki texnoloji və iqtisadi mühit də daxil olmaqla bütün şərtlərlə əlaqəli amilləri əhatə edir. Elmi idarəetmə, bürokratiya və insan idarəciliyini dərk edən klassik mütəfəkkirlərin töhfələri əsasında təşkilati nəzəriyyəyə sistemli yanaşma quruldu. Sistem anlayışına əlavə olaraq kəmiyyət və iqtisadi yanaşmalar, humanitar insan münasibətlərinin tərəfdarları əlavə etdilər. Fövqəladə vəziyyət barədə fikirlər sistemlər anlayışından irəli gəlirdi. Beləliklə deyə bilərik ki, fövqəladə yanaşma, ən uyğun fəaliyyət əldə etmək üçün fərqli dairələrin fərqli təşkilati əlaqələrə ehtiyacı olduğunu bildirir. İndidən mükəmməl adlandırıla bilən tək bir metod yoxdur, bu istər klassik, istər davranış metodu olsun. Fövqəladə yanaşma, məsələn, işçilərin bir hissəsinin işlərinin zənginləşdirilməsini istədiklərini nəzərə alaraq iş zənginləşdirilməsinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Bəzi insanlar daha asan və gündəlik iş görmək istəyirlər. Bəzi insanlar da mübarizəni sevmirlər. Bəzi insanlar işin məzmunundan asılı olmayaraq mehriban münasibətə üstünlük verirlər. Hər insan və vəziyyət fərqlidir. Bir çox təşkilatın, bütün işçilərin eyni iş şərtləri və əngəl fayda istədiyi inancına əsaslanan vahid dəyər sisteminin mövcudluğunu əks etdirən siyasət və prosedurlar var; Beləliklə, bu müəssisələr fərqli şərtlərə cavab verə bilməz. Fövqəladə vəziyyətə dair ilk araşdırmanın nəticələri 1965-ci ildə Woodward tərəfindən elan edildi. Woodward, İngiltərədəki 100 müəssisədə hansı dəyişən dəyişikliyin iqtisadi uğurla əlaqəli olduğunu müəyyənləşdirmək üçün araşdırmalar apardı. Bu müəssisələr üç növ istehsal texnologiyasına görə təsnif edildi: vahid istehsal, kütləvi istehsal və davamlı istehsal. Tədqiqatlar, səmərəli təşkilatlanma yolunun iş texnologiyasına görə dəyişdiyini ortaya qoydu. Kütləvi istehsal klassik forma ilə daha uğurlu oldu, halbuki davranış formalarından istifadə etdikdə vahid və davamlı (proses) istehsal daha uğurlu oldu. Məhz Fidler bu adı rəhbərlikdə situasiya yanaşmasında araşdırmaları ilə tapdı. Fiedler effektiv bir liderlik stilinin, vəzifə quruluşu və rəhbərlik mövqeyi ilə təmin olunan güc də daxil olmaqla çox sayda dəyişənlərin qarşılıqlı əlaqəsindən asılı olduğunu nümayiş etdirdi. Vəziyyətlər lider üçün uyğun və ya deyilsə, daha klassik yanaşma ümumiyyətlə təsirli deyil. Ancaq

şərtlər uyğunluq üçün orta həddə olduqda davranış yanaşması daha məqsədəuyğundur. Şərtlərin uyğunluq baxımından orta həddə olması təşkilatlarda ən çox görülən hadisədir. Fövqəladə vəziyyət və ya situasiya yanaşması rəhbərlərin praktikada gördükləri işlərin müəyyən şərtədən (şəraiti və vəziyyətdən) asılı olduğunu vurğulayır. Bu yanaşma yalnız verilən vəziyyətləri deyil, verilən həllin bir işin davranışlarına təsirini də nəzərə alır. Bu yanaşmaya görə menecerlər, inkişaf etdikləri vəziyyət və vəziyyətlərdən asılı olaraq dəyişkən metodlar, alətlər və ya fəaliyyət planları hazırlamalıdırlar. Motivasiya növü, ünsiyyət sistemi, bir təşkilatda liderlik növü fərqli işlərdə fərqli vaxtlarda tətbiq olunan şərtlərdən asılıdır. Təşkilatda dəyişikliklər zaman zaman ortaya çıxan fəvqəladə hallarla üzləşmək üçün edilməlidir. Bir menecer, vəziyyətə uyğun metodu tapmaq üçün işləməli və işin məqsədlərinə dəqiq şəkildə çatmasına kömək etməlidir. Bu yanaşma aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

1. İdarəetmə sırf situasiyadan asılıdır. Vəziyyətin şərtləri müəyyən bir vəziyyətə uyğun hansı texnikanın və idarəetmə sistemlərinin tərtib edilməli olduğunu müəyyənləşdirir.

2. İdarəetmə siyasəti və prosedurları ətraf mühitin vəziyyətinə cavab verməlidir. Müxtəlif texnika və idarəetmə sistemləri müəyyən bir vəziyyətə uyğun hazırlanmalıdır.

3. Menecerlər idarə etmənin ən yaxşı yolunun olmadığını başa düşməlidirlər. İdarəetmə prinsiplərini və üsullarını ümumiyyətlə qiymətləndirməməlidirlər. İdarəetmə üsullarını və metodlarını müəyyən edəcək vəziyyət olacaq.

Situasiya yanaşmasının praktik faydası: Situasiya yanaşması aşağıdakı yollarla faydalıdır:

1. Bu yanaşma idarəetmə nəzəriyyəsinin universallığını qəbul etmir. Başqa sözlə, hər vəziyyətdə ən yaxşısını idarə etməyin tək yolu olmadığını vurğulayır. Fərqli vəziyyətlərdə əhəmiyyətli fərqlər var. Rəhbərlik fərqli situasiyalarla fərqli yanaşmalıdır. Vəziyyətin şərtləri və mürəkkəbliyi bu məsələyə hansı yanaşmanın tətbiq olunacağını müəyyənləşdirəcəkdir.

2. İdarəetmə siyasəti və strategiyaları ətrafdakı dəyişikliklərə görə düzəldilməlidir. Xarici amillər təşkilatın işinə təsir göstərir.

3. Menecerin diaqnoz bacarıqlarını və zəkasını inkişaf etdirərək, gözlənilməz vəziyyətin əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsi və təyin edilməsi lazımdır. Xarici ekoloji qüvvələri dəqiq qiymətləndirmək çətin ola bilər, amma idarəçilərin yaradıcı bacarıqları gələcək planlamalarında kömək edəcəkdir. Yaranan vəziyyətlərlə əlaqəli alternativ və şərti planlar hazırlanmalıdır

4. Dəyişiklik gündəlik həyatın bir hissəsi olsa da, dəyişiklikləri tarazlaşdırmaq üçün səy göstərilməlidir.

5. Bu yanaşma fəaliyyət yönümlüdür və sistem anlayışlarının və digər yanaşmalardakı məlumatların tətbiq edilməsini həll edir. Bir yanaşmanın seçimi qarşılaşdığı konkret vəziyyətdən asılı olacaq. Bu yanaşmanın nəzəri əsası yoxdur. Vəziyyətə uyğun bir tədbir görməzdən əvvəl idarəedicinin bir alternativ fəaliyyət yollarını bilməsi gözlənilir, bu həmişə mümkün olmur

Yapon İdarəetmə sistemi: ABŞ-da və Qərbi Avropa ölkələrində istehsal artımı çox yavaş olsa da, Yaponiya istehsalı məhsuldarlığı və həcmi ildən-ilə sürətlə artır. Bundan əlavə, Amerika zavodları daim yenilənir və yeni texnologiyalarla işləyir, yapon maşınları və qurğuları ortalama yaşları daha böyükdür. Bu Yapon işçisinin sosio-mədəni işi verdişlərdən, eləcə də etikadan və iş qaydalarından, Qərb ölkələrindən çox fərqlənən idarəetmə formalarından və təcrübələrindən asılıdır. Yapon müəssisələrinin ən üstün məqamı ömürlük məşğuliyyətdir. Bu, həyat və biznesin integrasiyasına gətirib çıxarır. Ömürlük məşğulluq Yaponiyada çox istəklili olmasına baxmayaraq, yalnız sabit və güclü müəssisələrdə tətbiq olunur. Ancaq işçi qüvvəsinin 35% - i böyük şirkətlər və hökumət müəssisələrində istifadə edilə bilər. Bundan əlavə, Yaponiyada bir işçi (yüksək rəhbərlik istisna olmaqla) əlli yaşına çatdıqda təqaüdə göndərilir. Yaponiyanın idarəetmə formasında vacib bir xüsusiyyət yavaş qiymətləndirmə və təşviqdır. İnsan işə düzəldikdən sonra nə qədər məlumatlı, ağıllı və istedadlı olursa olsun, məsələn, yalnız səkkiz il və ya on ildən sonra rəsmi olaraq qiymətləndiriləcək və vəziyyəti uyğun olarsa vəzifəyə qaldırılacaqdır. Bu müddətdə o, bənzər insanlardan yüksək maaş və bonus ala bilmir. Ancaq işçinin uzun

müddətdən sonar qiymətləndiriləcəyini bilir. Səbirlə, rəhbərlərinə itaət edərək, əməkdaşlıqda problemlərdən qaçmadan səmərəli işləmək üçün imkanlar axtarmağı öyrənəcəkdir. Yaponiyadakı ofislər divarları və arakəsmələri olmayan böyük bir salondan ibarətdir. Bütün məsul işçilər zaldakı masalarda əyləşirlər. Şöbə müdiri də salonun ortasında masada əyləşir və uzun müddət ərzində bütün işçiləri bölmə nəzarətçiləri ilə qiymətləndirir. Hər kəsin daim kimin nə etdiyini izləmək imkanı var. Menecer demək olar ki, bütün vaxtını bu salonda heyətlə keçirir. Nəzarətçilərin hamı haqqında xüsusi bir hesabat hazırlaması və haqqında gizli məlumat verməsi lazım deyil. Çünki hər kəs baş verənləri izləyir və kimin istedadlı, məsuliyyətli olduğunu, kimin bu xüsusiyyətlərə sahib olmadığını aydın görür. Yavaş qiymətləndirmə və təşviq sistemi qərb ölkələrində tətbiq olunmayan bir sistemdir. Qərb ölkələrində istedadlı və ağıllı bir insan qısa müddətdə, məsələn bir neçə ildən sonra, bütün iyerarxik nizamı devirmək və vacib bir idarəetmə mövqeyində olmaq üçün tez bir zamanda irəli çəkiləcəkdir. Sürətli qiymətləndirmə və təşviq qərb idarəetmə sisteminin əsasını təşkil edir. Yaponiya təşkilatlarının ən yaxşı bilinən xüsusiyyətlərindən biri də qərar vermə prosesində iştirakçı münasibətidir. Qərbi Avropa və ABŞ-ın əksər müəssisələrində şöbə müdiri, menecer və ya baş menecer, yalnız öz yurisdiksiyası daxilində qərar qəbul etmək üçün məsuliyyət daşıyırlar. Bəzi Qərb təşkilatlarının da birgə qərar verməsi var. Bu proses beş-on şöbə üzvünü bir masa ətrafında toplamaq və problemi müzakirə etmək və alternativ həll üsullarını inkişaf etdirməkdən ibarətdir. Yaponiyada bir işdə vacib bir qərar qəbul edilsə, ən yaxşı və ya ən uyğun həll üsulu rəy üçün yazılı bir təklifə çevrilir. Təklifin yazılması vəzifəsi şöbənin ən gənc və təcrübəsiz işçilərinə verilir. Təklif hazırlayarkən gənc və təcrübəsiz heyət öz fikirlərini əlavə edir və texniki cəhətdən mümkün olmayan və siyasi cəhətdən qəbul edilməz olan bəzi təkliflər verir. Bununla birlikdə, təcrübəli idarəçilər gənc heyətə təklifi necə hazırlamaq barədə xəbərdarlıq etmirlər, çünki səhvlər bəzi itkilərə səbəb olsa da bəzi yaradıcı və yenilikçi fikirlərin ilhamlanmasına öz töhfəsini verəcəkdir. Yaponiyada hansı məsələyə görə kimin cavabdeh olduğunu dəqiq müəyyənləşdirmək çətinidir. Çünki bir sıra vəzifələr bir iş qrupunun ortaq məsuliyyətidir. Beləliklə, işçilər bir-birini başa düşmək, bir-birini

qəbul etmək və fikir mübadiləsi etməklə səhv etmək imkanlarını azaldır. Yapon idarəetmə sistemlərinin son xüsusiyyəti bütövlüyə meylidir.

Yapon İdarəetməsindən Qərb idarəetməsinə uyğunlaşdırılmış (Z) İdarəetmə Yanaşmasına keçid: William Ouchi, Z idarəetmə nəzəriyyəsi adlı kitabında, özünəməxsus yanaşması olan idarəetmə yanaşmasını izah etdikdən sonra bu idarəetmə üsulunu Amerika üsuluna necə uyğunlaşdırıla biləcəyini izah etdi. Bunu edərkən Yapon və Amerika cəmiyyətlərinin dəyər mühakimələri nəzərə aldı. Buna əsaslanaraq bəzi uğurlu Amerika firmalarından nümunələr gətirərək Z idarəetmə yanaşmamı izah etdi və bildirdi ki, Amerika iş icraçıları Yaponiyanın ən böyük silahı olan uğurlu idarəetmə üsullarını Z yanaşmasından istifadə edərək öz şirkətlərinə tətbiq edə bilirlər. Z tipli idarəetmədə ömürlük məşğulluq olmasa da, uzunmüddətli məşğulluq imkanları var. Başqa sözlə, müəssisələr öz təşkilatlarında çalışan insanları təqaüdə çıxana qədər saxlaya bilər. Bu, şirkətin ekoloji nüfuzundan və uğurundan, uğurlu kadr siyasətindən asılıdır. IBM, HP və GE kimi nəhəng Amerika müəssisələri bu məsələdə uğurlu bir nümunədir. Z tipli idarəetmə üslubunda fərdi qərarlar əvəzinə, Yaponiya müəssisələrində olduğu kimi yaradılan layihə qrupları vacib məsələlərdə iştirak edə və idarəetmə üsulunu qəbul edə bilirlər. Bu idarəetmə formasında Yapon idarəetmə üsulunda olduğu kimi kariyeranın ilk addımlarından sonuna kimi işləmə, sənəd hazırlamaq və qərar qəbul etmək mümkündür. Yalnız ABŞ-da müəssisələrdə "mən" fərdi mədəniyyəti olduğundan, şöbə müdirləri və layihə qrupu rəhbərləri müvəffəqiyyət və ya uğursuzluq hallarında məsuliyyət daşıyırlar. Yavaş qiymətləndirmə bu gün bir çox uğurlu Amerika şirkətlərində tətbiq olunur. Müəyyən səviyyələrə çatmaq üçün müəyyən bir iş təcrübəsinə sahib olmaq lazımdır. Amerika üslubuna uyğunlaşdırılmış Z tipli idarəetmə üslubunda açıq ofis sistemləri quraraq qapalı və qeyri-rəsmi idarəetmə sistemləri tətbiq edilə bilər.

1980-ci ildən sonra idarəetmədə yeni müasir yanaşmalar konsepsiyalar yaranmağa başladı: ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi (TQM), strateji idarəetmə, öyrədən təşkilatlar, idarəetmədə informasiya texnologiyalarının tətbiqi (informasiya sistemlərinin idarə edilməsi), İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, şəbəkə təşkilatları, kiçilmə (downsizing), səmərəliliyin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi, ən qabaqcıl

təcrübənin adaptasiyası (qiymətləndirmə) dəyişikliklərin idarə Edilməsi (reinjinerinq), davamlı inkişaf strategiyası və səmərəliliyin idarə edilməsi, işçi heyətin hüquq və imkanlarının genişləndirilməsi (Empowerment), sinergetik idarəetmə, ümumi idarəetmə.

1.3. Biznes proseslərinin təşkili və idarə olunmasında istifadə olunan yanaşmalar, onların fərqli və oxşar cəhətləri

Yenidənqurma hər hansı bir təşkilatda quruluşda, sistemdə, prosesdə və siyasətdə sürətli və köklü yenidən qurulma və dəyişikliklər etməklə daha yüksək bir performans əldə etmək və irəliləyişə nail olmağı hədəfləyən yeni bir idarəetmə üsuludur. Başqa sözlə reinjinerinq təşkilatdakı performans səviyyəsini artırmaq və sonra bu performansın davamlılığını təmin etmək üçün inkişaf etmiş bir strategiya və yeni bir idarəetmə üsuludur. Reinjinerinq idarəetmə elmi sahəsində olduqca yeni bir anlayışdır. 1990-cı illərin əvvəllərində yaranan bu konsepsiya idarəetmə dünyasında böyük diqqəti cəlb etdi və bu sahədə bu günə qədər əhəmiyyətli irəliləyiş əldə edildi. Reinjinerinq yeni idarəetmə üsullarını alətlər kimi istifadə edərək təşkilatda fəaliyyətini artırmağı hədəfləyir. Reinjinerinq tətbiqlərində istifadə olunan əsas yeni idarəetmə üsullarını aşağıda qısa başlıqlar altında təsvir edək.

1. Ümumi keyfiyyətin idarə olunması (TQM): Təşkilatda insan, sistem, idarəetmə və məhsul keyfiyyətinin davamlı olaraq yaxşılaşdırılması; keyfiyyətin yaxşılaşdırılması, planlaşdırılması və keyfiyyətə nəzarət tədqiqatları, keyfiyyət standartlarının yaradılması.

2. Zaman statistikasına nəzarət: Təşkilatın davamlı inkişafı və keyfiyyətini artırmaq üçün statistik proseslərə nəzarət metodlarından Pareto diaqram, proses axını diaqramı, qərar axını diaqramı, səbəb-nəticə diaqramı və s. istifadə etmək.

3. Dizaynda keyfiyyət: məhsulun ilk dizaynından başlayaraq onu sıfır xətalı, qüsursuz, ideal vəziyyətə gətirmək üçün bütün mərhələlərdə keyfiyyəti təmin etmək.

4. Qiymətləndirmə (benchmarking): Strateji, sistem və təşkilat quruluşunu, prosesləri və təşkilatdakı bütün digər təcrübələri başqa təşkilatlarla müqayisə edərək "ən yaxşı təcrübələri" tapmaq və onları təşkilata uyğunlaşdırmaq.
5. Kiçilmə: Daha kiçik təşkilati hissələrə bölünərək fəaliyyət göstərmək. Mərhələlərin sayını azaltmaqla təşkilatda fəaliyyəti asanlaşdırmaq.
6. Rightsizing: Optimal ölçülü istehsal etmək. "Fərd üçün iş" yerinə "işə uyğun kadr" tapmaq. İşçilərin onlara ən uyğun olan sahədə işə götürülməsi.
7. Outsourcing: Bütün işləri özü yerinə yetirən təşkilat yerinə, əsas fəaliyyət sahəsindən kənar işləri xarici şirkətlərə həvalə etmək. Təşkilatdan kənar məsləhətçilərin bilik və təcrübəsindən faydalanmaq.
8. Elastik İstehsal: Kütləvi istehsal əvəzinə lazımı miqdarda məhsul istehsal etmək
9. Sadələşdirilmiş təşkilat modeli: təşkilati quruluşu sadələşdirmək və asanlaşdırmaq; şaquli bir təşkilat quruluşundan üfüqi təşkilat quruluşunun yaradılması; lazımsız və əlavə dəyər yaratmayan mərhələ, funksiya və proseslərin aradan qaldırılması.
10. İdarəetmənin azaldılması: Təşkilatda idarəetmə səviyyəsinin azaldılması; qərar verən və icra edən arasında olan pillələrin mümkün qədər aradan qaldırılması.
11. İşçiləri gücləndirmək: İşçilərə səlahiyyət və məsuliyyət vermək; işçilərin qərar qəbul etmə prosesində iştirakı; komanda işinə əhəmiyyət vermək; işçilərin həvəsləndirilməsi və mükafatlandırılması.
12. Avtomatlaşdırma: Təşkilatda gündəlik görülməli işlərin mümkün qədər kompüter və bu qəbildən olan texnikalara həvalə edilməsi.
13. Davamlı təhsil: İşə uyğun təhsilli və məlumatlı kadrların cəlb olunmasından məmnun qalmamaq; davamlı təlim; bilik və bacarıq əldə etməyə əhəmiyyət vermək.
14. Avtomatik nəzarət: Təşkilatda çoxfunksiyalı komanda işinə əhəmiyyət verməklə, idarəetməni həyata keçirmək yerinə komandadakı işçilərin bir-birlərinə nəzarət etməsinə imkan vermək;

15. Kaizen (Davamlı İnkişaf): Təşkilatın davamlı təkmilləşdirilməsi; davamlı təhsil, davamlı bilik və bacarıqlar əldə olunması, davamlı tədqiqat və inkişaf planlarının hazırlanması.

16. Ümumi məhsuldar xidmət: Təşkilatdakı resurslar, enerji, avadanlıq, heyət və işçilərlə əlaqəli itkiləri aradan qaldırmaq üçün planlı və mütəşəkkil texniki-təmir işləri. Ümumi məhsuldar xidmət üçün Yaponların 5-S adlandırdığı prinsiplər mövcuddur. 5-S adı verilən prinsiplər bunlardır: Seiri (təsnifat), seiton (nizam), seiso (təmizlik), seitketsu (standartlaşdırma), şitsuke (intizam).

Bu izahlardan sonra reinjinerinq anlayışını daha yaxşı başa düşmək üçün onun əsas ölçülərini və xüsusiyyətlərini araşdırmağa çalışaq: Dəyişiklik mühəndisliyinin məqsədi təşkilatdakı fəaliyyət səviyyəsini artırmaqdır. Əsas fəaliyyət göstəriciləri qiymət, keyfiyyət, sürət və xidmətdir. Aşağı qiymətli və yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal etmək, məhsulu tez və ən etibarlı şəkildə müştəriyə təqdim etmək təşkilatdakı yüksək fəaliyyət göstəricisi bəzi əsas meyarlardır. Bundan əlavə müştəri ehtiyaclarını ən yaxşı şəkildə qarşılamaq baxımından dəyişiklik mühəndisliyinin əsas hədəflərini açıqlamaq, təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırmaq, qurumda yenilik və yaradıcılıq inkişaf etdirmək, dinamik, çevik bir təşkilati quruluş yaratmaq mümkündür. Bəzi idarəetmə mütəxəssisləri reinjinerinq anlayışının əvəzinə "iş prosesinin təkmilləşdirilməsi" və "iş prosesinin yenidən qurulması" anlayışlarından istifadə edirlər. Qeyd edək ki, bu anlayışların hamısında istifadə olunan ümumi sözlərdən biri prosesdir. Dəyişiklik mühəndisliyində əhəmiyyətli bir sıçrayışa nail olmaq üçün təşkilat bütün prosesləri, quruluşları, sistemləri və siyasətləri yenidən nəzərdən keçirməyin və kökündən yenidən işləməyin vacibliyini vurğulayır. Dəyişiklik mühəndisliyinin məqsədi təşkilati fəaliyyətdə "sıçrayış" (kvant sıçrayışı) və ya "irəliləyiş" etməkdir. Dəyişiklik mühəndisliyində əhəmiyyətli bir sıçrayışa nail olmaq üçün təşkilat bütün prosesləri, quruluşları, sistemləri və siyasətləri yenidən nəzərdən keçirməyi və kökündən yenidən işləməyin vacibliyini vurğulayır. Dəyişiklik mühəndisliyinin məqsədi təşkilati fəaliyyətdə "sıçrayış" və ya "irəliləyiş" etməkdir. Hammer dəyişiklik mühəndisliyi ilə bağlı yazdığı ilk məqaləsində bildirdiyi kimi, reinjinerinq "avtomatlaşdırma" demək deyil. Dəyişiklik

mühəndisliyi təşkilati fəaliyyətində kəskin irəliləyişlərə nail olmaq üçün avtomatlaşdırmanın vacibliyini və informasiya texnologiyalarından bəhrələnməyin vacibliyini vurğulayır. Avtomatlaşdırma və informasiya texnologiyalarını dəyişiklik mühəndisliyi vasitəsi olaraq görmək daha doğru olardı. Dəyişiklik mühəndisliyi "yenidən qurulma" anlayışı ilə qarışdırılmamalıdır. Yenidənqurma bir təşkilatın təşkilati quruluşunun yenidən qurulmasına aiddir. Dəyişiklik mühəndisliyi yenidən qurulma anlayışını özündə cəmləşdirən genişmiqyaslı bir anlayışdır. Reinjinerinq "reabilitasiya" və ya "inkişaf" anlayışlarını özündə birləşdirən bir islahat və ya çevrilmə olaraq görmək olar. Son illərdə xüsusən idarəetmənin ən məşhurlarından sayılan Edvard Deming bir çox idarəetmə mütəxəssisi kimi transformasiya anlayışından istifadə edir. Fikrimcə, dəyişiklik və çevrilmə anlayışları eyni anda istifadə edilə bilən iki anlayışdır. Reinjinerinq məhsuldarlığı artırmağı hədəfləsə də, çox vaxt qurumun kiçilməsi mənasını verən "downsizing" və təşkilatdakı optimal ölçü mənasını verən "rightsizing" anlayışları ilə qarışdırılır. "Rightsizing" iş üçün ən uyğun kadrların tapılması və uyğunlaşdırılması və ya qurumda ən uyğun əmək bölgüsü edilməsi mənasında da istifadə olunur. Yenə də hər iki konsepsiya reinjinerinq tərəfindən istifadə olunan üsullardır. Dəyişiklik mühəndisliyi anlayışı ilə bəzi menecerlər "ümumi keyfiyyət menecementi" nin tətbiqini təsvir edirlər. Ümumi keyfiyyət menecementindən fərqli olaraq, dəyişiklik mühəndisliyi bunu hansı formada və necə həyata keçirməyə yönəlmişdir. Dəyişiklik mühəndisliyinin əsas məqsədi köklü bir dəyişikliyə nail olmaqdır. Dəyişiklik mühəndisliyinə bənzər anlayışlardan biri də "kompleks mühəndislik" anlayışıdır. Kompleks mühəndislik məhsul dizaynından başlayaraq istehsal, marketinq və satış proseslərinin eyni vaxtda aparılmasıdır. Başqa sözlə, eyni vaxtda mühəndislik bir təşkilatda bütün prosesləri bütövlükdə və eyni vaxtda düşünmək, dizayn etmək deməkdir. Sinxron mühəndislik ədəbiyyatda "eyni vaxtda mühəndislik", "paralel məhsul və proses dizaynı" adlanır. Sinxron mühəndisliyin məqsədi ən qısa vaxtda ən aşağı dəyəri və ən yüksək keyfiyyəti olan bir məhsul təqdim etmək üçün eyni vaxtda məhsul və proseslərin dizaynını həyata keçirməkdir. Başqa sözlə ifadə edərsək, müştəri tələb və gözləntilərinə uyğun istehsal etmək üçün təşkilatdakı bütün prosesləri birlikdə və

eyni zamanda idarə etmək tövsiyə olunur. Bu izahlardan aydın olduğu kimi, kompleks mühəndislik dəyişim mühəndisliyindən fərqli mühəndislik təcrübələrində istifadə edilə bilən amillərdən biridir. Reinjinerinq və "çevik istehsal" arasındakı əlaqəni izah etmək də önəmlidir. Çevik istehsal dedikdə istənilən vaxt və istədiyiniz miqdarda məhsul istehsal etmək deməkdir. Müştəri gözləntilərinin sürətli dəyişməsi və yeniliklərin sürətinə görə ənənəvi idarəetmə yanaşmasında üstünlük təşkil edən kütləvi istehsal anlayışı əhəmiyyətini itirdi və çevik istehsal konsepsiyasının əsasını təşkil edən Just in Time Production konsepsiyası ilə əvəz olundu. Dəyişim mühəndisliyinin istifadə etdiyi başqa bir təcrübə "outsourcing" dir. Dəyişikliklərin hazırlanması sahəsində adətən belə bir fikir qəbul edilir ki, təşkilatlar özlərini əsas fəaliyyət sahələri ilə məhdudlaşdırırlar və bu sahədə razılaşırlar, digər ehtiyaclar və ya fəaliyyətlər xarici, yəni bu məsələdə ekspert olan müəssisələrə aparılmalıdır. Bu, son nəticədə xarici mənbələrdən təşkilati azalma (downsizing) ilə nəticələnən yeni idarəetmə texnikasıdır. Məsələn, işçilərə yemək xidmətini özlərinin təklif etməsi əvəzinə, təşkilat bu işi xarici şirkətlərə həvalə etməyə və ya işçilərə ərzaq talonu verərək bunu tamamilə sərbəst bazara çıxara bilər. Dəyişim mühəndisliyi bütün prosesləri texniki aspektlər (texnologiya, standartlar, nəzarət və s.) və sosial aspektlərdən nəzərdən keçirməyin zəruriliyini vurğulayır. Reinjinerinqin "vahidlik" xüsusiyyəti də bunu ifadə edir. Dəyişim mühəndisliyi avtomatlaşdırma, ümumi keyfiyyət idarəetməsi, yenidən qurulma, işçilərə səlahiyyət vermək, xarici mənbələrdən istifadə, sıfır iyerarxiya, proses azaldılması, çevik istehsal, kütləvi istehsal, yeni idarəetmə texnikalarından istifadə edərək dəyişikliyi həyata keçirmək məqsədi daşıyır. Dəyişiklik mühəndisliyinin xüsusiyyətlərini çox qısa ümumiləşdirmək lazım gələrsə; o rəhbərliyin səyi ilə başlayan və idarə olunan, təşkilatdakı bütün prosesləri, quruluşları yaranma nöqtəsini axtaran və təhlil edən, sürətli və radikal təşkilati dəyişikliyin tərəfdarı, keyfiyyət, dəyər, sürət və xidmət kimi kritik uğur meyarlarında köklü şəkildə yaxşılaşdırılması, proseslərin davamlı olaraq inkişafının tərəfdarı, təşkilatda yeni idarəetmə üsullarının istifadəsini qəbul edən, dəyişikliklərin idarə olunması araşdırmalarında hər kəsin fəal iştirakını nəzərdə tutan bir yanaşma olduğunu söyləmək olar.

II FƏSİL. BİZNES PROSESLƏRİNİN YENİDƏN QURULMASI VƏ BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

2.1. Biznes proseslərinin yenidən qurulması və idarə edilməsi

Biznes proseslərini yenidən təhlil edən bəzi Qərb şirkətləri 1990-cı illərdə biznesin idarə olunması üsullarında kifayət qədər radikal dəyişikliklərə yönəlirlər. Bu geniş yayılmış metodlardan biri bizim ədəbiyyatlarda "biznes-proseslərin yenidən qurulması" üsuludur. BPR-i dəyişikliklərin planlaşdırılması və idarə edilməsi üçün yeni bir yanaşmadır. Dəyişikliklərin hazırlanması dedikdə, biznes proseslərinin yenidən qurulması, daha sonra isə yeni proseslərin təcrübədə tətbiqi nəzərdə tutulur. Biznes strategiyaları ilə mübadilə texnikasının müvəffəqiyyət şərtləri və münasibətləri də biznes baxımından əsl əhəmiyyətini vurğulamaq üçün tədqiqatlara daxil edilmişdir. Dəyişiklik tendensiyası və dəyişikliklərin yeni dinamikası həm özəl, həm də dövlət sektorunda effektiv təsir göstərir ki, bu da həmin sahələrdə restrukturizasiya zərurətini qaçılmaz edir. Qeyd etmək lazımdır ki, dəyişikliklərin hazırlanması və müəssisələrdə bu strukturun yaradılması üçün strateji idarəetmə vacibdir. Bu tədqiqat müəssisələrdə yuxarıda göstərilən restrukturizasiya işlərini uğurla başa çatdırmaq üçün biznes proseslərin yenidən qurulması və strateji məsələlərə aid əlaqələrinə diqqət yetirmək üçün işlənmişdir. Müvəffəqiyyət və yüksək məhsuldarlığa nail olmaq istəyən müəssisələr idarəetmə texnikasının dəyişdirilməsi barədə məlumat əldə etməli və böyük müvəffəqiyyətlərin "yenidən düşünməkdən" yarandığını göz ardına almalı deyillər.

Yeniləmə prosesi, konsepsiya olaraq, müəssisənin rəqabət şərtlərinə cavab verə bilməsi və müştərilərə ən yaxşı, keyfiyyətli, sürətli və ucuz xidmətlər təqdim etməsi üçün müəssisənin bütün biznes prosedurlarının və proseslərinin dərinləndirilməsi və yenidən qurulması ilə bağlıdır. Beləliklə, yeniləmə prosesi böyük dəyişikliklərlə deyil, davamlı və kiçik inkişaf əlaqəli bir konsepsiyadır "Yenidən qurulma" kimi xarakterizə olunan reinjiniq çətinlik yaranan dəyişikliklər ilə məşğul olmaq məqsədi ilə təqdim edilmişdir. Reinjiniqin əsasında,

dəyişikliklərin ardınca getmək deyil, dəyişikləri yaratmaq və irəli hərəkət etmək fikri durur. Daha geniş bir tərifdə "reinjinerinq dövrümüzün ən əhəmiyyətli performans göstəricilərinin məsələn, xərc, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırılması məqsədi ilə biznes proseslərinin fundamental və radikal yenidən qurulması, " kimi təsvir olunur (Hammer, M. ve Champy, J., (1993). Bu konsepsiyayı irəli sürənlər biznesdə real problemlərlə üzləşənlər fərdlərdir. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life kimi şirkətlərin rəhbərləri yeni informasiya texnologiyaları və biznes proseslərini integrasiya etməyə çalışmışdılar.

Reinjinerinqin ən vacib məqsədi təşkilatda idarəetmə səviyyəsini və təşkilati göstəriciləri artırmaq bacarığını aşılamaqdır. Əsas göstəricilər isə xərc, keyfiyyət, sürət və xidmətdir. Aşağı qiymət və yüksək istehsal keyfiyyəti, müştəriyə məhsul və xidmətlərin sürətli və etibarlı şəkildə təqdim edilməsi yüksək məhsuldarlığın müəssisədə qeydə alınmasının mühüm göstəricisidir Reinjinerinq məhsuldarlığın əhəmiyyətli bir sıçrayışına nail olmaq üçün təşkilatdakı bütün proseslərin strukturunun, sistemlərinin və siyasətinin radikal yenidən nəzərdən keçirilməsinin zəruriliyinə əsaslanır. Məqsədi təşkilati səmərəlilikdə irəliləyişə nail olmaqdır.. Bundan başqa, əlavə olaraq BPR -nin əsas məqsədləri; müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyi artırılması, təşkilat yenilik və daim yenilikçi olmaq , dinamik, səmərəli və çevik təşkilati strukturun formalaşdırılması imkanı və s görə sıralana bilər.

Reinjinerinqin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi sıralana bilər:

- * Bir işçi qrupu çərçivəsində müxtəlif ixtisaslı iş yerləri birləşdirilə bilər,
- * İş görənlər qərar qəbul edən olurlar,
- * İşlərin yerinə yetirilməsi qaydası süni məcburiyyət yox, onların öz istəkləri ilə olmalıdır
- * Görülən işin bir üst səviyyədə nəzarəti minimuma endirilir
- * Əlavə dəyər yaratmayan, yalnız bir-birini fərqli bir şəkildə təkrar edən tapşırıqlar minimuma endirilir,
- * Bütün proseslərin texniki aspektləri (texnologiyalar, standartlar, idarəetmə və s.) və sosial aspektləri (təşkilat əməkdaşları, motivasiya, mükafat və s.) nəzərdən

keçirilməsinin zəruriliyi vurğulayır,

- * "İnqilabçı" və "İştirakçı" yenidənqurma modelini qəbul edərək, ənənəvi yenidənqurma modellərindən ayrılır

- * Avtomatlaşdırma, ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi, işçilərin hüquq və imkanlarının genişləndirilməsi, outsorsinq, qənaətli təşkilat, sıfır iyerarxiya, səviyyələrin azaldılması, çevik istehsal, benchmarkinq kimi bütün yeni idarəetmə üsullarından istifadə etməyə ehtiyac yaradır

Konsepsiyanın yuxarıda qeyd edilən anlayışlar əsasında dörd mühüm elementi müəyyən edilir və bunlar fundamental yəni təməl quruluş, radikallıq, müddət və prosesdir. BPR prosesində bütün əməkdaşlar xüsusilə menecerlər özlərinə aşağıdakı iki sual verməlidirlər və cavablarını yenidən formalaşdırmağa borcludurlar. Gördüyümüz işləri niyə edirik? Və niyə biz bunu başqa cür deyil, məhz belə edirik? Bu suallar bir tərəfdən təşkilatın missiyasını ortaya qoysa da, digər tərəfdən işçiləri öz işlərini necə yerinə yetirmələrinin əsasını təşkil edən təlimatlara daxil olmayan qaydaları və fərziyyələri yenidən nəzərdən keçirməyə məcbur edirlər. Tərifdə ikinci xüsusiyyət biznes proseslərinin radikal yenidən hazırlanmasına yanaşmadır. Reinjinerinqdə radikal yenidənqurulma bütün mövcud struktur və prosedurlara məhəl qoymamaq və biznesin aparılması üçün tamamilə yeni üsulların yaradılması deməkdir.

Bu prosesdə əsas diqqət mərkəzində biznes proseslərinin dəyişdirilməsi durur, sıfırdan başlayaraq təşkilatın İş və dizayn zərurətinə uyğun olaraq biznes proseslərini yenidən nəzərdən keçirilməsi üçün bir üsul olaraq . Hal-hazırda yenidənqurma tətbiqləri bir çox funksional fəaliyyət növlərinə bölünür

- * Proqram və aparat təminatı üçün sistem dəyişikliklərinin işlənilib hazırlanması
- * Dizayn və dizayn texnologiyasına daxil olan proqram təminatı dəyişiklikləri,
- * Biznes proseslərinin yenidənqurulması insan və informasiya infrastrukturunun dəyişdirilməsi üçün zəruri olan biznes məqsədlərini və fəaliyyətlərini yenidən nəzərdən keçirməsi

- * Rabitə və informasiya mübadiləsinin asanlaşdıracaq IT əsaslarının inkişafına yönəlmiş infrastrukturun dəyişdirilməsi

Dəyişiklik müddətində prosesin zaman konsepsiyası böyük əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də, inkişaf üçün dəyişikliklər edilməsi lazım olan proseslər və bütövlükdə prosesə ayrılan zaman müddəti bir birindən ayrı hesab edilməməlidir. Yenidənqurma sahəsində mühüm işlərə sahib olan Raymon L. Mangenelli və Mark M. Klain 1994-cü ildə yazdıqları “Reenjining Əl kitabçası”-da (The Reengineering Handbook) bildirirlər ki, təşkilati dəyişikliyin beş mərhələdə həyata keçirilə bilər. Qeyd olunan ekspertlərin sözlərinə görə, dəyişikliklərin hazırlanması üzrə ilkin işlərdən sonra təşkilatda proseslərin xəritəsi yaratmaq; təşkilatda irəliləyişə nail olmaq üçün vizyon müəyyən etmək, proseslərin texniki və sosial aspektlərinin bütün aspekt və istiqamətlərini təhlil etmək və nəhayət, təşkilatda transformasiyanın həyata keçirilməsi üçün tətbiq etmək. Bu bölmədə ətraflı yerinə yetirilməli olan işlər aşağıdakı kimi sıralana bilər;

Təşkilatda dəyişikliklər aparmaq üçün insanların və qrupların hazırlanması (təşkili və səfərbər edilməsi)

- * Təşkilata nə üçün dəyişikliklər etmək lazım olduğunu aydınlaşdırmaq və şərh etmək ,

- * Rəhbərliklə dəyişiklik üçün kompromisə nail olmaq

- * Təşkilatdakı dəyişikliklər layihəsində iştirak edəcək işçi qruplarının müəyyən edilməsi və onların tədrisinin həyata keçirilməsi,

- * Təşkilatda ediləcək dəyişikliklərin müəyyən edilməsi və dəyişikliklər planının hazırlanması

Proseslərin müəyyən edilməsi (təşkilatda proses xəritəsini inkişaf etdirməklə proseslərin tanınması və müştəri yönümlü bir plan hazırlanması)

- * Müştərilərin və onların ehtiyaclarının tanınması,

- * Təşkilatda cari performans səviyyəsinin müəyyən edilməsi və ölçülməsi,

- * Təşkilatdakı bütün proseslərin və proseslərin tanınması öyrənilməsi,

- * Təşkilatdakı təchizatçı və müştəri kanallarını arasındakı əlaqələri müəyyənləşdirmək

- * Proseslərdə ediləcək olan dəyişikliklərin konkret müəyyənləşdirilməsi

- * Təşkilatdakı proseslərdə dəyişikliklər və ümumi xərclər üçün nə qədər

resursların ayrılacağını müəyyənləşdirmək

Vizyon (Təşkilatda "sıçrayış"- ı reallaşdıracaq bir proses vizyonunun müəyyənləşdirilməsi)

- * Təşkilatdakı bütün proses, fəaliyyət və strukturların müəyyənləşdirməyə çalışmaq .

- * Təşkilat çərçivəsində proseslər arasındakı axınları və prosesləri başa düşmək,

- * Təşkilatda benchmarking (ən yaxşı təcrübələrin uyğunlaşdırılması) edərək performansın yaxşılaşdırmağa çalışılması

- * Proseslərdə məhsuldarlığı artıracaq meyar və amillərin müəyyən edilməsi

- * Təşkilatda mükəmməl bir performans səviyyəsinə çatmaq üçün bir vizyon yaratmaq

- * Vizyonun və alt vizyonu təsbit edərək zaman planlaşdırılması

Texniki Dizayn (Yeni prosesin texniki ölçüsünü yaratmaq)

- * Təşkilatda məlumatların toplanması üçün bir model yaratmaq

- * Proseslər arasındakı əlaqələrin yenidən araşdırılması

- * Təşkilatdakı problemlərin həlli üçün lazımi məlumatların necə əldə ediləcəyini müəyyənləşdirmək

- * Təşkilatda məlumatlardan səmərəli istifadə etmək üçün tədqiqatlar aparmaq,

- * Prosesləri modulyasiya etməklə proseslər arasında informasiya axınının və əlaqənin asanlaşdırılması

- * Proseslərdə texnologiya və innovasiyadan geniş istifadə

- * Planın icrası

Sosial Dizayn: (Yeni prosesin sosial ölçüsünü yaratmaq)

- *Təşkilatın müştərilərinin ehtiyaclarına ən yaxşı və sürətli cavab verəcək heyətin müəyyənləşdirilməsi və səlahiyyətlərinin verilməsi

- * İşçilərin bilik və bacarıqlarının müəyyən edilməsi

- * İşçilərin və işçi qruplarının vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi

- * Hər bir işə dair zəruri tələb olunan bilik və bacarıqların müəyyən edilməsi

- * Liderlik, biznesin idarə edilməsi və personalın inkişafı ilə bağlı idarəetmə strukturunun konkret müəyyən edilməsi

* İşçilərin təşkilatdakı dəyişikliklərə daha çox töhfə verməsinə təşviq etmək
Transformasiya (proses vizyonunun həyata keçirilməsi; Pilot layihənin tətbiqi
və sonra təşkilatda davamlı inkişafın təmin edilməsi)

- * Təşkilatda sistemin layihələndirilməsinin davam etdirilməsi,
- * Təşkilatda texniki layihələndirmənin həyata keçirilməsi,
- * Təşkilatda test pilot proqramlarının tətbiqi,
- * Təşkilatdakı bütün işçilərin bilik və bacarıqlarının səviyyəsi yenidən yoxlanılması,
- * Təşkilatda informasiya sisteminin yaradılması,
- * Təşkilatdakı proseslərdə biznes, idarəetmə və nəzarət ilə bağlı fəaliyyətdə olan işçilərin təliminə baxış
- * Təşkilatın hər hansı sahəsində pilot təcrübə aparmaq
- * Pilot tətbiqində çatışmazlıqların aşkarlanması və düzəldilməsinin təmini
- * Davamlı təkmilləşdirmənin saxlanması

Yenidənqurmanın mühim faktorlarından biri biznes proseslərində və ya onların tamamlanması zamanı uğursuz olmasıdır. Beləliklə, müəssisələr nöqtəyi - nəzərində yenidənqurma sahəsində uğur faktorlarının araşdırılması mühüm bir sahədir. Aşağıda sadalanan müvəffəqiyyət faktorları iki illik dövr ərzində 150 şirkəti əhatə edən benchmarking tədqiqatlarından əldə edilmişdir. Sözü gedən amillərin dəyişməsi yenidənqurma üçün uğurlu nəticələrin əldə edilməsinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Bunlar: * Rəhbərliyin dəstəyi * Strateji reyting * Dəyişikliyə məcbur etmə (ölçülən məqsədlərlə) * Təsdiqlənmiş isbatlanmış üsullar * Effektiv dəyişiklik idarəsi (mədəni dəyişikliklərin həlli) * Sahiblik (məsuliyyətlə birlikdə birgə sahiblik) * Komandanın tərkibi

Bir çox təşkilatlar üçün BPR son illərdə mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təəccüblüdür ki, konsepsiya çox müxtəlif mənalara uyğundur. Bu prosesin yenilənməsi, biznesin çevrilməsi, biznes proseslərinin yenidən qurulması, bütün prosesin yenidən qurulması və s. kimi görünür. Bütün bu konsepsiyalar şübhəsiz iki mühüm elementdən ibarətdir: Təkmilləşdirilmiş performans və proses yönümlülüğü. Proseslərini yenidən layihələşdirməyə çalışan müəssisələr dəyişiklikləri inkişaf

etdirmək üçün uyğun bildikləri konkret proses seçirlər və fəaliyyətə başlayırlar. Bu baxımdan, onlar müvafiq olaraq aşağıdakı prinsipləri tətbiq edirlər.

- Dəyər əlavə etməyən proses aradan qaldırılır.
- Proseslər maksimum sadələşdirilir.
- Proseslərdəki çatışmazlıqlar tamamlanır.
- Avtomatlaşdırma.

2.2. Biznes proseslərinin reinjinerinq metodologiyası

Hammer və Champi reinjiniringi fundamental yenidən düşüncə, dəyər, keyfiyyət, xidmət və sürət kimi mühüm müasir performans göstəricilərinin əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırılmasına nail olmaq üçün biznes proseslərinin radikal yenidən qurulması kimi müəyyən ediblər. Hammer, köklü fərziyyələrə və qaydalara meydan oxumağı tövsiyə etdi ki, real inkişafı əldə etmək mümkün olsun. Biznes Prosesi müəyyən nəticəyə nail olmaq üçün məntiqi bir biri ilə bağlı vəzifələrin məcmusu kimi müəyyən edilir və mahiyyət, məqsəd, fəaliyyət növlərinə əsaslanır. BPR-i keyfiyyətin ümumi idarəedilməsinə əsaslanır və buna görə də BPR – dən əlavə əsas reengineering komponentləri, fundamental düşüncə, radikal yenidən dizayn, proseslər və dramatik irəliləyişlər göstərmək üçün müəyyən edilir. Yenidənqurma texnologiyaya investisiya gözlənilməli kimi, prosesin performansını yaxşılaşdırmaq üçün təsirli nəticələr gətirməlidir. Bununla belə, yeni texnologiyalar tez-tez bir çox illər ərzində prosesin başlamasından sonra tətbiq olunur, buna görə də onlar orta səviyyəli performans sürətindən daha artıqını təmin edə bilmirlər. BPR sahəsində işin lap əvvəlində çoxsaylı tövsiyələr müəyyən edilmişdir. Bunlara aiddir : Konkret tapşırığı deyil, nəticənin qənaətbəxş olmasını təmin etmək. Bir şəxs bütün addımları icra edən və ya əlaqələndirən bütün bir prosesi yerinə yetirməlidir. Prosesə ən yaxın olanlar prosesi yerinə yetirməlidirlər. Asan idarə olunan işin müxtəlif növlərini inkişaf etdirmək əvəzinə, sadə vəzifələrdən sürətli nəticələr əldə edənlər öz üzərlərinə məsuliyyət götürürlər. Müxtəlif müəlliflərin fikirləri Hammer və Champy tərifinə uyğundur. Buna baxmayaraq, BPR-in ideyası BP-in əsasını təşkil edən bir çox nəzəri müddəalar ortaya çıxdığı yerdə inkişaf etməyə başladı. Əlavə 1-

də BPR ilə baş verən bəzi dəyişiklikləri göstərir. Nəzəri müddəalar fərqli olsa da, oxşarlıqlar mövcuddur. Yenidənqurma, iş fəaliyyətində mövcud avansları yaratmaq üçün müştəriyə yönəlmiş, yuxarıdan aşağıya yaxınlaşan bir yanaşmadır. Yenidənqurma, bir təşkilatın necə işlədiyini tamamilə yenidən ortaya qoyur. Reinjinerinqin məqsədi yeni prosesləri avtomatlaşdırmaq və ya təkmilləşdirmək deyil, fərqli və effektiv əməliyyatlar yaratmaqdır. Reinjinerinq istehlakçıların araşdırmalarına, rəqabət və iqtisadi təhlilə, həmçinin bençmarkinqə əsaslanır.

BPR anlayışları müəyyən təriflərlə təsvir edilə bilər, lakin anlayışlar faktiki BPR necə yerinə yetirəcəyinizi göstərmək üçün yaxşı müəyyən edilmiş bir metodologiya yoxdur. Metodlar, müəyyən bacarıqlara malik olan işçilərin təşkilat daxilində biznes proseslərinin dəyərinin qiymətləndirilməsinə və BPR metodologiyası tərəfindən təklif olunan hər bir prosesin yenidən qurulması üçün gələcənin müəyyənləşdirilməsinə qədər uyğunlaşdırılmasından ibarətdir.

BPR proseslərin təkmilləşdirilməsinin bir çox digər metodologiyaları ilə çarpaz-funksional əlaqələrə malikdir. Əlavə 2 -də onların ümumi xüsusiyyətləri və fərqləndirmə balları ilə yanaşı, BPR ilə müqayisə olunan bəzi metodologiyaların siyahısı verilmişdir

Ümumi keyfiyyət menecmenti (TQM Total Quality Management): proseslərin yaxşılaşdırılması üsullarının anası kimi geniş qəbul edilən TQM, ilk növbədə təşkilatın bütün üzvlərinin iştirakı ilə müştəri məmnuniyyətinə səbəb olan performans və dəyişikliklərlə əlaqəli olan idarəetmə yanaşmasıdır. Həm TQM, həm də BPR səmərəliliyinin artırılması məqsədi daşıyır, lakin TQM-nin davamlı təkmilləşdirilməsinə diqqət yetirdiyi halda BPR məhsulun yeniliklərini hədəfləyir. BPR İT-nin istifadəsini vurğulasa da, TQM statistik proses nəzarətinin istifadəsini vurğulayır. Ən böyük fərq, BPR-nin sürətli dəyişikliklər etməsidir, TQM isə zamanla kiçik davamlı inkişafı həyata keçirir. Altı Sigma (SS): Bir çoxları TQM-in proseslərdən gələn qüsurları aradan qaldırmaq üçün variasiyanın azaldılmasına yönəlmiş məlumat idarə edən bir yanaşma olan Six Sigma'ya çevrildiyini söyləyirlər. Onun məqsədi səhvsiz biznes prosesi qurmaqdır. Bununla belə, Six Sigma kök səbəblərini müəyyən etmək üçün beş addımlı "Uyğunlaşdırmaq və saxlama"

metodundan istifadə edir və BPR kimi prosesi tamamilə yenidən təşkil etmir. Altı Sigma addımları: 1) Problemi müəyyənləşdirin 2) Mövcud prosesi ölçün 3) Problemlərin səbəbini təhlil edin 4) Prosesi yaxşılaşdırın 5) Nəzarət

BPR layihələrində altı Sigmadan istifadə edərək, şirkətlər əldə edə bilirlər: Keyfiyyətli proseslərin inkişafı və variasiyanın aradan qaldırılması üçün statistik cəhətdən əhəmiyyətli vasitələr və üsullar; Təkmilləşdirmə prosesinin əsas göstəricilərdən, göstəricilər sistemlərindən, monitorinq panellərindən və ölçümlərdən istifadə edərək məlumatlarla idarə olunduğuna əmin olma; Proseslərin təkmilləşdirilməsinin ümumi dili; DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control) müəyyənləşdirmə, ölçü, təhlili, təkmilləşdirilməsi və nəzarət mərhələləri vasitəsilə bütün işlərin bu pillələrdən keçməsinə təmin etmək; Proses qüsurlarının aradan qaldırılması, Prosesləri müqayisə etməyə imkan verən və daxili siyasət sayılan müştəri yanaşmasını təmsil edən siqma keyfiyyət səviyyəsi

2.3. Biznes proseslərinin reinjinerinin müvəffəqiyyət və uğursuzluğunun kritik faktorları

Müasir işgüzar dünyada sürətli dəyişikliklər və global genişlənmə ilə tendensiyalar da dəyişir. Şirkətlər məhsula istiqamətlənmiş yanaşmadan müştəriyə yönəlmiş yanaşmaya keçirlər. Buna görə prioritetlər də dəyişir və şirkətlər öz müştərilərini dəyər baxımından istədiklərini təmin etmək üçün çalışırlar. Beləliklə, müştərinin tələbatını və gözləntilərini qarşılamaq və rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün mövcud prosesi dəyişdirmək zərurəti yaranır. Beləliklə, BPR təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün bir yol xəritəsi ilə təmin edir ki, bu da mənfəətin optimallaşdırılmasına və əmək məhsuldarlığının artırılmasına gətirib çıxarır. Hər yeni gün texnologiyada inanılmaz dərəcədə yeni inkişaf gətirir, buna görə tələb və bazarlar əvvəlkindən daha dinamik olur. Şirkətlər sərt rəqabət şəraitində yaşamaq və nəticədə BPR-dən istifadə edərək bazarda mövqelərini davam edirlər. Belə bir systemsiz vəziyyətdə, təşkilatların əksəriyyəti BPR elementləri üzərində düzgün işləməyi bacarmır və bu uğursuzluğa gətirib çıxarır. BPR həm dövlət, həm də özəl sektorda düzgün istifadə edən hər bir şirkət üçün idealdır və həm xidmət, həm də

istehsal sektorunda eyni dərəcədə tətbiq olunur. BPR, bu yeni prosesi təqdim etməzdən əvvəl vaxt və müvafiq planlaşdırma tələb edir, əks halda uğursuzluq qaçınılmazdır. BPR-nin 70% - nin planlaşdırma və lazımi tədbirlərin olmaması səbəbindən həyata keçirilməsində uğursuzluqlar müşahidə olunur. Digər səbəblər BPR-nin müvəffəqiyyəti və uğursuzluğu aşağıda müzakirə olunur. Ümumiyyətlə, BPR-nin uğursuzluğunun arxasında duran amillər layihənin maraqlı tərəfləri arasında dar xətti yanaşma və kommunikasiya fasilələri ilə bağlıdır. Bugünkü peşəkarlar BPR üçün informasiya sistemlərinin istifadəsinə diqqət yetirirlər ki, bu da biznesdə onun əsas roluna uyğun gəlir.

Hammer və Champi, BPR-nin erkən dalğası zamanı uğursuzluğa gətirib çıxaran aşağıdakı səbəbləri siyahıya aldılar. Onların qeyd etdiyi səbəblər 1990-cı illərdə təşkilati mühitə aid nümunələr idi, lakin hələ də aktualdır:

- Biznes proseslərini dəyişmək əvəzinə düzəltməyə çalışmaq, şirkətin problemlərinin miqyasının dərk edilməsi

- Təşkilat biznes proseslərinə diqqət yetirmir, Prosesləri düzgün təhlil etmir və məqsədləri dəqiq müəyyənləşdirmir.

- Şirkət yenidən təşkil prosesindən savayı digər elementlərə məhəl qoymur (məsələn, yenidən təşkil etmə, mükafatlandırma sistemi, əmək münasibətləri, məsuliyyətin və səlahiyyətlərin yenidən təyin edilməsi).

- İnsanların dəyərləri və inanclarını laqeyd yanaşılır, bunun əvəzinə yeni dəyərlər və davranışları sərgiləməyə təşviq olunur

- Əhəmiyyətsiz nəticələrlə kifayətlənməyə meyillənir

- Prosesi çox erkən dayandırılır

- Mövcud korporativ mədəniyyətə və idarəetmə qurğularına reinjinirinq (məsələn, konsensus, qısamüddətli düşüncə, münaqişələrin aradan qaldırılması) qarşısını almağa imkan verilir

- BPR üzrə personalın lazımi hazırlığının təmin olunması

- Reengineering üçün kifayət qədər resursların təmin olunmaması.

- Reinjinirinq təşəbbüsünün idarəetmənin ən pis səviyyədə olduğu halda başlanması

- Digər iş təkmilləşdirilməsi proqramları (Təkmilləşdirilmiş keyfiyyət, strateji qruplaşma, ölçülərin düzgün müəyyən edilməsi, Müştərilər və satıcılar, yenilik, səlahiyyət və imkanları arasında Tərəfdaşlıq) reengineeringdən ayrılır

- Bütün diqqət yalnız dizayn üzərində olur , həyata keçirilməsinə lazımı diqqət yetirilmir və ya çox bürokratik olan proseslər planlaşdırılır

- Reengineering prosesi zamanı hər kəs xoşbəxt etmək üçün çalışılır, lakin hər kəsə diqqət yetirilmir. Rəhbərlik və işçilər yalnız şöbələrin deyil, şirkətin daha yaxşı olmasına çalışmalıdırlar.

- İnsanlar reinjining dəyişikliyinə müqavimət göstərdikdə bu prosesdən uzaqlaşılır

- Doğru komandan toplanılmır. Ekspertlər bilirlər ki, yenidən qurulma üçün avtomatlaşdırmada daha çox iş tələb olunur və bu səylərə dəyər. Onlar həmçinin heyəti motivasiya edir və başa düşürlər ki, bu çox önemlidir

- Müvafiq infrastrukturun olmaması. Bu bir şöbənin və ya müəyyən bir prosesin digərinin hesabına optimallaşdırılmasına və ya prioritetləşdirilməsinə səbəb ola bilər.

- Komanda gələcək vizyonu itirmiş və yalnız daxili effektivliyə diqqət yetirir

BPR'nin bu gün bir təşkilata təqdim edildiyi zaman müvəffəqiyyətsiz müəssisələrin sayından və istifadəsindəki qarışıqlıqdan asılı olmayaraq müvəffəq olacağını düşünmək üçün bütün əsaslarınız var. Təşkilati növündən asılı olmayaraq, bir neçə əsas amil, diqqətlə nəzərə alınmaqla uğurlu BPR-yə zəmanət verə bilər :

- İsbatlanmış metodologiya: xüsusilə də şirkətinizdə müvəffəq olduqları halda işləyən üsullardan istifadə edin.

- Biznes Keys: Siz dəyişikliklərin edilməsi üçün inandırıcı səbəbi düşünməlisiniz və sənədləşdirməlisiniz.

- Kadr: layihənin erkən mərhələsində işçilərinizi cəlb edin və onlara yenilikləri təşviq etməyə imkan verin.

- BPR komandasının tərkibi: BPR təşəbbüsləri, rəhbərliyin dəstəklədiyi icra sponsorluğuna ehtiyac duyur. Həm də işin və ya metodologiyanın dərin bilikləri ilə diqqətlə seçilən komandalara ehtiyac duyulur.

- Biznes ehtiyaclarının təhlili: təhlil zamanı şirkətin inkişaf strategiyası və onun uzunmüddətli məqsədləri nəzərə alınmalıdır.

- Adekvat IT-infrastruktur: o, reinjinirləşdirilmiş prosesləri gerçəkləşdirməyə qadir olmalıdır; IT analitika özlüyündə prosesləri dəyişə bilməz.

- Effektiv dəyişiklik idarə edilməsi: gözləntiləri, müddəti və biznes təsirlərini idarə etməlisiniz.

- Daimi fasiləsiz yaxşılaşma: köhnə bir misalda deyildiyi kimi “Yeganə sabit dəyişiklikdir.”

- Müştərilərin ehtiyacları prioritetdir: müştəri yönümlü proseslərin viziyonu biznes təcrübəsini yönəltməlidir.

- Xərclərin üstünlüklərindən faydalanın: ümumi xərclərin azaldılması biznesinizi öz sənayesində daha rəqabətli edir.

- Strateji baxımdan inkişaf etdirin: bütün əməliyyat proseslərinə baxın, proseslərin necə işlədiyini və zamanla necə inkişaf edə biləcəyi barədə müvafiq suallar verin.

- Nəticələrə diqqət yetirin: proseslər ənənəvi vəzifələr və funksional sərhədlərdən kənara çıxmalıdır.

- İşinizi sadələşdirin: lazımsız mürəkkəblik və daha az dəyər əlavə edənləri istisna etmək üçün tədbirlər və vəzifələri obyektiv qiymətləndirin.

Təşkilatın fəaliyyətinin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi, eləcə də məqsədlərə nail olmaq üçün məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi BPR-nin müvəffəqiyyəti üçün bir bələdçi və yol xəritəsi kimi xidmət edəcək və bura daxildir; məqsədlərə nail olmaq üçün kifayət qədər resursları təşkil edən və təmin edən təşkilat öz metodologiyasını müəyyənləşdirməlidir ki, bu da onun təşkilatı siyasətinə ən yaxşı şəkildə uyğun gəlməlidir və məqsədlərə səmərəli şəkildə nail olmağa kömək etməli, xarici mühiti, müştərilərin tədqiqi, rəqiblərin təhlili və standartların müəyyən edilməsi üçün, lazım olduqda məsləhətçilərin mütəxəssislərini işə götürməli və onların bacarıqlarını təşkilatın rəşional vizionunu quraraq, BPR, TQM və təşkilatı inkişaf ilə əlaqələndirərək əsas və köməkçi prosesi effektiv şəkildə yenidən quraraq bütün maraqlı tərəflər üçün dəyər və mənfəət yaratmalıdır. Yeni

informasiya texnologiyaları, BPR-nin müvəffəqiyyətinin ən vacib uğur amillərindən biridir, bura daxildir; təşkilatı infrastrukturun BPR ilə qarşılıqlı əlaqəsi strategiyası, prosesin ən yeni texnologiyalar vasitəsilə transformasiyası, təşkilatın bütün səviyyələrində İT-nin tətbiqi, informasiya sisteminin işlənilib hazırlanması, proqram vasitələrindən səmərəli istifadə. Ancaq eyni amillər uğursuzluğa səbəb ola bilər, buna görə çox diqqətlə düşünülməli, planlaşdırılmalı və işlənməlidir. Dəyişikliklərin idarə edilməsi və daxil olduğu amillər səbəbindən BPR prosesi uğursuz ola bilər; informasiya ilə bağlı problemlər düzgün şəkildə çatdırılmaya bilər, uğursuzluq mükafat və motivasiyanın olmaması ilə əlaqədar ola bilər, dəyişikliyə qarşı müqavimət təşkilatın əksəriyyətinin qarşılaşdığı ümumi amillərdən və dəyişiklikdəki ən böyük maneədən biridir. Bəzi müəlliflər, qeyri-effektiv BRP komandaları və integrasiya problemləri, öhdəliklərin və məsuliyyətin təsviri və paylanmasının olmaması kimi, təşkilatı strukturun BPR-nin uğursuzluğuna səbəb ola biləcəyini düşünürlər. Uğursuzluq kimi bəzi digər amillər səbəb ola bilər ki bunlara ; planlaşdırma və BPR layihənin olmaması, müvafiq modelləşdirmə və səmərəsiz dizayn məqsədləri və ya texnologiya dar diqqət, resurs ayrılmaması və təşkili üçün yanlış informasiya texnologiyaları strukturunun seçilməsi. Əksər hallarda, reinjinerinq söyləri müqavimət səbəbindən uğursuz olur, çünki bu, orta idarəetmə üçün bir təhlükə kimi qəbul edilir. BPR uğursuzluqlarının digər səbəbləri-ünsiyyət boşluğu, bürokratik sistem və s, çünki təşkilatın dəyişməsi prosesində işçi qüvvəsini cəlb etmək və ona səlahiyyət vermək lazımdır, əks halda uğursuzluq qaçınılmazdır.

2.4. Biznes proseslərinin idarə edilməsinin biznes proseslərinin yenidən müəyyənləşdirilməsindən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlər

BPM modelləşdirmə, avtomatlaşdırma, idarəetmə və gəlirliliyin artırılması üçün biznes proseslərinin optimallaşdırılması intizamıdır; BPM , TQM və BPR-dən yaranmışdır və sinerji yaratmaq üçün biznes və texnoloji boşluğu əhatə edir . BPM anlayışlar It-yönümlü fikirlərdən BPM-ə vahid idarəetmə təcrübəsi kimi dəyişir. BPM-in diqqət mərkəzində təşkilatı performansın və operativliyinin artırılması,

xərclərin azaldılması və dövr vaxtının sürətlənməsi durur. BPM əsas diqqəti axıcı gəlirlilikdir. BPM və BPR-in əsas aspektləri əlavə 3 də qeyd olunub. BPR, dəyişiklik prosesinə nəzəri yanaşmaya diqqət yetirir. BPR - in məqsədi "böyük partlayış" ın həyata keçirilməsidir ki, təşkilatdakı bütün proseslər sıfırdan yenidən qurulur və sonra hər şey yenidən həyata keçirilir. BPM isə pragmatik bir yanaşma tətbiq edir. BPM bir təşkilat daxilində mövcud sistemləri tamamlayır; proseslər sürətlə avtomatlaşdırıla bilməsi və sonra real biznes ilə ayaqlaşmaq üçün zamanla tədricən dəyişə bilər. Əslində, BPM, yüksək səviyyəli mərhələ və əlavə dəyərin böyük bir hissəsi olan biznes əməliyyatlarının əsas aspektləri ilə məşğul olur. BPM aşağıdakı qaydalarla idarə olunur.

- Əsas fəaliyyətlər düzgün şəkildə tərtib olunmalı və sənədləşdirilməlidir.
- BPM əsas fəaliyyətlər arasındakı üfüqi bağlantılar vasitəsilə müştərilərinə fokuslanır.
- BPM keyfiyyətli işin nizam-intizamını, ardıcılığını və təkrarlanmasını təmin etmək üçün sistemlərə və sənədləşdirilmiş prosedurlara etibar edir
- BPM hər bir prosesin effektivliyini qiymətləndirmək, hədəf göstəricilərini müəyyənləşdirmək və korporativ məqsədlərə cavab verə biləcək məhsul buraxılış səviyyələrini müəyyən etmək üçün ölçmə fəaliyyətinə əsaslanır.
- BPM problemlərin həlli və əlavə dəyər əldə etməklə davamlı optimallaşdırma yanaşmasına əsaslanmalıdır.
- BPM üstün rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün ən yaxşı təcrübədən ilhamlanmalıdır.
- BPM yalnız yaxşı sistemlərin və düzgün strukturun mövcudluğunun nəticəsi deyil, eləcə də mədəni dəyişikliyə yönələn bir yanaşmadır.

III FƏSİL. STRUKTUR VƏ PROSESLƏRİN YENİDƏN QURULMASININ BANK SEKTORUNA TƏTBİQİ

3.1. Azərbaycan bank sektorunda yenidənqurmanın tətbiqi imkanları

2018-ci ildə və daha sonrakı dövrdə banklar qarşısında, eləcə də ölkəmizin bankları davamlı inkişafı ilə bağlı yeni strategiyaların həyata keçirilməsini təmin etməklə yanaşı tənzimləmə, sistemlərin köhnəlməsi, qabaqcıl texnologiyaların və biznes modellərin inkişafı, müştərilər arasında rəqabətin və tələblərin artması ilə bağlı ilə müxtəlif məsələləri həll etmək tapşırığı dayanırdı. Azərbaycanda bank sektorunda uzunmüddətli inkişaf tempinə təsir edən 6 vacib makroiqtisadi amilə əlavə 4- də nəzər salaq.

Respublikanın bank sektorunda müasir tendensiya aşağıdakılardır:

1. Bazarın konsolidasiyası
2. Bank xidmətlərinin nüfuzunun artması və müştəri bazasının ekstensiv inkişafı üçün daha az potensial
3. Müştərilərdən göstərilən xidmətlərin keyfiyyəti ilə bağlı daha yüksək gözləntilər
4. Müştərilər üçün rəqabətin gücləndirilməsi və mövcud müştərilər vasitəsilə üzvi böyüməyə diqqət yetirmə
5. Məsafəli bank xidmətlərinin inkişafı və daxili IT infrastrukturunun optimallaşdırılması
6. Keyfiyyətə nəzarət və risklərin idarə edilməsi tələblərinin sərtləşdirilməsi

Müştərilərin gözləntiləri, texnologiyalar və qaydalar maliyyə təşkilatlarında növbəti uğursuzluq dalğasının baş verməsinə qədər ödəniş sistemlərinin yenilənməsini tələb edir. Ödəniş sistemləri həmişə bank dünyasının mürəkkəb və vacib bir hissəsi olmuşdur. Lakin ölkədə son on il ərzində ödəniş sistemində dinamik dəyişikliklər maliyyə təşkilatları üçün daha ciddi problemlər yaradıb və ödənişlərin transformasiyası zərurətini meydana çıxarıb. Xüsusilə, müştərilər tərəfindən bir neçə kanal üzərində ardıcıl, problemsiz təcrübə yaratmaq üçün daha mürəkkəb

tənzimlənmənin, qabaqcıl texnologiya və tələbləri banka ödəniş sistemlərini dəyişməsi üçün əhəmiyyətli təkan verir və bu sahəyə vəsait investisiya etməyə yönləndirir. Xərclərə nəzarətin saxlanılması və eyni vaxtda bu problemlərin həlli üçün infrastrukturun müasirləşdirilməsi maliyyə təşkilatlarından ilk növbədə dəyişən qüvvələrin rolunu anlamalarını tələb edir. Azərbaycanın bank sektorunu nəzərə alsaq, üç qüvvə bankları ödəniş infrastrukturunun modernləşdirilməsinə sövq edir.

1. Texnologiya

Maliyyə qurumlarının əksəriyyətində ödəniş arxitekturası bir neçə tədarükçüdən asılı olaraq, qismən əyilməzdir. Bu eyni zamanda xərclərin ümumi miqdarını artırır və müəssisələr üçün bir sıra problemlər yaradır. Əlavə 5.

- a) Platformalar və tətbiqlər ayrılmışdır
- b) Monolit arxitektura sürətli və çevik dəyişikliklərə yol vermir
- c) Dəyişdirilmiş ya da yeni məhsul və xidmətlərin bazara çıxarılması çox vaxt tələb edir
- d) Maliyyə təşkilatları bir neçə təchizatçılardan asılıdır və əgər yenilənmə olmalıdırsa onların hamısı birlikdə bu sistemlərə keçid etməlidirlər
- e) Sistemlərin normativ qaydalara, kiber təhlükəsizliyə və ekoloji təhdidlərə cavab reaksiyası verə bilməməsi riski yüksəkdir

Əslində köhnəlmiş sistemlərdə sadəcə müştərilərin dəyişən tələblərinə sürətli cavab vermək üçün lazım olan rahatlıq və elastiklik çatışmır. Bu ehtiyacları qarşılamaq üçün ödəniş infrastrukturunun modernləşdirilməsi müasir maliyyə təşkilatları üçün rəqabət imperativ olur, xüsusilə bazarda nüfuz qazanmaq üçün yeni ödəniş kanalları təklifi önəmlidir. Bu təşkilatlar bu yeni kanalları tez və asanlıqla integrasiya edə bilmirlərsə, müştəri bazasını saxlamaq və genişləndirmək üçün daim mübarizə aparacaqlar.

2. İstehlakçı təcrübəsi

Bugünkü istehlakçılar həyatının demək olar ki, bütün istiqamətlərində rahatlıq tələb edirlər. Mobillik, əyləncə, qidalanma və digər ödəniş vasitələrinin tələb olunan xidmətlərin sayının artması da bu əməliyyatların real vaxt rejimində həyata

keçirilməsinin mümkünlüyünü təmin etmək üçün inkişaf etməlidir. Müştərilər istənilən vaxt və istənilən kanalda ödənişlər etmək və qəbul etmək istəyirlər və vəsaitlərin real vaxt rejimində köçürülməsini gözləyirlər. Amma eyni zamanda onlar qüsursuz təcrübə naminə təhlükəsizliyi qurban verməyə hazır deyillər. Müştərilər bütün ödəniş kanalları üzrə ciddi autentifikasiya tədbirlərinə getdikcə böyük ümidlər bəsləyir və dələduzluq, risklərin idarə edilməsi və istisnaların idarə edilməsi üzrə bütün hərəkətlərin yerinə yetiriləcəyini gözləyirlər. Onlar həmçinin bütün kanallar üzrə təcrübə və məlumatların ardıcılığını yüksək qiymətləndirirlər. İnnovasiyalar bu cür miqyasda və bəzi digər sektorlarda müşahidə olunan sürətlə ödəniş formasını dəyişir. Yalnız bir neçə il ərzində qabaqcıl texnologiyalar yalnız ödəniş metodunu dəyişdirməyib, həm də maliyyə sektorundan kənara çıxan ödəniş oyunçularının hovuzunu genişləndirib. Bir çox yeni təchizatçılar pərakəndə ticarət, texnologiya və əyləncə kimi sektorlarda yerləşdirilən müştəri təcrübəsinin üstün bir anlayışını təmin edirlər. Ödənişlərin innovativ transformasiyası da ödəniş mühitinin mürəkkəbliyini artırır. Sistemlər müəyyən ödəniş imkanlarını asanlaşdırmaq üçün bir neçə təchizatçıları birləşdirməyə qadir olmalıdır. Bundan əlavə, "plug və play" in zəruri təcrübəsini təmin etmək üçün çevik, müasir sistem tələb olunur. Əlavə 6 –a nəzər salaq.

Ölkəmiz bank və kapital bazarlarında ödəniş xidmətləri müştərilərin tələblərinin dəyişməsi ilə əlaqədar ciddi dəyişikliklər yaşayır. Yeni yaradılmış sistemlər kartların, ödənişlərin, rəqəmsal ticarətin bir hissəsi kimi bütün dəyər zəncirinin məhv edilməsi ilə mübarizə aparmağa kömək edə bilər. Korporativ ödənişlər və tranzaksiya bankçılığı: korporativ xəzinədarlara sürətli dəyişən ödəniş ekosisteminə uyğunlaşmağa, həmçinin elektron ödənişlərin mövcud korporativ sistemlərə və gündəlik iş proseslərinə güclü integrasiyası ilə ödəniş əməliyyatlarını təhlükəsiz əldə etməyə və yerinə yetirməyə başlamaq. Rəqəmsal ödənişlər: biz kommersiyanı asanlaşdıran, müştəri xidmətinin keyfiyyətini artıran və müştəri məlumatlarını qoruyan rəqəmsal və mobil ödəniş həlləri yaratmağa kömək edirik. Rəqəmsal ödənişlər kart sxemləri, alternativ ödəniş metodları, mobil operatorlar, texnologiya şirkətləri və sosial şəbəkələr ilə müştəri xidmətini yaxşılaşdırmaq, yeni

bazarlara çıxmaq, ölçülən əməliyyat modellərinin inkişaf etdirilməsi, dünya miqyasında tənzimləyici və vergi tələblərinə uyğunluğunu təsdiq etmək, xəzinədarlıq və likvidliyin idarə edilməsini yaxşılaşdırmaq üçün fəaliyyət göstərməlidir. Daha sürətli ödənişlər: Müştərilərə daha sürətli ödənişlərin imkanlarını integrasiya etmək və həyata keçirmək üçün maliyyə təşkilatları rəhbərliyə kömək etməlidir. Qısa müddətli riskləri və təsirləri daha sürətli ödənişlərin dəyişən mühitində tez bir zamanda irəliləməyə imkan vermək üçün daha uzun müddətli texnoloji və əməliyyat mülahizələri ilə balanslaşdıran doğru yanaşmanı inkişaf etdirməyə kömək etmək. Hazırda açıq bank işi bank işi gündəliyinin formalaşmasının ön pilləsindədir. Müştərilərin tələblərinə cavab verməyə, riskləri azaltmağa və strateji inkişaf imkanlarını formalaşdırmağa və həyata keçirməyə kömək etmək üçün tam xidmətlər təklif olunmalıdır. Ödənişlərin qəbul edilməsi: Satış nöqtəsində və e-ticarət üçün ödənişlərin integrasiya olunmuş qəbulu ödəniş xidmətləri təchizatçıları (PSP- payment service providers) və satıcılar üçün əsas problemdir. Ödəniş qəbul etmə sistemi yeni bazarlara daxil olmaq və yeni məhsul və xidmətlərin inkişaf etdirilməsi, birləşmə və satın alma əməliyyatlarını yerinə yetirmək və birgə müəssisələr yaratmaq, əməliyyat modelini optimallaşdırmaq üçün ticarət alıcılarını dəstəkləmək və ödənişlərin qəbul dəyərinin azaldılması və dönüşün yaxşılaşdırılması üçün satıcılara kömək etmək üçün PSP sistemi ilə qarşılıqlı işləmək

3. Tənzimləmə

Maliyyə dünyasında tənzimləyicilər maliyyə təşkilatlarını hesabatlılığın yeni daha yüksək səviyyəsinə çatdırırlar. Son zamanlar əsas tənzimləyici orqanlar görünür ki, maliyyə təşkilatları təkcə birbaşa ödənişlər haqqında hesabat verməməlidirlər, həm də ən vacib funksiyaları biznes kimi nəzərdən keçirən son ödəniş əməliyyatlarını nümayiş etdirməlidirlər. Eyni zamanda, açıq bank xidmətinin artan tətbiqi və Avropada PDSS2-nin tətbiqi API-nin ardıcıl istifadəsini tənzimləmək üçün Standartlaşdırma hərəkətinə təkan verir. Aİ-də Berlin qrupu-40-dan çox maliyyə təşkilatının, assosiasiyaların və ödəniş xidmətlərinin təchizatçılarının bir araya gəlməsi-texniki uyğunluq standartlarının və

uyğunlaşdırılması təşəbbüslərinin yaradılmasında liderlik edir və Azərbaycan maliyyə bazarlarında oxşar fəaliyyəti bərqərar etmək lazımdır.

Maliyyə təşkilatları bu öhdəliklərin yerinə yetirilməsi istehlakçıların tələblərinin və müştərilərin gözlədiyi variantların uyğunluğunu və şəffaflığını təmin etmək üçün əməliyyatları izləyə biləcək ödəniş sistemlərinin mövcudluğunu təmin etməlidir. Əlavə7 - ə nəzər salmaq.

İstehlakçı tələbi, yenilik və tənzimləmə, ilk əməliyyatın həyata keçirilməsindən sonra ödəniş formasını dəyişir. Lakin xərclərə nəzarət edərkən yeni tendensiyalardan faydaları istifadə etmək, sistemi yüksəltmək üçün maliyyə təşkilatlarına təcili ehtiyac yaradır. Həm mövcud, həm də yeni relslər texniki xidmət və yenilənmə tələb etdiyindən, indi gələcək üçün uyğun səmərəlilik və rahatlıq ilə ödəmə infrastrukturunu qurmaq vaxtıdır. Lakin artıq mövcud olanları optimallaşdırmazdan əvvəl yeni sistemlərə və proseslərə sərmayə qoyulması vaxt və büdcənin israfıdır. Ödənişlərin modernləşdirilməsi biznes sistemlərinin sonrakı təhlili vasitəsilə köhnəlmiş sistemlərin optimallaşdırılması ilə başlayır ki, bu da məsrəflər, əməliyyat həcmələri, emal müddəti və müxtəlif seqmentlərdə dəyişə biləcək digər əsas tələbləri də daxil olmaqla əsas göstəriciləri müəyyənləşdirir.

Ölkədə banklar pul vəsaitlərinin idarə dinamikasının dəyişməsinə necə həyata keçirə bilər? Nağd pul vəsaitlərinin yeni nəsil idarəetmə həllərinin təqdim etmək bank üçün dörd addım həyata keçirməlidir. Pul vəsaitlərinin idarə edilməsi xəzinədarların likvidliyin optimallaşdırılmasına və hesablamaların səmərəliliyinin artırılmasına kömək edir, pul vəsaitlərinin düzgün yerdə və doğru zamanda optimal istifadəsini təmin edir. Bu, korporativ bank xidmətinin maraqlı olduğu təklifi olmasa da, bankların öz korporativ müştərilərinə təklif etdiyi son dərəcə vacib xidmətdir.

Pul vəsaitlərinin idarə edilməsi sisteminin inkişafına çoxsaylı amillər təsir göstərir. İnkişaf etməkdə olan texnoloji tələblər korporativ müştərilərin böyüyən istəkləri ilə yanaşı, xəzinədarlıq strategiyalarına tələb getdikcə daha çox artır. Onlar üstün korporativ bank təcrübəsini təmin etmək üçün daha mürəkkəb təkliflər, ümumi təşkilat həllər və rəqəmsal əlaqələrlə bağlı gözləntiləri artırırlar. Daha sürətli beynəlxalq köçürmələr və SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial

Telecommunications) məcburi qlobal ödənişlər innovasiya sistemi, hesablama və ödənişlər arasındakı dönüş vaxtını xeyli azaldır. Korporasiyalar ödənişləri real vaxtda həyata keçirmək üçün kifayət qədər likvidliyi təmin etməlidirlər. Yeni, daha ciddi qaydalar (məsələn, FinCrime və ya fraud əməliyyatlar ilə bağlı, çirkli pulların yuyulması ilə mübarizə (AML) və öz müştərini tanı (KYC)) və korporasiyalar üçün daha çətin olan nəzarətin gücləndirilməsi bir neçə hesab və ya təşkilatın idarə edilməsi bank münasibətlərini sadələşdirməyə təşviq edir. Aktuallığını qorumaq üçün banklar tənzimləmə dəyişikliklərini idarə etməyə kömək edən alternativ yollar ilə həll etməlidirlər. Banklara Səlahiyyətli müştəri məlumatlarının paylaşılmasına imkan verən, ödənişlər və likvid vəsaitləri idarəetmə həlləri ilə bazara girməyə və rəqabət etməyə imkan verən qanunlar da bu amillərə aiddir. İnkişaf etməkdə olan bazar dinamikası, korporativ istəklərin genişlənməsi, texnologiyanın istifadəsi və tənzimləmə dəyişikliklərindəki sıçrayış nağd vəsaitlərin axınının idarə edilməsi siyasətini daha da aktual edir. Pul vəsaitlərinin idarə edilməsi strategiyalarının yenidən nəzərdən keçirilməsi: Pul vəsaitlərinin idarə edilməsinin dəyişən formatı xəzinədarların mandatlarının genişləndirilmiş iş sahələri və çətinlikləri ilə birlikdə böyüməsini nəzərdə tutur. Korporasiyalar fəaliyyət göstərən institutların innovativ dəstək və qərarlar verəcəyinə ümid etdiyindən, onların bankları mürəkkəb təkliflər hazırlamaq üçün investisiya qoymalıdırlar. Bankların əksəriyyəti pul vəsaitlərinin idarə edilməsi üzrə təklifini (məsələn, kanalların ətrafında satış qüvvəsi, məhsulların idarə edilməsi, müştəri xidməti və ya əməliyyatlar) müəyyənləşdirmiş və inkişaf üçün aydın biznes modeli üzərində qurmuşlar. Onlar həmçinin çarpaz satış həyata keçirmək üçün əsas kredit müştərilərini təyin etməlidirlər hansılar ki, nağd vəsaitlərin idarə olunmasında maraqlıdırlar.

Korporativ banklar üçün aşağıda sadalayacağımız 4 addım nağd vəsaitlərin idarə olunmasında təklif olunur.

1. "As-a-Services" vasitəsi ilə pul vəsaitlərinin idarə edilməsinin tətbiqi: korporasiyalar bir neçə bank məhsulunu risklərin idarə edilməsinin səmərəliliyinin artırılması üçün ümumi təşkilati resursların planlaşdırılması (ERP) sistemlərinə daxil etmək istəyirlər. Banklar və proqram təminatçıları açıq tətbiqetmə interfeysləri

(API) ilə əlaqəli monolit modelləri iri ölçülü bank funksiyaları ilə əvəz edən "as-a-Service" həllərini korporasiyaların əsas alətləri kimi təqdim etməlidirlər. Korporasiyalar getdikcə daha çox dövriyyə kapitalını öz banklarına outsorsinq üçün təhvil verdiyindən, pul vəsaitlərinin idarə edilməsi üzrə veb-həllərin ekosisteminə keçid bu xidmətlərin müştərilərə qoşulmasını asanlaşdıracaq və korporativ innovasiyaların çevikliyini və ümumi effektivliyini yüksəldəcək. Bu mövcud bank investisiya sistemlərinin yenidən tərtib edilməsini İstifadəçilərin hüquqları və IT təhlükəsizliyi kimi məsələlərin yenidən nəzərdən keçirilməsini tələb edir

2. Genişləndirilmiş əlaqə imkanlarının təmin edilməsi: korporasiyalar öz beynəlxalq ticarət şəbəkələrini genişləndirdikcə, onların qoşulma problemləri artır. İnteqrasiya təkcə öz banklarının sistemlərinə qoşulmağı deyil, həm də pul vəsaitlərinin idarə edilməsi funksiyalarını təklif edən xarici korporativ maliyyə alətlərini də əhatə edə bilər. Bu, standartlaşdırmanın olmamasını, bir çox məlumat ötürmə kanallarının mövcudluğunu və ötürülən faylların təhlükəsizliyi və həqiqiliyinə dair bəlkə də qeyri-müəyyənliyi nəzərə alaraq çətin bir vəzifədir. Beləliklə, banklar sənaye səviyyəsini birləşdirmək üçün zəmin yaratmalı və məlumat ötürmə protokolunun formatından asılı olmayaraq, informasiya sistemləri və digər ERP sistemləri arasında daha asan əlaqəni təmin etmək üçün açıq mənbə texnologiyasından istifadə etməyi nəzərdən keçirməlidirlər.

3. Real vaxt analitiklərindən proaktiv analitikaya keçidin təklifi: xəzinədarlar likvidliyin artırılması, pul vəsaitlərinin proqnozlaşdırılması, müxtəlif coğrafi regionlarda və hüquqi şəxslərdə vəsaitlərin idarə edilməsi üçün öz maliyyə risklərini real vaxt rejimində görmək istəyirlər. Bank əməliyyatçıları dəqiq real vaxt analitiklərini təmin etmək, daha dərin strateji fikirlər yaratmaq və pul vəsaitlərinin idarə edilməsi üçün proaktiv fikirlər təklif etmək üçün gündəlik balansdan və reaktiv əməliyyat hesabatlarından kənara çıxmalıdırlar. Yalnız banklar pul vəsaitlərinin idarə edilməsi üzrə Korporativ biznesə tam inteqrasiya edə bildikdə (məsələn, nağd pulun yığılması, təchizatçıların ödənilməsi, dövriyyə kapitalının idarə edilməsi və bütün kapitalın idarə edilməsi prosesi səssiz olduqda) onlar əməliyyatların

asanlaşdırılmasından etibarlı korporativ Xəzinədarlıq məsləhətçilərinə çevrilməyə qədər xərclərin yaradılması zənciri üzrə yuxarı qalxa bilərlər.

4. Tərəfdaşlıq yolu ilə şəbəkələrin genişləndirilməsi: korporativ banklar müştərilərə əməkdaşlıq əsasında əlavə xidmətlərin daha geniş spektrini (məsələn, müxbir bankçılıq) və həmkarlarla birgə innovasiyaların davamını təqdim etməlidirlər. Amma pul vəsaitlərinin idarə edilməsi sahəsi artıq sadəcə ənənəvi bankların fəaliyyət sahəsi deyildir. Onlar tərəddüd etmədən rəqabətli həllər təklif edən yeni ödəniş xidmətləri təchizatçılarını və texnoloji platformaları cəlb edə bilərlər (məsələn, aşağı komissiyaları olan kiçik biznes müştəriləri üçün xarici valyutada ödənişlər). Buna görə də, korporativ banklar müştərilərə xidmət imkanlarını genişləndirmək üçün qeyri-bank təşkilatları ilə əməkdaşlıq etməyə çalışmalıdırlar.

Pul vəsaitlərinin idarə edilməsi hazırda daha çox diqqəti cəlb edir, lakin dinamikanın dəyişməsi korporativ banklar üçün ağır nəticələrə gətirib çıxara bilər. Əsas Xəzinədarlıq bankları kimi öz rolunu möhkəmləndirmək üçün bu vəzifələri tutan şəxslər sabahın korporativ xəzinədarlarını dəstəkləyən pul vəsaitlərinin idarə edilməsi üzrə qərarların yeni nəsilini tətbiq etməlidirlər

3.2. Bank sektorunda yenidən qurulma məsələləri və yenidənqurulma metodları

Müasir iqtisadi reallıqlar əvvəlki onilliklərdə bazarda üstünlük təşkil edən bank biznes proseslərinə nəzəri və praktiki yanaşmaların əsas istiqamətlərini əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Bank və biznes mühitinin dəyişən dinamikası bankları biznesdə fantastik nəticələrə nail olmaq üçün öz əməliyyat prosesini yenidən qurmağa məcbur edirdi. Bankların əməliyyat xərclərinin azaldılması, müştəri xidmətinin yaxşılaşdırılması və gəlirin artırılması kimi qarşıya çıxan məsələlərin həllinə yönəlmiş əməliyyat prosesi biznes-proseslərin reinjinerinqi yolu ilə innovativ bank təcrübələri tələb edir. Rabitə sahəsində sürətli texnoloji irəliləyişlər, sənaye dövrünün sonu və qloballaşma konsepsiyasının üstünlük təşkil etməsi tədqiqatçıların və menecerlərin diqqətini istehsal proseslərindən, məhsullarından istehlakçıya və

onun ehtiyaclarına əhəmiyyətli dərəcədə yönəltmişdir. Son illərin iqtisadi böhranı faktiki olaraq göstərdi ki, kommersiya bankının ən güclü rəqabət üstünlüklərindən biri onun müştərilərlə uzunmüddətli münasibətləridir. Beləliklə, müştəri yönümlü fəlsəfəni yeni bazar paradigması, iqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində inkişafın ən yaxşı amillərindən biri olan müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi üzrə növbəti strategiya hesab etmək olar. Lakin uğurlu müştəri yönümlü biznes-modelin inkişafı rəqabət üstünlüyünü təmin etmək üçün kifayət etmir, çünki imitasiya tez-tez və asan olur: diferensial və çətin təqlid edilə bilən biznes modeli daha effektivdir həm də , mənfəət əldə etmək üçün daha çox şansa malikdir. Nəzərə alsaq ki, bu model həm ənənəvi operatorlar, həm də yeni iştirakçılar üçün kifayət qədər diferensiallaşdırılmış və çətin şəkildə təkrarlana bilər, bu səbəbdən biznesin innovasiya modeli özlüyündə rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üsulu ola bilər. Texnologiyadakı hər hansı bir dəyişiklik müştəri münasibətinin və dəyərlərinin dəyişməsi ilə müşayiət olunmalıdır, çünki BPR maraqlı tərəflərə yüksək keyfiyyətli xidmət göstərməyi təmin etmək üçün təklif olunan prosesidir. Müasir vəziyyətdə tədqiqatın əsas məqsədi problemin təsviri, biznes modelinin nəzəri və praktiki aspektlərinin qiymətləndirilməsidir.

Biznes proseslərinin yenidən qurulması (BPR) ilə bağlı mövcud ədəbiyyatı araşdırılır. BPR-ni müəyyənləşdirir və digər dəyişiklik proqramları arasında fərq yaradılır. BPR-yə ümumi yanaşma təsvir olunur və bu yanaşmanın banka tətbiqinin nəticələri təsvir olunur. Avropaya inteqrasiya prosesi şəraitində kommersiya bankları geniş rəqabət üçün innovasiya sistemi müəyyən etməli, onu təkmilləşdirərək inteqrasiya üçün xüsusi sistem tətbiq etməli və rəqabətə davamlı hala gətirməlidir. Bankın idarəçilərinin məqsədləri əgər ilk növbədə mənfəəti iqlat artırmaqdırsa deməli, daha böyük risklərin olmasını nəzərə alır və onların minimuma endirilməsinə əsaslanan inkişaf strategiyasının təmin olunmasını tələb edir, bu strategiyanın tətbiqi ilə mənfəət daha aşağı, lakin daha risksiz olacaqdır. İstənilən bir təşkilat daxili və xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə olaraq fəaliyyət göstərir , həmçinin banklar fəaliyyət sahələrində həm idarəetmə, həm inkişafıla bağlı olaraq digər təşkilatlarla qarşılıqlı münasibətdədirlər. Bu baxımdan XXI əsrdə

Biznes modelinin inkişaf tendensiyaları olan biznesin davamlı inkişafı və korporativ idarəetmə bütün təşkilatların mənimsəməyə çalışdıqları aspektlərdir. Xüsusilə Avropa İttifaqına integrasiya olunmuş xüsusi bazarlarda effektivliyin artırılması üçün banklar ən yaxşı təcrübə ilə bağlı diqqətli olmaq məcburiyyətindədir. Həm də bu bazarlarda rəqabətin artması yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi bankın öz üzərinə götürdüyü risklərin artmasına gətirib çıxarır. Bu kimi səbəblərdən müəlliflərin bank biznes modellərinin hipotezlərinin öyrənilməsinə marağı genişləndi, nəticədə BRP-nin təşkilati səmərəliliyi ilə BPR komandası idarəetmə qabiliyyətinə malik oldu və bu ümumi proseslərin dəyişdirilməsi üçün kömək oldu. Güclü BPR və IT dəstəyi olan təşkilatların daha keyfiyyətli və müştəriyə yönələn imici var. BPR və təşkilati səmərəlilik müsbət korrelyasiya asılılığındadırlar, çünki zamanla biznes əməliyyatlarının yenidən işlənməsi sonradan səmərəli performans nümayiş etdirməsinə zamanla isə onun gücləndirilməsinə gətirib çıxarır. BPR həyata keçirilməsi təşkilatın işinin effektivliyinə ilk zamanlar mənfi təsir göstərir, çünki məlum məsələdir ki, biznesdə yeni proseslər həmişə problemlərlə üzləşir. Daha əvvəl qeyd edildiyi kimi, integrasiya edilmiş biznes modelinin yaradılması vacibdir və bank üçün sərfəlidir, lakin hər bir bankın öz modelini sıfırdan qurmağı asan olmayacaq. Hər bir bank unikaldir, onların öz fərqləri və rəqabət üstünlükləri var, lakin bütün kommersiya bankları idarəetmə və istehsalda ümumi elementləri müəyyən edə bilər. Bütün maliyyə sektoru və bank sektoru ümumi şəkildə qəbul etdiyi standartlar, iş prinsipləri və uğurlu praktiki qərarlar var. Beləliklə, kommersiya bankları üçün tipik integrasiya edilmiş biznes modeli mövcuddur. Kommersiya bankının tipik integrasiya biznes modeli effektiv informasiya və bank fəaliyyətinin formalaşdırılmasının metodoloji aləti hesab olunur. Bunu formalaşdırmağa başlayan banklar üçün biznes proseslərinin təsviri tətbiq edilir və davam edən bankların fəaliyyətinin artıq təsvir edilmiş biznes proseslərini deyil, digər biznes elementlərini də formalaşdırmağa başlayır. Tipik integrasiya edilmiş biznes modelinin tətbiqi banklara sadalananlara imkan verir: 1) təşkilat strukturunun layihəsini formalaşdırmaq və optimallaşdırmaq üçün vaxt və xərclərin əhəmiyyətli dərəcədə azaldılması 2) məhsulların, xidmətlərin və yeni biznes proseslərinin daha

sürətli və səmərəli layihələndirilməsi; 3) Bankın uğurlu fəaliyyətinin və təcrübəsinin tətbiqi; 4) Bank məhsul, xidmətlərinin və daxili əməliyyatların keyfiyyətinin artırılması 5) Qərarların qəbulunun, idarə edilməsinin effektivliyinin və keyfiyyətinin artırılması (Postolache, 2017).

Bu tədqiqat CRM-in effektivliyini müəyyən etməyə və empirik sınaqdan keçirilmiş CRM modelini yaradaraq, bu prosesdə boşluqları müəyyən etməyə çalışır. Tədqiqat məqsədləri üçün analitik və təsviri tədqiqat növləri aparılmışdır. Araşdırmaların əksəriyyəti əsas məlumatlardan istifadə etməklə həyata keçirilir. Əsas məlumatların toplanması üçün sadə təsadüfi nümunə üsulundan istifadə olunub. Tədqiqatın aparılması üçün nümunə elmi olaraq seçilib. Tədqiqat zamanı müştərilər və bank işçilərindən məlumat toplamaq üçün iki sorğu dəsti istifadə edilmişdir. Məlumatların toplanması, təhlili və təşkili prosesində tədqiqat, induksiya və istifadə üçün həm aşkarlanmaya, həm də aqreqasiyaya yönəldilmiş deduksiya, kontent-analiz və müqayisəli təhlil metodlarından istifadə olunub. Xidmətlər banklar tərəfindən təklif olunduğundan, CRM - in effektivliyinin 100% göstəricisi hesab olunur. Müəllifin Unibank KB ASC –də apardığı sorğu əsasında işçilərin ümumi orta qiymətləndirməsi CRM-in effektivliyi kimi nəzərdən keçirilir. Sorğu nəticəsində müştərilərin CRM elementlərini 84% səviyyəsində effektiv qəbul etdiyini göstərir. Bu faiz fərqi CRM-in həm effektiv tərəfini, həm də bu prosesdə boşluqları aşkar etməyə imkan verir. Bankın inkişafı və tədqiqat məqsədləri üçün seçilmiş məlumatların aktuallığı müştəri konsepsiyalarının mövcud aspektləri və uğur üçün cari strateji əhəmiyyət daşıyır. Əsas məqsəd bank məhsullarının inkişaf etdirilməsi və müasir bank xidmətlərinin təqdim edilməsi yolu ilə bankın müştərilərinin tələbatlarının ödənilməsinə yönəldilmişdir. Banklar CRM prosesində boşluqları aradan qaldırmaq və CRM-in tam effektivliyinə nail olmaq üçün konkret strategiyalar tətbiq etməlidirlər. Bu tədqiqat aydın şəkildə göstərir ki, banklar qarşısında duran real vəzifə işgüzar münasibətlərə əsaslanan münasibətləri müəyyən bir müddət ərzində psixoloji cəhətdən əlaqəli və məqsədyönlü münasibətlərə çevirməkdən ibarətdir. Tədqiqat zamanı banklar üçün CRM model təklif olunur

hansı ki, bu da yeni müştərilər əldə etməyə və artıq mövcud olanları saxlamağa imkan versin.

Bank sektorunun liberallaşdırılması və yüksək texnoloji potensialın inkişafı ona gətirib çıxardı ki, maliyyə xidmətləri şöbələri proseslərin reinjinerinqi ilə məşğul olmağa məcbur oldular. Reinjinerinq dəyər, keyfiyyət, sürət və xidmətdə kəskin təkmilləşdirmələrə nail olmaq üçün biznes proseslərinin radikal bir şəkildə yenidən qurulmasıdır. BPR şirkətin bazarda daha güclü və uğurlu rəqib ola bilməsi üçün biznes proseslərində ciddi təkmilləşdirmələr etmək strategiyası ilə biznes innovasiyalarının təşviq edilməsi strategiyasını birləşdirir. Bankda müştəri yönümlü strategiyanın həyata keçirilməsi zamanı tənzimləmə üzərində işləmək lazımdır. Reinjinerinq təşkilatın missiyasının, strateji məqsədlərin və müştərilərin ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi ilə başlayır (Hammer,1993). Bəzi əsas suallar verilir, məsələn, " Bizim missiyanı yenidən nəzərdən keçirmək lazımdır mı ? Strateji hədəflərimiz bizim missiyamızla uzlaşacaqmı? Müştərilərimiz kimlərdir?". Təşkilat xüsusilə müştərilərin istək və ehtiyacları baxımından şübhəli fərziyyələr üzərində işləyir. Təşkilat yalnız nə etməli olduğunu yenidən düşündükdən sonra bunu ən yaxşı şəkildə necə yerinə yetirəcəyi qərarını verə bilər. Biznes vizionunun və prosesin məqsədlərinin işlənilib hazırlanması: biznes-proseslərin reinjinerinqi biznes-vizyon əsasında həyata keçirilir hansı ki, xərclərin azaldılması, vaxtın azaldılması, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, iş həyatının keyfiyyəti kimi konkret biznes-məqsədləri nəzərdə tutur. Biznes proseslərinin yenidən qurulması işçilərin iş proseslərinin necə dəyişdirilməsinin açarıdır. Bunlar proseslərdə kiçik dəyişikliklər kimi görünə bilər, lakin pul mübadiləsi, xidmət göstərilməsi və müştəri məmnuniyyəti kimi sferada müsbət nəticələrə səbəb ola bilər. Biznes proseslərinin sənədləşdirilməsi aktının özü, bir qayda olaraq, təşkilatın effektivliyini 10% artırır. Biznes prosesləri çərçivəsində əməliyyat prosedurları, prosedur sisteminin hazırlanması, bankın bölmələrinin qarşılıqlı fəaliyyətinin reqlamenti və alqoritmləri bir qrup strategiyaya əsaslanır, eləcə də arxa və ön ofisin bütün prosesləri arasında qarşılıqlı fəaliyyətə əsaslanan məntiqi bir zəncir qurulur. Proseslərin hər biri üçün bir reqlament formalaşdırılır və onun strukturu biznes analitikləri tərəfindəndən

tövsiyə olunur. Texnologiya sahəsindəki nailiyyətlər, bankların müştərilərə daha rahat bir şəkildə xidmət göstərməsinə təsir göstərir.

CRM-sistemlər seçilmiş biznes inkişaf strategiyasından asılı olmayaraq aktualdır. CRM proqramı hazırda dünyanın ən böyük proqram bazarıdır, 2025-ci ilə qədər CRM-in gəlirlərinin 80 milyard dollardan çox olacağı gözlənilir. CRM indi artan hər bir biznesin mərkəzində yerləşir. 2019-cu ildə CRM proqramından mobil qurğularda daha geniş istifadə olunduğunu gördük. Mobil biznes - proqram istifadəçiləri 74% müştəri məmnuniyyətinin artması, satışların 87% yaxşılaşması və biznes-proseslərin səmərəliliyinin 73% artması ilə üzləşiblər. Marketinqçilərin 81%-i hazırda bir neçə cihazdan CRM platformalarını idarə edir. İstifadəçilərin 87% - i öz mobil qurğuları vasitəsilə alış-veriş edir və brendlərlə qarşılıqlı əlaqə yaratmaq üçün müxtəlif kanallardan istifadə edir. Forester şirkətinin statistikasına görə ki, komandaların 50%-i mobil CRM sistemindən istifadə edərək məhsuldarlığı artırmışdır. Nucleus Research hesabatında deyilir ki, mobil CRM istifadə edən şirkətlərin 65%-i satış planlarına çatır. Eyni zamanda həmin tədqiqat göstərdi ki, CRM üçün xərclənmiş hər bir Dolları 8,71 dəfə artığını qaytarır. İstehsal modelində əməliyyatlar, proqram vasitələri, xüsusilə prioritet məhsulların satışı artırılır, müştəri yönümlü strategiya halında isə daha müxtəlif vəzifələr müəyyən edilir. CRM-in tətbiqi istehsal modelindən bank biznesinin müştəri yönümlü biznes modelinə gədən yolda ilk addımdır. Əlavə 8 - ə nəzər salaq. Müştəri yönümlü bankda bütün bölmələrin fəaliyyəti bir əsas məqsədə-müştərilərə sürətli, keyfiyyətli xidmət hesabına satışın artırılmasına tabedir. Belə bir təşkilatın nəzdində əsas funksiyaları yerinə yetirən bölmələr üfüqi texnoloji zəncirin halqaları olmaqla yanaşı satış bölmələrinə xidmət vəzifələrini yerinə yetirərək bir-biri ilə əlaqədardır. Bu prinsip strukturun müəyyən edilməsi və nəticələrin bir bölmədən digərinə ötürülmə formasının təkrarlanması üçün qarşısını almaq üçün idarə məsuliyyətinin həddlərini dəqiq müəyyən etməyə imkan verir. Qeyd edək ki, banklarda CRM-sistemlərin tətbiqi prosesi kifayət qədər mürəkkəb inteqrasiya prosesi ilə bağlıdır. Günümüzdə müştərilər geniş seçim nəticəsində hansı bankla əməkdaşlıq etmək istədiklərini müəyyən etmək hüququna malikdirlər. Buna görə də mövcud müştəri bazasının

qorunması, eləcə də yeni müştərilərin cəlb edilməsi banklar üçün ciddi qayğıdır. Müştəri məmnuniyyəti bankın marketinq idarəçiliyində qiymətləndirmədə və nəzarətdə mühüm bir dəyişəndir. Müştəri məmnuniyyətinin aşağı olması müştəri loyallığının azalmasına gətirib çıxarır və rəqiblərin təkliflərinə nəzərə alaraq, müştərilər öz banklarını asanlıqla dəyişə bilirlər. Banklar müştərilərlə əlaqələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərməlidirlər və bütün təşkilat çərçivəsində müştərilər haqqında məlumatlardan ağıllı şəkildə istifadə etməlidirlər. Son illərdə bank sektorunda rəqabət texnoloji dəyişikliklər və sənayedə tənzimləmə kimi inkişaflara görə daha da güclənmişdir. Ənənəvi bank kanalı tədricən elektron bank xidmətlərinin daha geniş istifadəsi ilə tamamlanır. Hazırda bankların bir çox müştəriləri filiala getməmək üçün bankomatlardan və ya internet-bankinqdən istifadə etməyə üstünlük verirlər. Müştərilər haqqında məlumat bankların ən böyük aktivlərindən biridir. Onlar bu qiymətli aktivdən istifadə edə və ən yüksək gəlirlilik və sabit dəyər ilə xarakterizə olunan müştəri qruplarını tutmaq üçün əsas rəqabət üstünlüyü kimi istifadə edə bilirlər. Banklar bank bölmələri, Bankomatlar, elektron bank xidmətləri, internet, köşklər və Çağrı mərkəzləri kimi təmas nöqtələrinin geniş diapazonunda müştərilərlə münasibətləri yaxşılaşdırırlar. CRM satış potensialını artırmaq və müştəri dəyərini daha da artırmaq üçün istifadə edilə bilən dominant idarəetmə vasitəsidir. Bir qayda olaraq, CRM Bankın müxtəlif biznes komponentlərini məsələn, satış, marketinq, IT və mühasibat uçotunu əhatə edir. Bu yanaşma Bankın mənfəətini birdən-birə artırma bilməz, lakin müştərilərin banka sadıqlığını mütləq artıracaq. Müasir CRM metodologiyasının əsas məqsədi müəssisələrin müştərilərin davranışlarını daha yaxşı başa düşmək üçün insan resurslarından və texnologiyalarından istifadə etmələrinə kömək etməkdir. Məsələn, banklar öz müştərilərinə doğru zamanda ipoteka kreditləri, kredit kartları və s. kimi müvafiq bank məhsullarını marketinq üçün müştərinin həyat mərhələlərini izləyə bilirlər. CRM hər bir sənayedə vacibdir, lakin xüsusilə bank işi üçün təşkilatlara daha çox müştəri təcrübəsi qazanmağa kömək edir. Maliyyə xidmətləri qlobal araşdırmasına görə, müştərilərin 67% - nin banka yeni üstünlüklər əldə etməsinə səbəb olduğu halda daha çox məlumat verməyə hazır olduqlarını bildirib. Bank sektorunda CRM-

in bir neçə üstünlüyü və əhəmiyyəti var : 1. Yeni müştərilərin cəlb edilməsi. 2. Satışlar CRM-in inkişafı ilə bankların əhəmiyyətli bir hissəsinə çevrilmişdir. CRM satış modulunu istifadə edərək satışların idarə edilməsində banklara kömək edir. Tətbiqin digər bir aspekti cross-satışların idarə olunmasıdır. 3. CRM marketing şöbəsinin söylərini daha məhsuldar edir. Buradakı informasiya vasitəsi ilə marketing qrupları personalın cəlb edilməsi və saxlanması üçün yeni marketing imkanlarını inkişaf etdirə bilirlər. 4. CRM təkrarlanan proseslərin minimuma endirilməsi və ya aradan qaldırılması ilə xərcləri azaldılması ilə məhsuldarlığı artırır. Düzgün texnologiya mövcud olduqda, işçilər daha az vaxt ərzində daha çox müştəri hesablarını idarə edə bilirlər ki, bu da onları daha məhsuldar edir. 5. CRM ilə hər bir müştərinin bir platformada ehtiyacları, üstünlükləri və davranışı haqqında məlumat əldə edə bilərsiniz sonra marketing strategiyanızı planlaşdırırsınız. 6. Müştərilərlə effektiv ünsiyyət və qarşılıqlı əlaqələrin avtomatlaşdırılması. CRM həmçinin banklara müxtəlif onlayn mediada marka və məhsullar haqqında söhbətləri izləməkdə kömək edir. 7. CRM müştəri xidmətinin keyfiyyətini yaxşılaşdırmağa kömək edir. Müştəri sorğularına sürətli avtomatlaşdırılmış cavab verərək, onlara aid olan xidməti asanlaşdırmaqla daha yaxşı müştəri xidməti təmin edir. CRM və Banklar birlikdə müştərilərlə daha yaxşı iş təcrübəsi yaradırlar. 8. CRM bank sisteminin köməyi ilə barmaqlarımızın ucunda çox sayda məlumat var ki, bu da fərdi xidmətlərin fəal şəkildə təmin edilməsi üçündür. 9. Bütün müştəri məlumatları bir CRM sistemi çərçivəsində mövcud olduğundan, işçilər e-poçt vasitəsilə axtarısa və ya bir suala tez cavab vermək üçün birdən çox platformaya ehtiyac duymurlar (<http://www.xobber.com/importance-crm-education/>,16.05.2018). Vahid sistemin köməyi ilə bankın istənilən əməkdaşı hesab üzrə işin gedişatına baxmaq üçün müştəri profilinə daxil ola bilər və bu hər hansı prosesin təkrarlanmasının qarşısını ala bilər. Nucleus Research şirkətinin araşdırmasına əsasən, CRM sistemlərində sosial şəbəkələrin və mobil imkanların istifadəsi zamanı ticarət nümayəndələrinin əmək məhsuldarlığı 26,4 faiz artmışdır. İstifadəçilər həmçinin hər hansı bir cihazdan, notbook, kompüter və ya smartfondan CRM-ə daxil ola bilirlər ki, bu da məlumatları harada və nə vaxt görə biləcəyinizə dair məhdudiyyətlərin olmaması deməkdir.

3.3. Bank sektorunun yenidən qurulmasında beynəlxalq təcrübə

Aparıcı bankların məhsuldarlığını artırmaq üçün strateji olaraq necə idarə edildiyini və idarə olunduğunu anlamaq lazımdır. Bunun üçün bankların liderliyinin ən yaxşı təcrübələrini, Pərakəndə bank xidməti, Bank kiçik və orta biznes üçün, Korporativ bankçılıq, Aktiv və passivlərin idarə edilməsi xəzinədarlıq kimi əsas bank sahələrinin işini necə inkişaf etdirəcəyini, marketinq, satış, kredit risklərinin idarə edilməsi, strateji və fəaliyyət planlaması, büdcə və maliyyə nəzarəti kimi bankların əsas idarəetmə proseslərini necə təşviq etdiyinə dair fikirləri öyrənmək lazımdır.

Bank işində mükəmməl hesablama sistemi və onun restrukturizasiyasında hesablama sisteminin effektiv rolunun vacibliyi hər kəs tərəfindən qəbullanmışdır. Gündəlik həyatımızda 2 faktor onun əhəmiyyətini və funksiyasını daha da artırmaqda davam edir. Buna kompüter texnologiyaları, proqram təminatları və xidmət, məhsulların çeşidliyini daim təkmilləşdirərək və tədricən artıraraq fərdi bank təcrübəsi sektorunun genişlənməsi aiddir. Buna görə rəqabət üstünlüyünün və təşkilatçılıq səmərəliliyinin vacibliyinə əsaslanan təməl, gələcəyə hazırlanan və dəyişməyə açıq olan dünya miqyasında və yalnız yerli bazarlarda deyil, beynəlxalq bazarlarda olmağı hədəfləyən və gələcəyini təsirli və əvvəlcədən düşünülmüş şəkildə proqnozlaşdırma bilən təşkilatların idarə heyətlərində yer alırlar. İnformasiya cəmiyyəti istehsal amilinin 4-cü mənbəyi, məlumatdan çox yaxşı istifadə edən cəmiyyət deməkdir. İnkişafdakı sıçrayış, kompüterlərin gəlişi ilə daha çox, yaxşı və effektiv dizayn (informasiya mühəndisliyi) nəticəsində müəssisələrin hazırkı və gələcək potensial ehtiyacları üçün istifadə edilməsi ilə baş verdi. Beləliklə, müvəffəqiyyətə ilk töhfə biliklərdir. İkincisi məlumatları mənimsəmək, istifadə etmək və idarə etməkdir. Bunu uğurla həyata keçirən təşkilatlarla digərləri arasında çox böyük fərq var. Buna görə də bugünkü təşkilatlarda informasiya sistemlərində strategiya və təfəkkürün olmaması, infrastrukturun olmaması, müasir və elmi yanaşmanın olmaması və s. səbəbləri ilə məlumat çox təsirli bir şəkildə istifadə edilmir, beləliklə də çatışmazlıqlar yaranır. Digər bir element, informasiya texnologiyaları mütəxəssislərinin təşkilatın məqsədlərini bildikləri və narahat

olduqları üçün fəaliyyətlərini, planlarını və quruluşlarını buna uyğun olaraq yenidən təşkil etmələrindədir. Yanlış və ya qeyri-kafi şəkildə başa düşülən anlayışlar birbaşa bu anlayışlar və təcrübələr ilə əldə edilmək istənilən hədəflərin, qazancların və ya çatışmazlıqların ən böyük maneəsini təşkil edir. Sırf bu səbəbdən, qurum rəhbərləri bu dəyişikliklərin təmin edəcəyi inkişafı kifayət qədər qiymətləndirə bilmədiyini qənaətinə gəlirlər.

Müəssisələr klassik idarəetmə ideyasından çıxırlar və dəyişiklik texnologiyasının tətbiqinə keçirlər. Bu zaman bir sıra dəyişikliklər müəssisələrdə baş verir. Aşağıdakı dəyişikliklər yenidənqurulmanı həyata keçirən müəssisələrdə müşahidə olunur. Bunu dünya miqyasında fəaliyyət göstərən banklara və maliyyə sektorunda olan qurumlar əsasında nəzərdən keçirək.

IBM Kredit Korporasiyası: IBM-in törəmə şirkəti olan IBM Kredit Korporasiyası, IBM tərəfindən satılan kompüter proqramlarını və xidmətlərini maliyyələşdirir. Müştəri maliyyələşdirməsinin həqiqətən gəlirli bir sahə olduğunu nəzərə alsaq, IBM Kredit, IBM-in ən vacib müəssisələrindən biridir. IBM Kreditin fəaliyyətinin ilk illərindəki kreditləşmə prosesi qədim dövrün qalıqlarını xatırladırdı. Bütün proses orta hesabla altı gün davam edirdi və bəzən hətta iki həftə müddətinə uzadıla bilərdi. Bu prosesdəki fəaliyyət əvvəlcə beş addımdan ibarət idi. Bu məsələ hər aspektdən təhlükəli hesab olunurdu, çünki proses müddətində müştəri başqa bir kompüter satıcısı tərəfindən aldadıla bilər və başqa bir maliyyə mənbəyi tapa bilər; hətta bütün satış sövdələşməsindən imtina edə bilər. Bu prosesi yaxşılaşdırmaq üçün IBM əvvəlcə müqavilə ilə bağlı suallara cavab vermək üçün bir idarəetmə komitəsi yaratdı. Ofisdəki işçi müştəriyə istədiyi informasiyanı verə bilərdi. Lakin bu halqaya digər bir proses əlavə edildi. Beləliklə, tələbat sənədlərin yığımları arasında gözləməli olmurdu və 7 günlük müddət 1,5 saata endirildi. Rəhbərlik bütün kredit vermə prosesinə nəzarət etməyə başladı. Problem tapşırıqlarda və ya tapşırıqları yerinə yetirən insanlarda yox, prosesin quruluşunda idi. Başqa sözlə desək, dəyişməli olan prosesin addımları deyildi, prosesin özü idi. Müraciət forması artıq bir ofisdən digərinə göndərilirdi, vahid sövdələşmə nümayəndəsi adlanan bir nəfər əlaqəli bütün işləri aparırdı, çünki prosedurlar çox sadə idi. Köhnə proses rəhbərliyin

xəyal edə biləcəyi sərt tələblər üçün şişirtmə ilə hazırlanmışdı. İşin çox hissəsinin ofis səviyyəsində olduğu başa düşüldükdə, bir nəfərin bu tapşırıqları asan kompüter sistemi ilə rahatlıqla yerinə yetirə biləcəyi ortaya çıxdı. Beləliklə yeniliyin gətirdiyi performans keyfiyyəti 7 günlük prosesin müddətini 4 saata endirdi, həmçinin yalnız sənədləşmələrdə 80 faiz azalma müşahidə olundu.

Hindistanda Dövlət Sektoru bankları Hindistan iqtisadiyyatının təməl daşdır. Təəssüf ki, 90-cı illərin sonlarına qədər bütün modernləşdirilmiş sistemlərdən məhrum idilər. Bu gün təqdim olunan bankomat qurğusu, 24 saatlıq bank işi, E-bankçılıq, Mobil-bankçılıq kimi bir xidmətinə nisbətən əmanətləri və məxaric kimi ən əsas xidmətləri təklif edirdilər. Hindistan Dövlət Bankı, əsas bank sisteminin yüksək səviyyədə hazırlanmış bir versiyasını həyata keçirərək, bütün filiallarını avtomatlaşdırmaq üçün geniş bir kompüterləşdirmə səyini göstərmiş bir nümunədir. Bununla birlikdə, Bankın mərkəzləşdirmə və rabitə sistemlərindəki problemlərdən istifadə etmədən manual sistemlərdən istifadə etməsi səbəbindən mərkəzləşdirilmiş sistemə müraciət etmək məcburiyyətində qaldı. Reinjinerinqə ehtiyac SBI-nin digər dövlət sektoru tərəfdaşları ilə birlikdə mövcud müştəriləri itirməyə başladığı və orta sinfin artan potensialından istifadə etmək imkanından məhrum olduğunu gördüyü üçün yarandı. Digər bir amil yerli və xarici banklardan sıx bir rəqabət olduğu üçün ortaya çıxdı. Təşkilatlarını yenidən qurur, filialları yenidən dizayn edir, alternativ kanallar təqdim edir və texnoloji yüksəlişinə diqqət yetirməyə başladılar. 2000-ci ildə HDB bu yenidənqurma üçün KPMG-ə müraciət etdi və 2002-ci ildə KPMG fərdi rəqabətə qarşı çıxmaq üçün yeni İT idarəedici sistemlər təklif etdi. Başlanğıc üçün 3300 filial seçildi və bunlarda misli görünməmiş uğuru nəzərə alaraq, sonradan HDB-in filial sayını 14600 qədər genişləndirdi. Məqsəd "vahid pəncərə" sistemini yaratmaq, müştəri xidmətini yaxşılaşdırmaq, şəhər və kənd əhalisinin maraqlarını əhatə etmək və müştərinin istədiyi bir çox digər məqsədlərlə yanaşı öz maraqlarını da onlara təqdim etmək istəyirdi. Dövlət sektorunun nəhəngi üçün bu restrukturizasiyada qarşıya çıxan ən böyük problem filiallar bir biri ilə bağlı olmadığından müştəri "bank" müştərisi deyil, "filial" müştərisi olması idi. Bundan başqa, informasiya texnologiyaları hələ də yalnız daxili effektivliyə yönəlmişdi.

Beləliklə, arxa ofis funksiyalarını yerinə yetirmək və iş proseslərini yenidən işləmək üçün əməliyyatları ayırmaq planlaşdırılırdı. 2003-cü ilin iyun ayında biznes-proseslərin reinjinerinqi üzrə komanda (BPR) yaradılmışdır. Əsas məqsəd, beynəlxalq standartlara uyğun xidmət göstərməyi asanlaşdıran bir əməliyyat memarlığı yaratmaq idi. Bununla da korporativ müştərilər üçün "telebanking və uzaqdan idarəetmə" adlı xüsusi bir xidmət təqdim etdilər.

Hindistan Dövlət bankı Hindistanın ən qədim və ən böyük bankıdır, aktivləri 250 milyard ABŞ dollarından çoxdur. Bu, filiallarının sayına görə dünyada ikinci ən böyük bankdır; 10 000-ci filialını 2008-ci ildə açılib. Bankın dünyanın 84 ölkəsində yerləşən 32 beynəlxalq filialı və 8500-ə yaxın bankomatı var. Bundan əlavə HDB (State bank of India SBI) bir sıra törəmə banklarda hissə və ya tam səhm paketinə malikdir ki, bu da 14 600-dən çox filialda və təxminən 10 000 ATM-də bank xidmətlərinin əlçatanlığını təmin edir. Özəl sektordakı banklardan fərqli olaraq, SBI Hindistanda qazanc əldə etməkdə və əhaliyə bank xidmətləri göstərilməsində ikiqat rol oynayır. Buna görə də bank Hindistanda geniş filial şəbəkəsi qurmuşdur lakin aztəminatlı kənd yerlərində bu banka sərfəli deyil. Bununla belə kənd, rayon və bölgələrdə on milyonlarla hindliyə bank xidmətləri göstərir. Etibarlı rabitə və enerji təchizatının olmaması (xüsusilə kənd yerlərində) 1970-ci və 1980-ci illər ərzində Hindistan banklarında kompüterləşmənin həyata keçirilməsinə mane olurdu. 1990-cı illərdə Hindistan iqtisadiyyatı sürətlə inkişaf etməyə başladı, belə ki, aşağı əmək xərcləri, intellektual kapital və telekommunikasiya texnologiyalarının təkmilləşdirilməsi Hindistana qlobal əsasda kommersiya xidmətlərini təklif etməyə imkan verdi. Bütün bu sadalananlar bankı yenidənqurma işləri aparmağa sövq edirdi. Bu sahədə məqsəd müştəri xidməti səviyyəsini və onlarla işləmək təcrübəsini artırmaq, prosesləri asanlaşdırmaq və bir neçə çatdırılma kanalını təklif etmək, müştəri ilə dərin və davamlı əlaqələr qurmaq, işçinin iş keyfiyyətinin artırılması ilə əmək məhsuldarlığını və mənfəəti artırmaq, Filialın və filial menecerinin vaxtını daha çox işə nəzarətə yönləndirmək üçün satış və marketinqə diqqət yetirmək, yeni keyfiyyətli müştərilər əldə etmək idi. Proses mərhələlərlə həyata keçirildi. 1-ci mərhələdə bankın filialında BPR təşəbbüsü çərçivəsində müştəri xidməti üçün

yenidən dizayn işlənmişdir. Yenidənqurulma sonrası sonra filial növləri: 1) əsas satış və xidmət şöbəsi 2) özünü idarə edən mini filial-1-2 işçi tərəfindən idarə olunan və kanallara alternativ çıxış qurğularının tam dəstəyi ilə dəstəklənən mini-filial (Bankomatlar, Çağrı mərkəzi, internet-köşk və s.) 3) satış yönümlü, yüksək axınlı zonalarda yerləşən 4) spesifik mərkəz- ipoteka kreditləşməsi, SME kreditləri və s. . Bununla da yeni müştərilərin cəlbə və ən yaxşı filial müştəriləri üçün satış / çarpaz satışların artırılması üçün xidməti vaxtın böyük bir hissəsi ayrılmış oldu və satış 60% artdı. Müştərilərə xidmət üzrə əməkdaşın qazandığı üstünlük haqqında: 1) Filiala gələn müştərilərinə çarpaz satış etmək, 2) Ən yaxşı müştərilərə aktiv çarpaz məhsulların satışında ən azı 20% vaxta qənaət etmək. Marketing üzrə menecerin rolu: 1) Ən yaxşı 300 (təxminən) yüksək dəyərli "P" segment müştərilərinə göstərilən əsaslı xidmətləri genişləndirmək. 2) Bank üçün yeni yüksək qiymətli müştərilər əldə etmək. Emal proseslərinin mərkəzləşdirilməsi: 2002-ci ildə bankın rəhbərliyi mərkəzləşdirilmiş bank sisteminin tətbiqi də daxil olmaqla, yeni IT-mühitin yaradılması üzrə KPMG-nin tövsiyə etdiyi strategiyayı təsdiq etdi. Bu səylər Bankın şəhər və şəhəratrafi rayonlarında yerləşən ən böyük 3300 filialını əhatə etməli idi. Texnologiyaların inkişafı banka mərkəzləşdirilmiş emal prosessingini yaratmağa imkan verdi ki, bu da bu göstəricilərin aşağı salınmasına xidmət etdi.

Nigeriyada bank və digər maliyyə institutları bazarının dəyişən dinamikası bütün səviyyələrdə iştirakçıları yenidən qurulmaya məcbur etdi. Bank əməliyyatları və funksiyaları bankların konsolidasiyası, əməliyyat xərclərinin ixtisarı, outsorsinq, portfel investisiyaları, ödəniş və hesablaşma sistemləri ilə bağlı yeni məsələlərin həlli üçün yenidən qurulmağa başladı. Yenilikçi bank təcrübəsi (biznes proseslərinin yenidən qurulması vasitəsilə) Nigeriya banklarına bank sektoruna məxsus xidmət və məhsullarda fasilələri aradan qaldırmaq üçün strateji innovativ müştəri xidmətləri sxemlərini tətbiq etməyə imkan vermişdir. Banklarda reinjinirovka nəticəsində baş verən dəyişikliklər filialın integrasiyası, məhsul və xidmətlərdə eləcə də onların sxemlərinin (kredit kartları, mənzil kreditləşməsinin sxemləri, təhsil kreditləri və çevik depozit sxemləri) tətbiqi yolu ilə yeni forma və ya strukturun verilməsi üçün əks olunur. Qlobal iqtisadiyyat şəraitində mövcud olmaq və inkişaf etmək üçün

biznes bazarların dəyişməsinin əsas tendensiyalarına reaksiya verməlidir. Beləliklə, əsas fəaliyyət göstərən qüvvələrin dinamikası məhsuldarlığa və rentabelliyyə təsir göstərərək böyümə üfəqlərinin idarə edilməsinə və diversifikasiyasına öz töhfəsini vermək üçün banklarda BRP-yə yeni yanaşma tələb edir. Bu qənaətdə uyğun olaraq fəaliyyət göstərən BPR Nigeriyada təşkilati göstəriciləri davamlı şəkildə yaxşılaşdırdı və son zamanlarda bank sektoru Nigeriyada böyük bir reinjining prosesinin şahidi oldu. Bu reinjining prosesləri Nigeriyanın Mərkəzi Bankının bankların rekapitalizasiyası ilə bağlı son direktivləridir. Banklar, həmçinin müştəri xidmətinin, elektron bankinqin, bankomatların, filial şəbəkəsinin inteqrasiyasının avtomatlaşdırılması və keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün informasiya texnologiyaları tərəfindən təqdim olunan imkanları da öyrəndilər. Müasir biznes həm yerli, həm də global səviyyədə sərt rəqabətlə xarakterizə olunur, ona görə də reinjining prosesi təşkilatın sağ qalmasının əsl mühərrikinə çevrilir.

Banklarda yenidənqurma nümunəsi Türkiyə Garanti Bankı təmsalında: Bu bölmədə Türkiyə Garanti Bankı A.S.C-nin 1990-1998-ci illər ərzində keçirdiyi dəyişiklik prosesi nəzərdən keçiriləcəkdir. Türkiyə Garanti Bankı A.S.C 1946-cı ildə təsis edilmişdir. Ümumilikdə ölkə daxilində 224 filial və 15 korporativ ofis hüquqi və fərdi müştərilərin məhsul və xidmətlərinə olan tələbatını ödəyir. Ölkə xaricdə Rotterdam, Malta, Düsseldorf və Lüksemburq filialları olan bank, Hollandiya və Rusiyada törəmə, Türkiyədə isə törəmə Osmanlı bankının tamamına sahibdir. Garanti Bankının 1990-cı illərdən bəri həyata keçirdiyi təşkilati dəyişikliklər biznesdə mükəmməllik fəlsəfəsi və bankda ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi (EFQM qabaqcıl təcrübə modeli) çərçivəsində nəzərdən keçirilmişdir. Müştəriyə yönəlmiş strategiyaların bankda dəyər qazanmasının və idarə edilməsinin dəyişikliklərin kökləri 1980-ci illərə aiddir. Əlaqədar bankçılıq və müştəri yönümlü konsepsiyaları bankın xüsusi diqqət yetirdiyi mövzular idi. Müştəri yönümlü yanaşmadan bütün fəaliyyətlərində istifadə edən bankda təkmilləşdirmə layihələri müştərilərin peşəkar təşkilatlar tərəfindən keçirilmiş ətraflı sorğularına və bu qrupunun işinin nəticələrinə əsaslanır. Bank uzun müddət ərzində həyata keçirməklə davam etdiyi birja layihələrində bir sıra mərhələləri başa çatdırdı. Bankın keçirdiyi

yenidənqurma prosesinin əsas mərhələləri aşağıdakı xronoloji qaydada təqdim olunur: 1990-1991-ci illərdə- İdarəetmə yanaşmasının dəyişməsi ilə paralel olaraq müştəri yönümlü strategiyalar da vurğulanmışdır. Əmək haqqının hesablanması sistemi sabit əmək haqqının artımına əsaslanan, qarşılıqlı mü sahibənin və məqsədlərin uyğunlaşdırılmasının əsaslandığı, açıq səmərəliliyin qiymətləndirilməsi sisteminə əsaslanan əmək haqqının hesablanması sisteminə keçmişdir. Təhsil tədbirləri ayrı-ayrı və müasir təhsil mərkəzində daha geniş çərçivədə keçirilməyə başlanmışdır. 1992-ci ildə- Texnoloji sahədə əldə olunan mühüm nailiyyətlər sayəsində bütün filialların onlayn rejimdə real vaxt rejimində avtomatlaşdırıldığı bir neçə filialı olan ilk türk Bankı adını qazanmışdır. Avtomatlaşdırılmış İT idarəetmə sistemi və müştəri xidməti məlumat bazası yaradılmışdır. Məlumat mərkəzi müştərilərin fikir, təklif və şikayətlərinə daha səmərəli şəkildə geri dönüş edə bilmələri üçün yaradılmışdır. Bankın bütün biznes prosesləri, eləcə də təşkilatın və idarəetmənin strukturu qiymətləndirilmiş, inkişaf imkanları müəyyən edilmişdir. (Sistemin hazırlanması üzrə ilkin işlər). 1993-cü ildə- Bankın quruluşu tamamilə dəyişdirilmiş, müştəriyə istiqamətlənmiş struktur (sistemin inkişaf layihəsi) yaradılmışdır. Filiallar həmçinin funksional strukturdan çıxarılıb və müştəriyə yönəlik quruluşla yenidən qurulmuşdur. Filialların əməliyyat mərkəzli fəaliyyətinin dayandırılması onların xidmət və satış üzrə mərkəzlərə çevrilməsi üzrə işlərin birinci mərhələsinə başlanılmışdır. Bu məqsədlə regional əməliyyat idarələri yaradılmış, əməliyyat funksiyaları (sistemin inkişaf layihəsi) müəyyənləşdirilmişdir. Müştərilər və əməkdaşlar üçün daha səmərəli mühit yaratmaq məqsədilə filiallar (filiallarımızın yenidən qurulması/ Walker layihəsi) yenidən layihələndirilməyə başlanıldılar. 1994-cü ildə- Keyfiyyətin monitorinqi vasitəsi olan effektivliyin idarə edilməsi və özünə nəzarət sistemi (sistemin işlənilib hazırlanması layihəsi) yaradılmışdır. Təşkilati vəzifələri müəyyənləşdirən və biznes proseslərini (sistemin inkişaf layihəsi) ətraflı təsvir edən təlimatlar hazırlanmışdır. Avtomatlaşdırma sistemi ilə bağlı kadrlardan 500-dən çox təklif toplanmış və bu tövsiyələr çərçivəsində avtomatlaşdırma sistemi (sistemin hazırlanması layihəsi) işlənilib hazırlanmışdır. Bankın fərdi bank işi sahəsində strategiya və məqsədləri yenidən müəyyənləşdirilmişdir. Bu məqsədlərə

nail olmaq üçün yeni məhsulların işlənilib hazırlanması prosesinə (ən yaxşı/fərdi bank işində effektivlik Strategiyası layihəsi) diqqət yetirən inkişaf departamentinə və filiallara bir sıra struktur dəyişiklikləri edilmişdir. 1995- ci ildə- Kommersiya bank işi sahəsində bankın xidmətlərinin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin artırılması üzrə işlərə başlanılıb (sınaq/sıçrayış layihəsi). Geniş miqyaslı korporativ müştərilərə xidmət prosesi tamamilə dəyişdirildi. Bu məqsədlə təşkilati dəyişikliklər edilmiş, korporativ filiallar (korporativ filial layihəsi) yaradılmışdır. Formal tövsiyə sistemi tətbiq edilmişdir. Kredit kartları bazarında daha geniş və səmərəli yer almaq üçün Yonca layihəsi başlanmışdır. Filiallar həmçinin nahar saatlarında da xidmət göstərməyə başladılar (davamlı xidmət layihəsi). ISO 9001 Keyfiyyət Sistemi Sertifikatı alınmışdır. Bütün bank fəaliyyəti ərzində həmin sənədi almış bir neçə filialla ilk Türkiyə Bankı titulu almışdır. Euromoney tərəfindən Türkiyənin ən yaxşı bank seçildi. 1996 - cı ildə - Ölkə üzrə bütün əməliyyatların mərkəzləşdirilməsi üzrə işlərə başlanılıb ("Mərkəzi əməliyyat/SENTROPS" layihəsi) Telefon vasitəsilə informasiyanın verilməsi xidməti mərkəzləşdirilmişdir ki, bu da filiallarda sıxlığın əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına gətirib çıxarır ("Mərkəzi əməliyyat/SENTROPS" layihəsi). Bazarda mühüm yer tutan kiçik və orta sahibkarlara xidmət prosesi yenidən qurulmuşdur (kiçik biznes layihəsi). Bütün kredit prosesləri yenidən işlənmişdir (kredit mədəniyyəti layihəsi). Kapital bazarında (investisiya mərkəzləri layihəsi) vəsaitlərin satışı prosesi tamamilə dəyişdirilmişdir. Filiallar şənbə günləri də xidmət göstərməyə başlayıblar. Bank Ümumi Keyfiyyətin İdarə Edilməsində qazandığı nailiyyətləri sayəsində Avropa Keyfiyyət İdarəetmə Fonduna (EFQM) üzv qəbul edildi. Türkiyədə EFQM-ya üzv olan 26 təşkilat içərisində yeganə bank oldu. 1997-ci ildə- Mövcud kadr yüksəlişi sistemində irəliləyişlər əldə edilmişdir ki, bu da daha çox şəxsi inkişafı dəstəkləyən və bankın məqsədlərini əməkdaşların məqsədləri ilə daha çox bir-birinə bağlayan sistem formalaşdırmışdır. Performans və vəzifəyə əsaslanan ətraflı ödəniş sistemi tətbiq edilmişdir. Orta gəlirli qrupdan olan müştərilərə fərdi bank məhsullarını səmərəli şəkildə təqdim etmək məqsədi ilə Açıq kart/Açıq filial adlı layihə həyata keçirilmişdir. Dünyada ilk dəfə Beynəlxalq maliyyələşdirmə çəklərinin xarici

valyutada dəyərləndirilməsi (seküritizasiya) üsulu ilə qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir. Türkiyənin beynəlxalq miqyasda ulduzların yetişdirməsinə öz töhfəsini vermək məqsədi ilə "sabahın dörd işığı" adlı layihə müsabiqəsi təşkil etmişdir. IBM Consultancy şirkətinin rəhbərliyi altında Yeni texnologiyalara paralel olaraq biznes proseslərinin yenilənməsinə yönəlmiş BPR layihəsi başlanmışdır. 1998- ci ildə- Bankın İnsan Resurslarının idarə edilməsində uğurlu təcrübəsi 1998- ci ilin mart ayında EFQM-də Common Interest Day tədbirində Avropa firmalarına təqdim edilmişdir. Filialın yenidən işlənməsi üzrə BRP layihəsinin bu mərhələsi başa çatmaq üzrə idi. BPR-nin kritik proseslərinin yenidən işlənməsi üzrə işlərə başlanılıb. CRM layihəsi işə salınıb. Kassa əməliyyatları şöbələrinin sayının artması ilə xidmət məntəqələri köçürülmüşdür. Müştəri məmnuniyyəti sorğusunun nəticələri qiymətləndirilmiş və filialların sıralanması sisteminə uyğunlaşdırılmışdır. Yeni kreditləşmə prosesi başlayıb. Bank aktivlərinin həcminə görə Türkiyənin 6 ən iri bankı sırasına daxil olub. Euro News Türkiyənin ən uğurlu təşkilatı olaraq bu bankı seçdi. Harvard Universitetinə spikeri kimi Türkiyədən dəvət olunmuş yeganə qurum idi. Bankda yenidənqurma təcrübəsi Harvard üçün nümunəvi təcrübə siyahısına daxil oldu. Müştəri məlumatlarının toplanması ilə sistemdə verilənlər bazası və segmentasiya layihəsi işə salınmışdır, hansı ki layihənin məqsədi bütün kanallar üzrə müştəriyə çatmaqdır. Kommersiya bankçılığı sahəsində bank xidmətlərinin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin artırılması üçün başlanmış sıçrayış layihəsi başa çatdırılmışdır. Bank Türkiyədə ilk dəfə SET metodundan istifadə edərək İnternet vasitəsilə təhlükəsiz alış-veriş təmin edən Elektron ticarət proqramını işə salıb. Bankın eyni adlı İnternet Provayderi istifadəyə verilib. 1999-cu ildə- Bank dördüncü dəfə Euromoney tərəfindən Türkiyənin ən yaxşı bankı olaraq tanındı. Bank Global Finance jurnalı tərəfindən Avropa, Afrika və Yaxın Şərq bankları arasında Türkiyənin ən yaxşı bankı kimi dəyərləndirilib. 1999-cu il üçün Bankın nizamnamə kapitalı 260 trilyon TL təşkil edib. Bu kapital bu gün Türkiyədəki iki ən böyük bankın kapitalları cəmi qədərdir. BRP-nin filial layihəsi başa çatıb. 1996-cı ildən etibarən daim yenilənən texnoloji infrastruktura sahib bank 2000-ci ilə uyğun proqram və aparat təminatına malik olan Sky Technologies Inc tərəfindən

qiymətləndirilmişdir. Euromoney hesabatına görə bank dünyanın orta ölçülü bankları arasında ən yaxşı bank kimi seçilən ilk türk bankıdır.

Bankda yenidənqurmanın idarə edilməsinin həyata keçirilməsində məqsəd səmərəliliyin artırılmasıdır. Bankın məhsuldarlığı ölçüldüyü zaman iki əsas göstəricidən danışmaq olar. Bunlar xarici və daxili effektivlikdir. Bankın xarici effektivliyinin ən mühüm göstəricilərindən biri bankın fəaliyyət göstərdiyi sektorda bazar payıdır. 2018-ci ildə Garanti Bankı beynəlxalq aləmdə nailiyyətlərinə görə dünyanın aparıcı Euromoney jurnallarının tədqiqatları nəticəsində Türkiyədə "ən yaxşı özəl bank mükafatı"nın sahibi oldu. Başda İnsan Resursları eləcə də, müştəri və cəmiyyətə dəstək daxil olmaqla bütün dəyər zəncirində reallaşdırılan uğurlu işi sayəsində, 2018- ci ildən sonra 2019-cu ildə də bank Bloomberqin gender bərabərliyi indeksinə daxil olmaq hüququ qazanmış yeganə Türkiyə şirkəti oldu. Son vaxtlar daxili və dünya bazarlarında çox sürətli hərəkət olduğunu nəzərə alsaq belə nailiyyətlərin əldə olunması çox qiymətlidir. 2019-cu ildə bank müştərilərinə bu sahədə təklif etdiyi həllər və yaratdığı dəyərlərlə Global Finance kimi əhəmiyyətli beynəlxalq platforma tərəfindən "Türkiyənin xarici ticarətinin ən yaxşı maliyyələşdirilməsi Bankı" kimi yenidən mükafatlandırıldı. 31 dekabr 2019-cu il tarixli Türkiyə Garanti Bankının maliyyə hesabatlarına əsasən, 2019-cu il üçün xalis mənfəət 6 milyard 241 milyon 390 min TL təşkil edib. 30 yanvar 2020- ci ildə bankdan verilən məlumata əsasən, onun aktivlərinin həcmi 428 milyard 554 milyon 148 min TL təşkil edib, nağd və nağdsız kreditlər vasitəsilə iqtisadiyyata verilən dəstək 321 milyard 964 milyon 117 min TL- ə çatıb. Maliyyə bazasını dinamik şəkildə idarə edən Garanti bankının maliyyə qaynağının ən böyük çəkisini depozitlər təşkil etməyə davam edir, aktivlərin 65 faizi depozitlər tərəfindən maliyyələşdirilir. Müştəri depozitlərinin bazası illik 15% artımla 274 milyard 608 milyon 574 min TL təşkil edib. Kapitala güclü diqqət yetirmiş Bankın kapital üzrə konsolidasiya edilmiş yetərlilik əmsalı 17,8 faiz, kapitalın rentabelliği 12,4 faiz, aktivlərin rentabelliği isə 1,5 faiz təşkil etmişdir. Bankın hər il ərzində əldə etmək istədiyi fəaliyyətin nəticələri bütövlükdə strateji planlaşdırma vasitəsilə həll olunur. Razılaşdırılmış büdcə xərcləri, öhdəlik və planlar filiallara onların potensialına uyğun olaraq ayrılır. Büdcə

nəzarət və monitoring prosesinin səmərəliliyinin artırılması və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün bir vasitə kimi istifadə olunur.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bu gün dünyada idarəetmə sahəsində əsl "inqilab" və ya "intibah" dövrü yaşanır. Ənənəvi idarəetmə yanaşmasında əsas dəyərlər tədricən tarixə çevrilir. Ənənəvi təşkilatlardakı mərkəzləşdirilmiş, iyerarxik quruluşlar tədricən yerlərini mərkəzləşdirilmiş və üfüqi təşkilati quruluşlara verir. Sadə təşkilat modeli və elastiklik əhəmiyyət kəsb edir. Təşkilatda işçilərin mövqeyini daha da artırmaq üçün komandada işləmə, pillə azaltma, təlim, bilik və bacarıq əldə etmək və işçilər arasında təbəqələşmənin aradan qaldırılması kimi təcrübələr olduğunun şahidi oluruq. Xülasə, köhnə idarəetmə yanaşması "Qlobal İdarəetmə" adlandırdığımız yeni idarəetmə fəlsəfəsi ilə əvəz olunur.

Bu və ya digər formada biznes modelləşdirilməsi bütün sahələrdə baş verir, fərq yalnız bu işin inkişaf səviyyəsi və dərinliyindədir. Lakin təşkilatlar inkişaf etdikcə öz fəaliyyətini formalaşdırmaq və buna görə də integrasiya olunmuş biznes modeli qurmaq zərurətini dərk edirlər. Aparılan təcrübə araşdırma bank yönümlü olduğundan əldə olunan nəticə və edilən tövsiyələrin çoxluğu bu sahə ilə bağlıdır. CRM-in effektiv funksiyaları banklara öz müştəriləri ilə əlaqə yaratmağa və uzunmüddətli münasibətlər qurmağa imkan verir, onlara rəqiblər arasında seçilməyə kömək edir. CRM sistemlərinin tətbiqi banklar üçün məcburi deyil, lakin onların müvəffəqiyyəti üçün vacibdir. Beləliklə, müştəri yönümlü integrasiya olunmuş biznesin qurulması zamanı bankın əldə etdiyi üstünlükləri sayaq. 1. Integrasiya edilmiş biznes modeli bankların birləşməsi və satın alınması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bankların birləşməsi zamanı müxtəlif elementləri birləşdirmək və onları yenidən təşkil etmək lazım olur. Və əgər bu elementlər biznes modelləri şəklində formalaşdırılmayıbsa, onda bu vəzifə olduqca çətin olur 2. Integrasiya edilmiş biznes modeli bankın fəaliyyətinin inkişafı üçün çox vacibdir. Bir qayda olaraq, uğurlu müasir banklar tipik biznes modeli yaradırlar, onun biznes prosesləri, təşkilati strukturu, IT sistemləri və s. daxil olmaqla törəmə müəssisə əməliyyat resurslarının strukturu, filial və mərkəzi aparatın qarşılıqlı əlaqə sxemi. Beləliklə, integrasiya edilmiş biznes modeli yeni törəmə müəssisələrin açılması prosesini asanlaşdırır və sürətləndirir və onların iş keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına səbəb

olur. 3. İnteqrasiya edilmiş biznes modeli bankda sifarişin formalaşdırılması vasitəsi kimi xüsusilə effektivdir, əməliyyatların və bankın idarə edilməsinin şəffaflığının artırılmasına dəlalət edir. İnteqrasiya sayəsində biznes modeli, müxtəlif vəzifələr bankın inkişafı üçün tez və asanlıqla edilə bilər: effektiv avtomatlaşdırma, seçim və motivasiya, yeni məhsul, xidmətlərin hazırlanması və işə salınması, biznes proseslərinin optimallaşdırılması, əməliyyat risklərinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi və s. 4. İnteqrasiya olunmuş biznes modeli sayəsində bank beynəlxalq reytingini artırma bilər. 5. İnteqrasiya edilmiş biznes modeli uğurlu reallaşdırmanın əsas amillərindən biridir, çünki strategiyayı bankın bütün elementləri və İdarəetmə Sistemləri ilə birləşdirir (proseslər, heyət, layihələr, informasiya texnologiyaları və s.) 6. İnteqrasiya olunmuş biznes modellərinin, reqlamentlərin mövcudluğundan irəli gələn mürəkkəb biznes modeli menecerləri vaxtında edilməsi və gündəlik funksiyaları yerinə yetirilməsindən azad etməyə imkan verir. Daha əvvəl qeyd edildiyi kimi, inteqrasiya edilmiş biznes modelinin qurulması vacib və sərfəlidir. Amma əgər hər bir bank inteqrasiya olunmuş biznes-modeli sıfırdan qursa, bu o qədər də məqsədəuyğun və səmərəli olmayacaq. Bu tədqiqatda araşdırılan mövzulara görə, prosesin əsasında bir modelin qurulmasını tövsiyyə edirik hansı ki, istehlakçıların tələbləri, məhdudiyyətləri və idarəetmə orqanı nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir. Müştəri yönümlü bankda biznes proseslərinin optimallaşdırılması metodologiyasını müəyyənləşdirmək üçün bizə bankda biznes-proseslərin səmərəlilik göstəricilərinin təsvirinə əsasən, bankın təqdim etdiyi nəticələrdən asılı olaraq müştərilərə və biznesə xidmətdə olan problemlərini müəyyən etmək lazımdır. Qeyd olunan hədəflərin məcmusuna nail olmaq, davamlı biznesin inkişafı üçün korporativ idarəetmənin əsasını təşkil edən bank biznesi səviyyəsində şəffaflığın olması olmadan mümkün deyil. Bu mənada uğurlu bank biznesini səciyyələndirən aşağıdakı qərarları tövsiyə etmək olar: 1) gəlir və mənfəətin stabil artımı (bank fəaliyyətinə əhəmiyyətli təsir göstərən xərclərin minimallaşdırılması hesabına: ümitsiz kreditlərə xidmət, bank kapitalından düzgün istifadə) 2) mövcud normativ aktlara uyğun olaraq balansın keyfiyyətinin daim yüksəldilməsi; 3) universal fəaliyyət göstərən bütün kommersiya banklarına tətbiq

olunan biznes-modeli müəyyənləşdirəcək zəruri infrastrukturun yaradılması. 4) CRM sistemləri vasitəsi ilə müştərinin banka gələrək edəcəyi əməliyyatlar barəsində bildirişlərin mövcudluğu. Məlumdur ki , müştərilər İnternet Bankçılıqdan istifadə etməklə banka gələrək edilən əməliyyatları minimuma endirə bilirlər. 5) Vahid CRM sisteminin mövcudluğu ilə müştəri öhdəlikləri barəsində məlumatların çevik ötürülməsi 6) Kağız daşıyıcıdan istifadə olunaraq olunan əməliyyatların minimuma endirilməsi və tədricən aradan qaldırılması. Bu həm müştərilər, həm əməliyyatçılar tərəfindən sərf olunan vaxt itkisinin qarşısının alınmasına kömək edəcək. Bank üçün biznesi dayanmadan həyata keçiriləcək və yalnız onların fəaliyyət istiqamətlərini deyil, həm də tərəfdaş və müştərilərlə qarşılıqlı əlaqələri özündə birləşdirəcək, qısamüddətli məqsədlərə nail olmaq üçün iqtisadi şəraitdən asılı olaraq strategiyaların dəyişdirilməsinə imkan verən çevik infrastrukturun yaradılması və tətbiq edilməsi vacibdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Ağasəf İ. M. (2007). "Menecment" (dərslük). Bakı, "Nurlan", 268 səh
2. Axundov M.Ə. (2001). "Strateji idarəetmə", Bakı, 207 səh.
3. Cavadov C.C., Ağayev A.A., Qurbanov Q.Q. (2019). "İqtisadiyyatın Dövlət Tənzimlənməsi", Bakı, "Elm", 444 səh.
4. Ələkbərov Ə.H., Vəliyev M.Ə., Pürhani S.H., (2013). "Menecment" Bakı , "Çaşıoğlu" nəşriyyatı, 600 səh.
5. Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E., (2015)."Menecment", Bakı , "Zərdabi nəşriyyat-poliqrafiya" MMC , 468 səh.
6. Korporativ İdarəetmə (Seçilmiş məqalələr toplusu) (2001). Bakı, 90 səh <https://ebooks.azlibnet.az/book/uMtEGHwq.pdf>
7. Rüstəmov İ.S., (2013)." Korporativ idarəetmə", Bakı , "YEK Production", 192 səh.

İngilis dilində

1. Al-Mashari M "Process orientation through enterprise resource planning: A review of critical issues." Knowledge and Process Management Journal 8: 2001 p 175-187.
2. Al-Mashari, M., & Zairi, M. 1999. BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. Business Process Management Journal, 5(1), p 87-112.
3. Archana Acharya, "BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN COMMERCIAL BANKS A CASE STUDY OF ANDHRA BANK" International Journal of Multidisciplinary Advanced Research Trends, Vol. II, Issue 2(3), oct 2015, p 133-146.
4. Benedict T. 2013, Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge, 3rd ed. CreateSpace Independent Publishing Platform . 446 p

5. Brocke J., Medling J. 2018, Business Process Management Cases: Digital Innovation and Business Transformation in Practice , Springer, p 610.
6. Carmona J., Engels G., Kumar A. Business Process Management: 15th International Conference, BPM 2017, Barcelona, Spain, September 10-15, 2017, Proceedings , p 341.
7. Davenport, T. (1993). "Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology", . Boston: MA: Harvard Business School Press.
8. Davenport, Thomas E and J.E. Short, "The New Industrial Engineering Information Technology, and Business Process Redesign" Sloan Management Review, Summer 1990, p 11-27.
9. Giaglis G.M., Paul R.J., "It's Time to Engineer Re-engineering: Investigating the Potential of Simulation Modelling for Business Process Redesign." Springer Science and Business Media, 2012 , p 315-326.
10. Graham, R.S., . "Business process reengineering: strategies for occupational health and safety." Cambridge Scholars Publishing, 2010, p 109-140.
11. Hammer M. , Stanton S.A., (1995), "The Reengineering Revolution: a handbook", HarperBusiness; 1 edition, p 336.
12. Hammer M. and Champy J., "Reengineering the Corporations" , Harper Business; 4th Printing edition, 1993, p 27-48.
13. Harrington J. (1991). "Business Process Improvement".New York, McGrawHill , p 256.
14. M.A.Omolaja, M.Radovic Markovic "Modern management: concepts & topical issues", Salt Lake City 2008, p 588.
15. Mikael Lind , "Reconstruction of Different Business Processes - A Theory and Method Driven Analysis", 1997, University of Boras, S-501 90 Boras, Sweden , p 15.
16. Muhammad N. H. "Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering." International Review of Management and Business Research, Vol. 2 Issue.1 2013, p 6.

17. Nadeem M. and Ahmad R., “Impact of Business Process Re-engineering on the Performance of Banks in Pakistan.” Business and Economics ISSN: 2151-6219 Journal , 2016., p 2-12.
18. Postolache V. “Optimization of business processes in banks through flexible workflow.” IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2017, p 2-9.
19. R. Radhakrishnan, S. Balasubramanian. (2010) , “BUSINESS PROCESS REENGINEERING: Text and Cases” ,New Delhi, PHI Learning private, p 272.
20. Reynold E., and Philip, J. L. “Retail Bank and services Strategy.” Journal of management Information Systems, No.2. 2001, p 135-147.
21. Semih Onut İ.E., .Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement. Yildiz Technical University, 2006, p 2-10.
22. Sharifa Sarang, (2005). “The Implementation Of Business Process Management In the Retail Banking Sector”, University of Johannesburg” , p 108.
23. T.H. Davenport and J.E. Short “The new Industrial Engineering and Information Technology and Business Process Redesign” Published in Sloan Management Review ,summer 1990, Vol. 31, No. 4.p 11.
24. Topala P. and Postolache V.,. “Re-engineering of business processes as a bank efficiency method. IOP Conference Series”, Materials Science and Engineering , 2018, p 3-10.

Rus dilində

1. Громов А.И., Чеботарев В.Г, Горчаков Я.В., Бойко О.И. - М., (2007), “Учебно-методический комплекс Анализ и моделирование бизнес-процессов”, Москва , “МВА Издательство” ,157 стр
2. Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. (2010). “Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов”, Учеб. пособие Омск, ОмГТУ, . 84 стр.

3. Елиферов В.Г., Репин В.В. (2005). “ Бизнес-процессы. Регламентация и управление “, Москва , “Инфра-М”, 319 стр.
4. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы от модели процессов компании до регламентов процедур М.: Эксмо, 2008. стр 256. ISBN 978-5-699-25968-7 . (Серия: Навигатор для профессионала)
5. Куликов Г.Г., Шамсутдинов Р.Р., Алимбекова С.Р., Габбасов Р.К. Теоретико-множественная модель бизнес-процессов, Статья опубликована в Вестник УГАТУ, 2011, Т. 15, № 5 (45). стр 199–207
6. Кулябов Д.С., Королькова А.В. (2008).”Введение в формальные методы описания бизнес-процессов “, Учебное пособие. - Москва , РУДН, стр 173
7. Куприйчук А. “Описание и оптимизация бизнес-процессов”, Статья опубликована в Управляем предприятием, февраль 2011, №1 (1), стр 9
8. Кутелев, П. В. “Организационный инжиниринг , Технологии реинжиниринга бизнеса.” Феникс, 2003. стр 224. – ISBN 5-222-03630-8
9. Лускатова, О.В.(2011).”Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов “ учеб. Пособие , Владим. гос. ун-т. – Владимир ,” Изд-во Владим. гос. ун-та”, стр 146.
10. Репин В.В., Елиферов В.Г. (2004).” Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов”, Москва: РИА "Стандарты и качество", стр 398.
11. Хаммер, М. Дж Чампи. М ,(2007).”Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе”, Москва , стр 287.

Türk dilinde

1. Akkaya, C. ve Tükenmez, M. “İşletmelerde Finansal Yeniden Yapılanma Dinamikleri: Örnek Olay Analizi” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı:2, 2007, say. 179-195.
2. Aktan, C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, Çimento İşveren Dergisi. Temmuz - Ağustos,say 4-21.

3. Çam, Sinan. “Bankacılık Yeniden Yapılandırma”, Active Finans Dergisi, Sayı. 21, Aralık 2002, say 56-87.
4. Dikili, A. “Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları İle Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz” Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 12, Sayı: 23, 2014, say 141-164.
5. Gökmen A. “Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, 2010, say 2
6. Hammer, M. ve Champy, J., (1993). “Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto”. Sabah Kitapları, İstanbul. say 345
7. Hammer, Michael ve Steven A. Stanton, (1995). “Değişim Mühendisliği Devrimi”, İstanbul: Sabah Kitapları, say 254.
8. İlkcan ALKURT, (2019), “Örgüt Kuramları Kamu Yönetiminde Modern Yaklaşımlar”, Hacettepe Üniversitesi, say 100.
9. İsmail Efil, (2004). “İşletme Yönetimi Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri”.Türkiye, Alfa Aktüel Yayınları, say 329.
10. Özalp İ., Şahin M., Berberoğlu G., Geylan R., (2004).”Yönetim Organizasyon”. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, say 257 .
11. Palabıyık, H. (2004). “Yönetimden yönetişime geçiş ve ötesi üzerine kavramsal Açıklamalar”. Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt 37, Sayı 1, say 63 -85.
12. Salık, S. “Modern Yönetim Yaklaşımları”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 5, 2015. say 3-17.
13. Şule Aydın Turan, (2013), Yönetim Uygulamalarından Doğan Kontrol Etkilerine Dair Eleştirel Bir Araştırma, Sakarya Üniversitesi, say 273.
14. Yalçın İbrahim, Özulucan M.Nuri. “Karar Alma Modelleri ve Değişim Mühendisliği Yaklaşımının Bağdaşabilirliği Araştırması” Standart Dergisi 42. 2003, say 503- 527.

15. Yeter Demir,”İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği , e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, 3, 2, 2008 , say 286-295.

İnternet resursları

1. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/> , (20.12.2019).
2. <https://tallyfy.com/business-process-reengineering/> ,(02.02.2020).
3. <http://www.xobber.com/importance-crm-education-industry> ,(16.12.2019).
4. <https://financesonline.com/crm-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share> , (17.03.2020).
5. <https://www.ultimus.com/results-case-studies/bank-standardizes-on-ultimus-to-realize-digital-transformation>, (12.11.2019).
6. <https://managementmania.com/en/reengineering> ,(01.09.2019).
7. https://www.researchgate.net/publication/287156930_Change_Management_with_the_Aid_of_a_Generic_Model_for_Restructuring_Business_Processes,(07.11.2019).
8. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/crm-in-banking-sector-new-age-banks-marketing-essay.php>,(18.02.2020).
9. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/az/Documents/financial-services/da-advisory-services-banks-financial-institutions-fsi.pdf>
10. <https://www.smartsheet.com/newbies-business-processing-reengineering-guide-experts-insights>
11. <https://www.prosci.com/resources/articles/why-change-management>
12. <https://www.slideshare.net/alitajra/business-process-re-engineering-in-a-bank>
13. <https://www.antoloji.com/bankacilikta-surdurulebilir-degisim-yonetimi-siiri/>
14. <https://financesonline.com/crm-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/>
15. <http://ybd.dergi.comu.edu.tr/dosyalar/Ybd/orgutlerde-guc-kavrami->

elestirel-yonetim-calismalari-ile-kaynak-bagimlilik-2017-02-13-75.pdf

16. <http://researchpub.org/journal/npwt/npwt.html>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 1: BPR-ə yanaşmalar və perspektivlər və BPR-nin nəzəri əsasları

Müəlliflər	BPR-nin yanaşmaları və perspektivləri	BPR-nin nəzəri əsasları
Davenport and Short	Əməliyyat.	Sənaye mühəndisliyinin genişləndirilməsi.
Davenport	Strateji və operativ..	Sənaye mühəndisliyi, keyfiyyət hərəkəti və texnoloji yenilik.
Harrington	Strateji və əməliyyat .	Keyfiyyətli hərəkət
Hammer and Champy	Strateji, təşkilati və əməliyyat.	Dəyişikliklərin idarə edilməsi, strateji IT və proses yeniliyi
Rigby	Təşkilati.	Elmi idarəetmə və dəyər təhlili.
Zairi and Sinclair	Strateji, təşkilati və əməliyyat	Strateji menecment, strateji IT, sənaye mühəndisliyi, dəyişikliklərin idarə edilməsi, proses yeniliyi və idarəetmə.
Jarrar and Aspinwall	Əməliyyat və Strateji.	Dəyişikliklərin idarə edilməsi, insan resurslarının idarə edilməsi, proses yeniliyi və idarəetmə.
Al-Mashari and Zairi	Strateji, təşkilati və əməliyyat	Strateji idarəetmə, insan resurslarının idarə edilməsi, dəyişikliklərin idarə edilməsi, keyfiyyət hərəkəti, proses yeniliyi və idarəetmə və strateji IT.

Mənbə: Davenport and Short, 1990; Harrington, 1991; Davenport, 1993; Rigby, 1993; Hammer and Champy, 1993; Zairi and Sinclair, 1995; Jarrar and Aspinwall 1999; Al-Mashari and Zairi 1999 istinadən müəllif tərəfindən

Cədvəl 2: BPR metodları

Davenport aşağıdakı addımları təklif etdi:	Jacobson BPR üçün nəzərdə tutulmuşdur:	Manganelli tərəfindən təklif olunan metodologiya
1. Yenilik üçün prosesləri müəyyənləşdirin; 2. Dəyişiklik səviyyələrini müəyyənləşdirin; 3. Proses vizyonlarını inkişaf etdirin; 4. Mövcud prosesləri anlamaq; 5. Yeni prosesi dizayn edin və prototip edin; 6. Novatorluq üçün prosesləri müəyyənləşdirin;	1. İşgüzar visionu inkişaf etdirmək; 2. Mövcud biznes proseslərini başa düşmək 3. Yeni işi dizayn edin; 4. Yeni işləri bərpa etmək	1. Hazırlıq: layihə qrupunu təşkil etmək; 2. Müəyyənləşdirmə: müştəri yönümlü bir proses modelini inkişaf etdirin; 3. Vision: prosesləri seçin və yenidən tərtib etmək imkanlarını formalaşdırın; 4. Həll: yeni proses üçün texniki və təşkilati tələbləri müəyyənləşdirin; 5. Çevrilmə: yenidənqurma planını həyata keçirin

Mənbə: Thomas H. Davenport, 1993; Raymond L. Manganelli, 1993; Jacobson İvar, 1995
istinadən müəllif tərəfindən

Cədvəl 3: BPM və BPR arasındakı fərqlər

Biznes Proseslərinin İdarə Edilməsi	Biznes Proseslərinin Yenidənqurulması
iş prosesini kağız formalarını, fayl qovluqlarını, sənədləri və bununla əlaqəli olan çatışmazlıqları aradan qaldıran elektron proseslərə çevrilməsi	Mövcud olan biznes proseslərinin təhlilini minimuma endirmək.
Müəssisə tətbiqləri ilə integrasiya edərək addımların tamamilə avtomatlaşdırılması	Biznesməaliyyətlərinin optimallaşdırılması və proqram təminatının imkanlarından istifadə edərək proqram paketinə xas olan prosesləri idarə etmək.
Səhvlərin və ya qeyri-dəqiq məlumatların azaldılması üçün kəşfiyyatların əlavə edilməsi	Müştəri yönümlü olmayan inkişaf obyektlərinin sayını minimuma endirilməsi
Proseslərin bütövlüyünü təmin edən insan və ya sistem qəzalarını kompensasiya edən idarəetmə funksiyalarını aktivləşdirmək	Mövcud real biznes tələblərinə uyğunlaşan mürəkkəb proseslərə diqqət yetirmək
Proseslərin vəziyyəti haqqında real geridönüşün vəziyyətini öyrənmək.	Köhnəlmiş və səmərəsiz proseslərin, köhnəlmiş nəzarət qaydalarının və mexanizmlərinin, uzunmüddətli baxış və təsdiqləmə dövrlərinin aradan qaldırılması yolu ilə biznesə çəkilən xərclərin azaldılması.
Ölçülə bilən proseslərin vaxtının və dəyərinin ölçülməsi	İş proseslərinə təsir edən bütün alətlərin öz aralarında funksional sahələrdə integrasiya olunması

Mənbə: <https://www.ultimus.com/bpm-functional-solutions/business-services-management/>
istinadən müəllif tərəfindən (11.12.2019)

Şəkil 1: 6 Makroiqtisadi amil və 5 Bankçılıq sahəsi

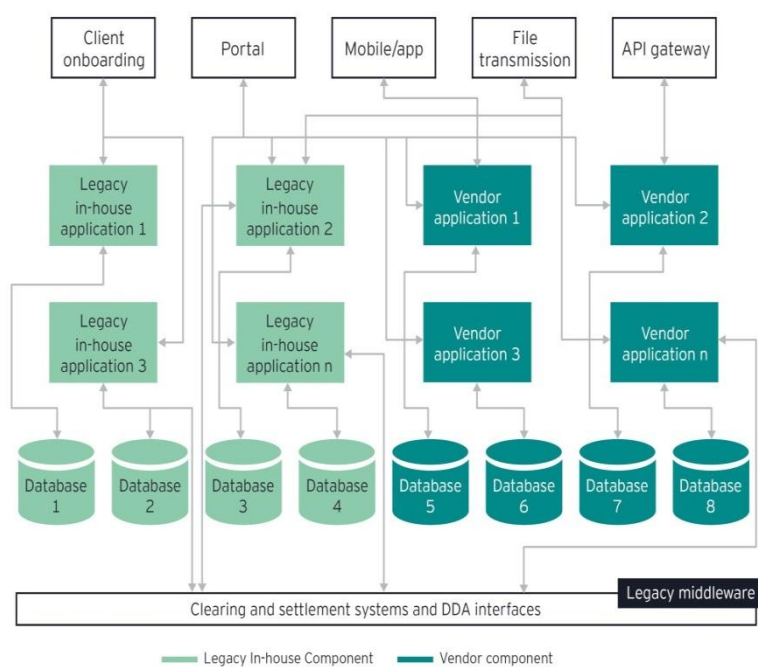


Source: Deloitte Center for Financial Services

Mənbə: <http://deloitte.com/az/az/pages/financial-services/> (07.04.2020)

Şəkil 2: Ödənişlər cədvəli

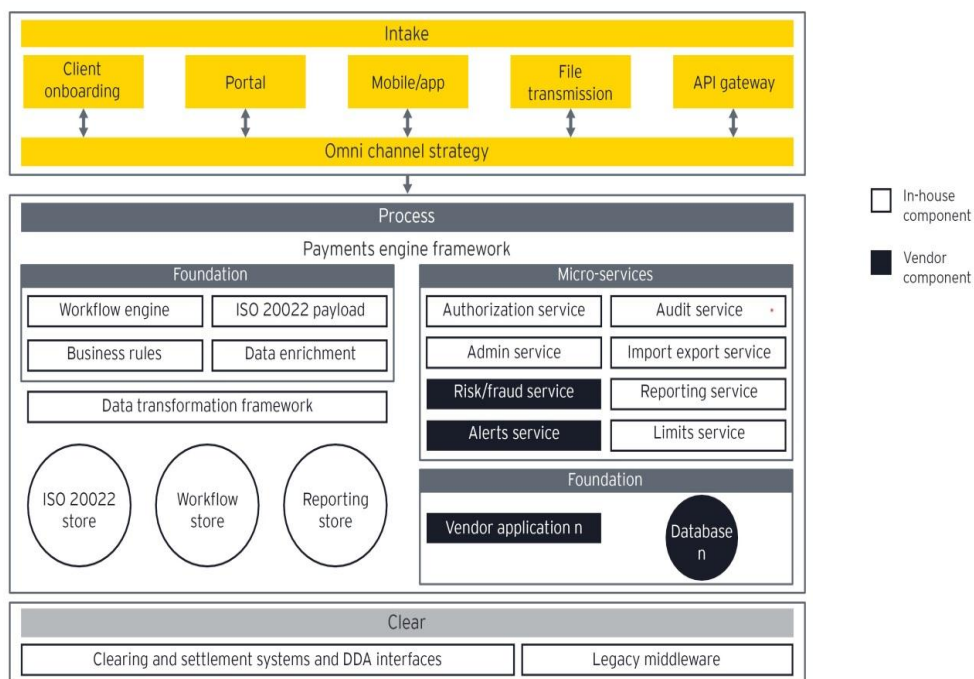
Legacy monotheistic payments architecture



Mənbə: https://www.mckinsey.com/en_gl/banking-capital-markets/three-forces-pushing-banks-to-modernize-payments-infrastructure/ (07.02.2020)

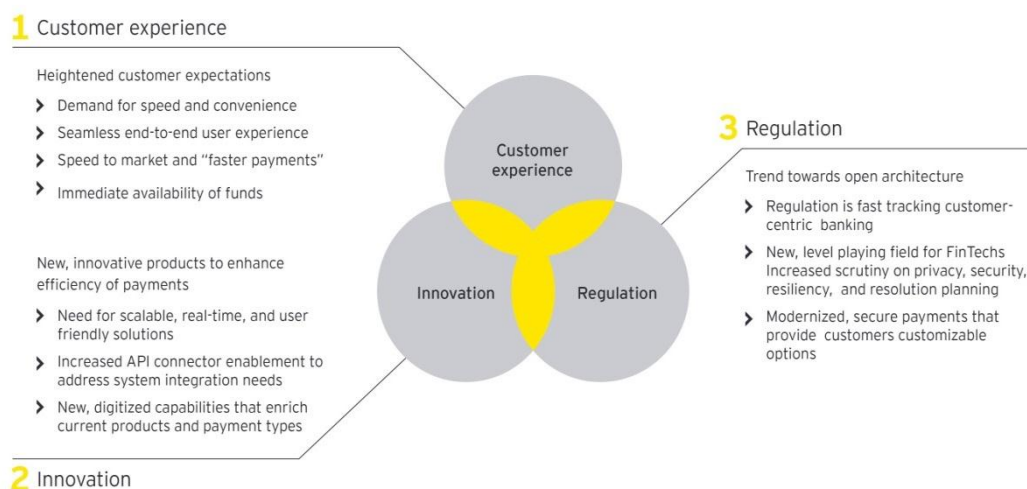
Şəkil 3: Müasir ödənişlərin quruluşu

Modern payments architecture



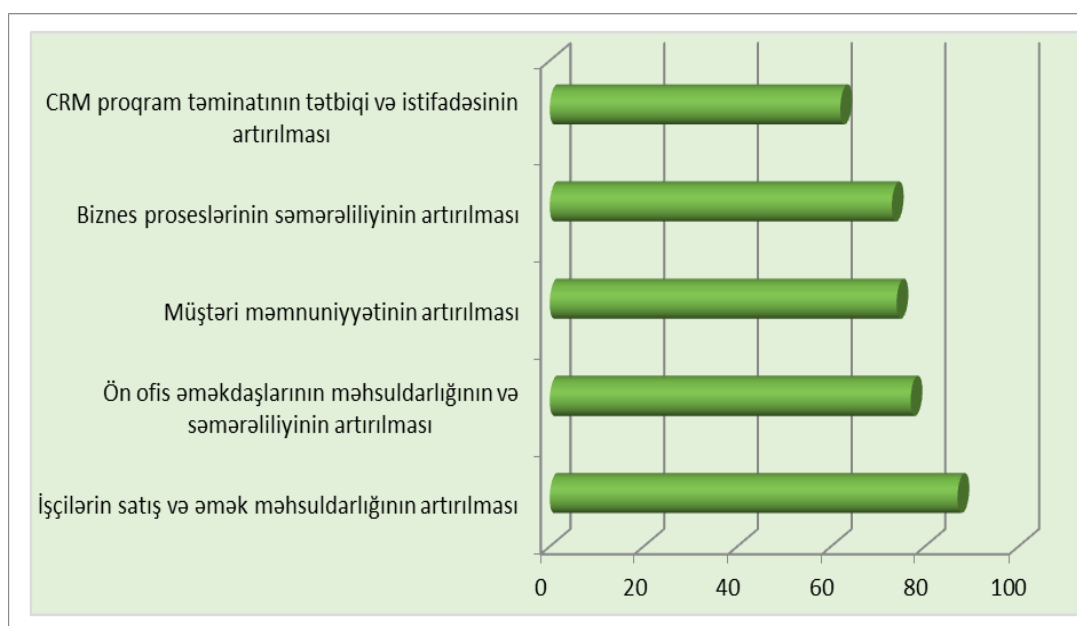
Mənbə: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/three-forces-pushing-banks-to-modernize-payments-infrastructure (07.02.2020)

Şəkil 4: Müştəri gözləntiləri, innovasiya və tənzimləmələr



Mənbə: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/three-forces-pushing-banks-to-modernize-payments-infrastructure/ (06.03.2020)

Qrafik 1: Mobil Biznes proqramlarından istifadə üstünlükləri



Mənbə: <https://financesonline.com/crm-statistics-analysis-of-trends-data-and-market-share/>
(07.01.2020)

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: BPR-ə yanaşmalar və perspektivlər və BPR-nin nəzəri əsasları	88
Cədvəl 2: BPR metodları	89
Cədvəl 3: BPM və BPR arasındakı fərqlər	90

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: 6 Makroiqtisadi amil və 5 Bankçılıq sahəsi	91
Şəkil 2: Ödənişlər cədvəli	92
Şəkil 3: Müasir ödənişlərin quruluşu	93
Şəkil 4: Müştəri gözləntiləri, innovasiya və tənzimləmələr	94

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Mobil Biznes proqramlarından istifadə üstünlükləri	95
---	----