

Əmək məhsuldarlığının Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi ilə qiymətləndirilməsinin neftqazçıxarma müəssisələrində tətbiq edilməsinə dair nəzəri-praktiki yanaşmalar

K.H. İsayev, i.e.n.¹,V.H. Bəkirova, i.ü.f.d.², S.A. İlyasov³¹Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti,²Kapital Bank,³Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft Şirkəti

e-mail: ilyasov@itu.edu.tr

Açar sözlər: əmək məhsuldarlığı, çoxmeyarlı modellər, Balanslaşdırılmış Göstəricilər Sistemi, qiymətləndirmə.

Теоретические и практические подходы к применению сбалансированной системы показателей для оценки производительности труда на нефтегазодобывающих предприятиях

K.G. Исаяев, к.э.н.¹, В.Х. Бекирова, д.ф.э.н.², С.А. Ильясов³¹Азербайджанский государственный университет нефти и промышленности,²Капитал Банк,³Государственная нефтяная компания Азербайджанской Республики

Ключевые слова: производительность труда, многомерные модели оценки производительности, сбалансированная система показателей, оценивание.

Сегодня необходимо учитывать нефинансовые аспекты в моделях оценки эффективности, которые направлены на оценку успеха бизнеса во всех аспектах. С этой целью в статье предложены многокритериальные модели для устранения недостатков и недоработок традиционных систем оценки эффективности. При этом цель исследования – создать сбалансированную систему показателей с учетом важности многомерных моделей оценки эффективности. Критерии, которые НГДУ установило для Balanced Scorecard, достигают значений, прогнозирующихся с точки зрения финансов, потребителей, обучения и развития персонала.

Theoretical and practical approaches to the application of balanced index system for evaluation of labor productivity in oil-gas producing enterprises

K.G. Isayev, Cand. in Ec.Sc.¹, V.G. Bekirova, Ph.D. in Ec.Sc.², S.A. Ilyasov³¹Azerbaijan State University of Oil and Industry,²Kapital Bank,³State Oil Company of Azerbaijan Republic

Keywords: labor productivity, multi-dimensional models for labor estimation, balanced index system, evaluation.

Nowadays, it is necessary to consider non-financial aspects in the models of efficiency estimation towards the evaluation of business success in all aspects. With this aim multi-dimensional models for elimination of shortcomings and emissions of traditional efficiency estimation systems are offered in the paper. Herewith, the purpose of research is to create a balanced index system considering the necessity of multi-dimensional models of efficiency estimation. The criteria established by Oil-Gas Production Department for Balanced Scorecard almost reach the value forecasted in the context of finance, consumers, personal training and development.

Müəssisələrdə əmək məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi istiqamətində bu zamanadək daim təkmilləşdirilən bir sıra modellər (metodika) formalaşdırılmışdır. Bu müxtəlifliyə səbəb müəssisələrdə maliyyə göstəriciləri əsasında qiymətləndirilməyə olan bəzi çatışmazlıqlardır.

Davamlı inkişafın təmin edilməsi üçün yalnız keçmiş məlumatlarla dəqiq hədəfi müəyyən etmək çətindir. Dünya təcrübəsində əmək məhsuldarlığının çoxmeyarlı qiymətləndirilmə üsullarının tətbiqi istər idarəetmə, istərsə də funksional yönümdən öz müsbət təsirini göstərmiş, insan, vaxt və digər resursların effektiv istifadəsinə köməklik göstərərək müəssisə rəhbərlərinə rəqabət qabiliyyətinin möhkəmləndirilməsində töhfələr vermişdir. Həmin qiymətləndirilmə üsullarında müəssisənin strategiyası, istehlakçılar, proses və məhsul (xidmət) keyfiyyəti, insan resursları, məhsuldarlıq, gəlirlilik, yeni və artan tələblərə qarşı çeviklik, innovativ inkişaf və s. kimi önəmli amilləri dəstəkləyən, ön plana çıxaran göstəricilərdən istifadə edilir.

Dünya təcrübəsindən ən çox istifadə olunan "Balanced Scorecard" Balanslaşdırılmış Göstəricilər Diaqramı (BGD) üsuludur. Məqalədə neft sektorunda fəaliyyət göstərən bir müəssisə təmsalında bu üsulun tətbiqi və gözlənilən nəticələr haqqında elmi-praktiki yanaşmalar şərh edilmişdir.

Əmək məhsuldarlığının ənənəvi qiymətləndirilməsi üsullarının çatışmazlıqları

Getdikcə dərinləşən rəqabət şəraitində müəssisələrin fəaliyyətlərini səmərəli davam etdirə bilməsi üçün əmək məhsuldarlığını ölçən yeni bir mexanizm mövcud olmalıdır. Əvvəlcə bir müəssisə

qərib müəssisələrin fəaliyyətini analiz etməli, uyğun strategiyalar hazırlamalı və təyin edilən hədəf istiqamətində öz fəaliyyətini davam etdirməlidir. Həmin prosesdə əmək məhsuldarlığı ölçülməli və qiymətləndirilməlidir. Sistemli şəkildə ölçmə və qiymətləndirmənin tətbiqinə 1990-cı illərdən etibarən başlanılmışdır. Ədəbiyyatda əmək məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi haqqında müxtəlif fikir və araşdırmalara rast gəlinməkdədir. Yanaşmalardan biri, müəssisələrin missiya və strategiyalarına görə fərqlilik göstərsə də əsas əhəmiyyət kəsb edən müəssisələrin hədəfləri və strategiyalarına uyğun şəkildə qiymətləndirilmənin aparılmasıdır. "Qiymətləndirmə" sözünün mənası hədəfə çatmaqda nəticələrin, istifadə edilən resursların ölçülməsi, məqsədə nail olmaq dərəcəsi, fəaliyyətin məhsuldarlığı və effektivliyi şəklində qeyd edilmişdir. Bunun xaricində isə təsirlilik, məhsuldarlıq, keyfiyyət, tələblərə qarşı dürüstlük, qazançılıq və yenilik kimi göstəricilər arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin cəmi şəklində açıqlanmışdır.

Ənənəvi əmək məhsuldarlığının qiymətləndirilmə üsullarında daha çox qazançılıq və böyümə kimi maliyyə göstəricilərindən istifadə edilir. Məntiq isə ondan ibarətdir ki, müəssisə həmin anda qazanc əldə edə bilirsə və satışdakı artım əvvəlki illərin müvafiq dövrlərinə nisbətə yüksəlmə göstərsə deməli daxili proseslərdə heç bir problem yoxdur. Bu yanaşma müasir dövrümüzdə əmək məhsuldarlığının hesablanmasında qarşısında dayanan ən böyük əngəldir. Vəziyyətin kritikliyini keyfiyyətin idarə olunması yanaşmalarından birinin banisi Dr. Villiam Edvards Deming bu cümləni belə izah edir: "Qazanca baxaraq müəssisəni idarə etmək, arxanı göstərən güzgüyə baxaraq avtomobil idarə etməyə bənzəyir". Çünki arxa güzgü sizin hara getməkdə olduğunuzu yox, hal-hazırda harda olduğunuzu göstərir. Əmək məhsuldarlığının ölçülməsi elə aparılmalıdır ki, təkcə hazırkı vəziyyəti göstərməklə kifayətlənməməli, gələcək vəziyyət haqqında da məlumat verməlidir. Məhz bu səbəbdən maliyyə göstəricilərindən başqa qeyri-maliyyə göstəriciləri də müəyyən olunaraq müəssisənin uğurunu ölçmək, hədəflər istiqamətində irəliləyərək əldə edilən nəticələri bu göstəricilərlə müqayisə etmək vacibdir. Əks təqdirdə əldə edilən nəticə müəssisəni yandıra bilər.

Ənənəvi əmək məhsuldarlığının qiymətləndirilmə üsulları tək istiqamətli və daha çox maliyyə göstəriciləri nəzərə alınır. Nəticə etibarilə müəssisə daxili şöbə və işçilər qiymətləndirilsə də müştərilər diqqətə alınır. Digər bir mənfi cəhət isə

ondan ibarətdir ki, bu sistem elastik deyil və ona görə də şöbələrində prioritetlər müəyyən edilə bilmir. Maliyyə göstəriciləri həddindən artıq çoxdur. Lakin bunların içərisində ən vacibləri hansılar olduğuna qərar vermək çətindir. Həm də, qiymətləndirmə və nəticə reportları müəssisə sahibi və ortaqlarına xitab etdiyi üçün işçilər, tədarükçülər, müştərilər və digərləri nəzərə alınır.

1. Balanslaşdırılmış Göstəricilər Diaqramı

Ədəbiyyata ilk dəfə 1992-ci ildə daxil olan bu yanaşma "Harvard Business Review" jurnalında "Balanced Scorecard" "Uğura istiqamət verən göstəricilər" adlı məqalə ilə daxil edilmişdir. Məqalənin müəllifləri Robert S. Kaplan və David P. Norton 1993-cü ildə həmin jurnalda "Balanced Scorecardı tətbiq etmək" adlı məqalələrini də dərc edərək BGD-ni daha da təkmilləşdirmişdilər. 1996-cı ildə "BGD-nin strateji idarəetmə sistemi olaraq istifadəsi" adlı məqalə ilə fərqli bir model formalaşdırılmışdır [1].

A) BGD Nədir?

Azərbaycan dilində Balanslaşdırılmış Göstəricilər Diaqramı olaraq tərcümə edilən bu yanaşma müəssisənin məhsuldarlığının bütün cəhətləri ilə sərgiləndiyi cədvəl mənasını daşımaqdadır. Amerikalı alimlər R.Kaplan və D.Norton qeyd etdikləri kimi BGD uzun müddətli rəqabət şəraitində müəssisənin müştəri istiqamətliyi, ehtiyaclarını daha qısa müddətdə qarşılamaq, xidmət və məhsul keyfiyyətini artırmaq, işçiləri komanda şəklində idarə edərək birlikdə uğurlara nail olmaq, daha qısa müddətdə bazara alternativ və strateji məhsul çıxarmaq və s. kimi ünsürləri özündə cəmləşdirən bir modeldir. Ünsürlər arasındakı əlaqə və inteqrasiyanın təmin edilməsi üçün məlumatın strateji axını və bütün ünsürlərin məlumatlandırılmasını hədəfləyən dinamik bir ölçü sistemidir [2].

B) BGD-nin sferaları

BGD modeli müəssisələrdəki strateji qərarların dörd müxtəlif sferada hədəflərin müəyyən edilməsi və nəticələrin ölçülməsini həyata keçirir. Bunlar maliyyə, müştəri, daxili proseslər və öyrənmə/inkişaf sferalarıdır [3].

Maliyyə sferası

BGD müəssisələrin daha əvvəlki dövrlərə aid iqtisadi təhlillərində istifadə olunan maliyyə yanaşmasını əhatə edir. Maliyyə göstəriciləri bir müəssisənin strategiyasının və bu strategiyaya uyğun fəaliyyətlərin müəssisənin inkişafına müsbət təsirinin olub-olmadığını müəyyənləşdirir. Eyni zamanda müəssisənin gəliri, qazançılıq nisbəti, iqtisadi əlavə dəyər və s. kimi ölçüləbilən məqsəd-

ləri ortaya çıxarır. Müəssisə sahibləri və səhmdarların həmin məqsədlərə çatma səviyyəsi barədə münasibəti göstərir. Digər sferaların hamısının nəticəsi maliyyə cədvəllərində öz əksini tapacaqları üçün maliyyə sferası bu qiymətləndirmənin mərkəzindədir. Bütün sferalarda qeyd edilən hər bir fəaliyyətin maliyyə cəhətdən gəlir əmələ gətirəcək bir prosesdə səbəb-nəticə əlaqələrinin bir hissəsi olması vacibdir. Maliyyə sferası hazırlanarkən idarə heyəti və ortaqların tələb və gözləntiləri diqqətə alınaraq fəaliyyət göstəriciləri təyin edilməlidir [4].

Müştəri sferası

Tərəfdaşlar sferasında müəssisənin rəqabət edəcəyi bazarlar və bu bazarlardakı müəssisənin fəaliyyət göstəriciləri təqdim edilir. Bu sferanın əsas ölçüləri müştərilərin davamlılığı, yeni müştərilərin qazanılması, mövcud müştərilərin gəlirlilik səviyyəsi və bazar hissəsi ortaqlığıdır. Burada əsas olan gələcəyə baxış olduğu üçün ən çox diqqət yetiriləcək məsələ də müştəriyə necə görünməliyi? sualının cavabını tapmaqdır. Hədəf isə müştərilərin satınalma məlumatlarının araşdırılması, müştərilərin davamlılıq, sədaqətliyin ölçülməsi və bu

istiqamətdə növbəti addımların atılmasıdır.

Daxili proseslər sferası

Rəhbərlər müştəri məmnuniyyətini təmin edəcək faktorları müəyyən etdikdən sonra daxili sistem və proseslərin idarəedilmə formalarına fokuslanmalıdırlar. Çünki müştərilərin məmnuniyyəti onlara təqdim edilən məhsul və xidmətin keyfiyyətindən asılı olacaq. Öz növbəsində bu addım isə yalnız daxili proseslərin mükəmməlləşdirilməsi ilə mümkündür. Müştərinin çoxluğu qazancın artmasına gətirib çıxaracaq. Hansı proseslərin mükəmməlləşdirilməsinə ehtiyac varsa hədəflər müəyyən olunaraq ölçülər hazırlanaraq nəticə əldə edilməlidir. Bu da BGD-ni digər qiymətləndirmə üsullarından fərqləndirən ən vacib xüsusiyyətlərdən biridir.

Öyrənmə və inkişaf sferası

BGD-nin sonuncu sferasında əvvəlcə sadalanən hədəflərə çatmaq üçün xüsusiyyətlərin hansı öyrənmə və inkişaf metodları ilə əldə ediləcəyi təyin edilir. Xüsusən də gələcəkdə uğur qazanmaq və ya uğurları artırmaq istəyən müəssisələr üçün kritik hədəf və ölçülər təyin olunaraq işə davam

edilir. Burada əsas məsələ təkcə yeniliklər əldə etməkdən ibarət deyil. Eyni zamanda mövcud qabiliyyət və xüsusiyyətləri də qoruyub saxlamaq tələb olunur. Həm də bu sferadakı məqsəd digər sferalarda müəyyən edilən hədəflərin reallaşması üçün lazımı infrastrukturunu formalaşdırır [5].

BGD üsulunun neftqazçıxarma idarəsində tətbiqi nümunəsi

Yuxarıda sadaladığımız sferaları daha da yaxından bilmək üçün metodologiyanın NQÇİ-də tətbiqi istiqamətli və hər zaman məhsuldarlığı ilə ön planda olmalıdır.

Missiya: NQÇİ-nin missiyası mənsub olduğu operator şirkətinin ona həvalə olunan işi çox yüksək keyfiyyətdə, dəqiq, zamanında və bütün təhlükəsizlik tədbirlərinə maksimum əməl edərək yerinə yetirməkdir. Eyni zamanda yeniliklərə açıq, nəticə istiqamətli və hər zaman məhsuldarlığı ilə ön planda olmalıdır.

Gələcəyə baxış: hər zaman yeni və innovasiya-ly texnologiyaları istifadə edərək çox üstün rəqabət qabiliyyətinə malik olan yenilikçi bir idarə olmaq.

Hədəflər: hasilat potensialını sabit saxlamaq və hər il, əvvəlki ilə nisbətən hasilatı artırmaq.

Strategiya: neft və qaz hasilatı göstəricilərini növbəti dövrdə artıraraq bazar payını yüksəltmək, əlavə iş yerlərinin açılmasına və yeni mühəndis-

rin hazırlanmasına dəstək olmaq.

Cədvəl 1-də göstərilən dörd sferanın hər biri üçün üç ölçü olmaqla, ümumilikdə on iki ölçü təyin edilib.

Cədvəl 2-də maliyyə, müştəri, daxili proseslər, öyrənmə və inkişaf sferalarının hədəf və nəticələri verilməmişdir.

Nəticə

BGD-nin NQÇİ-nin müxtəlif sferalarına təbiiqində məqsəd nəzərdə tutulan nəticələrin əldə edilməsidir. Cədvəl 2-də göstəriləyi kimi bunlara fərdi olaraq yanaşdıqda isə belə bir nəticəyə gələ bilərik. Əməliyyat xərclərinin əvvəlki ilə nisbətən 22 % azaldılması hədəflənir, amma ondan biraz aşağı nəticə əldə edilir. İdarənin gəliri və məhsuldarlığı hədəflənəndən daha artıq olduğu üçün maliyyə göstəriciləri sferasında ümumi müvəffəqiyyət faizi $(22+10+18)/(20+17+21)*\% = 116\%$ -dir. Müştəri sferasında da nəticələr qənaətbəxşdir. Beləliklə $(4+9+11)/(4+10+11)*\% = 104\%$ -dir. Daxili proseslər sferasının nəticələri $(8+19+25)/(7+14+25)*\% = 88\%$ təşkil edir. Yəni nəzərdə tutulan hədəfə tam çatmayıb. Nəhayət öyrənmə və inkişaf sferasının yekun göstəricisi isə $(42+50+66)/(27+34+70)*\% = 83\%$ olmuşdur. Bütün nəticələrin ortalamasına baxdıqda isə $(83\%+88\%+104\%+116\%)/4 = 97.75\%$ nəticə əldə edilmişdir ki, bu da mənfəi nəticə hesab edilmir.

Cədvəl 1

Sferalar	Kriteriyalar		
Maliyyə	Əməliyyat xərclərini azaltmaq	Gəliri artırmaq	Məhsuldarlığı artırmaq
Müştəri	Sifariş zamanında çatdırmaq	Məhsul keyfiyyətini artırmaq	Müştəri məmnuniyyətini artırmaq
Daxili proseslər	Əməliyyat xətalarını azaltmaq	İşçi xətalarını azaltmaq	Normativ uyğunluğunu artırmaq
Öyrənmə və inkişaf	İşçilərin davamiyyətini artırmaq	İşçi "axıcılığını" azaltmaq	Yeni təlimlərin keçirilməsi

Cədvəl 2

Sferalar	Ölçülər	Hədəf, %	Tamamlanan, %
Maliyyə sferası			
Maliyyə-1	Əməliyyat xərclərini azaltmaq	22	20
Maliyyə-2	Gəliri artırmaq	10	17
Maliyyə-3	Məhsuldarlığı artırmaq	18	21
Tərəfdaşlar sferası			
Müştəri-1	Sifariş zamanında çatdırmaq	4	4
Müştəri -2	Məhsul keyfiyyətini artırmaq	9	10
Müştəri -3	Müştəri məmnuniyyətini artırmaq	11	11
Daxili proseslər sferası			
Proses-1	Əməliyyat xətalarını azaltmaq	8	7
Proses-2	İşçi xətalarını azaltmaq	19	14
Proses-3	Normativ uyğunluğunu artırmaq	25	25
Öyrənmə sferası			
Öyrənmə-1	İşçilərin davamiyyətini artırmaq	42	27
Öyrənmə-2	İşçilərin qalıcılığını artırmaq	50	34
Öyrənmə-3	Yeni təlimlərin keçirilməsi	66	70

Ədəbiyyat siyahısı

1. Robert, S. Kaplan, David Norton. Balanced Scorecard. – Aura Yayıncılık, 2015, pp. 357-374.
2. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.B.F. Dergisi, 2006, c. VIII, № 1, pp. 173-193.
3. Hatice Sarialtin. Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Hirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 3-4.
4. Veysel Aoca. İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 145-147.
5. Hilmi Yüksel. Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Bilim Dergisi, 2003, s. 85-94.