ბიზნეს პროცესების მენეჯმენტი

ბადრი რამიშვილი

რიდერი

თავი 1. ბიზნეს-პროცესების განვითარების ისტორია

საწარმოო ურთიერთობების ევოლუცია

ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტი, სადღეისოდ დომინირებს წარმოების სისტემურ მიდგომებს შორის და ამ მხრივ განვითარების უმაღლეს ეტაპად ითვლება, თუმცა კაცობრიობამ აქამდე დიდი გზა განვლო. დაწყებული სამრეწველო რევოლუციის ეპოქიდან, სხვადასხვა მიმართულებით მომხდარმა ზევრმა მოვლენამ განაპირობა არსებული მდგომარეობა. ვითარდებოდა ტექნოლოგიები, ორგანიზაციული მეთოდოლოგიები, ბიზნესის ინსტრუმენტები, ადამიანური რესურსების მართვის თეორიები და ა.შ. რის საფუძველზეც იხვეწებოდა მენეჯმენტის კონცეფციები. ქვემოთ ცხრილის სახითაა წარმოდგენილი საწარმოო ურთიერთობების ევოლუციის მოკლე ისტორია.

ცხრილი 1.1 საწარმოო ურთიერთობების ევოლუცია

ფაზა		დრო	ფოკუსი	ბიზნესი	ტექნოლოგია	ინსტრუმენტები
ინდუსტრიული ერა		1750 – 1970	⌡ შრომის სპეციალი-ზაცია ⌡ ამოცანების პრო-დუქტიულობა ⌡ დანახარჯების შემცირება	⌡ ფუნქციური იერარ-ქია ⌡ დირექტივა და კონტ-როლი ⌡ ამკრები ხაზი	⌡ მექანიზაცია ⌡ სტანდარტიზაცია ⌡ აღრიცხვა, საქმის-წარმოება	⌡ მეცნიერული მენეჯ-მენტი ⌡ PDCA გაუმჯობესე-ბის ციკლი ⌡ საფინანსო მოდელი-რება
საინფორმაციო ერა	I ტალღა პრო-ცესების გაუმ-ჯობესება	1970-1990	⌡ ხარისხის მენეჯმენ-ტი ⌡ უწყვეტი ნაკადი ⌡ დავალებათა ეფექ-ტიანობა	⌡ მულტი-ინდუსტრი-ული საწარმოები ⌡ ბიზნეს-ორგანიზაცია ⌡ შერწყმა და შთანთ-ქმა	⌡ კომპიუტერული ავტომატიზაცია ⌡ მენეჯმენტის საინ-ფორმაციო სისტემა ⌡ MRP	⌡ TQM ⌡ პროცესის სტატის-ტიკური კონტროლი ⌡ პროცესების გაუმ-ჯობესების მეთოდები
	II ტალღა პროცესების რეინჟინირინგი	1990 - 2000	⌡ ტექნოლოგიური ინოვაციები ⌡ „საუკეთესო გამოცდილება“ ⌡ უკეთესად, სწრაფად, იაფად ⌡ ბიზნესი ინტერნე-ტის მეშვეობით	⌡ ბრტყელი ორგანიზა-ციები ⌡ გამჭოლი პროცესები ⌡ ფასეული შეთავაზე-ბები: ბაზარზე სწრა-ფად გასვლა, მოხმა-რებელთან სიახლო-ვე, ოპერაციული სრულყოფა	⌡ საწარმოს არქიტექ-ტურა ⌡ ERP ⌡ CRM ⌡ მიწოდების ჯაჭვის მართვა	⌡ აქტივობაზე დაფუძ-ნებული ხარჯთ-აღრიცხვა ⌡ ექვსი სიგმა ⌡ ვიყიდოთ თუ ვაწარ-ოთ ⌡ პროცესების გადაპ-როექტების/რეინჟი-ნირინგის მეთოდები
	III ტალღა ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტი	2000 -დან დღემდე	⌡ შეფასება, ადაპტა-ცია, მოქნილობა ⌡ 24X7 გლობალური ბიზნესი ⌡ მუდმივი ტრანს-ფორმაცია	⌡ ქსელური ორგანიზა-ციები ⌡ ჰიპერ კონკურენცია ⌡ ბაზრის ზრდა ⌡ პროცესების ეფექ-ტურობა თუ რესურ-სების ეფექტიანობა ⌡ ორგანიზაციის ეფექტურობა თუ ოპერაციული ეფექტიანობა	⌡ კორპორაციული აპ-ლიკაციების ინტეგ-რაცია ⌡ სერვისზე ორიენტი-რებული არქიტექ-ტურა ⌡ მწარმოებლურობის მართვის პროგრამუ-ლი უზრუნველყოფა ⌡ BPM სისტემები	⌡ მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემები ⌡ თვითმომსახურება და პერსონალიზაცია ⌡ აუთსორსინგი, ქო-სორსინგი, ინ-სორ-სინგი ⌡ BPM მეთოდები

ჩვენი საგნის ლექციების პირველი თავები სწორედ ზემოთ წარმოდგენილი ცხრილით მოტანილი ინფორმაციის ანალიზს დაეთმობა. განხილული იქნება მნიშვნელოვანი ტერმინები და ის ფუნდამენტური ინფორმაცია რაც საგნის შესწავლის მსვლელობისას არის აუცილებელი. პირველ ლექციაზე ძირითადად შევეხებით ინდუსტრიული ერის ეპოქას, მეორეზე საინფორმაციო ერის პირველ და მეორე ტალღას, ხოლო მესამეზე კი, უშუალოდ ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის შესახებ ვიმსჯელებთ.

ინდუსტრიულ ერამდელი მდგომარეობა. კაცობრიობამ წარმოება საკმაოდ დიდი ხნის უკან დაიწყო. ამ შემთხვევაში მხედველობაში გვაქვს ჯგუფური შრომის ორგანიზებული პროცესი, რის დამადასტურებელი მატერიალური ფაქტების ხნოვანება ათასწლეულებს ითვლის. აქედან მოყოლებული საწარმოო პროცესები ყოველთვის არსებობდა, თუმცა განსხვავებული კონფიგურაციით, ვიდრე დღეს არის. ისტორიის გარიჟრაჟიდან დაწყებული, თვალს თუ გადავავლებთ კაცობრიობის მოღვაწეობას, დავინახავთ, რომ ცივილიზაცია წარმოუდგენელი იყო საწარმოო ურთიერთობების გარეშე, ხოლო ისეთი პროექტები, როგორიცაა სთოუნჰენჯი გაერთიანებულ სამეფოში, ეგვიპტური პირამიდები, ჩინეთის დიდი კედელი, რომის იმპერიის ქალაქები, აკვედუკები და გზები, გემთმშენებლობის პროგრამები, რაც წინ უძღოდა ესპანური არმადის ზღვაოსნობას და ა.შ. არ განხორციელდებოდა წარმოებასთან დაკავშირებული აზროვნების რაიმე ფორმისა და შესაბამისი პროცესების გარეშე.

მეთვრამეტე საუკუნის 50-იან წლებამდე პროდუქცია იწარმოებოდა სრულიად განსხვავებულად, ვიდრე ეს დღეს ხდება. წარმოების უდიდესი ნაწილი თავისუფლად მოვაჭრე ხელოსნების სახლებში, ქოხებში და სახელოსნოებში მიმდინარეობდა. გამომდინარე აქედან, ზემოაღნიშნული მოვლენის აღმწერ ტერმინად ფართოდ გამოიყენება „ქოხის მრეწველობა“ ან „ქოხური წარმობა“ რაც სამრეწველო რევოლუციის ერის დადგომამდე დომინირებდა და ხასიათდებოდა **მწარმოებლის და მომხმარებლის პირდაპირი კონტაქტით, მექანიზაციის მცირე დონით, შეკვეთით წარმოებით და პერსონალიზებული პროდუქციით.**

ინდუსტრიული ერა. ინგლისში სამრეწველო რევოლუცია დაიწყო XVIII საუკუნის მეორე ნახევარში. ფაქტობრივად ეს პერიოდი ითვლება ინდუსტრიული ერის დასაწყისად რამაც 2 საუკუნეზე მეტ ხანს გასტანა. სამრეწველო რევოლუციის ადრეული წლები შეიძლება შეჯამდეს ორი ძირითადი მოვლენით. *პირველი, ეს იყო* **მექანიზაცია ანუ ადამიანების შრომის ჩანაცვლება მანქანებით.** მანქანების გამომგონებლებმა დასაბამი დაუდეს **„პროცესების სკოლას“** და მათმა აქტივობამ გამოიწვია სხვადასხვა ინჟინრული პროფესიის გაჩენა. „პროცესის“ არსის, თვისებების და დეფინიციის შესახებ ქვემოთ გვექნება დაწვრილებით მსჯელობა.

სარმოო პროცესების განვითარებაზე ბევრი მოვლენა ახდენდა გავლენას, საიდანაც უმნიშვნელოვანესია სამეცნიერო-ტექნოლოგიური პროგრესი და ადამიანური ფაქტორის სამეცნიერო კვლევა და ამ მხრივ არსებული მიღწევები. ქვემოთ სწორედ ამ ორ

მიმართულებას შევეხებით უპირველესად. ადრეული პროცესების განმავითარებლებს შორის იყო ჯეიმს ვათი, რომელმაც 1764 წელს სრულყო ორთქლის ძრავა. მის გარდა აღსანიშნავია ჰარგრივსის სართავი მანქანა, ქართრაითის საქსოვი დაზგა და მოდსლის ხრახნის საჭრელი ჩარხი. ამ გამოგონებებმა მისცეს მძლავრი იმპულსი სამრეწველო რევოლუციას, რამაც გამოიწვია „საფაბრიკო სისტემის" უფრო მეტად გავრცელება. 1776 წელს ადამ სმითმა „ხალხთა სიმდიდრე"-ში სახალხოდ გამოაცხადა **შრომის სპეციალიზებული დანაწილების** უპირატესობა, *რაც ამ პერიოდის მეორე ნიშანდობლივი მოვლენაა. ამგვარად, საწარმოო საქმიანობა დაიყო მუშებისთვის განკუთვნილ პატარა სპეციალიზებულ დავალებებად, ხელოსანთა „ყველაფრის კეთების" მეთოდის საწინააღმდეგოდ.* კაპიტალტევადობის და მექანიზაციის ზრდამ, დაგეგმვისა და მუშების კონტროლის ახალ მეთოდებთან ერთად, აგრეთვე სპეციალიზაციის ფართოდ გამოყენებამ გამოიწვია „ქოხური მრეწველობის" შეცვლა *ქარხნული სისტემით.*

წარმოების განვითარების მხრივ რამდენიმე აღსანიშნავი მოვლენა მოხდა XIX საუკუნეში. პირველი იყო **„ურთიერთჩანაცვლების" კონცეფცია, რაც სტანდარტული ნაწილების დამზადებას და მათგან მსგავსი ნაკეთობების აწყობას გულისხმობს.** ერთ-ერთი ყველაზე უფრო ადრეული წარმატებული მცდელობა ურთიერთჩანაცვლებადი ნაწილების წარმოებისა, ეკუთვნის ელი ვითნის, რომელიც აშშ-ის მთავრობას შაშხანებით ამარაგებდა. იგი მეთვრამეტე საუკუნის 90-იანი წლებიდან აპროექტებდა და ამკრებ ხაზებზე ამზადებდა ისეთ ნაწილებს, რაც მჭიდრო შესაბამისობაში იყვნენ ერთმანეთთან. ეს შესაძლებლობას იძლეოდა, მათგან პირველივე მცდელობით აწყობილიყო შაშხანა. ადრეული მიდგომის დროს კი, ყოველი ნაწილი ცალკეული ხელოსნის მიერ ინდივიდუალურად იყო გაკეთებული და მათი ერთ ნაკეთობად გადაქცევისთვის საჭირო იყო გარკვეული მოდიფიცირება. გარდა ამისა, ამა თუ იმ ნაწილის დაზიანების შემთხვევაში გამარტივდა მათი შეცვლა. თავიდან ნაწილების „ურთიერთჩანაცვლების" კონცეფცია არ იყო ადვილად გააზრებული და გაზიარებული, მაგრამ სადღეისოდ მის გარეშე წარმოების უდიდესი ნაწილი წარმოუდგენელია.

1850 წლისთვის „ქოხური სისტემა" თითქმის სრულიად ჩანაცვლდა წარმოების „ქარხნული წესით". მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან ასპარეზზე ჩნდებიან მეწარმეები და ბიზნესმენები, ახალი კლასი, რომელთა მიერ მრავალი ინდუსტრიული იმპერიის მშენებლობას ჩაეყარა საფუძველი. XIX საუკუნის მეორე ნახევარში კაპიტალისა და საწარმოო სიმძლავრეების მაღალმა დონემ, საქალაქო შრომითი რესურსების ზრდამ, ახალმა დასავლურმა ბაზრებმა და ტრანსპორტირების და კომუნიკაციების სულ უფრო მზარდმა ეფექტიანობამ განაპირობა წარმოებული პროდუქციის მოცულობების უდიდესი ტემპებით ზრდა.

XX საუკუნის დასაწყისისთვის სტარტს იღებს მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის განვითარება. ის თავდაპირველად დაეფუძნა ფრედერიკ ვინსლოუ თეილორის (1856-1915) შრომას „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები" (1911). მეცნიერული მენეჯმენტი

წარმოადგენდა კონცენტრირებულ შეტევას გაბატონებულ მეთოდზე, რაც გამოყენებული იყო საწარმოების მართვაში. თეილორის, ლილიან და ფრენკ გილბრეთების, ჰენრი განთის შრომები იყო ანალიტიკური ხასიათის და სხვა საკითხთა შორის ყურადღებას ამახვილებდა შრომის სტანდარტების განვითარებაზე და შრომის ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. თეილორის „მეცნიერული მენეჯმენტის" მოძღვრება რამდენიმე საბაზისო მეთოდისა და კონცეფციისგან შედგება. უპირველესად უნდა აღვნიშნოთ საწარმოო ოპერაციებზე დაკვირვება, მათი ანალიზი და ოპტიმიზება ქრონომეტრირების საშუალებით. ის საკუთარი გამოგონების წამმზომიანი კინოკამერის მეშვეობით იღებდა და შემდეგ დეტალურად აანალიზებდა შრომით პროცესს და ამის საფუძველზე იძლეოდა ცალკეული საწარმოო ოპერაციების ოპტიმიზების რეკომენდაციებს. მისი მოძღვრების მეორე უმნიშვნელოვანესი ასპექტი იყო შრომის მასტიმულირებელი ანაზღაურების სისტემის პოპულარიზება. გარდა ამისა, თეილორმა შეიმუშავა წარმოების მართვის კონცეფცია, რაც სამ თეზისს ემყარება:

- ✓ მუშის ყოველდღიური დატვირთვის ნორმა მეცნიერულად უნდა იყოს დასაბუთებული;
- ✓ მმართველობითი პერსონალის ფუნქცია წარმოების ნორმატივების, კანონების შემუშავებასა და მათ საწარმოო პროცესში გამოყენებაში მდგომარეობს;
- ✓ მუშის ფუნქციაა მმართველობისადმი უსიტყვო მორჩილება.

მიუხედავად იმისა, რომ თეილორს კრიტიკოსები და მოწინააღმდეგეებიც მრავლად ჰყავდა და ერთი პერიოდი მისი ზოგიერთი მეთოდის მოქმედების არეალი კანონითაც კი იყო შეზღუდული, მისი მოძღვრება საფუძვლად დაედო მენეჯმენტის გარშემო არსებულ კვლევების პროცესს, რაც დღემდე ინტენსიურად გრძელდება. უშუალოდ მის მიმდევართა შორის აღსანიშნავია რამდენიმე პიროვნება, რომელთაც დიდი როლი შეასრულეს ოპერაციული მენეჯმენტის განვითარებაში. ესენია ცოლ-ქმარი ფრენკ და ლილიან გილბრეთები, ჰენრი განთი, ჰარინგთონ ემერსონი. ფრენკ გილბრეთის მთავარი დამსახურებაა შრომითი მოძრაობების დინამიკის კვლევა. იგი წვრილ ელემენტებად ყოფდა ცალკეულ ოპერაციას, გამორიცხავდა უსარგებლო მოძრაობებს და ახდენდა მათ ოპტიმიზებას. მეუღლე ლილიანი პროფესიით ფსიქოლოგი იყო, ის ქმართან ერთად მუშაობდა და მისი ყურადღება კონცენტრირებული იყო შრომით პროცესში ადამიანური ფაქტორის შესწავლაზე. ჰენრი განთმა აღმოაჩინა მუშების არამატერიალური სტიმულირების მნიშვნელობა და შეიმუშავა დაგეგმვის სისტემა, რაც დღეს ფართოდაა გავრცელებული და ცნობილია განთის დიაგრამის სახელით. ჰარინგთონ ემერსონმა თეილორის იდეები გამოიყენა წარმოების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რითაც ხელი შეუწყო ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას.

1913 წელი, მიუხედავად იმისა, რომ ეკუთვნის მეცნიერული მენეჯმენტის დომინირების ეპოქას, მაინც ცალკე აღნიშვნის ღირსია. ამ წელს მოხდა უმნიშვნელოვანესი მოვლენა საწარმოო პროცესების განვითარებისთვის. მეწარმე ჰენრი ფორდმა

საავტომობილო მრეწველობაში გამოიყენა **კონვეიერი**. ამ ინოვაციამდე ერთი მანქანის შასის აწყობისთვის იხარჯებოდა 12,5 კაც/საათი, ხოლო დანერგვის შემდეგ კი, დაახლოებით 1,5 კაც/საათი. **კონვეიერი მასობრივი წარმოების სისტემა და მოძრავი ამკრები ხაზია, სადაც საწარმოო ოპერაციები ლოგიკური თანმიმდევრობით სრულდება**. კონვეიერის მეშვეობით შესაძლებელი გახდა მუშის ფიქსირებულ სამუშაო ადგილზე დამაგრება, ხოლო შრომის საგანი (ნაკეთობა), მოძრაობდა იმ მარშრუტით, რაც იყო დაგეგმილი შრომითი ოპერაციების შესრულების ტექნოლოგიური გეგმით.

ფსიქოლოგიამ დიდი როლი შეასრულა ზოგადად მენეჯმენტის განვითარებაში და კერძოდ, შრომითი ოპერაციებისა და პროცესების კვლევის საქმეში. ერთ-ერთი უდიდესი მკვლევარი ამ მიმართულებით იყო ელთონ მეიო. მისი ხელმძღვანელობით Western Electric-ის ქარხანა ჰოთორნაში 1924-1932 წლებში განხორციელდა კვლევა, რაც ჰოთორნას ექსპერიმენტის სახელწოდებით შემორჩა ისტორიას. მიუხედავად იმისა, რომ ექსპერიმენტი თავდაპირველად დაიწყო მუშათა შრომის ნაყოფიერებაზე გარემოს ცვლილებების გავლენის შესწავლისთვის, საბოლოოდ რამდენიმე სენსაციური აღმოჩენა გაკეთდა სხვა მიმართულებებითაც, რის შედეგად დადასტურდა ფსიქოლოგიის უდიდესი გავლენა მშრომელის ქცევაზე. მენეჯმენტის ფსიქოლოგიური სკოლა ორ, ადამიანთაშორისი ურთიერთობების ანუ ჯგუფური დინამიკის და ქცევითი ანუ ბიჰევიორისტულ ქვემიმართულებად იყოფა. პირველი მათგანი აქტუალური იყო მენეჯმენტში ფსიქოლოგიური მიმართულების აქტუალიზაციის პირველ ეტაპებზე, ხოლო მეორე კი, სადღეისოდაც არ კარგავს მნიშვნელობას.

ბიჰევიორისტულმა მიდგომამ განვითარების მძლავრი ბიძგი მიიღო XX საუკუნის 70-იან წლებში, როდესაც გამოვიდა სამეცნიერო გამოკვლევის ანგარიში სახელეწოდებით „შრომა ამერიკაში“, სადაც დაწვრილებითაა განხილული შრომასთან დაკავშირებული ზოგიერთი პრობლემა. ამ გამოკვლევის თანახმად ამერიკელ დასაქმებულთა დიდი ნაწილი არ იყო კმაყოფილი საკუთარი შრომით. პირველ ყოვლისა ბევრი მათგანი აცხადებდა, რომ მათი სამუშაო არ იყო საინტერესო და მეორე, მშრომელებს ჰქონდათ სურვილი უფრო მეტად ყოფილიყვნენ ჩართულნი საკუთარი საქმიანობის კონტროლის პროცესში. რუტინული, უინტერესო, მონოტონური, ერთფეროვანი სამუშაო ფართოდ იყო გავრცელებული იმდროინდელ აშშ-ში და დასვლეთ ევროპის ქვეყნებში და ამის მიზეზი საუკუნეების წინ მომხმდარ ერთ ფაქტს უკავშირდება, რაც თავის დროზე უდიდეს რევოლუციურ მოვლენად იქცა მენეჯმენტის განვითარებისთვის. ეს არის **სპეციალიზაცია, რაც შრომის კონცენტრაციას ასახავს მატერიალური წარმოების ან მომსახურების რომელიმე კონკრეტულ ასპექტზე.** პირველად ეს საკითხი აღწერა დიდმა ეკონომისტმა ადამ სმიტმა 1776 წელს მის მიერ გამოცემულ წიგნში „გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის შესახებ“, სადაც მან დაასაბუთა სპეციალიზაციის უდიდესი დადებითი გავლენა შრომის ნაყოფიერებისა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ეს იმით იყო გამოწვეული, რომ მცირე ოპერაციებად დაყოფილი შრომის პროცესის და შემდეგ ყოველი მათგანის ცალკეულ

შემსრულებელზე დაკისრების შედეგად მნიშვნელოვნად ამაღლდა პროფესიონალიზმი, შრომის სისწრაფე, დროის ეფექტიანად გამოყენება. სპეციალიზაცია მექანიზაციის პროცესთან ერთად იქცა სამრეწველო რევოლუციის მთავარ გენერატორად. წარმოებაზე მისი დადებითი გავლენა ცხადი იყო, მაგრამ მეოცე საუკუნეში კონვეიერულმა შრომამ იძულებული გახადა მომსახურე პერსონალი დამორჩილებოდა მანქანის მონოტონურ რიტმს, ხოლო ამ დროისთვის სპეციალიზაციის პროცესი უკვე პიკს აღწევდა, ანუ ის შრომითი დავალება, რაც ერთ შემსრულებელს უნდა შეესრულებინა, უკიდურესად მცირე უბნებად იყო დანაწილებული, რამაც მოსაბეზრებელი და უინტერესო გახადა შრომის პროცესი. ამას კიდევ უფრო ამწვავებდა ის ფაქტიც, რომ დასავლური და განსაკუთრებით ამერიკული საზოგადოების სოციალური უზრუნველყოფის მაჩვენებლები განუხრელად იზრდებოდა, რასაც თან ახლდა განათლების დონის გაუმჯობესებაც. განათლებული და სოციალურად შედარებით უკეთ უზრუნველყოფილი პერსონალის მოტივირებისთვის აღარ იყო საკმარისი ტრადიციული მეთოდები, რაც იძულებასა და ეკონომიკურ სტიმულირებაზე იყო დაფუძნებული. ამასთან ჯერ კიდევ ჰოტორნას ექსპერიმენტის დროს აღმოჩნდა და შემდეგ მრავალი ფსიქოლოგიური გამოკვლევის შედეგად დადასტურდა ადამიანისთვის სოციალური ურთიერთობების მნიშვნელობა. ყოველივე ამის შედეგად ბიზნესი დადგა დიდი პრობლემების წინაშე, რის აღსაწერადაც სხვა ტერმინებთან ერთად გამოიყენება **შრომისაგან დაღლილობა** და **შრომისაგან გაუცხოება.** *შრომისაგან დაღლილობა, ზემოთ აღწერილი მოვლენების გამო, მშრომელის პირველ რიგში ფსიქოლოგიურ და შესაძლო ფიზიკურ პრობლემებსაც გულისხმობს.* გარდა ამისა, უინტერესო, რუტინული, მონოტონური სამუშაო მნიშვნელოვნად ამცირებს მის მოტივაციას. რაც შეეხება *შრომისაგან გაუცხოებას მას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მშრომელი ასრულებს რა კონკრეტულ ოპერაციას, ვერ გრძნობს მისი შრომის საბოლოო შედეგის მნიშვნელობას. არ ესმის თუ რა იქნება საბოლოო პროდუქტი, რაში სჭირდება ის მომხმარებელს და რა გავლენას მოახდენს მისი შრომა კომპანიის ეფექტიანობასა და მის პირად კეთილდღეობაზე. გარდა ამისა, შრომისგან გაუცხოების მიზეზი შეიძლება იყოს კოლექტივთან არაკეთილგანწყობილი ურთიერთობები.* როგორც აღვნიშნეთ სწორედ მეოცე საუკუნის 60-70-იან წლებში შეიქმნა კულმინაციური ვითარება, როდესაც აქტიურად დაიწყეს მუშაობა აღნიშნული პრობლემების დასაძლევად.

შრომითი ცხოვრების გაუმჯობესებისთვის ბევრი გამოკვლევა ჩატარდა და ამჟამად არსებობს რამდენიმე საშუალება, რის მეშვეობითაც შესაძლებელია შრომისაგან დაღლილობის და შრომისაგან გაუცხოების შედეგად გამოწვეული პრობლემების უარყოფითი გავლენის განეიტრალება ან შემსუბუქება. ეს საშუალებებია: *შრომის გამრავალფეროვნება, სამუშაო ჯგუფების ორგანიზება, პერსონალისთვის დამატებითი უფლებამოსილებების დელეგირება, მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის დახვეწა.*

შრომის გამრავალფეროვნება თავის მხრივ ღონისძიებათა სამ ჯგუფს მოიცავს ესენია: *შრომის გაფართოება, როტაცია და შრომის გამდიდრება.* **შრომის გაფართოება**

გულისხმობს შემსრულებლისთვის ამოცანის უფრო დიდი ნაწილის, მეტი დავალების დაკისრებას. ეს ქმნის ე.წ. ჰორიზონტალურ დატვირთვას, რაც გულისხმობს, რომ ახალი სამუშაო იმავე პროფესიულ დონეს შეესაბამება, რასაც მანამდე ასრულებდა მუშა. ამგვარი დამატებითი დატვირთვის მიზანია სამუშაოს უფრო საინტერესოდ გადაქცევა. ამავე დროს მისი შესრულებისთვის საჭიროა მეტი რაოდენობით პროფესიული უნარ-ჩვევების ფლობა. შრომის გამრავალფეროვნების შედეგად შესაძლებელია შრომისაგან გაუცხოების პრობლემის შემსუბუქებაც, რადგან ამ დროს მუშას უფრო დიდი წვლილი შეაქვს პროდუქტის დამზადებაში, რითაც კომპანიის საბოლოო შედეგში საკუთარი როლის გამოკვეთაც უადვილდება. სამუშაოს გამრავლფეროვნება ძირითადად ხდება იმ დავალებების ხარჯზე, რაც დადგენილი თანმიმდევრობით უნდა შესრულდეს. **როტაციის** დროს მუშები პერიოდულად ცვლიან საკუთარ სამუშაო ადგილებს და ამოცანებს. ეს მიდგომა გამოიყენება იმისათვის, რომ თავიდან იქნას აცილებული სამუშაოს ზედმეტი მონოტონურობა. განსაკუთრებით კარგი შედეგები ამ ტაქტიკას აქვს მაშინ, როდესაც შესაძლებელია მუშის უფრო საინტერესო სამუშაოზე გადაყვანა. ამავე დროს, როტაცია საშუალებას იძლევა პერსონალმა გაიღრმავოს გამოცდილება და ადვილად მოხდეს დაავადებული და არმყოფი კადრების ჩანაცვლება. **შრომის გამდიდრება** მოიაზრებს პერსონალის უფლებამოსილების და პასუხისმგებლობის ზრდას ამოცანათა დაგეგმვის და შესრულებული სამუშაოს კონტროლის მიმართულებით. ამ პროცესს ხშირად ვერტიკალურ დატვირთვასაც უწოდებენ. ეს პროცესი შესაძლებელია პერსონალისთვის უფლებამოსილებების დელეგირების კონექსტშიც განვიხილოთ და გარდა იმისა, რომ მნიშვნელოვნად ზრდის სამუშაოს მიმზიდველობას, უმნიშვნელოვანესი მოტივაციური დატვირთვაც გააჩნია.

მეორე მსოფლიო ომმა აშშ-ის მრეწველობაზე უდიდესი გავლენა იქონია. ეს იყო გრანდიოზული სამრეწველო პროექტების ეპოქა, როდესაც საჭირო გახდა ტვირთების უზარმაზარი ნაკადების, მსხვილმასშტაბიანი წარმოების დაგეგმვა, ორგანიზება და განხორციელება. ამ საქმეში აუცილებელი გახდა სამი სრულიად განსხვავებული მეცნიერთა ჯგუფის - ეკონომისტების, ფსიქოლოგების და მათემატიკოსების მონაწილეობა. მათი ურთიერთქმედების შედეგი იყო რაოდენობრივად ჩამოყალიბებული ოპტიმალური გადაწყვეტილებები. სწორედ მსგავსმა თანამშრომლობამ შექმნა პირობები ოპერაციული მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის საბოლოოდ ჩამოყალიბებისთვის. რის წიაღშიც შემდგომ ბევრმა დისციპლინამ და მიდგომამ აიღო სტარტი, რომელთაგან ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანესია ბიზნეს-პროცესების მენჯმენტი. ეს მოვლენები დაახლოებით გასული საუკუნის 50-იანი წლების ბოლოს და 60-იანი წლების დასაწყისში დაიწყო. ამ დროს აღსანიშნავია ედვარდ ბაუმანის, რობერტ ფეთერის, ელვუდ ბაფის მოღვაწეობა. მათ შრომებში განხილულია საწარმოო სისტემების ზოგადი პრობლემები. მათვე მიუთითეს მათემატიკური პროგრამირების გამოყენების უდიდეს მნიშვნელობაზე ოპერაციული სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირებისთვის.

1950-იან წლებში მნიშვნელოვანი ცვლილება ხდება სამყაროს აღქმაში, ყალიბდება სისტემების ზოგადი თეორია. სწორედ ამ პერიოდიდან მკვიდრდება ცალკეული ობიექტების სინთეზური შესწავლა, რაც მის, როგორც ერთიანი, მთლიანი მოცემულობის შემეცნებას ნიშნავს. ზოგადი განმარტებით **სისტემა ეწოდება იმ ელემენტების ერთობლიობას რომლებიც ერთმანეთზე ზემოქმედებენ და შესაბამისად ერთიან მოცემულობას ქმნიან.** მისი ლოგიკურად საწინააღმდეგო ცნებაა **სიმრავლე ანუ იმ ელემენტთა ერთობლიობა, რომლებიც ერთმანეთზე არ ზემოქმედებენ.** სისტემური ხედვა მენეჯმენტშიც შეიჭრა და ეს არც არის საკვირველი, რადგან ორგანიზაცია სისტემის ერთ-ერთი ნათელი მაგალითია. ამასთან, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ორგანიზაცია ღია *სისტემაა. ღია ეწოდება იმ სისტემას, რომელიც ურთიერთქმედებს მის გარემომცველ გარემოსთან, ხოლო დახურული სისტემა კი, პირიქით იზოლირებულია გარემოსგან.* სწორედ ორგანიზაციის ღია სისტემის ხასიათი უდევს საფუძვლად ე.წ. გამჭოლ პროცესებს რასაც მოგვიანებით შევეხებით.

ყოველი ზემოთ მოთხრობილმა დიდი როლი ითამაშა საწარმოო ურთიერთობების დახვეწაში და მენეჯმენტის თანამედროვე ხედვების ფორმირებაში. XX საუკუნის 70-80-იანი წლებიდან ორგანიზაციის მენეჯმენტი რადიკალურად იცვლება. ამ პერიოდს ემთხვევა ინდუსტრიული ერის დასასრული. კაცობრიობის ისეთმა სამეცნიერო-ტექნოლოგიურმა მიღწევებმა როგორიცაა მათემატიკური პროგრამირება, კომპიუტერის გამოგონება, საწყისი დაუდო ახალ საინფორმაციო ერას. საწარმოთა მართვის ახალი ეპოქის ერთ-ერთი პირველი მაცნე იყო მეთოდი MRP (Materials Requirements Planning _ მასალებზე მოთხოვნების დაგეგმვა), რის ვარიაციები პროგრამული უზრუნველყოფის სახით ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე ბიზნესში. ეს და მსგავსი პროგრამები დაგეგმვით დაკავებულ სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს, ოპერატიულად, ცვალებადი მოთხოვნების შესაბამისად მოახდინონ მასალების და სხვა რესურსების მიწოდებისა და საწარმოო პროცესების გრაფიკების კორექტირება. აღნიშნული პროგრამის გაფართოებებისა და სხვა მსგავსი ინსტრუმენტების შესახებ დაწვრილებით მსჯელობა შემდგომ თავში გვექნება.

სისტემურმა მიდგომამ კიდევ უფრო გამოკვეთა პროცესების მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნეს ურთიერთობებში. ორგანიზაციული პროცესების როლის გასააზრებლად კიდევ ერთი საკვანძო კონცეფციაა *ფასეულობათა ჯაჭვის კონცეფცია.* მისმა ავტორმა, მაიკლ პორტერმა წამოაყენა დებულება, რის თანახმადაც *ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზის დროს კონცენტრირება უნდა მომხდარიყო ბიზნეს-პროცესებზე ანუ ფასეულობის შექმნის ჯაჭვებზე რაც კვეთდა განყოფილებების, დეპარტამენტის და თვით ორგანიზაციის საზღვრებსაც.* მან განაცხადა, რომ ყურადღება არ უნდა გამახვილებულიყო ორგანიზაციის დაყოფაზე და ამის მაგივრად უნდა დაწყებულიყო მთლიანად პროცესის შესწავლა. საკითხის ამგვარად დაყენება ნიშნავდა, რომ კომპანია წარმოადგენდა სხვადასხვა სახის საქმიანობების რთულ სისტემას. *პორტერის აზრით ფასეულობათა ჯაჭვში შესაძლებელია საქმიანობის ცხრა ტიპის იდენტიფიცირება, სადაც*

ხდება ფასეულობის შექმნა და დანახარჯების გაწევა. საქმიანობის ამ სახეებიდან ოთხი დამხმარეა ესენია: კომპანიის ინფრასტრუქტურული მომსახურება, ადამიანური რესურსების მართვა, ტექნოლოგიების განვითარება, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება. ხოლო დანარჩენი ხუთი კი, - შიდა ლოგისტიკა, ოპერაციები, გარე ლოგისტიკა, მარკეტინგი და გაყიდვები და სერვისები.

პროცესებისა და მისგან წარმოქმნილი სისტემების არსის კარგად გააზრება ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ეფექტიანად სამართავად. უპირველესად უნდა ჩამოვყალიბდეთ სიტყვა „პროცესის“ მნიშვნელობის შესახებ. ის ლათინური წარმოშობის სიტყვაა (processus) და რაღაცის წინწაწევას, მსვლელობას ნიშნავს. ლექსიკონის მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ ის **კონკრეტული შედეგის მისაღწევად განხორციელებული თანმიმდევრული ქმედებების ერთობლიობაა, მოვლენების, მდგომარეობის, რაღაცის განვითარების ფაზების ლოგიკური მონაცვლეობაა.** სხვა განმარტების თანახმად **პროცესი ერთჯერადი, განმეორებადი ან პერიოდულ მოქმედებათა სერია ან კრებულია, რომლებიც შედეგის მიღების მიზნით ურთიერთქმედებენ**. მისი უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელია ის, რომ, პროცესი **სისტემის დინამიკური არსებობის ფორმაა, მისი ლოგიკური, ხარისხობრივად განსაზღვრული მოძრაობაა.** სისტემის მოძრაობა აქ ყველაზე ფართე გაგებითაა წარმოდგენილი და მასში იგულისხმება მისი მდგომარეობის თანმიმდევრული ცვლილება.

სისტემის სახით წარმოდგენილ პროცესს, ახასიათებს ყველა ის კანონზომიერება რაც სისტემისთვისაა დამახასიათებილი. გამომდინარე აქედან პროცესებს აქვთ შემდეგი თვისებები: მთლიანობა, ინტეგრაციულობა, იერარქიულობა, კომუნიკაციურობა, ისტორიულობა, თვითორგანიზაცია.

მთლიანობა - პროცესის უმნიშვნელოვანესი თვისებაა, რაც ბევრი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტისგან (ქვეპროცესებისგან) შედგება. სისტემური მიდგომის შედეგად ყურადღების ფოკუსირება მთლიანად პროცესზე ხდება და არა მის რომელიმე ცალკეულ ნაწილზე, რადგან პროცესს, როგორც სისტემას აქვს ის თვისებები, რომელთა ადექვატური განხილვა მხოლოდ მთლიანობის თვალსაზრისით შეიძლება. ეს განპირობებულია პროცესის ნაწილებს შორის არსებული ურთიერთდამოკიდებულებებით. არცთუ კარგად ორგანიზებულ პროცესში, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მისი ცალკეული ნაწილები კარგად ართმევენ თავს მათზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებას, მთლიანად პროცესი არასაკმარისად ეფექტიანად ფუნქციონირებს. მთლიანობის თვისება დაკავშირებულია იმ მიზანთან რისი შესრულებისთვისაც იქმნება სისტემა.

ინეგრაციულობა აღწერს პროცესის ელემენტებს შორის არსებულ ურთიერთქმედებების ხარისხს. ეს ელემენტებია: ქვეპროცესები, ოპერაციები, ელემენტური ქმედებები. ინტეგრაციულობა მიიღწევა მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირების კონკრეტიზაციითა და გაღრმავებით, აგრეთვე მათი რაოდენობრივი აღწერით;

კომუნიკაციურობა აღწერს პროცესის, როგორც სისტემის ურთიერთქმედებას მის გარემომცველ გარემოსთან, რაც თავის მხრივ რთული და არაერთგვაროვანი მოცემულობაა და თავისთავში მოიცავს ზესისტემებს(უფრო მაღალი თანრიგის სისტემა, რაც განსახილველ პროცესს უწესებს მოთხოვნებსა და შეზღუდვებს), ქვესისტემებს (დაქვემდებარებული პროცესები) და განსახილველთან ერთ დონეზე მყოფ პროცესებს;

იერარქიულობა ნიშნავს, რომ ნებისმიერი პროცესი შედგება ქვეპროცესებისგან, ოპერაციებისგან, ელემენტური მოქმედებებისგან, რომლებიც მოწესრიგებულად, უმაღლესიდან უდაბლესისკენაა განლაგებული. პროცესების იერარქიის არსებობას ის განაპირობებს, რომ უფრო დაბალი დონის პროცესები შედარებით მაღალი დონის პროცესების შემადგენელ ნაწილად გვევლინება. იერარქიული სისტემების დონეებსა და ელემენტებს შორის არსებობს უფრო რთული კავშირები, ვიდრე ამის პროცესის სტრუქტურაში გრაფიკული გამოხატვით შეიძლება;

ისტორიულობა. პროცესი, ისევე როგორც ნებისმიერი სისტემა, არ შეიძლება იყოს უცვლელი. ის წარმოიქმნება, ფუნქციონირებს, ვითარდება და კვდება. ამგვარად, დრო პროცესის განუყოფელი მახასიათებელია, რაც გამოყენებულ უნდა იქნას მისი „სიკვდილის“ თავიდან ასაცილებლად, რეორგანიზაციის მექანიზმების შემუშავებით რათა პროცესმა ახალი სახით განაგრძობს არსებობა.

თვითორგანიზაცია ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებელია, რაც პროცესის როგორც ღია სისტემის უნარს ასახავს - მიაღწიოს განვითარების ახალ მდგომარეობას გარედან მიზანმიმართული ზემოქმედების გარეშე, თავად სისტემის ელემენტების აქტიურობის ხარჯზე. შიდა აქტიურობაზე აქცენტის გადატანა სოციალურ-ეკონომიკურ ობიექტებს უვითარებს ისეთ თვისებებს როგორიცაა: ცვალებად პირობებთან ადაპტირების, საკუთარი სტრუქტურის ცვლილების, ქცევის ვარიანტების გამომუშავების უნარები და ა.შ. თვითორგანიზაციის კანონზომიერება ასახულია ევოლუციური მენეჯმენტის კონცეფციაში, სადაც აქცენტი კეთდება არა იერარქიულ სტრუქტურებზე, არამედ გუნდურ მიდგომაზე, პერსონალის ჩართულობაზე, ლიდერობაზე, სოციალიზაციაზე და ორგანიზაციული პროცესების ინფორმატიზაციაზე.

როგორც ვხედავთ XXI საუკუნისთვის ორგანიზაციის მენეჯმენტი რადიკალურად იცვლება. ფაქტობრივად ადგილი აქვს შეხედულებებისა და პარადიგმის ცვლილებას. პარადიგმა ბერძნული სიტყვაა (paradeigma - მაგალითი, მოდელი, ნიმუში) და **„იდეათა და შეხედულებათა ერთობლიობას ნიშნავს რაც იმ კონსენსუსურ ჩარჩოს ან მოდელს აყალიბებს, რის შიგნითაც მეცნიერები ოპერირებენ.“** რაც შეეხება მენეჯმენტის პარადიგმას ის ამგვარად შეიძლება ჩამოყალიბდეს **„მენეჯმენტის პარადიგმა კონცეფციების, მეთოდოლოგიების და მეთოდების სისტემაა, რაც კონკრეტულ სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოში მიღებული მმართველობითი პრობლემების დასმისა და გადაჭრის მოდელს აყალიბებს“** სწორედ ამგვარ ფუნდამენტურ ცვლილებებთან გვაქვს საქმე როდესაც ბიზნეს-პროცესების მართვის ულტრატანამეროვე კონცეფციას ვიხილავთ.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. აღწერეთ ინდუსტრიული ერის დაწყებამდე არსებული საწარმოო ურთიერთობები;
2. როდის და რა მოვლენით იწყება ინდუსტრიული ერა?
3. როგორ გესმით ტერმინ „ქოხური წარმოების“ მნიშვნელობა?
4. განმარტეთ ტერმინები მექანიზაცია, სტანდარტიზაცია;
5. რას ნიშნავს ურთიერთჩანაცვლების კონცეფცია?
6. როდის დაიწყო და რამ განაპირობა სამრეწველო რევოლუცია?
7. რას ნიშნავს შრომის სპეციალიზებული დანაწილება და რა უპირატესობა აქვს მას?
8. როგორ გესმით ტერმინის „ქარხნული წარმოების წესი“ მნიშვენლობა?
9. როდის და რით დაიწყო მართვისადმი მეცნიერული მიდგომის განვითარება?
10. დაახასიათეთ მეცნიერული მართვის სკოლა;
11. რას ემყარება წარმოების მართვის თეილორისეული კონცეფცია?
12. როდის შეიქმნა და რას ნიშნავს კონვეიერი?
13. კონკრეტულად რა როლი შეასრულა ფსიქოლოგიამ მენეჯმენტში?
14. განმარტეთ ტერმინები „შრომისაგან დაღლილობა“ და „შრომისაგან გაუცხოება“;
15. რით შეიძლება დაიძლიოს „შრომისგან დაღლილობა“?
16. რა არის „სისტემა“ და „სიმრავლე“?
17. როგორი სახის სისტემებს იცნობთ?
18. რა არის ფასეულობათა ჯაჭვი და რა საქმიანობის სახეებს აერთიანებს ის?
19. რა არის პროცესის ნიშანდობლივი თვისებები?
20. როგორ გესმით ტერმინების „პარადიგმა“, „მენეჯმენტის პარადიგმა“ მნიშვნელობები?

თავი 2. TQM-ი და BPR-ი, როგორც BPM-ის წინამორბედები

საწარმოო პროცესების განვითარებაზე დიდ გავლენას ახდენს კონკრეტული ეპოქა და მისით განპირობებული პრიორიტეტები. ბიზნეს-გარემო სულ უფრო რთულდება რასაც ბევრი ფაქტორი განაპირობებს დაწყებული ტექნოლოგიების განვითარებით, მომხმარებელთა გადახდისუნარიანობის ზრდით დასრულებული. საინფორმაციო ტექნოლოგიების მხრივ მომხმდარმა გარღვევამ უდიდესი ბიძგი მისცა ბიზნეს-პროცესების დახვეწას. ჩვენ წინა თავში შევეხეთ მატერიალური რესურსების დაგეგმვის (MRP) სახელით ცნობილ პროგრამულ უზრუნველყოფას, რაც ერთ-ერთ პირველ ნაბიჯად შეიძლება ჩაითვალოს ბიზნეს-პროცესების კომპიუტერიზაციის გზაზე. MRP-მ და მისმა გაფართოებებმა ERP-თან, TQM-თან და BPR-თან ერთად ფაქტობრივად ნიადაგი მოამზადეს BPM-ის კონცეფციის ჩამოყალიბებისთვის.

წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვა (MRP - Material Requirements Planning) კომპიუტერიზებული საინფორმაციო სისტემაა, რაც გამოიყენება დამოკიდებელი მოთხოვნის მარაგების დროული შეკვეთებისა და საწარმოო მატერიალური რეზერვების დაგეგმვისთვის. მრავალი ფირმა მნიშვნელოვან სარგებელს იღებს MRP-სგან. ეს სარგებელი მოიცავს: (1) მყიდველთა შეკვეთებზე უკეთესი რეაგირების შესაძლებლობას, რაც გეგმა-გრაფიკის მოთხოვნების დაცვის შედეგია. (2) ბაზრის ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარს. (3) შრომითი რესურსებისა და საწარმოო ობიექტების გაუმჯობესებულ გამოყენებას. (4) მარაგების დონის შემცირებას. როგორც აღვნიშნეთ, წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვა (MRP) მარაგების მართვის მეთოდია, რაც იყენებს მასალათა ბილს, არსებული თუ შეკვეთილი მარაგების შესახებ ინფორმაციას და ძირითად საწარმოო გეგმა-გრაფიკს წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების განსაზღვრისთვის.

მიუხედავად იმისა, რომ MRP-ს სისტემების უმეტესობა კომპიუტერიზებულია, მასთან დაკავშირებული პროცედურები არ არის რთული და შესაძლებელია მისი მარტივად დახასიათება. MRP ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკის შემუშავებით იწყება, რაც შემდეგ, საბოლოო პროდუქტის განსაზღვრულ დროში წარმოებისთვის საჭირო დეტალებისა და მასალების გრაფიკად გარდაიქმნება. ამგვარად ის პასუხობს კითხვას რა, როდის და რამდენია საჭირო? MRP-სთვის აუცილებელი საწყისი ინფორმაციის წყაროა ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი, რაც განსაზღვრავს თუ რამდენი საბოლოო პროდუქტია საჭირო და როდისთვისაა მისი მიწოდება დაგეგმილი; მასალათა ბილი და საწარმოო რესურსების შესახებ არსებული ინფორმაცია, სადაც მითითებულია მონაცემები სახეზე არსებული მარაგებისა და შეკვეთების შესახებ. ეს ნიშნავს, რომ ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი, მასალათა ბილი, მარაგებისა და შესყიდვების მონაცემები და შეკვეთების შესრულების ვადები, მატერიალური მოთხოვნილებების დაგეგმვის სისტემის ინგრედიენტებია. როდესაც ისინი ხელმისაწვდომი და სწორია, შემდეგი ნაბიჯი მატერიალური მოთხოვნილების ერთობლივი გეგმის შედგენაა. **მატერიალური მოთხოვნილების ერთობლივი გეგმა არის გრაფიკი, რაც კონკრეტული მასალის მიხედვით აჩვენებს მასზე მთლიან მოთხოვნილებას, მარაგებში მისი არ ქონის შემთხვევაში როდის უნდა იყოს ის მიღებული მიმწოდებლისგან ან როდის უნდა დაიწყოს მისი წარმოება, რათა კონკრეტული ვადისთვის მოხდეს საბოლოო საქონელზე მოთხოვნილების**

დაკმაყოფილება. ეს განმარტება განიხილავს მასალებზე ერთობლივ მოთხოვნილებას, მაგრამ თუ საწარმოში არსებობს მარაგები, საჭიროა მათი გამოყენება და შესაბამისად ერთობლივი მატერიალური მოთხოვნილების შემცირება, რისთვისაც დგება ე.წ. ნეტო (წმინდა) მოთხოვნილების გეგმა, რაც ადგილზე არსებულ მარაგებსაც ითვალისწინებს. **ნეტო (წმინდა) მოთხოვნილების გეგმა მარაგებზე გრაფიკის მიხედვით მოთხოვნილებისა და ადგილზე არსებული მარაგების სხვაობას ასახავს.** ეს ნიშნავს, რომ, თუ წარმოებისთვის საჭიროა m რაოდენობის დეტალი, ხოლო საწყობში მარაგების სახით არსებობს ამავე დეტალის n ერთეული, საწარმოს რეალური მოთხოვნილება იქნება m-n დეტალი. კომპანიის მიერ გამოშვებული ყოველი ცალკეული პროდუქტისთვის ცალკე დგება ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი, მატერიალური მოთხოვნილების ერთობლივი გეგმა და საბოლოოდ კი, ნეტო (წმინდა) მოთხოვნილების გეგმა. რეალურად მასალათა ბილი, ინვენტარიზაციის მონაცემები, წარმოებისა და შესყიდვის მაჩვენებლები არ შეიძლება სრულყოფილი იყოს. ეს კი, ნიშნავს, რომ გონივრული იქნება MRP-ს სისტემაში სადაზღვევო მარაგების გათვალისწინება. მასალათა ბილსა და მატერიალური მოთხოვნილებების გეგმაში აისახება ის ცვლილებები, რაც, გრაფიკებში, პროექტირებასა და საწარმოო პროცესში მიმდინარეობს. გარდა ამისა, MRP-ში ხორციელდება ცვლილებები, როდესაც ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკი მოდიფიცირდება. ამგვარად შესაძლებელია მატერიალური მოთხოვნილებების გრაფიკის განახლება.

ბიზნეს-პროცესების შემდგომმა სისტემატიზაციამ და MRP-ს ფართოდ დანრგვამ გამოიწვია აღნიშნული მიდგომის გაფართოება და გამრავალფეროვნება. შედეგად, შეიქმნა ბევრი გაცილებით უფრო დახვეწილი და მოცვადი სისტემები, რომელთა ფუნქციაც მხოლოდ მარაგების ნაკადების მართვით არ ამოიწურებოდა. ერთ-ერთი მათგანია MRP-II. ის განსაკუთრებით მძლავრი მეთოდია. მას შემდეგ, რაც ფირმა დაეუფლება წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვას, შესაძლოა მისი არეალი გაფართოვდეს. ამ შემთხვევაში დაგეგმვაში მონაწილეობს უფრო მრავალფეროვანი მონაცემები, რაც გარდა მატერიალური კომპონენტებისა, კომპანიის სხვა რესურსებსაც მოიცავს. მიუხედავად იმისა, რომ ინგლისური აბრევიატურა ფაქტობრივად იგივე რჩება და მას მხოლოდ რიგითი ნომერი II ემატება, ამ გაფართოებულ მეთოდს ხშირად საწარმოო რესურსების დაგეგმვასაც (Manufacturing Resources Planning) უწოდებენ. **საწარმოო რესურსების დაგეგმვა, წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვის გაფართოებული მიდგომაა, რის დროსაც დაგეგმვის პროცესში, კომპანიის საქმიანობის ისეთი მიმართულებებიცაა ჩართული, როგორიცაა მარკეტინგი და ფინანსები.**

MRP-ს კიდევ ერთი გაფართოებაა - **ჩაკეტილი წრის წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვა**. იგი მოიაზრებს ისეთ MRP სისტემას, სადაც გეგმა-გრაფიკის შედგენასა და მარაგების მართვის სისტემას შორის უკუკავშირია უზრუნველყოფილი. **ჩაკეტილი წრის წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვა (Closed-Loop MRP) სისტემაა, რომელშიც სიმძლავრის გეგმას, ძირითად საწარმოო გეგმა-გრაფიკსა და წარმოების გეგმას შორის უზრუნველყოფილია უკუკავშირი, რის გამოც დაგეგმვა ყოველთვის ინარჩუნებს**

დასაბუთებულობას. ჩაკეტილი წრის წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვისას, ასევე ყოველ სამუშაო ცენტრთანაა შენარჩუნებული უკუკავშირი, საიდანაც ხდება **დატვირთვის შესახებ ანგარიშის მიღება. ეს ანგარიში აჩვენებს სამუშაო ცენტრების მოთხოვნილებას რესურსებზე ყველა იმ სამუშაოს მიხედვით, რაც მოცემულ მომენტში სრულდება, დაგეგმილი და მოსალოდნელია.**

გარკვეული თვალსაზრისით **საწარმოს რესურსების დაგეგმვა (Enterprise Resource Planning-ERP)** MRP-II-ის გაუმჯობესებულ ვარიანტადაც შეიძლება მივიჩნიოთ, რადგან ამ უკანასკნელის მიღწევებმა, რაც მყიდველებსა და მიმწოდებლებს MRP-II-თან აკავშირებს, საწარმოს რესურსების დაგეგმვის სისტემების (ERP) შექმნა გამოიწვია. **საწარმოს რესურსების დაგეგმვა (ERP) ესაა პროგრამული უზრუნველყოფა, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს მოახდინოს: მრავალი საკუთარი ბიზნეს-პროცესის ავტომატიზება, მთელ საწარმოში გააზიაროს მონაცემთა ბაზები და ბიზნეს-პრაქტიკა და რეალურ დროში დაამუშაოს ინფორმაცია.** ERP სისტემების მიზანია უზრუნველყოს ფირმის მთელი ბიზნესის კოორდინაცია, მიმწოდებლის შეფასებიდან დაწყებული მყიდველისთვის ანგარიშის წარდგენით დასრულებული. ERP ქოლგა სისტემებია, რაც ერთ ქუდს ქვეშ აერთიანებს სხვადასხვა სპეციალიზებულ სისტემებს. ეს მიიღწევა ცენტრალიზებული მონაცემთა ბაზის არსებობით, რაც ბიზნეს-ფუნქციებს შორის ინფორმაციის გადაადგილებას უწყობს ხელს. გარდა MRP-ს ტრადიციული კომპონენტებისა, ERP სისტემები გადაამუშავებენ საფინანსო და ადამიანური რესურსების მართვისთვის საჭირო ინფორმაციასაც. გარდა ამისა, ERP შეიძლება სხვადასხვა სახის პროგრამულ უზრუნველყოფასაც მოიცავდეს. ითვლებოდა, რომ ERP-ს სისტემები ორგანიზაციის ფუნქციონირების მართვის საშუალებების სრულყოფის უზრუნველყოფის შესაძლებლობებს ქმნიდა და ზოგი იმასაც აცხადებდა, რომ მას ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ყველა პრობლემის გადაწყვეტა შეეძლო. თუმცა, თუ კონკრეტულად ბიზნეს-პროცესების კონტექსტით განვიხილავთ ვითარებას, ERP-ს სისტემები ვერ უზრუნველყოფდნენ პროცესების ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის ზრდას.

XXI საუკუნის დასაწყისში დიდი გავრცელება მოიპოვა მომხარებელზე ორინეტირებული ბიზნესის დოქტრინამ. ამ კონტექსტით შემუშავდა კლიენტებთან ურთიერთქმედების მართვის სხვადასხვა სისტემა (CRM – Customer Relationship Management). მათში ძირითადი აქცენტი კეთდება კლიენტის პროფილისა და სხვა მონაცემების დადგენაზე მასთან ურთიერთობების გამოცდილებაზე. ამ სისტემებში ყურადღების ცენტრმა წაინაცვლა იმ სამსახურებისკენ ე.წ. ფრონტ-ოფისებისკენ, რომლებიც უშუალოდ მუშაობდნენ კლიენტთან. ძირითადი ძალისხმევა სწორედ ფირმის ამ ნაწილში მიმდინარე ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებისკენ წარიმართა, ხოლო რაც შეეხება ბექ-ოფისებს, სადაც ძირითადად მხარდამჭერი პროცესები მიმდინარეობდა, ნაკლები ყურადღება ეთმობოდა.

მოთხოვნის კლასიფიკაცია, როდესაც საქმე გვაქვს რთულ სერვისულ სისტემებთან, შესაძლებელია როგორც დამოკიდებული მოთხოვნისა. ეს განსაკუთრებით ხშირია, როდესაც მოთხოვნა პირდაპირაა დაკავშირებული ან მომდინარეობს სხვა მომსახურების მოთხოვნისგან. ასეთი მომსახურებები ხშირად მოითხოვს პროდუქტის სტრუქტურის ხის, მასალათა და

მუშახელის ბილებისა და გრაფიკების აგებას. ამ დროს MRP-ს შეუძლია მთავარი წვლილი შეიტანოს ასეთი მომსახურებების ოპერაციების განხორციელებაში. მაგალითად, რესტორნებში ინგრედიენტები და გარნირები (მაგ. პური, ბოსტნეული და სანელებლები) კერძის ტიპური კომპონენტებია, რაზე მოთხოვნაც თავად კერძებზე არსებულ მოთხოვნაზეა დამოკიდებული. კერძი ძირითადი საწარმოო გეგმა-გრაფიკის დასკვნითი ელემენტია. MRP-ს გამოყენება ასევე შესაძლებელია საავადმყოფოებში, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც საქმე გვაქვს ქირურგიულ ოპერაციებთან, რაც ხელსაწყოებს, მასალებსა და მიმწოდებლებს საჭიროებს. სასტუმროები იყენებენ მასალათა და მუშახელის ბილებს, როდესაც არემონტებენ ოტელების ნომრებს, ანგარიშობენ მასალებზე, ავეჯზე და დეკორაციებზე მოთხოვნილებას. ამის შემდეგ MRP აფასებს ნეტო მოთხოვნილებას და ადგენს გრაფიკს შესყიდვების განხორციელებისა და კონტრაქტორებთან ურთიერთობისთვის.

როდესაც დამოკიდებული მოთხოვნის მეთოდები მიწოდების ჯაჭვებში გამოიყენება, მათ **დისტრიბუციის რესურსების დაგეგმვა (DRP)** ეწოდება. ის **მიწოდების ჯაჭვის ყველა დონეზე მარაგების ეტაპობრივად შევსების გეგმაა.** DRP-ს პროცედურები და ლოგიკა MRP-ს ანალოგიურია.

ბიზნესისთვის უმნიშვნელოვანესი გამოწვევა ყოველთვის იყო ხარისხთან დაკავშირებული მოთხოვნების უკიდურესად გამკაცრება. 80-იან წლებამდე დომინირებდა ხარისხის მართვის ტრადიციული მიდგომა, რაც სტატისტიკურ კონტროლს, შერჩევით შემოწმებას და მსგავს მიდგომებს ეფუძნებოდა. ამ დროს წუნზე პოსტ-ფაქტუმ ხდებოდა რეაგირება, რაც საკმაო დანახარჯებთან იყო დაკავშირებული, თუმცა კონკურენციის არსებული დონის პირობებში ფირმებს ჰქონდათ რესურსები ასეთი მიდგომისთვის. ამის შემდეგ გავრცელებას იწყებს ე.წ. ხარისხის ტოტალური კონტროლის (Total Quality Control — TQC) კონცეფცია, რის თანახმადაც უნდა აღმოიფხვრას საწარმოო წუნის გამომწვევი ნებისმიერი მიზეზი, რაც ხარისხის ტოტალურ მართვამდე გარდამავალ კოცეფციადაც შეიძლება ჩაითვალოს.

ხარისხის მართვის თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება არა დეფექტების **აღმოჩენას** და **გამოსწორებას,** არამედ მათ **პრევენციას.** ეს ხორციელდება პროცესების, ნაკეთობების, მომსახურების ყოველმხრივ და გულდასმით **შემოწმების** ფონზე. ხშირად ტესტირება ტარდება არა წუნის გამოსავლენად, არამედ იმის დასადასტურებლადაც, რომ საქონელი ხარისხიანია. გარდა ამისა, ხარისხის უზრუნველყოფა აღარ არის ერთი სტრუქტურული ერთეულის პრეროგატივა და ის მთელი ორგანიზაციის საზრუნავად იქცა. სწორედ აქ უნდა ვეძებოთ ბიზნეს-პროცესების მართვის ერთიანი სისტემის ფორმირების წინაპირობები. ამგვარი მიდგომა პირველად იაპონიაში დაინერგა და შემდეგ გავრცელდა დასავლეთში, რაც მის ეფექტურობაზე მეტყველებს. მიმწოდებლები აღარ განიხილება შესაძლო კონფლიქტის წყაროდ, არამედ მათთან ვითარდება მჭიდრო პარტნიორული ურთიერთობები. თანამედროვე მიდგომის კონტექსტით მცირდება როგორც შიდა, ასევე გარე დანაკარგებთან დაკავშირებული დანახარჯები, თუმცა ჩნდება ორი ახალი ტიპის ხარჯების გაწევის აუცილებლობა, მაგრამ ეს უკანასკნელნი ჯამურად იმდენად მცირეა ადრე არსებულ დანაკარგებთან შედარებით, რომ

მათი მიზანშეწონილობა ეჭვქვეშ არ დგას, ესაა **შემოწმებასთან** და **პრევენციასთან** დაკავშირებული დანახარჯები.

XX საუკუნის ბოლო ხანების ბიზნესის ერთ-ერთი ყველაზე უფრო დიდი ინოვაცია უდავოდ არის **ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM - *Total Quality Management*)**. ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენებოდა 80-იანი წლებიდან, მაგრამ განსაკუთრებული გავრცელება შემდგომ დეკადებში ჰპოვა. სწორედ TQM-ის პირობებში მოხდა პროცესების მართვისადმი ერთიანი სისტემური მიდგომის საბოლოოდ ჩამოყალიბება და სწორედ ეს განაპირობებს იმ ფაქტს, რომ ამ კონცეფციას BPM-ის ერთ-ერთ წინამორბედად სახავენ. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ საწარმოში უნდა მიმდინარეობდეს სამი კომპონენტის - პროდუქციის ხარისხის, პროცესების ხარისხის და პერსონალის კვალიფიკაციის მუდმივი და პარალელური სრულყოფა.

კომპანიები, ხარისხის უმაღლესი მაჩვენებლების მიღწევისათვის, სულ უფრო ხშირად მიმართავენ ბიზნეს-პროცესების პერმანენტულ გარდაქმნას. როგორც აღვნიშნეთ ამ მეთოდს ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM) ეწოდება. **TQM არის ბიზნეს-პროცესების განუწყვეტელი დახვეწა-გაუმჯობესება, ყოველი ამოცანის მაქსიმალურ დონეზე შესრულება, ხარისხის მიღწევის პროცესში ყველა დონის და განყოფილების თანამშრომლის ჩართვა, შრომის კოლექტიური ორგანიზაცია, ეტალონური მაჩვენებლებისადმი სწრაფვა, კლიენტის მოლოდინისადმი შესაბამისობა.** TQM-ის მიზანია ამოცანის შესრულებისადმი ენთუზიაზმის გამოწვევა ზევიდან ქვევით. ამასთან, ამ მეთოდის მოქმედება სცდება ერთი ორგანიზაციის ფარგლებს და ვრცელდება როგორც მიმწოდებლებზე, ასევე მომხმარებლებზე. ამ უკანასკნელზე ხდება კომპანიის მოქმედებათა ფოკუსირება, ხოლო მისი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ხარისხის მთავარი განმსაზღვრელი ფაქტორია.

ხარისხის ტოტალური მართვის მიდგომის აღწერა მოკლედ შემდეგი თეზისებით შეიძლება:

მომხმარებლის მოთხოვნილებების დადგენა, რაც სხვადასხვა საშუალებით, მაგალითად, გამოკითხვებით, ინტერვიუების აღებით, საფოკუსე ჯგუფებზე დაკვირვებით ხორციელდება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მომხმარებლის მონაწილეობას განაპირობებს;

ისეთი საქონლის ან მომსახურების დამზადება, რაც მომხმარებლის მოთხოვნილებების შესაბამისი იქნება ან გადააჭარბებს მას;

ზოგიერთი ტიპის საქონლის ხარისხის ორი უმთავრესი პირობის - მოხმარების და წარმოების სიმარტივის - დაცვა;

სამუშაო პროცესის ისე დაპროექტება, რომ მისი მიმდინარეობის სიზუსტე უზრუნველყოფილი იყოს დასაწყისიდანვე;

სავარაუდო შეცდომების უბნის და დროის განსაზღვრა და მათი თავიდან აცილება;

ხარვეზების გამომწვევი მიზეზების გამოვლენა და მათი გამოსწორება;

პროცესის „შეცდომისადმი მედეგობის“ უზრუნველყოფა;

კონტროლის შედეგების გამოვლენა და მათი გამოყენება სისტემის ფუნქციონირების გაუმჯობესებისათვის;

სრულყოფის პერმანენტული პროცესის შენარჩუნება;

ხარისხის ტოტალური მართვის კონცეფციის მიმწოდებლებსა და დისტრიბუტორებზე გავრცელება;

პროცესებში როგორც შემსრულებლების, ასევე ტოპ-მენეჯმენტის აქტიური მონაწილეობა და მათზე პასუხისმგებლობის დაკისრება.

TQM-ის შესახებ სრულფასოვანი ხედვის ჩამოყალიბებისათვის აუცილებელია მასთან დაკავშირებული რამდენიმე კონცეფციის აღწერა, რის შესახებაც ქვემოთ იქნება საუბარი.

ხარისხის მუდმივი სრულყოფა. მომხმარებლისთვის მაღალი ხარისხის საქონლის და მომსახურების მიწოდების გზების ძიება მუდმივი და დაუსრულებელი პროცესი უნდა იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში უპირატესობას კონკურენტები მოიპოვებენ და მომხმარებლებსაც გადაიბირებენ. სრულყოფის პროცესის შეფერხება იწვევს კომპანიის მიერ კონკურენტული ბრძოლის და მომხმარებლის კმაყოფილების გამოწვევის უნარების დაკარგვას.

ხარისხის მუდმივი სრულყოფა ხარისხის ტოტალური მართვის დოქტრინის განუყოფელი ნაწილია, რის თანახმადაც, პროდუქციის და ტექნოლოგიების დახვეწა განიხილება, როგორც უსასრულო პროცესი. ამ დროს მიიღწევა თუნდაც მცირე მასშტაბიანი გაუმჯობესებები, მაგრამ ამას პერმანენტული ხასიათი აქვს. უფრო კონკრეტულად რომ ითქვას, **ხარისხის მუდმივი სრულყოფა მოიცავს მანქანა-დანადგარების, მასალების, სამუშაო ძალის გამოყენებისა და საწარმოო მეთოდების დახვეწას და ამ პროცესში ყველა სასარგებლო წინადადებისა და იდეის ჩართვას.** მენეჯმენტის ეს ფილოსოფია აშშ-ში წარმოიშვა, მისი პრაქტიკული გამოყენება კი პირველად იაპონელებმა დაიწყეს და ბევრი სიახლე შესძინეს არა მარტო მუდმივი სრულყოფის დოქტრინას, არამედ ზოგადად ხარისხის მენეჯმენტს. იაპონელების დიდი დაინტერესების და ღვაწლის მიმანიშნებელია ისიც, რომ მათ მუდმივი სრულყოფის პროცესის აღმნიშვნელად საკუთარი ტერმინი **„კაიზენი“** შემოიღეს, რაც საკმაოდ ფართოდ გავრცელდა მსოფლიოში. მუდმივი სრულყოფის პროცესი ყველაზე კარგად ასახულია ე.წ. დემინგის ბორბალის (იხ. ნახატი 2.1), ანუ **„PDCA“** (Plan-Do-Check-Act) ციკლის მეშვეობით. იგი მოიაზრებს შემდეგი ეტაპების პერმანენტულ მონაცვლეობას: გაუმჯობესების გეგმის შემუშავებას, მის განხორციელებას, შემოწმებას და მაკორექტირებელი ან სხვა სახის მოქმედებების გატარებას.

ნახატი 2.1

დემინგის ბორბალი (ციკლი PDCA)

გარდა „დემინგის ბორბალისა“, ცნობილია მუდმივი სრულყოფის კიდევ ერთი მეთოდი, რის სახელწოდება **„5W2H“** ინგლისური სიტყვების (What, Why, Where, When, Who, How, How much) პირველი ასოებიდან მომდინარეობს. ამ მიდგომის მეშვეობით ხორციელდება გაუმჯობესების შესაძლებლობების იდენტიფიცირება და ხარისხის სრულყოფის გზების დეტალური განსაზღვრა. კონკრეტულად, საწარმოში პრობლემის მიმართ დასმულ კითხვებზე: What? - რა?, Why? - რატომ?, Where? - სად?, When? - როდის?, Who? - ვინ?, How? - როგორ?, How much? -რამდენი? პასუხების გაცემა იწვევს მუდმივი სრულყოფის პროცესის ამოქმედებას.

ეტალონის გამოვლენა. ეტალონის გამოვლენა ნიშნავს იმ კომპანიების იდენტიფიცირებას, რომლებიც საუკეთესონი არიან თავიანთ სფეროში, რის შემდეგაც კონკრეტული ფირმის მიერ საკუთარ საქმიანობაში მათი მიღწევების შესახებ ინფორმაციის მოძიება და დუბლირება ხორციელდება. ამ პროცესის აღმნიშვნელად გამოიყენება ტერმინი **„ბენჩმარქინგი“**, რაც **ნიშნავს დარგში ლიდერის პოზიციაზე მყოფი კომპანიის გამოცდილების კოპირებას.** ბენჩმარქინგი შემდეგი ეტაპების განხორციელებას მოიცავს: *ეტალონური მაჩვენებლების განსაზღვრა, ბენჩმარქინგის გუნდის შექმნა, ბენჩმარქინგის პარტნიორების იდენტიფიცირება, ბენჩმარქინგის ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი, ეტალონური მაჩვენებლების მიღწევის ან გადაჭარბებისთვის ღონისძიებების გატარება.* მიუხედავად იმისა, რომ კლასიკური გაგებით ბენჩმარქინგი კომპანიის გარეთ მიმართული საქმიანობაა, უკანასკნელ პერიოდში მკვიდრდება **შიდა ბენჩმარქინგის** ცნებაც, რაც კომპანიის შიგნით ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის გამოცდილების გაზიარებას გულისხმობს. ეს პრაქტიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია დიდი, კონგლომერატული კომპანიების შემთხვევაში.

თანამშრომლებისთვის უფლებამოსილებების გადაცემა. ამ კონცეფციას საფუძვლად უდევს თანამედროვე მენეჯმენტში მიმდინარე ცვლილებები. განვითარებულ ქვეყნებში საშუალო სტატისტიკური დაქირავებულის კვალიფიკაცია, განათლების დონე და პროფესიონალიზმი განუხრელად მაღლდება. ამავე დროს, ის ეკონომიკური თუ საკანონმდებლო თვალსაზრისით სულ უფრო დაცული ხდება. გამომდინარე აქედან, მისი მოტივირებისთვის აღარ არის საკმარისი ტრადიციული მეთოდების გამოყენება. ხოლო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში მისი ჩართვა ერთ-ერთი ძლიერი მოტივაციური ფაქტორი ხდება. შესაბამისად, თანამშრომლებისთვის მუდმივი სრულყოფის პროცესში უფლებამოსილებების გადაცემა და სათანადო პასუხისმგებლობის დაკისრება მათ მძლავრ მოტივირებას იწვევს. გარდა ამისა, გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩაერთვებიან ისინი, ვინც მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი წარმოებასთან და ნათელი წარმოდგენა აქვთ პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე.

ჯგუფური მიდგომა. დროითი შეზღუდვების არ არსებობის პირობებში, პრაქტიკამ დიდი ხანია დაადასტურა გადაწყვეტილების მიღების ჯგუფური პროცესის უპირატესობა. გარდა იმისა, რომ კოლექტიური აზროვნება პლურალიზმის საუკეთესო საშუალებაა, პრობლემების გუნდურად გადაწყვეტა კოლექტივში თანამშრომლობის და ერთიანობის სულისკვეთებას ამკვიდრებს. ხარისხის მართვის პროცესში ყველაზე ცნობილი ჯგუფური

მეთოდია **ხარისხის წრეები.** ის საწარმოს ერთი ქვეგანყოფილების თანამშრომლებისგან ნებაყოფლობით შემდგარი ჯგუფია, რომელიც რეგულარულ თათბირებზე იკრიბება ხარისხთან დაკავშირებული საკითხების განსახილველად. ჯგუფის წევრები ჩვეულებრივ გადიან საგანგებო მომზადებას, რაც მათ ეხმარება ხარისხის მართვის დროს წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტაში. ჯგუფის მუშაობაში ზოგჯერ კომპანიის მენეჯმენტის წარმომადგენლები და ექსპერტებიც იღებენ მონაწილეობას, თუმცა ხარისხის წრეების წარმატებას მასში სწორედ ჩვეულებრივი თანამშრომლების მონაწილეობა განაპირობებს. ამასთან, ხარისხის წრეებში მონაწილეობა ხელს უწყობს თვით მისი წევრების პროფესიულ სრულყოფას, კოლექტივში კომუნიკაბელურობის და მორალური განწყობის ზრდას.

ზუსტად-დროზე (JIT-Just-In-Time). 80-იან წლებში მენეჯმენტის ფილოსოფიაში და წარმოების მეთოდებში სხვა რევოლუციურ ცვლილებებთან ერთად იწყება კონცეფციის „ზუსტად დროზე“ (Just-In-Time — JIT) ფართოდ გამოყენება, რაც 60-იანი წლების დასაწყისისთვის იაპონიაში შეიქმნა. ამ კონცეფციის არსი მარაგების მინიმიზებაში მდგომარეობს. სისტემა ზუსტად-დროზე ღონისძიებათა ერთიანი კომპლექსია მასშტაბური საწარმოო პროცესის მინიმალური მარაგების (მატერიალურ-სასაქონლო, მასალების, მაკომპლექტებლების, ნახევარფაბრიკატების) მეშვეობით შესრულებისათვის. დეტალები ყოველ შემდგომ სამუშაო ოპერაციას მიეწოდება „ზუსტად-დროზე“, ანუ მაშინ, როდესაც მათი საჭიროება წარმოიქმნება. ეს მეთოდი ეფუძნება ლოგისტიკურ კონცეფციას „არაფრის წარმოება არ მოხდება, თუ ამის აუცილებლობა არ იქნება“. თავად „ზუსტად-დროზე“ მოიაზრებს უფრო სრულყოფილ საწარმოო სისტემას, მცირე მარაგებს, რაც, თავის მხრივ, ნიშნავს მაღალი ხარისხის პროცესებს. ამავე დროს, ამ სისტემის დანერგვის დროს კომპანიაში გამოაშკარავდება და აღმოიფხვრება არსებული ნაკლოვანებები. წინააღმდეგ შემთხვევაში პროცესების მაღალი სინქრონიზაცია ვერ მოხერხდება, ეს კი, მთავარი ფაქტორია JIT-ისთვის.

ტაგუჩის კონცეფცია. 1970-1990 წლებში განვითარდა მიდგომა, რასაც შემდგომ მისი შემქმნელის გვარის მიხედვით ტაგუჩის კონცეფცია ეწოდა. დიდია მისი ღვაწლი ხარისხის მართვის პრინციპების განვითარების საქმეში. ტაგუჩი საკუთარ მიდგომაში ეხება ხარისხის მიმართ მოთხოვნების ჩამოყალიბების ფორმას, რაც მის კონცეფციაში ღირებულებითი სახითაა წარმოდგენილი. რის საფუძველზეც დგება ე.წ. ტაგუჩის დანაკარგების ფუნქცია. მისი არსი მარტივია და იმაში მდგომარეობს, რომ საწარმოო დანაკარგები მაშინაა მინიმალური, როდესაც ხარისხის მაჩვენებლები ემთხვევა მიზნობრივს და პირიქით, დანაკარგები იზრდება, როდესაც ხარისხის პარამეტრები გადახრების ზღვარს უახლოვდება. ამიტომ, საჭიროა პროდუქციის თვისებების და/ან პროცესების ვარიაციულობის შემცირება, რის შედეგადაც ცვლილებებისადმი მედეგი პროცესები მიიღება.

კონცეფცია „ექვსი სიგმა“. წარმოების მართვის კონცეფციის არსი, რაც კორპორაცია Motorola-მ 80-იან წლებში შეიმუშავა და დღეს ცნობილია „ექვსი სიგმას“ სახელით, მდგომარეობს ყოველი პროცესის შედეგის ხარისხის გაუმჯობესებასა და ოპერაციულ საქმიანობაში სტატისტიკური გადახრების მინიმიზებაში. ამ კონცეფციის ერთ-ერთი ამოსავალი პრინციპია მომხმარებლის მაქსიმალური კმაყოფილების მიღწევა. იგი ხარისხის

მართვის რამდენიმე მეთოდს იყენებს, რომელთაგან მთავარია სტატისტიკური მეთოდები. გამომდინარე აქედან, იგი როგორც მიზნების, ასევე შედეგების რაოდენობრივ შეფასებებს ეყრდნობა. აღსანიშნავია აგრეთვე ე.წ. DMAIC მიდგომა, რაც დემინგის ბორბლის თანახმად ციკლურ პროცესს გულისხმობს და შემდეგ ეტაპებს მოიცავს: ყოველი პროცესის კრიტიკული გამომსვლელების განსაზღვრა და მათი გაუმჯობესებისთვის შესაძლებლობების იდენტიფიცირება; სამუშაოს გაზომვა და პროცესების რაოდენობრივი მაჩვენებლების შეგროვება; მონაცემთა ანალიზი; პროცესის გაუმჯობესება; ახალი პროცესის კონტროლი მწარმოებლურობის შესამოწმებლად. კონცეფციის სახელწოდება წარმოდგება საშუალო კვადრატული გადახრის აღმნიშვნელი ასოს σ დასახელებიდან და მიუთითებს კონცეფციის გამოყენების განსაკუთრებულ შედეგზე, რაც უდეფექტობის 99,99966 %-იან მაჩვენებელს გულისხმობს. ამგვარი მაჩვენებელი საკუთარი პერსონალისადმი დიდი ყურადღების შედეგიც არის და მათ მუდმივ სწავლებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას გულისხმობს.

ხარისხის ტოტალური მართვის დროს გამოყენებული ინსტრუმენტები. TQM-ის პროცესში ბევრი ტრადიციული ინსტრუმენტია გამოყენებული, მაგალითად: საკონტროლო ცხრილები და ნახატები, ტექნოლოგიური პროცესის ბლოკ-სქემები, პროცესის სტატისტიკური კონტროლის გრაფიკები, დიაგრამები და ა.შ., თუმცა არის რამდენიმე სპეციფიკური ინსტრუმენტი რის შესახებაც ქვემოთ ვიმსჯელებთ.

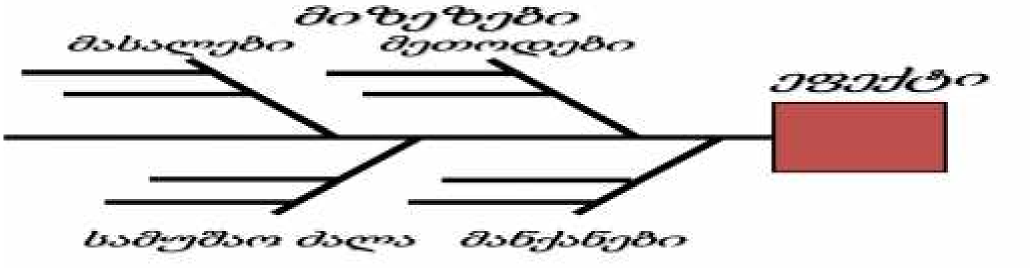
პარეტოს ანალიზი. ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება პრაქტიკაში და მათ შორის ხარისხის მენეჯმენტშიც. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ უნდა მოხდეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი პრობლემების იდენტიფიცირება და შემდეგ მათზე გამახვილდეს ყურადღება. მეთოდის სახელწოდება მომდინარეობს იტალიელი სოციოლოგის ვილფრედო პარეტოს გვარიდან, რომელმაც პირველად შენიშნა ის კანონზომიერება, რაც შემდგომ საფუძვლად დაედო მეთოდს. მას სხვა სახელწოდებაც გააჩნია, რომელიც უფრო ასახავს მის არსს, კერძოდ 80/20-ის წესი. ხარისხთან დაკავშირებით ეს ასე შეიძლება გავიგოთ: არსებობს მიზეზების 20 პროცენტი, რომელიც იწვევს პრობლემების 80 პროცენტს და პირიქით. გამომდინარე აქედან, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მიზეზების იდენტიფიცირება და მათი ნეიტრალიზება. მეთოდის მეტი თვალსაჩინოებისა და ეფექტიანობის ასამაღლებლად ხშირად გამოიყენება დიაგრამები.

მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამები. ხარისხის მენეჯმენტთან დაკავშირებულ მონაცემთა ანალიზისა და პრობლემების გადაწყვეტისთვის ხშირად გამოიყენება მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამები, რაც განსაკუთრებით ფასეულია სტრუქტურიზების მაღალი დონის გამო. ამ ტიპის დიაგრამები პირველად იაპონელმა პროფესორმა კაორუ იშიკავამ შეიმუშავა და მეორენაირად „თევზის ფხას“ უწოდებენ (იხ. ნახატი 2.2). ამ დიაგრამაზე ხდება იმ ფაქტორების რამდენიმე დონეზე განხილვა, რაც პრობლემების წყაროდ შეიძლება მოგვევლინოს. თუ დეფექტის მიზეზი რომელიმე ეტაპზე ჯერ კიდევ არ არის გამოკვეთილი, გრძელდება მოცემული ფაქტორის უფრო ღრმად ანალიზი, რაც დიაგრამაზე შტრიხის და შესაბამისი მიზეზის მითითებით ხდება. ხშირად იმ ფაქტორების მიმართ, რომლებიც პრობლემების

პოტენციურ შემცველებად გვევლინებიან, ისმის კითხვები: რა? ვინ? სად? როდის? როგორ? რატომ? რათა ნათლად გამოიკვეთოს დეფექტის მიზეზი.

ნახატი 2.2

მიზეზ-შედეგობრივი დიაგრამა



„უშეცდომო“ მეთოდები. ხშირად საჭირო ხდება პროცესის და პროდუქტის განსაკუთრებით მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა, ასეთ შემთხვევებში შეიმუშავებენ მეთოდს, რაც წარმოებას „იცავს“ შეცდომებისგან. ამგვარი მეთოდები წააგავს კოდურ საკეტს, რაც მანამ არ გაიღება, სანამ ციფრებს ზუსტი თანმიმდევრობით არ აკრეფთ. ამ მეთოდებში ხშირად გამოიყენება სხვადასხვა მატერიალური ან გამაფრთხილებელი ჩანართები, ისეთები, როგორიც არის poka-yoke, რაც იაპონურიდან პირდაპირ თარგმანში „უშცდომოს“ ნიშნავს. ეს მეთოდები უზრუნველყოფს დეფექტების აცილების დამატებით ღონისძიებებს, რის შედეგადაც იზრდება ალბათობა, რომ საბოლოო პროდუქტი სათანადო ხარისხის იქნება. ამ მეთოდის გამოყენების საფუძველია შემოწმების მაღალი სიხშირე, ზოგჯერ კი ყველა მაკომპლექტებლის, მასალის ან პროცესის შემოწმება.

ხარისხისა და ბიზნეს-პროცესების შესახებ მსჯელობისას უნდა აღინიშნოს ერთი ნიშანდობლივი ფაქტის შესახებაც. კერძოდ ხარისხის კონტროლის სფეროში ერთ-ერთი ყველაზე ავტორიტეტული საერთაშორისო ორგანიზაცია „სტანდარტების საერთაშორისო ორგანიზაცია“ დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ბიზნეს-პროცესების გამართულობას და პროცესული მიდგომა ერთ-ერთი საბაზისო პრინციპია ISO 9000 სერიის სტანდარტებისა, რაც ორგანიზაციის მართვის ხარისხის კონტროლისთვის შეიქმნა.

თუ XX საუკუნის 80-იანი წლებში დიდი ყურადღება ეთმობოდა ხარისხის ტოტალურ მართვას (TQM). 90-იან წლებში უფრო პოპულარული გახდა **ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი.** გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან ბიზნესის წინაშე ბევრი პრობლემა წამოიჭრა, რომელთაგან უმთავრესია გარემოში მიმდინარე სწრაფი, მრავალმხრივი ცვლილებები და კონკურენციის გამწვავება. ასეთ ვითარებაში გადარჩენისთვის ზოგიერთმა კომპანიამ, ნაცვლად ხარისხის ტოტალური მართვის დოქტრინისა, რაც ევოლუციური ცვლილებების განხორციელებას გულისხმობდა, აირჩია გარდაქმნის რევოლუციური გზა, რაც **ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის** სახელითაა ცნობილი. ეს მოვლენა ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის განვითარებისთვის მნიშვნელოვანი ეტაპი იყო და მისი მეშვეობით დასავლეთ ევროპისა და აშშ-ის ბევრი ფირმა სტაგნაციის დაძლევასა და გამწვავებული გლობალური კონკურენციისთვის გამკლავებას ცდილობდა. მათი წარმატებული ფუნქციონირებისთვის აღარ იყო საკმარისი ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის ტრადიციული მიდგომების დანერგვა

და სწორედ ამიტომ დაიწყო სწრაფი გავრცელება ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის კონცეფციამ. ის რამდენიმე ახალ მიდგომას ეფუძნებოდა:

- სამუშაო პროცესის კარდინალური(თანდათანობით სრულყოფის ნაცვლად) განახლება;
- სხვადასხვა ფუნქციური მიმართულების ბიზნეს-პროცესების ფართო მოცვა;
- სრულყოფის მაღალი სტანდარტების დადგენა;
- სამუშაოს ახალი მეთოდის რეალიზებისთვის საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება.

რეინჟინირინგი პირველი ბიძგი იყო პროცესების მართვის მექანიზმზე, შეკვეთების მართვასა და კლიენტების მომსახურებაზე ფოკუსირებისკენ. აშშ-ისა და ევროპის მრავალმა ფირმამ დანერგა რეინჟინირინგის პროექტი, მაგრამ მათი უმრავლესობა ძალიან ამბიციური იყო და შესაბამისად რელიზაციაც გართულდა. ზოგჯერ ამ ტერმინს კადრების შემცირების ნაცვლად იყენებდნენ, რითაც ხდებოდა ადმინისტრაციის მიზნების გარკვეული შეფუთვა, რაც მეტად მანკიერი მიდგომაა. რეინჟირინგი ძალიან სარისკო წამოწყებაა და ამ პროცესში ჩართულ პირებს მუდამ უნდა ახსოვდეთ ეს. როგორც ლეო ლიუისი (Leo Lewis) ამბობდა „რეინჟინირინგის გზა ყოველთვის არ არის ვარდებით მოფენილი...ზოგიერთი სტატისტიკური მონაცემის თანახმად, რეინჟინირინგის ათიდან შვიდი პროექტი წარუმატებელია“. გამოკვლეული კომპანიებიდან ცვლილებების მხოლოდ 5% განხორციელდა რეინჟინირინგის შედეგად.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. რას ნიშნავს წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვა (MRP)?
2. რა სარგებელი შეიძლება მიიღოს კომპანიამ წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვის (MRP) შედეგად?
3. აღწერეთ წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვასთან (MRP) დაკავშირებული პროცედურა.
4. რა არის მატერიალური მოთხოვნილების ერთობლივი გეგმა?
5. რა არის ნეტო (წმინდა) მოთხოვნილების გეგმა?
6. რას ნიშნავს საწარმოო რესურსების დაგეგმვა (MRP-II, Manufacturing Resources Planning)?
7. რას ნიშნავს ჩაკეტილი წრის წარმოების მატერიალური მოთხოვნილების დაგეგმვა (Closed-Loop MRP)?
8. რას ნიშნავს საწარმოს რესურსების დაგეგმვა (Enterprise Resource Planning-ERP)?
9. რა თავისებურებები ახასიათებს MRP-ს გამოყენებას მომსახურების სექტორში?
10. რა არის დისტრიბუციის რესურსების დაგეგმვა (DRP)?
11. რა განსხვავებაა ხარისხის მართვის ტრადიციულ და თანამედროვე მიდგომებს შორის?
12. რა არის ხარისხის ტოტალური მართვა?

13. რას მოიცავს ხარისხის მუდმივი სრულყოფის დოქტრინა? რას ნიშნავს „კაიზენი“? „PDCA“? „5W2H“?
14. რას ნიშნავს ტერმინი „ბენჩმარქინგი“?
15. ხარისხის მართვის კონტექსტში რატომ არის მნიშვნელოვანი თანამშრომელთათვის უფლებამოსილების გადაცემა?
16. ხარისხის მენეჯმენტის რომელ ჯგუფურ მეთოდს იცობთ?
17. რა არის „ზუსტად-დროზე“ და რა მნიშვნელობა აქვს მას ხარისხის უზრუნველყოფის საქმეში?
18. რაში მდგომარეობს ტაგუჩის კონცეფციის არსი?
19. რაში მდგომარეობს კონცეფციის „ექვსი სიგმა“ არსი?
20. ხარისხის მართვის რომელ ინსტრუმენტებს იცნობთ?
21. როგორ ტარდება პარეტოს ანალიზი?
22. როგორ იგება და რა გამოყენება აქვთ მიზეზ-შედეგობრივ დიაგრამებს?
23. როდისაა საჭირო და რას ეფუძნება „უშეცდომო” მეთოდის გამოყენება?
24. რას ნიშნავს ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი და რა მიდგომებს ეფუძნება ის?

თავი 3. BPM-ის მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნესში

საწარმოო და ბიზნეს პროცესების ურთიერთმიმართება

მენეჯმენტში დიდ გარღვევად შეიძლება ჩაითვალოს ის მომენტი, როდესაც გაჩნდა მოსაზრება, რომ სამუშაო განხილულ უნდა იქნას პროცესად და სწორედ ამის შემდეგ უნდა მოხდეს მისი სრულყოფა. მსგავსი შეხედულება ჯერ კიდევ მეცნიერული მართვის სკოლის ფუძემდებელს ფრედერიკ ტეილორს ჰქონდა. მან და მისმა მიმდევრებმა საფუძველი ჩაუყარეს სამრეწველო რეინჟინირინგსა და სრულყოფას, თუმცა ეპოქის კონტექსტიდან გამომდინარე ეს ყველაფერი შემოფარგლული იყო იმ საწარმოო პროცესებით სადაც ხელით შრომა დომინირებდა.

ISO-ს განმარტების მიხედვით საწარმოო "**პროცესი შეიძლება ვუწოდოთ საქმიანობის იმ სახეებს, რომლებიც იყენებენ რესურსებს და იმ თანმიმდევრობით იმართებიან რაც „შემსვლელების" „გამომსვლელებად" გარდაქმნისთვისაა საჭიროა"** ამ განმარტების სრულად გასააზრებლად საჭიროა ზუსტად განისაზღვროს თუ რას ნიშნავს *„შემსვლელები"* და *„გამომსვლელები". ბიზნეს-პროცესის შემსვლელი - ესაა შემსვლელი რესურსები (დანახარჯები) რაც შეიძლება იყოს როგორც გარდამქმნელი (შრომის საშუალებები, პერსონალი) ასევე გარდასაქმნელი (მასალები, ინფორმაცია, მომხმარებლები).* შემსვლელებს ყოველთვის ჰყავთ მიმწოდებელი. *კომერციულ ორგანიზაციებში ყველა პროცესი იმისთვის არსებობს, რომ მომხმარებლისთვის განკუთვნილი პროდუქცია ან მომსახურება ანუ „გამომსვლელები" აწარმოონ.* ბიზნეს-პროცესების შედეგად რამდენიმე სახის გარდაქმნა ხორციელდება. ერთ-ერთი კლასიფიკაციით განასხვავებენ - *ფიზიკურ, საინფორმაციო, ადგილის შეცვლის, გაცვლის, დასაწყობება-შენახვისა და ფიზიოლოგიურ* გარდაქმნებს.

საწარმოო და ბიზნეს-პროცესების ურთიერთმიმართებაში სიცხადის შეტანაში დიდ როლს ასრულებს დროის კონტექსტი, ანუ ეპოქა, სადაც გამოიყენებოდა ეს ორი ტერმინი. XX საუკუნის დასაწყისიდან ბოლო ათწლეულებამდე გავრცელებული იყო ტერმინის „საწარმოო პროცესი" გამოყენება, რადგან ამ პერიოდში დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა თავად ფირმაში მიმდინარე ტრადიციულ პროცესებს. ძირითადი ფასეულობა ზემოაღნიშნულიდან ხუთი - ფიზიკური, ადგილის შეცვლის, გაცვლის, დასაწყობება-შენახვისა და ფიზიოლოგიური გარდაქმნების შედეგად იქმნებოდა. მაგრამ 1990-იანი წლებიდან ბიზნესში კარდინალური ცვლილებების ეპოქა დაიწყო, არსებითად გაიზარდა არამატერიალური აქტივებისა და კონკრეტულად ინფორმაციის მნიშვნელობა. ფასეულობის შექმნაში სულ უფრო მზარდ როლს თამაშობდა მმართველობითი და მარკეტინგული ქმედებები. ასეთ ვითარებაში ტერმინი „საწარმოო პროცესი" თანდათან ჩანაცვლდა „ბიზნეს-პროცესით".

სადღეისოდ ბიზნეს-პროცესის რამდენიმე დეფინიცია და ინტერპრეტაცია არსებობს რასაც ქვემოთ შევეხებით. ერთ-ერთი განმარტებით **ბიზნეს-პროცესი ლოგიკურად**

დაკავშირებული ქმედებებისა და ამოცანების ერთობლიობას წარმოადგენს, რომელთა შესრულებით დასახული შედეგი მიიღწევა. თუ კარგად დავუკვირდებით, კომერციული ორგანიზაციის ყველა პროცესი ბიზნეს-პროცესებს მიეკუთვნება. ბიზნეს-პროცესების ძირითადი დანიშნულებაა პროცესებისა და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრაში მოყვანა, ანუ ყველა პროცესი ისე უნდა იყოს შემუშავებული, რომ მისი შედეგები განაპირობებდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას. მომხმარებლის ეკონომიკის პირობებში ბიზნეს-პროცესის განსაზღვრება გარკვეულ მოდიფიცირებას განიცდის. მასში აქცენტი კლიენტისთვის შექმნილ ფასეულობაზე კეთდება და შემდეგნაირად ყალიბდება: **ბიზნეს-პროცესი ესაა ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების ორგანიზებული კომპლექსი, რაც ერთობლივად კლიენტთათვის ფასეულ შედეგს იძლევა.** *იმ შედეგების მიღწევა, რისი მოლოდინიც კლიენტებს აქვთ, ძირითადად დამოკიდებულია მოქმედებების განსაზღვრაზე, მათი ურთიერთქმედების ორგანიზაციაზე და გულდასმით შერჩეულ სამუშაო სქემებზე, ყოველივე ამით კი,* ***ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტია*** *დაკავებული.*

ზოგიერთი შეხედულების მიხედვით ბიზნეს-პროცესად აღიქმება ყველა იმ ქმედების ერთობლიობა, რაც პროდუქტის/მომსახურების შექმნით მთავრდება. ასეთი ვითარების აღსაწერად დამკვიდრდა ტერმინი *„გამჭოლი ბიზნეს-პროცესი“.* **გამჭოლი ეწოდება ისეთ ბიზნეს-პროცესს, რაც სრულდება იმ გუნდის მიერ, რომელიც პასუხს აგებს პროდუქტზე მისი კონცეფციის შემუშავებიდან ვიდრე ბაზარზე გასვლამდე**. გამჭოლი ბიზნეს-პროცესების იდენტიფიცირებისთვის შემდეგ კრიტერიუმებს იყენებენ:

- სტრატეგიული მნიშვნელობა;
- გარე კლიენტებზე ორიენტაცია და მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა ბაზრებთან უშალო კავშირი;
- საკვანძო კომპეტენციებთან უშუალო კავშირი;
- კლიენტების მიერ აღქმული ფასეულობის შექმნა;
- კონკურენტების მიერ იმიტირების სირთულე.

გარდა გამჭოლი ბიზნეს-პროცესებისა არსებობს *ფირმათაშორისი* და *ფუნქციათაშორისი* ბიზნეს-პროცესები. ფუნქციათაშორისი ბიზნეს-პროცესები ისეთ პროცესებს ეწოდება, რაც მთლიანად ან ნაწილობრივ მოიცავს სხვადასხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფის და ბიზნეს-პროცესების პერსონალის მიერ შესრულებულ ქვეპროცესებს ან შიდაფუნქციურ პროცესებს. ფუნქციათაშორისი პროცესების ორგანიზაციის საქმეში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს შიდა მომხმარებლის კონცეფცია. რაც იმის მტკიცებას ეფუძნება, რომ გარე მომხმარებლების უკეთესი დაკმაყოფილებისთვის აუცილებელია შიდა მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესრულება. აღნიშნულის მისაღწევად კი, აუცილებელია მომწოდებლისთვის საკუთარი მოთხოვნების მკაფიოდ ჩამოყალიბა და მომხმარებლების მოთხოვნილებების აღიარება.

ბიზნეს პროცესების ტიპები და „პროცესული ორგანიზაციული“ მოწყობა

ბიზნეს-პროცესები სხვადასხვა ნიშანთვისების მიხედვით შემდეგ ტიპებად იყოფა:

მმართველობითი პროცესები. ეს პროცესები გამიზნულია სამუშაოს დაგეგმვის მონიტორინგისა და ანალიზისთვის. ისინი სხვა პროცესებისგან მოიპოვებენ ინფორმაციას სისტემის მდგომარეობის შესახებ, რასაც ამუშავებენ და ამის საფუძველზე იღებენ ბიზნესის მართვისთვის საჭირო გადაწყვეტილებებს. ეს გადაწყვეტილებები მეტად მრავალფეროვანია და შეიძლება მოიცავდეს: მიზნების დასახვას, მონიტორინგსა და გაზომვას, ბიუჯეტირებას, საწარმოო სტრატეგიის შერჩევას, ფართის დაგეგმვას, საწარმოო ობიექტის განლაგებას, რელევანტური ტექნოლოგიების შერჩევას, საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვას, დისპეტჩერიზაციას, მატერიალურ-საწარმოო მარაგების მართვას, ხარისხის მართვას და ა.შ.

მმართველობითი პროცესების მეშვეობით შესაძლებელია საწარმოო და მხარდამჭერის პროცესების მიზნების მიღწევის გარანტირება. ეს პროცესები არ ქმნიან დამატებით ფასეულობას საბოლოო მომხმარებლისთვის, მაგრამ მათი არსებობა აუცილებელია ორგანიზაციის შედეგიანი და ეფექტიანი მუშაობისთვის.

საწარმოო (ძირითადი) პროცესები. ამ ბიზნეს-პროცესების მეშვეობით აღწევს თავის მიზნებს ორგანიზაცია. სწორედ მათი მეშვეობით ხდება შემსვლელი ერთეულების გარდაქმნა გამომსვლელ ერთეულებად კომპანიის მისიის შესაბამისად, ანუ აქ ხორციელდება კომპანიის ძირითადი საქმიანობა. საწარმოო პროცესები უზრუნველყოფს პროდუქტის ან მომსახურების წარმოებას და შესაბამისად საბოლოო მომხმარებლისთვის ფასეულობის შექმნას. საწარმოო პროცესებს განეკუთვნება პროექტირების, დამზადების, გადამუშავების, აწყობის, მომსახურების, მონტაჟისა და ა.შ. პროცესები.

მხარდამჭერის (უზრუნველყოფის) პროცესები. ეს პროცესები უშუალოდ არ არის დაკავებული ძირითადი წარმოებით, თუმცა, მისი ფუნქცია მნიშვნელოვანია, ვინაიდან ის ერთგვარ დამხმარე როლს ასრულებს. მხარდამჭერის პროცესები არ ქმნიან დამატებით ფასეულობას, მაგრამ მათ გარეშე საწარმოო პროცესების მიერ მიზნების მიღწევა შეუძლებელია. უზრუნველყოფის პროცესებია: შესყიდვების, პერსონალის მართვის, ინფრასტრუქტურის მართვის და ა.შ. პროცესები.

სადღეისოდ კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად კომპანიები, თუ მთლიანად არა, რაღაც მიმართულებით მაინც უნდა იყვნენ საუკეთესონი. ფასეულობის მაქსიმიზაციის სურვილის გამო, მენეჯერები მათ მიერ მართული კომპანიების სულ უფრო მეტი საქმიანობის გადაკისრებას (**აუთსორსინგი**) ახდენენ გარე სტრუქტურებზე, ხოლო საკუთარ საწარმოებაში მხოლოდ იმ პროცესებს იტოვებენ, რაც სპეციალიზაციის განმსაზღვრელად ან კომპანიის საკვანძო კომპეტენციად ითვლება. ეს უკანასკნელნი კი, *საკვანძო ბიზნეს-პროცესებთან ასოცირდება.* თუ მოხდება საკვანძო ბიზნეს-პროცესების, ფირმათაშორისი თანამშრომლობისა და არასაკვანძო პროცესების აუთსორსინგის შერწყმა მივიღებთ **ვირტუალურ ორგნიზაციას**.

ბიზნესების იდენტიფიცირება კლიენტებისთვის შექმნილი ფასეულობის საფუძველზე, შესაძლოა შევსებულ იქნას იმ კრიტერიუმებით, რაც მრავალპარამეტრული მიდგომით განისაზღვრება და წარმოების ეფექტიანობის დადგენასა და დაინტერესებულ მხარეთა ჯგუფების კონცეფციას ეყრდნობა. თანამედროვე ვითარებაში ბიზნეს-პროცესების ხედვამ ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირების ტრადიციული საფუძვლებიც შეარყია. ცნობილია, რომ XX საუკუნეში ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძვლად დომინირებდა შრომის ფუნქციური დანაწილების მიდგომა. ბოლო პეროდში კი, სულ უფრო ფართო გავრცელებას ჰპოვებს ე.წ. „პროცესული ორგანიზაციების" მოვლენა. ქვემოთ ცხრილის სახით წარმოდგენილია ფუნქციური და პროცესზე ორიენტირებული ორგანიზაციების ძირითადი მახასიათებლების შედარება.

ცხრილი 3.1

ფუნქციური და პროცესული ორგანიზაციების ძირითადი მახასიათებლების შედარება

ფუნქციური ორგანიზაცია	პროცესული ორგანიზაცია
განყოფილებების საქმიანობის ოპტიმიზაციაზე ფოკუსირება	კლიენტებზე ორიენტირებულ პროცესზე ფოკუსირება
საფინანსო და ოპერაციულ მაჩვენებლებზე აქცენტირება	აქცენტი დაბალანსებულ მაჩვენებლების სისტემაზე
ხარისხის საკითხებით დაკავებულია ხარისხის კონტროლის განყოფილება	ხარისხის საკითხებით ბიზნეს-პროცესის გუნდია დაკავებული
სტრუქტურა აგებულია შრომის ფუნქციური დანაწილების საფუძველზე	ორგანიზაციის სტრუქტურა პროცესების გარშემოა აგებული
დაჯილდოებისა და მაჩვენებლების სისტემა ფუქნციიური ქვედანაყოფების შედეგებთანაა მიბმული	მაჩვენებელთა და დაჯილდოების სისტემა მიბმულია პროცესების შედეგებზე
პროცესზე პასუხისმგებლობა პროცესში მონაწილე ფუნქციური ქვედანაყოფების წრფივ ხელმძღვანელებს ეკისრებათ	პროცესზე პასუხისმგებლობა თავად პროცესის ნაწილია

BPM-ის არსი

ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტი (Business Process Management - BPM) მართვისადმი სისტემური მიდგომაა, რაც ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და მასში მიმდინარე პროცესების გაუმჯობესებისაკენაა მიმართული. ეს მიდგომა შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას ზუსტად განსაზღვროს საკუთარი პროცესები, მოახდინოს მათი შესრულების ორგანიზაცია, აამაღლოს როგორც პროცესების მიმდინარეობის ასევე შედეგების ხარისხი.

პროცესების მართვის სრულყოფის საქმეში დიდი როლი შეიტანეს შუარტმა, დემინგმა, იურანმა და სხვებმა, რაც ერთი მხრივ ტეილორის მოღვაწეობის შედეგებს, ხოლო მეორე მხრივ კი, პროცესების სტატისტიკურ კონტროლს ეფუძნებოდა. პროცესების

მართვის სრულყოფის ასეთი ხედვა ითვალისწინებდა პროცესების შეზღუდულ ვარიაციულობას, მათ რაოდენობრივ შეფასებებს, მუდმივ და არა ეპიზოდურ გაუმჯობესებებს და საშემსრულებლო პერსონალისთვის პროცესის სრულყოფის მიზნით უფლებამოსილებების დელეგირებას. პროცესების სრულყოფის დოქტრინის წარმოშობისთვის საუკეთესო ვითარება შეიქმნა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ იაპონიაში, სადაც პირველად დაინერგა მუდმივი სრულყოფის პროგრამები, რის შემდეგაც მოხდა ამ გამოცდილების გაზიარება სხვა ქვეყნების, პირველ რიგში კი, აშშ-ის ფირმების მიერ. სწორედ ამ მოვლენებს უკავშირდება აშშ-ში „ხარისხის ტოტალური მართვის“ დოქტრინის შემუშავება, რის შესახებაც უკვე გვქონდა მსჯელობა.

პროცესების მართვისას მუდმივი სრულყოფისა და სტატისტიკური კონტროლის შერწყმის ერთ-ერთი წარმატებული მაგალითია Toyota-ს საწარმოო სისტემა (TPS). ამ ფირმამ ერთ-ერთმა პირველმა დანერგა საკუთარი პერსონალის მუდმივი სწავლებისა და შრომითი კოლექტივის დეცენტრალიზების მიდგომები, რის შედეგადაც ხდებოდა დასაქმებულთა სულ უფრო მზარდი რაოდენობის ჩართვა საწარმოო პროცესის სრულყოფასა და მართვაში. ასეთი პრაქტიკის შედეგად Toyota-მ შეძლო საწარმოო ნარჩენების, მარაგების, სამუშაო ძალის მოცდენების შემცირება. მსგავსი მიდგომა მოიაზრებს საწარმოო პროცესის მუდმივ მონიტორინგს, თვით უმნიშვნელო გაუმჯობესების დაგეგმვას, დანერგვას, შედეგების გაზომვასა და შესაბამისი დასკვნების გამოტანას. მიუხედავად იმისა, რომ TPS-მა კარგი შედეგები მოუტანა Toyota-ს, ამ სისტემის დანერგვა იაპონიის სხვა ფირმებში გართულდა და მხოლოდ რამდენიმემ თუ მიაღწია ამ მხრივ წარმატებას. უფრო მეტიც, თავად Toyota-საც კი გაუჭირდა მისი განხორციელება საზღავარგარეთ მდებარე საკუთარ ქარხნებში. ამის ძირითადი მიზეზი იყო TPS-ის სიხისტე, რაც მკაცრ საშემსრულებლო დისციპლინას მოითხოვდა, შედეგად აშშ-ის ზოგიერთ ფირმაში დამკვიდრდა შედარებით ლოიალური მეთოდიკები.

ბიზნეს-პროცესების მართვის გამოყენების მკაფიო შემთხვევა იყო კომპანია Motorola-ს მიერ 80-იან წლებში დანერგილი „ექვსი სიგმას“ მიდგომა, რასაც მოგვიანებით ენთუზიაზმით უწევდა პროპაგანდას General Electric-ი. ზოგიერთ ასპექტში „ექვსი სიგმა“ ეყრდნობა პროცესების სტატისტიკურ კონტროლს, ხოლო თავად ტერმინი კი, პროცესის შედეგში დეფექტის არსებობის მინიმიზაციაზე მიუთითებს. ის მოიაზრებს შედარებით მოკლე სამუშაო პროცესებს და ძირითადად თანდათანობით სრულყოფას, ისეთი კარდინალური გაუმჯობესების ნაცვლად რასაც ადგილი აქვს რეინჟინირინგის დროს. „ექვსი სიგმას“ გამოყენებას ეპიზოდური ხასიათი ჰქონდა, უფრო ხშირად ფირმები ახდენდნენ მის კომბინირებას რეინჟინირინგის მსგავს შედარებით რადიკალურ ან TPS-ის მაგვარ უფრო მკაცრ მიდგომებთან.

მიუხედავად სხვადასხვა მეთოდოლოგიური საკითხისა, ბიზნეს-პრცესების მართვა ადამიანებში ცვლილებებს ეფუძნება. პერსონალი საკვანძო საკითხია ახალი პროცესების დანერგვაში. თუ ის არ მოინდომებს ახლებურად მუშაობას, მათი იძულება სულ უფრო

რთული ხდება. ასე რომ, პროცესების მართვასთან დაკავშირებული ნებისმიერი წარმატებული ქმედება მოითხოვს ენერგიულ ძალისმხევას პერსონალის მართვის, ლიდერობისა და ორგანიზაციული კულტურის მხრივ.

ბიზნეს-პროცესების მართვა შემდეგ მიდგომებს იყენებს:

- პროცესების კომპლექსური, ყველასთვის გასაგები და დოკუმენტირებული სტანდარტიზაცია, რაც სტანდარტიზებული პროცესების ნაკრებისა და მათ ცვალებად გარემოსთან ადაპტირების შესაძლებლობების შექმნას მოიცავს;
- პროცესების მუდმივი გაუმჯობესება, რაც ყოველდღიურ მონიტორინგს, გაზომვას, ანალიზსა და პროცესების ცვლილებებს მოიაზრებს;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება, რაც მოიცავს ბიზნეს-პროცესების მოდელირებას, CASE (Computer - Aided Software Engineering) საშუალებების გამოყენებას, ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზებასა და მათ ოპტიმიზებას საინფორმაციო ტექნოლოგიების საფუძველზე.

BPM-ის სახლი. სახლის მეტაფორა გამოყენებულია BPM-ის დანიშნულების უკეთ წარმოსაჩენად. სახლის შენების დაწყების დროს აუცილებელია კარგი საფუძვლის ჩაყრა, წინააღმდეგ შემთხვევაში შენობა ვერ ქნება მდგრადი. ასევე ხდება BPM-ის დროსაც. BPM-ის პროგრამასაც სჭირდება (იხ. „ფუნდამენტი და შესაძლებლობები“ ცხრილი 3.2) კარგი ოპერაციული ფოკუსირება, რაც შეთანხმებული და გააზრებული უნდა იყოს ორგანიზაციაში. უფროსი აღმასრულებელი მენეჯმენტი პასუხისმგებელია ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორცილებაზე და იმის უზრუნველყოფაზე, რომ ბიზნეს-პროცესები მონაწილეობს სტრატეგიის შესრულებაში ან მხარს უჭერს მას. როდესაც პროცესები შეთანხმებულია სტრატეგიასთან, ეს ყველაზე ეფექტიანი და მდგრადი გზაა ბიზნესის მიზნების მისაღწევად საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში. BPM-ის „ფუნდამენტისა და შესაძლებლობების“ დანიშნულებაა ბიზნესსა და BPM-ის გუნდს შორის უზრუნველყოს აუცილებელი დისკუსია, მიზანდასახულობა, შეთანხმებულობა და წესების უმაღლეს დონეზე დოკუმენტირება. „საფუძვლის ჩაყრა“ მაღალი რანგის მენეჯერების მიერ ხორციელდება და ზემოაღნიშნული წესების ძალიან კარგ ხარისხს უზრუნველყოფს, მაშინ როდესაც „შესაძლებლობები“ განავრცობენ ზემოაღნიშნულ წესებს და მათ ადვილად გამოყენებადს ხდიან ბიზნესისა და BPM-ის გუნდისთვის BPM-ის პროგრამებისა და პროექტების რეალიზების დროს.

კედლები წარმოადგენს საქმიანობის პროგრამის სქემას, ჩარჩოს, თუ როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო, როგორ უნდა იმუშაოს ბიზნესმა და რაც ძალიან მნიშვნელოვანია, როგორ მოხდება ყოველივე ამის შეთანადება სტრატეგიასთან. კედლებს შორის მოქცეულია BPM-ის ეგიდით განსახორციელებელი აქტივობები:

- ორგანიზაციის სტრატეგიასთან შეთანადება და იმის უზრუნველყოფა, რომ, BPM-ის ყველა აქტივობა იმონაწილევებს სტრატეგიის მიზნების შესრულებაში;

ცხრილი 3.2

BPM-ის სახლი

<table>
<tr><td colspan="3">ორგანიზაციული მდგრადობა და მწარმოებლურობის მენეჯმენტი
• პროცესების მართვა;
• მწარმობლურობის მენეჯმენტი;
• ორგანიზაციული კულტურა
• ორგანიზაციული პროცესების შეფასება
• სარგებლის მენეჯმენტის სტრუქტურა</td></tr>
<tr><td rowspan="3">სტრატეგიული შეთანხმებულობა

ბიზნეს სტრატეგია

სტრატეგიული თემები

სამუშაო პროგრამები</td><td>პროცესების მენეჯმენტი
• პროექტების შერჩევა და პრიორიტიზება;
• სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება;
• გამარტივება;
• პროტფელების მენეჯემენტი;
• ბიზნეს-ინოვაციები;
• ფორმალიზებული სწავლება
• მოქნილობა/მასშტაბურობა</td><td>ოპერაციული პროცესები
• საკვანძო ოპერაციული პროცესები
- აქტივობების თანმიმდევრობა
- გადახდის უზრუნველყოფა
• დამხმარე პროცესები
- ფინანსები
- ადამიანური რესურსები
- საინფორმაციო ტექნოლოგიები</td></tr>
<tr><td colspan="2">პროცესების ცვლილება (ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესება)
• პროცესზე ფოკუსირებული პროექტების მენეჯმენტი;
• ადამიანური ცვლილებების მენეჯმენტი;
• გაუმჯობესების ტექნოლოგიები.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ოპერირება, მენეჯმენტი, მდგრადობა
• სარგებლის რეალიზება;
• პროცესების მმართველობა;
• მწარმოებლურობის მენეჯმენტი.</td></tr>
<tr><td colspan="3">BPM-ის შესაძლებლობები
ელემენტები, რაც მხარდაჭერით უზრუნველყოფს BPM-ის სტრატეგიის კომპონენტების რეალიზებას</td></tr>
<tr><td colspan="3">BPM-ის საფუძველი (ფუნდამენტი)
BPM-ის სამიზნე ოპერაციული მოდელი, რაც ბიზნეს - პროცესების სამართავად წამყვანი ბიზნესების ნაკრებისგან, ფუნდამენტური პრინციპებისა და სახელმძღანელო მინიშნებებისგან შედგება.</td></tr>
</table>

- იმ პრიორიტეტების განსაზღვრა, რის მეშვეობითაც უპირველესად მოხდება ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესება და იმის დადგენა, რომ მენეჯმენტისა თუ ოპერაციულმა პროცესებმა (ან ორივემ ერთად), როგორ მოუტანოს ორგანიზაციას მაქსიმალური სარგებელი;

- პროცესების ცვლილების მეთოდოლოგიებისა (ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესება და ადამიანური ცვლილებების მენეჯმენტი) და სტრუქტურის გამოყენება. ეს პირველ რიგში უნდა იქნას განხორციელებული, რათა მოხდეს ბიზნესისა და BPM-ის გუნდების ტრენირება პროცესების ცვლილებებისთვის;
- „მუშაობის, მართვისა და მხარდაჭერის“ ასპექტი იმას ასახავს, გადაეცემა თუ არა ბიზნესს მდგრადი გზით BPM-ის პროექტები.

თუ ყველა ეს კომპონენტი არ არის დანერგილი ორგანიზაციაში ან არ არის შემუშავების პროცესში, ვერ მოხერხდება მდგრადი გზით ორგანიზაციის ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობისა და ეფექტურობის გაუმჯობესება.

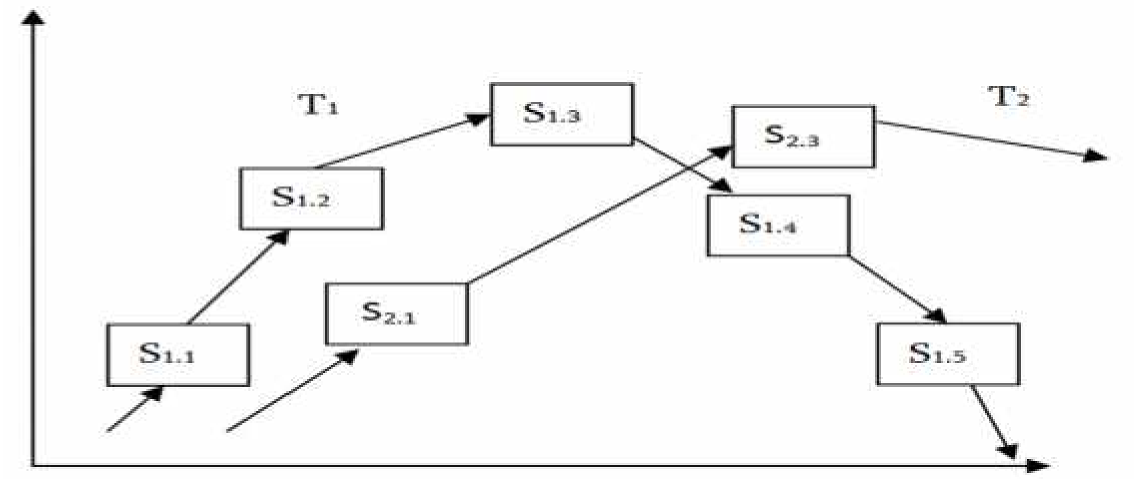
BPM-ის სახლის სახურავი (იხ. „ორგანიზაციული მდგრადობა და მწარმოებლურობის მენეჯმენტი“) ყოველივე ზემოთ ხსენებულს აერთიანებს, უზრუნველყოფს რა სრულიად ორგანიზაციული პროცესების ფოკუსირებას ორგანიზაციის კულტურასა და მენეჯმენტის სტრუქტურაზე, რაც ბიზნეს-პროცესების მეშვეობით ორგანიზაციის სათანადო მმართველობას განაპირობებს. პროცესების უპირატესობების შექმნა და მართვა ხელს უწყობს ზემოაღნიშნული მიზნების განხორციელებას. BPM-ის სახლის სახურავის გარეშე, ყველა ის სარგებელი რაც ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესების, მენეჯმენტისა და ოპერირების შედეგად მიიღება დროთა განმავლობაში (ან ზოგჯერ სწრაფადაც) გაქრება.

ბიზნეს-პროცესის სასიცოცხლო ციკლი. არსებობის მანძილზე ყოველი სისტემა და მათ შორის ბიზნეს-პროცესებიც განსაზღვრულ სასიცოცხლო ციკლს გადის, რაც წარმოშობიდან დასრულებამდე რამდენიმე ფაზას მოიცავს. ნახატ 3-ზე ნაჩვენებია ბიზნეს-პროცესის სასიცოცხლო ციკლის მრუდები. სასიცოცხლო ციკლის ყოველი ეტაპისთვის დამახასიათებელია ის მექანიზმები რაც განსაზღვრავს ამა თუ იმ პროცესის მიმართულებებსა და ფორმირების ტემპებს. ორგანიზაციაში პროცესის წარმოშობის ფაქტი ($S_{1.1}$) შეიძლება განპირობებული იყოს ორგანიზაციის მიერ ახალი პროდუქტის/საქონლის წარმოების დაწყებით, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესით, წარმოების ორგანიზაციასა და მართვაში განხორციელებული ცვლილებებით, ეკოლოგიური უსაფრთხოებით, ეკონომიკის გლობაიზაციით, კონკურენტების მოქმედებით. ზრდის ეტაპი ($S_{1.2}$) პროცესის მასშტაბის გაფართოებას, მისი გარემოსთან ურთიერთქმედების სფეროს გაფართოებას ნიშნავს, თუმცა ამ დროს არსებითი თვისობრივი ცვლილებები მასში არ ხდება. გრაფიკის $S_{1.3}$ მონაკვეთი გაჯერების ეტაპს აღნიშნავს, როდესაც მოცემული პროცესისთვის, შესაძლებლობის ფარგლებში, რაოდენობრივი და თვისობრივი პარამეტრების მაქსიმუმი მიიღწევა. დაცემის ეტაპზე მიუთითებს $S_{1.4}$ უბანი, რაც ბიზნეს-პროცესის რაოდენობრივი მაჩვენებლების შემცირებითა და მისი მასშტაბების შეზღუდვით ხასიათდება. ამ დროს ეცემა პროცესის პოტენციალი და იზღუდება გარემოსთან ურთიერთქმედება. დაცემა შეიძლება გამოწვეულ იქნას პროცესის დაბერებით, სხვადასხვა სახის შეზღუდვებით ან ციკლური დინამიკით.

პროცესის დასკვნითი ფაზაა $S_{1.5}$ და ის მის ამოწურვაზე მიუთითებს. ეს ეტაპი ხასიათდება თვისობრივი პარამატრების დეგრადაციითა და პროცესის ქაოსში გადაზრდით.

ნახატი 3.1

ბიზნეს-პროცესის სასიცოცხლო ციკლი



ზრდა ზოგადად შეიძლება აღქმულ იქნას ზომების ან რაოდენობის მატებით, ხოლო განვითარება კი, უნარებისა და კომპეტენციების გამრავლებით. ბიზნეს-პროცესების შემთხვევაში ზრდა და განვითარება შეიძლება მიღწეულ იქნას პროცესის მიმდინარეობის ტრაექტორიის ცვლილებით. ეს მოვლენა გრაფიკზე მოტანილია T_1 და T_2 მინიშნებებით (T_1 ძველი პროცესი T_2 კი, განახლება). განვითარების შედეგად იცვლება პროცესის პროცესის ხარისხობრივი მდგომარეობა. განვითარება, როგორც მატერიალური და იდეალური ობიექტების კანონზომიერი თვისობრივი ცლილება, შეიძლება ორი ფორმით წარიმართოს:

- რევოლოციური გზა მოიაზრებს ნახტომისებურ გადასვლას ერთი მდგომარეობიდან მეორეზე.
- ევოლუციური გზა ნიშნავს თანდათანობით რაოდნეობრივ და თვისობრივ ცვლილებებს.

შეიძლება ვისაუბროთ სისტემის პროგრესული და რეგრესული განვითარების მიმართულებებზეც პროგრესული განვითარება მიშნავს დაბალი ნიშნულიდან უმაღლესისკენ, ნაკლებ სრულყოფილიდან მეტად სრულყოფილისკენ მოძრაობას.ხოლო რეგრესული განვითარება კი, დეგრადაციის პროცესებია, როდესაც იქმნება ისეთი სტრუქტურები და ფორმები, რომლებმაც ამოწურეს საკუთარი თავი.

ავტომატიზაციისა და თანამედროვე პროგრამული უზრუნველყოფის როლი ბიზნეს-პროცესების განვითარებაში

ბილ გეიტსს თუ დავესესხებით ნებისმიერი ტექნოლოგიის პირველი წესია - ეფექტიანი ოპერაციის ავტომატიზაცია ზრდის ეფექტიანობას; მეორე წესის თანახმად კი, არაეფექტიანი ოპერაციის ავტომატიზაცია ამცირებს ეფექტიანობას. ბიზნეს-პროცესების

განვითარებისთვის ავტომატიზაციის შესახებ მსჯელობი დაწყებამდე უნდა მოხდეს თავად ამ ტერმინის განმარტება. **ავტომატიზაცია არის ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგად ბიზნეს-პროცესებში ადამიანის მონაწილეობის შემცირება.** ავტომატიზაციის შედეგად ფირმამ შეიძლება ბევრი სარგებელი მიიღოს, მაგალითად: გაზარდოს მოგება, მოახდინოს დროის ეკონომია, გაზარდოს ბიზნეს-პროცესების სიზუსტე და ეფექტიანობა, გააუმჯობესოს ბიზნეს-პროცესები და ა.შ.

მიუხედავად იმისა, რომ ავტომატიზაცია BPM-ის მნიშვნელოვანი მახასიათებელია, პროცესების არსებითი გაუმჯობესება შეიძლება ტექნოლოგიების დაუნერგავადაც მიიღწეს. სადღეისოდ უკვე შემუშავებულია BPM-ის ერთიანი მეთოდოლოგია, თუმცა არსებობს მისი ცალკეული კომპონენტების მეთოდოლოგიებიც, ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია, რომ, თუ მეთოდოლოგია სწორად არ იქნა გამოყენებული, მაშინ ის წარმატების ნაცლვად შემაფარხებელ ფაქტორადაც კი შეიძლება იქცეს. მნიშვნელოვანია ის გარემოებაც, რომ BPM-ის დანერგვისთვის ზოგჯერ აუცილებელია კადრების გარედან მოწვევა. ამ შემთხვევაში ბევრია დამოკიდებული ფირმის პერსონალის კვალიფიკაციაზე, უნარებზე და გამოცდილებაზე და თუ ამ მხრივ ყველაფერი წესრიგში არაა, გარე კონსულტანტის მხარდაჭერა გარდაუვალი ხდება.

ძალიან მიმზიდველია რთული ამოცანების ადვილი გადაწყვეტა. თანამედროვე ბიზნესის სამყაროში აუცილებელია პრობლემების სწრაფად გადაწყვეტისა და აჩქარებული განვითარების უნარი. როდესაც სამუშაოს ტემპში შესრულების შესაძლებლობა არ არსებობს, ხშირად მხსნელად გვევლინება ავტომატიზაცია. საოფისე შრომის ავტომატიზაცია უკანასკნელი 100 წლის განმავლობაში განვითარების ისეთ დონეზე ავიდა, რომ სადღეისოდ ფაქტობრივად ყველაფრის ავტომატიზაცია ხდება, იქნება ეს წერილების წერა, ბუღალტერია, ანგარიშების შედგენა, ქონებისა და მარაგების აღრიცხვა, შეკვეთების დამუშავება და გაყიდვები, დოკუმენტაციის მართვა და ა.შ. ამიტომ, როდესაც ფირმა მწარმოებლურობის, ეფეტიანობისა და ბიზნესის მართვის მხრივ პრობლემების წინაშე აღმოჩნდება, პირველი ცდუნებაა პრობლემის ავტომატიზებული გადაწყვეტა.

სადღეისოდ საწარმოები, განსაკუთრებით კი, მსხვილი კომერციული ორგანიზაციები სერვისული პროდუქტების რთული კომპლექსით, აცნობიერებენ, რომ მათი საინფორმაციო სისტემების შესაძლებლობები ორგანიზაციის მუშაობის გაუმჯობესებების მხრივ შეზღუდულია. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც რთული სისტემები ეფექტიანად და ნაყოფიერად ფუნქციონირებენ, კონკურენტების დამარცხების პრობლემა სულ უფრო ძნელდება.

თავისთავად ავტომატიზაცია არ წყვეტს არსებით პრობლემებს, უფრო სწორი იქნება თუ ვიტყვით, რომ მისი მეშვეობით ხდება მათი მკაფიოდ გამოვლენა. მომწიფებულ ორგანიზაციაში რაიმეს შეცვლა ან დამატება ყოველთვის უკიდურესად რთულია, რადგან ასევე ძნელია ფუნქციონირებად ორგანიზაციაში მყისიერი და მსხვილმასშტაბიანი ცვლილებები. ასეთ დროს უმჯობესია მიღებულ იქნას კომპრომისული გადაწყვეტები, რაც

უფრო ხშირად იწვევს ვადების ან ხარჯები ზრდას. ისეც ხდება, რომ ცვლილებების პროექტი ვერ ხორციელდება და ნარჩუნდება სტატუს-ქვო. ორივე შემთხვევაში მოსალოდნელი უპირატესობები ვერ მიიღწევა, ხოლო კლიენტების კმაყოფილების დონე შეძლება მკვეთრად დაეცეს. ასეთ დროს წამოიჭრება კითხვა: „ხომ არ ჯობია, რომ ორგანიზაციამ ავტომატიზაციამდე გააუმჯობესოს საკუთარი ბიზნეს-პროცესები?“ ბევრ მსხვილ ორგანიზაციაში ბექ-ოფისის საბაზო პროცესები წლების და ათწლეულების განმავლობაშიც კი, უცვლელი რჩება. მაგალითად საფინანსო სფეროში ასეთია: საბაზო საბანკო, ინვესტიციების დამუშავების, დაზღვევის პროცესები. ორგანიზაციები ვერ უმკლავდებოდნენ ბექ-ოფისის ფუნქციონირების პრობლემებს, სადაც ახორციელებდნენ ბიზნეს-პროცესებს, ვინაიდან მათ მეტად მარტივად თვლიდნენ და ფიქრობდნენ, რომ ავტომატიზაცია ერთადერთი საშუალება იყო რითაც აღნიშნული პროცესების გაუმჯობესება იყო შესაძლებელი და რაც ადამიანური ფაქტორის შემცირებას გამოიწვევდა. იყო ფირმების მეორე ჯგუფი, რომლებიც ამ პრობლემებს მეტად რთულად მიიჩნევდა, რისი ძირითადი მიზეზიც ამ კომპანიების მენეჯმენტის არასაკმარისი ცოდნა და კვალიფიკაცია იყო. ასეთ დროს ძალიან მიმზიდველად გამოიყურებოდა პრობლემის მარტივად გადაწყვეტის შესაძლებლობის დაუფლება და პროცესების ავტომატიზაცია.

ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზაცია წარმატების მიღწევისთვის ხელშეწყობის საშუალებაა, თუ თავდაპირველად მოხდება პროცესების დახვეწა და BPM-ის ყველა ასპექტის გათვალისწინება. მაგრამ, რამდენად გამართლებულია ბიზნეს-პროცესების დახვეწის მიდგომა? კომერციული ორგანიზაციების მესვეურები ხშირად ამტკიცებენ, რომ ისინი წლების მანძილზე ახდენდნენ ბიზნეს-პროცესების გამართვას და ამიტომ ისინი მზად არიან ავტომატიზაციისთვის. მაგრამ რამდენად მართალია ეს? არის თუ არა მუდმივი გაუმჯობესება სწორი სტრატეგია და ის უფრო სიმპტომების აღმოფხვრისკენ და არა პრობლემის გამომწვევი ფაქტორების დაძლევისკენ ხომ არ არის მიმართული?

თანდათანობითი სრულყოფა იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ის მიზანშეწონილია, მეტად რთული განსახორციელებელია. იმისთვის რომ ამ პროგრამამ სასურველი შედეგები მოიტანოს საჭიროა წლები, რის უმთავრესი პირობაცაა ის, რომ ფირმას ქმედითი მენეჯმენტი ჰყავდეს, არადა ხშირად მათი უმრავლესობა ვერც კი აკონტროლებს საკუთარ საწარმოებს. ისინი ძირითადად „პირველი დახმარების“ პრინციპის შესაბამისად მუშაობენ, ანუ წყვეტენ ტაქტიკურ მოკლევადიან ამოცანებს. რეალურად კი საჭიროა, რომ მენეჯერებმა განახორციელონ პროცესების ფუნდამენტური სრულყოფა და შეძლონ პრობლემების პრევენცია.

თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემაა **დინამიკური ელექტრონული ცხრილების** უკონტროლო გამოყენება. ამ საკითხის შესამოწმებლად არსებობს მარტივი კითხვა: რამდენი კრიტიკულად მნიშვნელოვანი პროცესი ან პროცესული ქმედება მოითხოვს მათ გამოყენებას? სამწუხაროდ ბევრი ორგანიზაცია ვერ შეძლებს ეფექტიანად ფუნქციონირებას დინამიკური ელექტრონული ცხრილების გარეშე.

თუ ისინი ფართოდ გამოიყენება პროცესების მართვისას, მაშინ არსებობს იმის შანსი, რომ საწარმო დაკარგავს მართვის სადავეებს. კარგად შერჩეული სისტემების შემთხვევაში ელექტრონული ცხრილების გამოყენება ზედმეტიც კი შეიძლება გახდეს. **დინამიკური ელექტრონული ცხრილი მონაცემების დამუშავების ინტერაქტიური სისტემაა. ის მართკუთხა მატრიცაა, რის უჯრედებიც შეიძლება შეიცავდნენ რიცხვებს, სიტყვებს ან ფორმულებს რაც მოცემული უჯრედის სხვა უჯრედთან დამოკიდებულებას ასახავს**. ელექტრონული ცხრილების ყველაზე გავრცელებული ნიმუშია Excel-ი. ის ფართოდ გამოიყენება: ინჟინრულ-ტექნიკური გაანგარიშებების, ინფორმაციის დიდი მასივების დამუშავების, ბუხჰალტრული და საბანკო აღრიცხვის და ა.შ. დროს. მათი ძირითადი დანიშნულებაა: მონაცემების შეყვანა და რედაქტირება, ცხრილების ფორმატირება, გამოთვლების ავტომატიზაცია, შედეგების დიაგრამებისა და სხვა თვალსაჩინოებების მეშვეობით წარმოდგენა, მოდელირება და ა.შ. მაგრამ როგორც აღვნიშნეთ ბიზნეს-პროცესების მართვის დროს მათი გამოყენება ხშირად კონტრპროდუქტიულია.

BPM-ის საჭიროების იდენტიფიცირება

ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის აპოლოგეტები მიიჩნევენ, რომ ის არის განსხვავებული და გაუმჯობესებული მიდგომა იმათთან შედარებით რაც მანამდე იყო. თუმცა დადებითთან ერთად მას ცხადია უარყოფითი მხარეებიც აქვს. უპირველესად უნდა ითქვას, რომ BPM-ი არ არის მარტივი კონცეფცია და შესაბამისად მისი რეალიზაციაც რთულია. ამიტომ, ის უნდა დაიწყოს მცირე ნაბიჯებით, ვთქვათ ერთი პროექტით და წარმატების მიხედვით გაფართოვდეს. ტექნოლოგიების დანერგვამ შეიძლება ბევრ ორგანიზაციას მოუტანოს სარგებელი, მაგრამ BPM-ის წარმატებისთვის ყოველთვის არაა საკმარისი ტექნოლოგიები. გაცილებით მნიშვნელოვანია პროცესების სწორად აგება, მანამ სანამ მოხდება ტექნოლოგიების დანერგვა.

BPM-ის უდავო უპირატესობებს შორის აღსანიშავია პროცესების დახვეწის დიდი შესაძლებლობა. მისი მეშვეობით ბევრმა ორგანიზაციამ მიაღწია ასეთ შედეგს. BPM-ის პირობებში მაღლდება ფირმის მართვადობა და ორგანიზებულობა, ინერგება ახალი ტექნოლოგიები. ამავე დროს გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ტექნოლოგიების დანერგვა არ არის BPM-ის რეალიზაციის უპირველესი მიზანი. საწყის ეტაპზე აუცილებელია მწარმოებლურობისა და ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით არსებული პროცესების გადახედვა. *მწარმოებლურობის ზრდა* თანამედროვე ბიზნესის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, რის გადაწყვეტასაც ბიზნეს-პროცესების სხვადასხვანაირად ორგანიზაციის მეშვეობით ცდილობდნენ. ამ მხრივ უახლესი მიდგომა კი, სწორედ ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტია.

BPM-ი აისბერგს წააგავს. წყლის ზემოთ მხოლოდ აისბერგის წვერი ჩანს რაც მთელი მასის 10%-ია. BPM-ის შემთხვევაშიც შესაძლოა მსგავს ეფექტთან გვქონდეს საქმე. ადამიანები და ორგანიზაციები ხშირად მხოლოდ ზედაპირზე მიმდინარე მოვლენებს

ამჩნევენ, უფრო მეტიც ყოველი დამკვირვებელი თავისებურ ინტერპრეტაციას აძლევს მათ. მაგალითად, პროდუქციის მიმწოდებელი BPM-ში ძირითადად ტექნოლოგიას ხედავს, პროცესების ანალიტიკოსი ცხადია პროცესებს, კადრების განყოფილება მმართველობის ცვლილებას, საინფორმაციო განყოფილება შესაბამისი ტექნოლოგიების დანერგვას, ბიზნეს-ხელმძღვანელობა მოკლევადიან უპირატესობებს, დანახარჯების შემცირებას და გაუმჯობესების მარტივ ღონისძიებებს, ხოლო მენეჯერები კი, მოკლევადიანი ამოცანებისა და პროექტის შედეგების მიღწევას. ხშირად BPM-ის „აღქმაში" გაიგივებულია სადემონსტრაციო მასალის ვიზუალური მხარე, არადა რეალობა გულისხმობს პროცესების რეალიზებასა და ბიზნესში წარმატების მიღწევას. დაინტერესებულ მხარეებს მუდმივად უნდა ახსოვდეთ, რომ BPM-ის დანერგვა მრავალწახნაგოვანი საქმიანობაა და ამ მხრივ წარუმატებლობის რისკი მატულობს თუ ზედმეტ ყურადღებას მიიპყრობს აისბერგის ზედა ნაწილი, ხოლო რეალობას კი, არ დაეთმობა სათანადო ძალისხმევა. ამ დროს ძალიან მნიშვნელოვანია პრობლემების განჭვრეტა და მათი გადაჭრის გზების დასახვა.

სადღეისოდ ყველა თანხმდება, რომ BPM-ი მეცნიერებაა ბიზნეს-პროცესების მართვის შესახებ. ამასთან ის არის მმართველობითი დისციპლინა, რომელიც საწარმოს ბიზნეს-პროცესების მართვის მეშვეობით მისი მუშაობის სრულყოფისკენაა მიმართული. გამომდინარე აქედან პროცესების მართვა „ჩვეულებრივი" მენეჯმენტის ნაწილია. ყველა მენეჯერმა კი უნდა გაიაზროს, რომ ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებას დასასრული არ აქვს, ეს არის პროგრამა რაც მუდმივად უნდა მუშაობდეს.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. როგორ გესმით ტერმინის „საწარმოო პროცესი" მნიშვნელობა?
2. განმარტეთ: „შემსვლელები" და „გამომსვლელები".
3. როგორი სახის გარდაქმნების შესახებ გსმენიათ?
4. როგორ გესმით ტერმინის „ბიზნეს-პროცესი" მნიშვნელობა?
5. მომხმარებლის ეკონომიკის პირობებში როგორ ყალიბდება ბიზნეს-პროცესის განსაზღვრება?
6. როგორ გესმით ტერმინის „გამჭოლი ბიზნეს-პროცესი" მნიშვნელობა?
7. რა კრიტერიუმები გამოიყენება „გამჭოლი ბიზნეს-პროცესის" იდენტიფიცირებისთვის?
8. რას ნიშნავს ფირმათაშორისი და ფუნქციათაშორისი ბიზნეს-პროცესები?
9. ბიზნეს-პროცესებისრომელ ტიპებს იცნობთ?
10. განმარტეთ ცნებები: „აუთსორსინგი", „ვირტუალური ორგანიზაცია";
11. შეადარეთ ერთმანეთს ფუნქციური და პროცესული ორგანიზაციების ირითადი მახასიათებლები;
12. რა არის ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტი?

13. ვინ შეასრულა დიდი როლი პროცესების მართვის სრულყოფის საქმეში და სად გადაიდგა ამ მხრივ პირველი ნაბიჯები?
14. რაში მდგომარეობს Toyota-ს საწარმოო სისტემის თავისებურებები?
15. ვინ დანერგა პირველად „ექვსი სიგმას“ მიდგომა და რისთვისაა გამიზნული ის?
16. რა როლი აქვს ბიზნეს-პრცესების მართვაში ადამიანურ რესურსებს?
17. რა მიდგომებს ეხება ბიზნეს-პროცესების მართვა?
18. აღწერეთ BPM-ის სახლი და მისი მნიშვნელობა;
19. აღწერეთ ბიზნეს-პროცესის სასიცოცხლო ციკლი;
20. რა არის ავტომატიზაცია და რა სარგებელი შეიძლება მიიღოს ფირმამ მისით?
21. რა არის დინამიკური ელექტრონული ცხრილები და რაში იყენებენ მათ?
22. რა დადებითი და უარყოფითი მხარეები აქვს BPM-ს?

თავი 4. BPM-ის ძირითადი შემადგენლები და მახასიათებლები

BPM-ის მამოძრავებელი ფაქტორები და ამოქმედების მექანიზმები

BPM-ის მამოძრავებელი ძალები და ამოქმედების მექანიზმები, რამაც ორგანიზაციას შეიძლება უბიძგოს BPM-ის დანერგვისკენ ქვემოთ ცხრილის სახითაა წარმოდგენილი და კლასიფიცირებულია ორგანიზაციის, მართვის, თანამშრომლების, კლიენტების, მიმწოდებლების/პარტნიორების, წარმოებული პროდუქციის ან გაწეული მომსახურებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიხედვით. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ხშირ შემთხვევებში ხდება მათი თანაკვეთა, ანუ როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედებს რამდენიმე მათგანი ერთად.

ცრილი 4.1

ფაქტორები და მექანიზმები რამაც შეიძლება ორგანიზაცია განაწყოს BPM-ის დასანერგად

ორგანიზაცია
ზრდის მაღალი ტემპები - ხშირად ორგანიზაციას უჭირს ზრდის მაღალ ტემპებთან გამკლავება ან განჭვრეტად დაგეგმვა სწრაფი განვითარების პირობებში;
შერწყმა და შთანთმა - ეს ფაქტორები ორგანიზაციას აიძულებს „მიმართოს“ დამატებით გართულებებს ან მოახდინოს პროცესების რაციონალიზაცია;
ექსპლუატაციიდან მოძველებული სისტემების ამოღების აუცილებლობა ასევე შეიძლება გახდეს ბიძგი BPM-ის დანერგვისკენ, რადგან მისი პროექტები ძველი სისტემების განახლებას უწყობს ხელს, რაც შესაძლებლობას მისცემს ფირმას მოიგოს დრო ახალი სტრატეგიის შესამუშავებლად და ცვლილებების განსახორციელბლად;
რეორგანიზაციის შედეგად მომხდარი როლების ცვლილება და პასუხისმგებლობისა და ვალდებულებების გადანაწილება;
სტრატეგიის ცვლილება - ფუნქციონირების სრულყოფის მიზნით სტრატეგიული მიმართულების ცვლილების შესახებ გადაწყვეტილება უზრუნველყოფს პროდუქტის ლიდერის მდგომარეობის ან კლიენტთან ურთიერთნდობის შენარჩუნებას;
ორგანიზაციის მიუღწეველი მიზნები ან მაჩვენებლები - სტრატეგიასთან, გაზომვებთან და პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის მართვასთან დაკავშირებული პროცესების მართვის დანერგვა;
კანონმდებლობასთან, ნორმატიულ აქტებთან ან რეგულირებასთან შესაბამისობის აუცილებლობა - მაგალითად, ბევრ ორგანიზაციაში მოხდა იმ პროცესული პროექტების ინიცირება, რაც ამა თუ იმ საკანონმდებლო თუ ნორმატიული აქტის მოთხოვნებთან შესაბამისობით იყო ნაკარნახევი. შემდეგ კი, ეს პროექტები გახდა პროცესების სრულყოფის ან BPM-ის პროექტების დანერგვის პლატფორმა;
საწარმოს მანევრულობის უზრუნველყოფის აუცილებლობა - რათა ფირმებმა დროულად მოეხდინონ რეაგირება ახლადწარმოქმნილ შესაძლებლობებზე;

ბიზნესის მეტად კონტროლის აუცილებლობა - რათა ფირმებს შეეძლოთ საკუთარი ბედის სრულად მართვა.
მართვა საიმედო მმართველობითი ინფორმაციის უკმარისობა ან წინააღმდეგობა - ამ შემთხვევაში სასარგებლოა BPM-ის გამოყენება ან მწარმოებლურობის გაზომვა და მართვა; მენეჯერების მიერ ორგანიზაციული პროცესების კონტროლის გაზრდის აუცილებლობა; მდგრადი მწარმოებლურობის მიღწევისთვის საჭირო პირობების შექმნის აუცილებლობა; მაღალი მწარმოებლურობის მხარდამჭერი ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება; არსებული, „მემკვიდრეობით მიღებული“ სისტემების მაქსიმალური უკუგების მიღწევა; ბიუჯეტის შეკვეცა; საქმიანობის გაფართოების გამო არსებული პერსონალის მიერ მწარმოებლურობის ზრდის უნარების გამომუშავება.
პერსონალი კადრების მაღალი დენადობა, რაც შესაძლოა გამოწვეული იყოს სამუშაოს მოსაწყენი და დამღლელი ხასიათით, პერსონალისადმი გადაჭარბებული მოლოდინებით ან სათანადო მხარდაჭერის არ არსებობის პირობებში თანამშრომლებზე ზედმეტი ზეწოლით; ახალი თანამშრომლების სწავლებასთან დაკავშირებული პრობლემები; თანამშრომლების კმაყოფილების დაბალი დონე; თანამშრომლების რაოდენობის მკვეთრი ზრდის ალბათობა; თანამშრომელთა უფლებამოსილებების ზრდისა და მათი როლის გაძლიერების სურვილი; ვითარება, როდესაც თანამშრომლებს უჭირთ გაუმკლავდნენ გამუდმებულ ცვლილებებსა და მზარდ სირთულეებს.
კლიენტები/მიმწოდებლები/პარტნიორები სერვისის ხარისხით კმაყოფილების დაბალი დონე, რისი მიზეზიც შეიძლება იყოს: პერსონალის ცვლის მაღალი ტემპები ან პერსონალის უუნარობა - ადექვატურად და დადგენილ ვადებში გაუმკლავდნენ წამოჭრილ საკითხებს; კლიენტების, მიმწოდებლების ან პარტნიორების რაოდენობის მოულოდნელად სწრაფი ზრდა; შეკვეთებზე რეაგირების გაწელილი ვადები; ორგანიზაციის კლიენტთან ურთიერთნდობაზე დამყარებული დამოკიდებულებების მიღწევის განზრახვა; კლიენტთა დაჯგუფებების მხრიდან სერვისის მიმართ მრავალდონიანი მოთხოვნების წარმოქმნა; მომსახურების სხვადასხვა დონის პრაქტიკის დანერგვა და მკაცრი განხორციელება; მსხვილი კლიენტები, მიმწოდებლები ან პარტნიორები, რომელთათვისაც საჭიროა

უნიკალური (არსებითად განსხვავებული) პროცესი; ორგანიზაციისადმი კომპლექსური, ჭეშმარიტად გამჭოლი ხედვის აუცილებლობა, რაც უზრუნველყოფს ყველა პრობლემის ჭვრეტასა და ინტეგრაციას.
პროდუქტები და მომსახურება პროდუქტის ან მომსახურების ბაზარზე გასვლის ვადების გაჭიანურება; დაინტერესებული მხარეების მომსახურების დაბალი ხარისხი; პროდუქტების ან მომსახურების პროცესების მსგავსება; ახალი პროდუქტები ან მომსახურება მოიცავს არსებული პროდუქტის/მომსახურების ელემენტებს; რთული კომპლექსური პროდუქტების ან მომსახურების წარმოების სურვილი.
პროცესები პროცესების სრული გამჭვირვალობის მიღწევის აუცილებლობა; პროცესების წყვეტადობა ანაც ერთიანი პროცესების საერთოდ არ არსებობა; პროცესული თვალსაზრისით როლების ან ვალდებულებების არამკაფიო განაწილება; სუმუშაოების დაბალი ხარისხი და გადაკეთების დიდი მოცულობა; პროცესების სწრაფი ცვალებადობა ან საერთოდ უცვლელობა; პროცესების არასაკმარისი სტანდარტიზაცია; პროცესების მკაფიო მიზნებისა და ამოცანების არ არსებობა; რომელიმე ეტაპის მონაწილეების მიერ გამჭოლი პროცესის არსის არასათანადო გააზრება.
საინფორმაციო ტექნოლოგიები ახალი სისტემების, მაგალითად CRM, ERP ან ანგარიშგების ავტომატური სისტემების და ა.შ. დანერგვა; BPM-ის ავტომატიზების ინსტრუმენტების (ტექნლოგიური პროცესი, დოკუმენტაციის მართვა, ბიზნეს-ინფორმაციის შეგროვება და ანალიზი) შეძენა (მაგრამ ორგანიზაციას არ შეუძლია მათი ეფექტინად გამოყენება და სინერგიის პრინციპის ამოქმედება); ექსპლუატაციიდან ძველი თანდართული სისტემების თანდათანობით გამოყვანა; არსებულ თანდართულ სისტემებში თანაკვეთისა და გაურკვევლობის არსებობა; საინფორმაციო ტექნოლოგიების ახალი არქიტექტურის დანერგვა; მოსაზრება, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიები არ პასუხობს საწარმოთა მოლოდინს; მოსაზრება, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიებზე გაწეული დანახარჯები არაკონტროლირებადი, ხოლო თავად ტექნოლოგიები ძალიან ძვირადღირებულია; ვებ-სერვისების დანერგვა.

თუ ზემოხსენებული ჩამონათვალიდან სახეზეა რამდენიმე გამშვები მექანიზმი, მნიშვნელოვანია გამომწვევი მიზეზების ანალიზი, რადგანაც ძალიან ხშირად ორგანიზაციები ირჩევენ ყველაზე ნაკლებად წინააღმდეგობრივ გზას და ებრძვიან

სიმპტომებს, იმის მაგივრად, რომ ფუნდამენტური და სტრუქტურული ღონისძიებების დახმარებით გაუმკლავდნენ მიზეზებს.

ფაქტორებსა და ხელისშემწყობ მექანიზმებს შორის, რაც ორგანიზაციას განაწყობს დანერგოს ავტომატიზებული გადაწყვეტილებები, შეიძლება გამოიყოს შემდეგი:

- მსგავსი და განმეორებადი კომპლექსური ოპერაციების-ტრანზაქციების მნიშვნელოვანი მოცულობა;
- ერთი თანამშრომლიდან მეორეზე გარდამავალი შრომატევდი ოპერაციების გამოკვეთილი ნაკადი, ამასთან ყოველ შემსრულებელს საკუთარი წვლილი შეაქვს ოპერაციების მიმდინარეობისას;
- რეალურ დროში ოპერაციების მონიტორინგის აუცილებლობა, რის შედეგადაც დროის ნებისმიერ მომენტში ცნობილი იქნება ოპერაციის მდგომარეობის შესახებ;
- გადამუშავების პროცესის ხანგრძლივობა - კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საკითხია, ე.ი. დრო არსებით როლს ასრულებს ავტომატიზაციის გადაწყვეტილების მიღებისას;
- კომპლექსური ოპერაციების შიგნით დიდი ოდენობით გაანგარიშებების ჩატარების აუცილებლობა;
- ოპერაციებისადმი ან „საქმეებისადმი“ ხელმისაწვდომობა ერთდროულად უნდა ჰქონდეთ დიდი რაოდენობის მონაწილეებს.

მიუხედავად ზემოთქმულისა, არ შეიძლება პროცესების იმდენად ავტომატიზება, რომ ორგანიზაცია ვერ ხედავდეს პერსონალის ჩართულობის აზრს. ადამიანები უკეთ უმკლავდებიან ურთიერთდამოკიდებულებების მართვას და პროცესში მათი ჩართულობა სწორად უნდა იყოს ორგანიზებული.

ზოგადად რთულია BPM-ის დანერგვის მომენტის განსაზღვრა. ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა დაიწყოს BPM-ის პროექტი მაშინ, როდესაც სახეზეა ზემოთ ჩამოთვლილი მამოძრავებელი ფაქტორებისა და ხელისშემწყობი მექანიზმების გარკვეული რაოდენობა. კონკრეტული მაჩვენებლები კი, განსხვავდება ყოველი ორგანიზაციისა და თავად ფირმის შიგნით შექმნილი კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით.

BPM-ის შესაძლო მონაწილეები

გავრცელებული მოსაზრების თანახმად BPM-ის უმთავრეს მონაწილედ, პერსონალად ორგანიზაციის გარედან მოწვეული კონსულტანტები გვევლინება. ეს იმით აიხსნება, რომ ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტი ახალი მიდგომაა და ცხადია იშვიათად იქნება ისეთი ფირმა, რომელსაც თავად ეყოლება ამ მიმართულებით ისეთი პროფესიონალიზმის მქონე სპეციალისტები, რითაც სრულად დაიკმაყოფილებს მოთხოვნილებას. თუმცა დროთა განმავლობაში ვითარება იცვლება და მოწვეულ სპეციალისტებთან ერთად, BPM-ის დაგეგმვის, დანერგვისა თუ რეალიზაციის საქმეში სულ უფრო ხშირად ერთვებიან ადგილობრივი(ორგანიზაციის) კადრებიც. ქვემოთ ჩვენ შევჩერდებით პერსონალზე, რომლებიც ორგანიზაციის „გარედან“ და „შიგნიდან“ უნდა ჩაერთონ BPM-თან

დაკავშირებულ აქტივობებში, კონკრეტულად პროცესების ანალიზში, მოდელირებაში, მათ გამართვაში, ინოვაციებში, დანერგვაში, ბოლოს კი, მართვასა და სრულყოფაში.

თავად პროცესები ორგანიზაციისთვის თვითმიზანი არ არის, ისინი საშუალებებია ფირმის მიზნების მიღწევისთვის. ამასთან მიზნების მიღწევა პროცესების მიერ არ ხდება შემთხვევით ან ავტომატურ რეჟიმში - იმისთვის, რომ დადგეს განზრახული შედეგი საჭიროა პროცესების მუდმივი და ეფექტიანი მართვა. **როგორც ადრე აღვნიშნეთ BPM-ი ორგანიზაციისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი პროცესების მართვა და ორგანიზებაა.** პროცესები კი, თავის მხრივ ადამიანებისა და ტექნოლოგიების გამოყენებით განაპირობებენ ოპერატიული, ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების მიღწევას. ისინი უნდა იყოს მაქსიმალურად ეფექტიანი და შედეგიანი, რაც პერიოდული პროექტების მეშვეობით მიიღწევა (ე.წ. საფეხურებრივი სრულყოფა) რის შემდეგაც საჭირო ხდება მმართველობა მუდმივი გაზომვების გამოყენებით.

შიდა მონაწილეები

ბიზნეს პროცესების მართვის ორი მნიშვნელოვანი ასპექტის გამოყოფა შეიძლება: 1) BPM-ი როგორც ზოგადად მართვის შემადგენელი ნაწილი; 2) ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის მართვა.

BPM-ი როგორც ზოგადად მართვის შემადგენელი ნაწილი. მართვის მოცემული ტიპი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ბიზნესის მიზნების რეალიზაციას. ასეთი მმართველობა ხორციელდება წრფივი ხელმძღვანელობის მიერ და მათი დაკისრება შიდა თუ გარე კონსულტანტებზე არ შეიძლება, რადგან ეს როლი ზოგადი მმართველობის სისხლხორცეულ ნაწილად გვევლინება. მაგალითად, ზედა რგოლის ხელმძღვანელობა პასუხისმგებელია პროცესებზე დასაწყისიდან დასასრულამდე, ხოლო საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები კი, მათ რომელიმე შემადგენელ ნაწილზე. წრფივი ხელმძღვანელებისთვის ნიშანდობლივია ის, რომ ისინი პროცესების მესვეურებად გვევლინებიან. ქვემოთ ჩამოთვლილია მათი ტიპური ვალდებულებები:

- იმ ამოცანებისა და მაჩვენებლების განსაზღვრა, რაც მიზნებსა და ნორმატივებთანაა დაკავშირებული. ნორმატივების მონიტორინგი ხორციელდება ყოველდღიური ან ყოველკვირეული გაზომვების შედეგად მიღებული მაჩვენებლების ანალიზის საფუძველზე;
- მიზნების, მაჩვენებლებისა და ნორმატივების პროცესების შემსრულებლებამდე დაყვანა, საჭიროების შემთხვევაში მათი დაჯილდოება და სტიმულირება;
- მონიტორინგი და ნორმატივების კომპლექსის მართვა, აუცილებელია იმაში დარწმუნება, რომ მიზნები და მაჩვენებლები ზუსტი და არსებითია;
- პერსონალის მოტივირება სამიზნე მაჩვენებლების გადაჭარბებისთვის და პროცესებში არსებული დარღვევების აღმაფხვრასთან დაკავშირებული სამუშაოებისთვის;
- პერსონალის მოტივირება ვიწრო ადგილების (ბოთლის ყელის) გამოვლენისთვის და პროცესების შესამლო გაუმჯობესებისთვის;

მოღვაწეობის სფეროების მიხედვით არსებობს წრფივი ხელმძღვანელების სამი კატეგორია:

- ოპერაციული მენეჯერები (ოპერატიული დონე), რომლებიც მკაფიოდ განსაზღვრულ პროცესებთან მუშაობს და მათზე განპიროვნებულია სამიზნე მაჩვენებლები. მათი ფუნქცია ძირითადად ადამიანური რესურსების გადანაწილება და ოპერაციული პრობლემების გადაწყვეტაა;
- ტაქტიკური მენეჯერები დაკავებულნი არიან პროცესების სრულყოფით;
- სტრატეგიული მენეჯერები მუშაოებენ ბიზნეს-მოდელთან და მასთან დაკავშირებულ პროცესებთან.

ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის მართვა. ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის მართვა დაკავშირებულია BPM-ის უპირატესობების გამოვლენასთან, შემუშავებასა და რეალიზებასთან. ამ კუთხით პასუხისმგებელი მენეჯერები ეხმარებიან ბიზნესის/ორგანიზაციის მენეჯერებს მათზე დაკისრებული პროცესების სრულყოფაში და არ აგებენ პასუხს ბიზნეს-პროცესების ყოველდღიურ მართვაზე. ასეთ მენეჯერებს BPM-ის მენეჯერებს უწოდებენ და შემდეგ კატეგორიებს გამოყოფენ:

- BPM-ის პროექტის მენეჯერი. მისი ძირითადი ვალდებულებაა BPM-ის პროექტის დასაბუთებით დადგენილი მიზნების მიღწევის უზრუნველყოფა;
- BPM-ის პროგრამის მენეჯერი. მისი ძირითადი ვალდებულებაა ხელი შეუწყოს BPM-ის რამდენიმე პროექტის განხორციელებას, რათა შესრულდეს პროგრამის მიზნები და ეს მოხდეს მაქსმიმალურად ეფექტიანი და პროდუქტიული გზით;
- ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრის მენეჯერი. ძირითადი ვალდებულებაა - ბიზნესისა და ბიზნეს-პროცესების შეთანაწყობა, რათა BPM-ისგან მიღებულ იქნას მაქსიმალური სარგებელი და უპირატესობა;
- პროცესების ძირითადი ხელმძღვანელი (CPO). პასუხისმგებლობის სფერო - პროცესებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სტრატეგიის, ბიზნესისა და ორგანიზაციის შესაბამისად აგება, რათა ამ საქმიანობის ხელმძღვანელობა მუდმივად მიმდინარეობდეს ორგანიზაციის აღმასრულებელი ორგანოების დონეზე.

BPM-ის ყველა მენეჯერმა უნდა გაიაზროს, რომ მათი ფუნქციაა იმ სამიზნე მაჩვენებლების მიღწევისთვის ხელის შეწყობა, რაც წრფივი ხელმძღვანელებისთვისაა დასახული. იდეალურ შემთხვევაში ის თანამშრომლები, რომლებიც BPM-ის მენეჯერებთან მუშაობენ ან უშუალოდ ექვემდებარებიან მათ, იმ საწარმოს სხვადასხვა ქვედანაყოფებიდან უნდა იქნან აყვანილნი, რომლებიც პროექტში არიან ჩართულნი, რადგან ისინი უფრო კარგად იცნობენ რეალობას. ამ შემთხვევაში გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ მსხვილი საწარმოს ცენტრალური სამსახურები არ არიან ბიზნესთან მჭიდრო კავშირში. პროცესების ქაღალდზე დაგეგმვა მარტივია, მაგრამ მათი ცვალებად გარემოში განხორციელება ნამდვილი გამოწვევაა და სირთულეები შესაძლოა სრულყოფის პროექტის შემდეგაც გაგრძელდეს. წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია არა მოდელებისა და გადაწყვეტილებების გარეგნული მიმზიდველობა ან პროცესების მართვისა

და მოდელირების ძნელად მისახვედრი ინსტრუმენტები, არამედ BPM-თან დაკავშირებული ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების გამოყენება და გაცხადებული შედეგების გადაჭარბება ან თუნდაც მიღწევა.

საშუალოდ წრფივი ხელმძღვანელის დროის დაახლოებით 80% უნდა იხარჯებოდეს ჩვეულებრივ ყოველდღიურ საქმიანობაზე მაგალითად, შედეგების ანალიზზე, სწავლებაზე ან პრობლემების გადაწყვეტაზე და მხოლოდ 20% უნდა დაეთმოს ბიზნესის ახალი ინიციატივების ან პროცესების შემუშავებას. და პირიქით BPM-ის მენეჯერების სამუშაო დროის 80%-ზე მეტი უნდა დაიხარჯოს პროცესების სრულყოფასთან დაკავშირებულ საქმიანობაზე. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ აღნიშნული პროცენტული შეფასებები მიახლოებითია და შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა ფაქტორის, მაგალითად დროის, ვითარების, მენეჯერის პიროვნული მახასიათებლების, ყოველდღიური დატვირთვების და ა.შ. გამო. სამუშაოთა ამგვარი განაწილება ერთგვარ დაძაბულობას წარმოშობს წრფივ და BPM-ის მენეჯერებს შორის. წრფივი მენეჯერი კონცენტრირებულია მოკლევადიანი მიზნების მიღწევაზე და ნებისმიერმა ცვლილებამ შესაძლოა გავლენა მოახდინოს ვადებში დაკისრებული ამოცანის შესრულების მისეულ უნარზე. BPM-ის მენეჯერი კი, იმ ცვლილებებზეა ფოკუსირებული რაც გრძელვადიანი მიზნების ოპტიმალურად მიღწევისთვისაა საჭირო. ორივე ტიპის მენეჯერების წარმატება დამოკიდებულია მათ მიერ მიღებულ ისეთ გადაწყვეტილებებზე რაც სასარგებლო იქნება ორივე მათგანისთვის.

BPM-ის გარე სპეციალისტების მოწვევა

ადამიანებისა და პროცესების მართვის არსიდან გამომდინარე გრძელვადიან პერსპექტივაში რეკომენდებულია, რომ თავად ორგანიზაციის პერსონალი ყოველთვის ასრულებდეს იმ ფუნქციებს, რაც ზემოთ იყო აღწერილი, ეს ხელს უწყობს პროექტის შინაგან მიმღეობასა და მემკვიდრეობითობას. მაგრამ BPM-ის ათვისების საწყის ეტაპებზე, რამდენიმე პირველი პროექტის რეალიზების დროს, მიზანშეწონილია BPM-ის პროექტების სპეციალისტებისა და მენეჯერების გარედან დანიშვნა. ამ ხერხით ხდება ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის BPM-თან დაკავშირებული ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემა. ამის შემდეგ გარედან მოწვეული მენეჯერების მხარდაჭერამ შეიძლება სხვა ვალდებულებების კომპლექსისკენ გადაინაცვლოს, მაგალითად:

- *ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის პროექტის, პროგრამის ან ცენტრის ორგანიზება.* გარე კონსულტანტებს შეუძლიათ სხვადასხვა კომპანიაში დაგროვილი გამოცდილების ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის გაზიარება და საერთო ხელმძღვანელობის განხორციელება. ეს განსაკუთრებით სასარგებლოა, თუ ორგანიზაციას სურს, რომ მისი მიზნები არ იყოს ძალიან ამბიციური ან მოკრძალებული. მუშაობა უნდა დაიწყოს პრაგმატულად. ამბიციების არქონა ფუნდამენტური ცვლილებების განხორციელების შეუძლებლობას განაპირობებს, მაშინ როდესაც პრაგმატული მიდგომის არ ქონა იწვევს

მოლოდინებისადმი შეუსაბამობას ან საწყისი ძალისხმევის განვითარების შეუძლებლობას;

- *ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის პროექტის, პროგრამის ან ცენტრის მონიტორინგი.* გარე კონსულტანტები დამოუკიდებელნი არიან და ხისტი მოქმედებების უნარი აქვთ. ხშირად ადამიანები იმდენად არიან ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის პროექტის, პროგრამის ან ცენტრის პროცესების მოდელებითა და სტრუქტურით დაკავებულნი, რომ შეიძლება ამან მთავარი მიზნის მხედველობიდან დაკარგვა გამოიწვიოს;
- *საწარმოს საქმიანობის მონიტორინგი და სრულყოფის სფეროების განსაზღვრა.* გარე კონსულტანტს შეუძლია პერიოდულად განახორციელოს კონკრეტული ქვედანაყოფისა და მისი პერსონალის მუშაობის ანალიზი. აუცილებლობის შემთხვევაში, გადაწყვეტილების მიღებისა და ნაკლოვანებების გამოსწორების მიზნით, ზემოაღნიშნული ანალიზის შედეგები განიხილება წრფივ მენეჯერთან;
- *კონფლიქტების გადაჭრა და პროექტების/პროგრამების გაჯანსაღება.* გარე კონსულტანტს შეუძლია ორგანიზაციის დახმარება, თუ საწყისი პროექტი/პროგრამა ან ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრი ვერ იძლევა მოსალოდნელ შედეგებს. ამ შემთხვევაში გარე კონსულტანტის უპირველესი ამოცანაა ძირითადი პრობლემების გამოვლენა და იმის განსაზღვრა, ჯერ კიდევ შესაძლებელია თუ არა დასახული მიზნების შესრულება და რა არის ამისთვის საჭირო;
- *მენეჯერების მხარდაჭერა.* გარე კონსულტანტს შეუძლია BPM-ის მენეჯერის დახმარება, თუ ეს უკანასკნელი გადაიტვირთება სამსახურებრივი ფუნქციებით, რაც განსაკუთრებით მოსალოდნელია მსხვილი ორგანიზაციული ცვლილებების პირობებში. ამ დროს გარე კონსულტანტი ხდება BPM-ის მენეჯერის მარჯვენა ხელი ან მრჩეველი. ოღონდ BPM-ის მენეჯერი კვლავაც რჩება გადაწყვეტილების მიღებაზე და დაინტერესებულ მხარეებთან მუშაობაზე პასუხისმგებელი, ხოლო კონსულტანტი ახორციელებს იმ სხვადასხვა საქმიანობის ანალიზსა და ზედამხედველობას, რაც BPM-ის მენეჯერის კომპეტენციას მიეკუთვნება;
- *პროგრამებისა და პროექტების შეფასება ან აუდიტი.* პროექტების ან პროგრამების დასრულების შემდეგ შედეგების შეფასებას პრინციპული მნიშვნელობა აქვს და მომდევნო გეგმებისა და ჩანაფიქრების რეალიზაციის დროს მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყაროა. განსაკუთრებით ფასეულია კონსულტანტის როლი შეცდომებისა და მათი გამომწვევი მიზეზების დადგენის თვალსაზრისით, რადგან მას შეუძლია მკაცრი კითხვების დასმა, რაც შეიძლება საკვანძო აღმოჩნდეს შეცდომების გააზრებისთვის.

BPM-ის პროექტები შესაძლოა განსაკუთრებით რთული აღმოჩნდეს, ამიტომ არსებობს ტენდენცია ბიზნეს-პროექტებისა და BPM-ის მენეჯერებს დახმარება გაუწიოს გარედან მოწვეულმა მრჩეველმა. ამ როლზე, როგორც წესი, გამწესდებიან BPM-ის განსაკუთრებით მაღალი დონის კონსულტანტები. ეს შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს წრფივი

მენეჯერებისთვისაც, რომლებიც ცდილობენ მუდმივი სრულყოფისთვის სასარგებლო პროცესული აზროვნება ჩაუნერგონ თანამშრომლებს. ხშირ შემთხვევებში, ასეთი მეთვალყურეობა იწყება პრაქტიკული სემინარით ან პროექტით, რასაც თან სდევს მუდმივი სრულყოფის ტრენინგები.

BPM-ის დროს გამოყენებული ტექნოლოგიები

როგორ უნდა იქნას დარწმუნებული ორგანიზაცია ბიზნეს-პროცესების მართვის ტექნოლოგიის დანერგვისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ BPM-ის მრავალმა პრაქტიკოსმა აღმოაჩინა ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების არსებითი უპირატესობები, მათ ხშირად უწევთ მნიშვნელოვანი ძალისხმევა იმისთვის, რომ დაარწმუნონ ორგანიზაციის თანამშრომლები, განსაკუთრებით კი, ის თანამდებობის პირები, რომლებიც ორგანიზაციის ბიუჯეტის განაწილებაზე არიან პასუხისმგებლები, რომ აუცილებელია ავტომატიზაციასთან დაკავშირებული ტექნოლოგიების დანერგვისთვის საჭირო ფინანსების გამოყოფა. ფრიც ბუსსემეიქერი, ჰოლანდიის BPM-ის ფორუმის თავმჯდომარე, აღწერს თუ როგორ უნდა მოხდეს ბიზნეს-პროცესების მართვის ავტომატიზაციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების პოზიციონირება და წარდგენა, რათა მან მოიპოვოს აღიარება. აღნიშნულის დედააზრი იმაში მდგომარეობს, რომ არსებობს ბევრი დაინტერესებული მხარე და მნიშვნელოვანია ყურადღების გამახვილება საწარმოს მიერ მისაღებ სარგებელზე და არა ტექნოლოგიებზე.

ჩვენ ბიზნეს-პროცესებით ვარ გარშემორტყმული, ბაზრის, ორგანიზაციისა და საწარმოს ქვედანაყოფისა და ფუნქციის მიუხედავად, იქნება ეს კავშირის ოპერატორი თუ ბანკი, სადაზღვევო ფირმა თუ თვით შინაგან საქმეთა სამინისტროს ადგილობრივი ორგანო. შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობაა. უკიდურეს შემთხვევაში, ბიზნეს-პროცესი ნებისმიერი ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურის ფუნდამენტურ ელემენტად უნდა მივიჩნიოთ. წლების განმავლობაში ბევრი კომპანია ახდენდა მილიონობით აშშ-ის დოლარის ინვესტირებას საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებულ სხვადასხვა გადაწყვეტილებაში. მარკეტინგის განყოფილებას ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქტისა და მომსახურების შესახებ მომხმარებელთა ინფორმირებისთვის შესაძლოა ჰქონდეს საწარმოს კონტენტის მართვის სისტემები (ECM). გაყიდვების განყოფილება იყენებს კლიენტებთან ურთიერთობების მართვის სისტემას (CRM), რაც კროს-გაყიდვებისა (თანმდევი პროდუქციის გაყიდვა) და გაფართოებული გაყიდვების (უფრო რთული და ძვირი საქონლის გაყიდვები) შესაძლებლობას იძლევა. რაც შეეხება მატერიალური რესურსებით უზრუნველყოფის განყოფილებებს, ისინი, შეკვეთების დამუშავებისა და ანგარიშების წარდგენისთვის საწარმოს რესურსების დაგეგმვის სისტემებს (ERP) ფლობენ.

პროცესების წყვეტის, მათი არაეფექტიანობისა და ხელით შესრულებული სამუშაოების გამო კლიენტები ხშირად აწყდებიან უვარგის მომსახურებას. იმავდროულად

ისინი უფრო მომთხოვნი ხდებიან როგორც მიწოდების ვადების, ასევე პროდუქციისა თუ მომსახურების ხარისხის მიმართ. ბოლო-ბოლო პროდუქცია სულ უფრო პერსონალიზებული და შესაბამისად უფრო რთული ხდება და ხშირად გაფართოებული სერვისით ხასიათდება. როგორ უნდა უპასუხოს ორგანიზაციამ ამ მზარდ მოთხოვნებს იმ პირობებში როდესაც:

იზრდება კლიენტთან კონტაქტების შესაძლებლობები (მაგალითად: ტელეფონი, ფაქსი, ელექტრონული ფოსტა, სმს, პერსონალური ციფრული ასისტენტები და ა.შ.);

პროდუქციისა და სერვისის ასორტიმენტის ზრდა ართულებს ბიზნესს;

ორგანიზაციების უმრავლესობას „ჩამოაყალიბე იყიდე" ტიპის სისტემების და ინდივიდუალური ფორმატის აპლიკაციების მთელი წყება აქვთ;

ხდება ბიუჯეტების შემცირება.

ორგანიზაციებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ ყველა მათი აქტივი, სისტემები, ქვედანაყოფები და პერსონალი ურთიერთდაკავშირებულია. არსებობს მრავალი შიდა პროცესი, რაც მიწოდების ჯაჭვს ქმნის და ორგანიზაციის გამჭოლ პროცესთანაა დაკავშირებული.

BPM-ის ორგანიზაციაში დანერგვის საკვანძო ელემენტი იმის გაცნობიერებაა, რომ თავად ორგანიზაცია შეიძლება განხილულ იქნას როგორც ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობა. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, ბიზნეს-პროცესების მართვის ავტომატიზაცია არამარტო ტექნოლოგიის დანერგვას ნიშნავს, არამედ ამის სწორად განხორციელებას. BPM-ის ავტომატიზაცია ასევე მოიაზრებს მუშაობის, მონიტორინგის და ორგანიზაციის ახალ შესაძლებლობას რამაც შეიძლება გამოიწვიოს ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის საჭიროება. მისი მეშვეობით ხდება ცალკეული საპროცესო ფენის ფორმირება, რაც ერთიანი გამჭოლი ბიზნეს-პროცესის შესრულებისთვის საჭირო სხვადასხვა დამოუკიდებელ აპლიკაციებს აერთიანებს. ამის შემდეგ BPM-ის ტექნოლოგიამ შეიძლება სხვადასხვა აპლიკაციაში მიმდინარე ოპერაციების ნაკადი და მათში მონაწილე პერსონალი გააკონტროლოს. ეს ტექნოლოგია ასევე განაპირობებს შესრულების დროის შემცირებას. თვალყურს ადევნებს რა ბიზნეს-პროცესს, ორგანიზაციას შეუძლია მისი ეფექტიანობის მონიტორინგი და ამავდროულად დადგენილი წესების შესრულების შემოწმება. ამ ინფორმაციის ანალიზს ასევე შეუძლია ბიზნეს-პროცესების შემდგომ სრულყოფაში დახმარება. ყველა ეს ქმედება შეიძლება დროის რეალურ რეჟიმში განხორციელდეს: ხელმძღვანელობას შეუძლია მყისიერი ცვლილებების განხორციელება და იმის შემოწმება აღწევენ თუ არა ისინი სასურველ ეფექტს.

ვინაიდან ბიზნეს-პროცესს სხვადასხვა განყოფილებაში მომუშავე პერსონალის მოცვა შეუძლია, ორგანიზაციები უნდა დაფიქრდნენ თუ როგორ გადაანაწილონ პასუხისმგებლობა, დანიშნონ პროცესების მენეჯერები, გაზომონ მათი ეფექტიანობა და შედეგიანობა. გამოცდილება ადასტურებს, რომ ის ორგანიზაციები, რომლებიც წარმატებით იყენებენ პროცესების ტექნოლოგიას, საწარმოს კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტას

იწყებენ დაბანდებების უკუგების (ROI) მკაფიო გარანტიით. ამგვარად ყველა ვინც მხარს უჭერს ბიზნეს-პროცესების დანერგვას, უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი ტოლობა:

BPM-ი= პროცესი+ორგანიზაცია(პერსონალის ჩათვლით)+ტექნოლოგია

უკანასკნელ პერიოდში სულ უფრო ფართოდ ხდება ბიზნესის შემდეგი პარადიგმის გავრცელება: ბიზნეს-პროცესების მართვის ტექნოლოგიების დანერგვამ შეიძლება ხელი შეუწყოს პროცესზე-ცენტრირებული ორგანიზაციის ჩამოყალიბებას. შეუძლია თუ არა ბიზნეს-პროცესების მართვის ტექნოლოგიას უფრო ეფექტიანი და ნაკლები დანახარჯების მქონე ორგანიზაციის ფორმირება? ცხადია და ამის დასამტკიცებლად მოუწესრიგებელი, დანაწევრებული სისტემების მოძველებულ სტრუქტურაზე თვალის გადავლებაც კმარა, სადაც სხვადასხვა დაუკავშირებელი ქვედანაყოფები, რომლებიც ხშირად ერთამანეთს ეწინააღმდეგებიან კიდეც, უამრავ დროს, სახსრებსა და ძალას ხარჯავენ. ბიზნეს-პროცესების მართვას შეუძლია სხვადასხვა ქვედანაყოფის ძალისხმევის დაკავშირება. რა დროსაც საშედეგო ვექტორის რეზულტატი იზრდება.

ვის სჭირდება ბიზნეს-პროცესების მართვის ტექნოლოგია. ვინაიდან პროცესები ყველა ორგანიზაციაშია წარმოდგენილი, ეს ქმნის იმის საფრთხეს, რომ ზოგიერთი ბიზნეს-მენეჯერი შეიძლება „გაერთოს“ ბიზნეს-პროცესების მართვის ავტომატიზაციით. ქვემოთ მოგვაქვს ავტომატიზაციის სასარგებლოდ ასეთი ბიზნეს-მენეჯერების მიერ მოტანილი არგუმენტები:

- ბიზნეს-პროცესების მართვის ტექნოლოგიები უზრუნველყოფს მათ გამჭვირვალობას;
- საწარმო უფრო მანევრისუნარიანი ხდება;
- მწარმოებლურობა ნაკლები დანახარჯებით იზრდება;
- შესაძლებელია ნორმატიული წესების უზრუნველყოფა;
- უმჯობესდება კლიენტების მომსახურება.

ეს არგუმენტები ასევე გამოდგება BPM-ის დანერგვის კონკრეტული უპირატესობების აღსაწერად. საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილების შემთხვევაში აქცენტირება შემდეგ ასპექტებზე ხდება:

- BPM-ის ტექნოლოგიების შემთხვევაში უსარგებლოდ არ მოსჩანს საინფორმაციო ტექნოლოგიებში სასხსრების ადრეული დაბანდება;
- ბიზნეს-პროცესების მართვა გააერთიანებს დამოუკიდებელ აპლიკაციებს;
- საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილება შეიძლება უფრო ამთვისებლური იყოს ბიზნესის ცვალებადი მოთხოვნების მიმართ;
- ახალი აპლიკაციის მიღება უფრო სწრაფად, იაფად და მეტი მოქნილობითაა შესაძლებელი;
- ბიზნეს-პროცესების მართვა გვევლინება სერვისზე-ორიენტირებული არქიტექტურის (COA) საკვანძო ელემენტად.

და ბოლოს მნიშვნელოვანია არ იქნას დავიწყებული ორგანიზაციის მაღალი თანამდებობის პირების ჩართულობის შესახებაც. როგორც უკვე აღინიშნა, ბიზნეს-პროცესების მართვა და მასთან დაკავშირებული ტექნოლოგია დიდი ალბათობით შეცვლის საწარმოს მართვის მიდგომებს და თვით მის სტრუქტურასაც კი, ამიტომ უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა აუცილებელია.

ბიზნეს-პროცესების მართვის ტექნოლოგიის დანერგვის ხელშეწყობა. შეიძლება დასახელდეს სამი ძალა, რაც ხელს უწყობს ბიზნეს-პროცესების მართვის ავტომატიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას, ესენია:

1. საწარმოს შიგნით არსებული ძალები;
2. პროგრამული უზრუნველყოფის ძალები;
3. სისტემური ინტეგრატორები ან კონსულტანტები.

ბევრ ორგანიზაციაში არსებობენ BPM-ის ავტომატიზაცის შესახებ გადაწყვეტილებების შიდა სპონსორები და მხარდამჭერები. მაგრამ ამ მხრივ თანდათანობით შეინიშნება ინდივიდუალი ენთუზიასტების ჩანაცვლება უფრო სტრუქტურირებული მხარდამჭერების, მაგალითად, ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრების ან პროცესების ძირითადი ხელმძღვანელების მიერ. ბევრ შემთხვევაში ორგანიზაციის საკუთარი პერსონალი წარმატებით იყენებს იმ გამოცდილებას რაც წინა პროექტების განხორციელების შედეგადაა მიღებული.

დიდი ხნის განმავლობაში BPM-თან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიმწოდებლები ბაზრის ვიწრო ნიშურ მოთამაშეებად გვევლინებოდნენ. BPM-ის გადაწყვეტილებებისთვის საჭირო პროგრამული უზრუნველყოფის მიმწოდებლები იწყებდნენ სამუშაო პროცესთან (მაგალითად, Staffware) ან დოკუმენტაციის მართვასთან (მაგალითად, Filenet) დაკავშირებული გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და მიწოდებას. როდესაც BPM-ის ტექნოლოგიების დანერგვის პირველმა ენთუზიასტმა-სპეციალისტებმა მოახდინეს საწარმოთათვის მათი არსებითი სარგებელისა და უპირატესობების, ასევე კარგი უკუგების (ROI-ის მაღალი კოეფიციენტი) მაჩვენებლების დემონსტრირება, ცნობილმა ბიზნეს-ანალიტიკოსებმაც (Gartner, Forrester) მიაქციეს მას ყურადღება. ბიზნეს-პროცესების მართვის უპირატესობებისა და პერსპექტივების შესახებ დაიწერა ბევრი კეთილგანწყობილი ანგარიში, აგრეთვე მოხდა სავარაუდო ბაზრის ტევადობის პროგნოზირებაც რაც $მლრდ-ობით გამოიხატებოდა. ყოველივე ამან ცხადია გამოაფხიზლა პროგრამული უზრუნველყოფის მიმწოდებელთა ბაზარი. გამოჩნდნენ ახალი მოთამაშეები, ხოლო ზოგიერთმა კი, მოახდინა პოზიციონირების ცვლილება და CRM-ის მიმწოდებლებიდან BPM-ის სისტემების მიმწოდებლებად მოგვევლინნენ. მოთამაშეთა მესამე კატეგორია ბაზარზე გამოჩნდა შერწყმისა და შთანთქმის შედეგად (მაგალითად,Tibco software, რომელმაც იყიდა კომპანია Staffware). ბოლოს კი, საინფორმაციო ბიზნესში დასაქმებულმა ისეთმა ტრადიციულმა მსხვილმა ფირმებმა როგორიცაა IBM, SAP და Siebel დაიწყეს BPM-ის ტიპის გადაწყვეტილებების შეთავაზება. მაგრამ, გადამწყვეტ ფაქტორად ჯერ კიდევ

გვევლინება ის, რომ პროგრამული უზრუნველყფის მიმწოდებლები ბიზნეს-პროცესების მართვას განიხილავენ კონკრეტული ბიზნესის და არა პაკეტური გადაწყვეტილების თვალსაზრისით.

ამასთან მრავალრიცხოვანი სისტემური ინტეგრატორები იღებენ მონაწილეობას BPM-თან დაკავშირებული ცოდნის გაღრმავებაში და სპეციალიზებული პრაქტიკული საქმიანობის ორგანიზებას ახდენენ. საკონსულტაციო ფირმები მომხმარებელს სთავაზობენ პროექტირების, აღწერისა და ბიზნეს-პროცესების დანერგვასთან დაკავშირებულ მომსახურებას. ამ დროს საჭიროა იმაში დარწმუნება, რომ ამ ორგანიზაციებს უკეთესი გადაწყვეტილებების შეთავაზება ძალუძთ და არ არიან ვიწრო ჩარჩოებით შემოფარგლული პარტინიორობის ან გადაწყვეტილებების კონკრეტული პაკეტის გამო.

BPM-ის სტანდარტების შემუშავებისთვის შექმნილია ისეთი ასოციაციები როგორცაა WfMC და BPMI.org., ჩამოყალიბებულია საზოგადოებები მაგალითად, bpm-forum.org и BPtrends.com. ხელმისაწვდომია მრავალი ახალი ვებ-გვერდი, სასწავლო კურსები, სპეციალიზებული ჟურნალები და სამეცნიერო გამოცემები. BPM-ის ტექნოლოგიების დანერგვასთან დაკავშირებით ასეთი მრავალრიცხოვანი არჩევანი მსურველებისგან მოითხოვს მისი ორგანიზაციის წინაშე არსებული ბიზნეს-საჭიროების მკაფიო გააზრებას და იმის გაცნობიერებას, რომ BPM-თან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიმწოდებელთა რაოდენობის მკვეთრი ზრდა ადრე თუ გვიან ბაზრის კონსოლიდაციითა და იქიდან წვრილი კომპანიების გასვლით დასრულდება.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. რის მიხედვით ხდება BPM-ის მამოძრავებელი ძალებისა და ამოქმედების მექანიზმების კლასიფიცირება?
2. ჩამოთვალეთ ორგანიზაციული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;
3. ჩამოთვალეთ მართვასთან დაკავშირებული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;
4. ჩამოთვალეთ პერსონალთან დაკავშირებული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;
5. ჩამოთვალეთ კლიენტებთან, მიმწოდებლებთან, პარტნიორებთან დაკავშირებული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;
6. ჩამოთვალეთ პროდუქტებთან და მომსახურებასთან დაკავშირებული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;
7. ჩამოთვალეთ პროცესებთან დაკავშირებული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;

8. ჩამოთვალეთ საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული ფაქტორები და მექანიზმები რამაც ორგანიზაცია შეიძლება განაწყოს BPM-ის დასანერგად;
9. რა ფაქტორები და ხელისშემწყობი მექანიზმები განაწყობს ორგანიზაციას ავტომატიზებული გადაწყვეტილებების დასანარგეად?
10. რა წყაროებიდან უნდა იქნას მობილიზებული პერსონალი BPM-ის განხორციელებაში მონაწილეობის მისაღებად?
11. როდესაც BPM-ი ზოგადად მართვის შემადგენელი ნაწილია ვინ ახორციელებს (ჩამოთვალეთ წრფივი ხელმძღვანელების კატეგორიები) მმართველობას ამ დროს და რა არის მათი ტიპური ვალდებულებები?
12. დაახასიათეთ „ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის მართვით“ დაკავებული მენეჯმენტი და მათზე დაკისრებული მოვალეობები;
13. შეადარეთ ერთმანეთს BPM-ის და წრფივი მენეჯერების ფუნქციები?
14. როდისაა მიზანშეწონილი BPM-ის პროექტების სპეციალისტებისა და მენეჯერების ორგანიზაციის გარედან მოწვევა და რა ვალდებულებები შეიძლება დაეკისროთ მათ?
15. საჭიროა თუ არა თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება BPM-ის დროს?
16. ჩამოთვალეთ თქვენთვის ნაცნობი ტექნოლოგიები რასაც ორგანიზაციები იყენებენ ბიზნეს-პროცესებში;
17. გაანალიზეთ BPM-ის ტექნოლოგიების საჭიროება და ჩამოთვალეთ ამის სასარგებლოდ მეტყველი არგუმენტები;
18. რა უწყობს ხელს ბიზნეს-პროცესების მართვის ავტომატიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას?
19. ჩამოთვალეთ BPM-ის გადაწყვეტილებებისთვის საჭირო პროგრამული უზრუნველყოფის მიმწოდებლები.

თავი 5. BPM-ის შემუშავებასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი საკითხები

პირველი საკითხი, რაც საწარმომ უნდა დასვას ნებისმიერი BPM-ის შემუშავების წინ პროცესების მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრაა. ზოგიერთი თვლის, რომ შეიძლება არ იყოს ფორმულირებული მიზნები და ამოცანები, მაგრამ პროცესის ანალიზი და სრულყოფა დაწყებული იყოს. ასეთი მიდგომა პროცესების მართვაში სრულიად მანკიერია. მაგრამ ზოგჯერ იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ორგანიზაციაში ამას აცნობიერებენ, მაინც მიმართავენ მსგავს მიდგომას სწრაფი, ზოგჯერ კი ზედაპირული შედეგების მიღწევის იმედით.

BPM-ის შემუშავების უმნიშვნელოვანესი ასპექტები

ორგანიზაციის სტრატეგია ბიზნეს-პროცესების წარმატებული მართვის საკვანძო საკითხია. ზოგჯერ ორგანიზაციის სტრატეგიის გათვალისწინება არ ხდება ბინეს-პროცესებში. ქვემოთ მოტანილია ასეთი მდგომარეობის მიზეზები:

1. *არ არსებობს სპეციალურად ფორმულირებული სტრატეგია.* ხშირად ორგანიზაციას ან საწარმოს არ აქვს აშკარად გამოკვეთილი სტრატეგია, რაც ზოგჯერ ამა თუ იმ ფორმულირების კონფლიქტური ხასიათით შეიძლება იყოს გამოწვეული. იმისთვის რომ უზრუნველყოფილ იქნას ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანი და პროდუქტიული წვლილი ორგანიზაციის სტრატეგიაში, საჭიროა მიზნებისა და სტრატეგიის კონკრეტული და მკაფიო ფორმულირება. ადრე შეჯერებული მიზნებისა და ამოცანების არქონის შემთხვევაში შეუძლებელია პროცესების ისე სრულყოფა, რომ მათ შეეძლოთ უფრო მეტი ფასეულობის შექმნა და მიზნებისა და სტრატეგიის შესრულებაში მონაწილეობა. როგორ უნდა დაადგინოს გუნდმა, რომ ისინი სწორი მიმართულებით მოძრეაობენ? ამისათვის საუკეთესო გზაა ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის პროექტის (პროექტების) გადადება მანამ სანამ არ მოხდება მიზნებისა და სტრატეგგიის ფორმულირება.
2. *სტრატეგიის შესახებ ინფორმაციის მოძიება ძალიან დიდ დროს მოითხოვს.* ამ შემთხვევაში ინფორმაცია ან ძალიან რთულად მიეწოდება თანამრომლებს, ანაც ვერ ხერხდება სხვადასხვა ქვედანაყოფიდან მისი მოგროვება. მნიშვნელოვანია დასაწყისშივე დაეთმოს საკმაო დრო რელევანტური ინფორმაციის მოძიებასა და გააზრებას და ამის გარეშე არ მოხდეს პროცესების ანალიზის დაწყება, რადგან ასეთ შემთხვევაში არ არის გამორიცხული, რომ საწყისი მინიშნებები არასწორი იყო. ასეთ დროს სტრატეგიული ინფორმაციის მიღებისა და პროექტის მოსალოდნელი სარგებლის პროპაგანდის მიზნით თათბირობენ დაინტერესებულ მხარეებთან.
3. *პროექტის განხორციელებაში ჩართულ პერსონალს არ შეუძლია სტრატეგიული აზროვნება.* არსებობს მოსაზრება, რომ ოპერაციულ პერსონალს არ უნდა აღელვებდეს სტრატეგიული საკითხები, რადგან მისი ძირითადი მოვალეობა ოპერაციულ

საკითხებზე ფოკუსირებაა. მაგრამ ეს არ არის მართებული, რადგან ოპერაციულ პერსონალისა და მენეჯერებისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია მიზნების სტრატეგიული დანიშნულებისა და მათი შედეგების გააზრება. თუ მსგავსი რამ არ ხდება, მაშინ მიმართავენ პრაქტიკულ სემინარებს, რის მეშვეობითაც ის ინფორმაცია დაიყვანება პროექტში ჩართულ პერსონალამდე, რაც აღწერს ადამიანურ ფაქტორზე სტრატეგიული საკითხების გავლენას და წარმოაჩენს როგორ უნდა იქნას გამოყენებული ეს ინფორმაცია სტრატეგიის წარმატებისთვის. პერსონალი, რომელიც უშუალოდაა ჩართული ოპერაციულ საქმიანობაში, წამოჭრის ხოლმე იმ პრობლემებს რაც მათი აზრით არ ეთანადება სტრატეგიულ მიმართულებას. თუ ოპერაციული მენეჯერები და პერსონალი ვერ აცნობიერებენ სტრატეგიულ მიმართულებას და არ არიან მზად მისდიონ მას, საწარმოს წარმატებული და ეფექტიანი მართვა ფრიად პრობლემატურია.

4. *ჩვენ უკვე შემუშავებული გვაქვს სურვილების სია და აღარ არის საჭირო სტრატეგიაში ღრმა წვდომა.* ბევრი პროექტი იწყება სრულყოფის „სურვილების" ადრიდანვე ფორმულირებული ჩამონათვალით. ამ სურვილების უმრავლესობა ყოველდღიურ საქმიანობას ეძღვნება და არსებულ პროცესებსა და სამუშაო გარემოს იღებს როგორც მოცემულობას. ხშირად ყველაზე დიდი ეფექტი მიიღწევა მხოლოდ მაშინ, როდესაც ანალიზი ითვალისწინებს სტრატეგიულ თვალსაზრისს. ეს იძლევა საშუალებას კითხვის ქვეშ დადგეს ბევრი დრომოჭმული და უსიტყვოდ გაზიარებული ვარაუდები და შეზღუდვები. სურვილები ხშირად ფოკუსირდება მხოლოდ ოპერაციულ მოთხოვნებზე და გათვლილია მოკლე ვადაზე, მაშინ როდესაც, ბევრი ორგანიზაციის წინაშე ფუნდამენტურ ცვლილებებთან დაკავშირებული პრობლემები დგას, რაც მნიშვნელოვანი სწორედ სტრატეგიულ დონეზეა.

პროცესების სრულყოფის სტრატეგული უზრუნველყოფა. ზოგჯერ პროცესების სრულყოფის გზების განხილვა გაუმართლებლად იწელება, რადგან ერთი და იგივე ორგანიზაციის თანამშრომლებს ყოველთვის არ აქვთ საერთო პოზიცია. თუ პროექტის ყველა მონაწილეს აქვს საერთო საწყისი პოზიცია, მაშინ პროცესებთან დაკავშირებული საკითხების უმრავლესობა მყისიერად წყდება და ამავე დროს საჭირო არ არის ერთიან მოსაზრებამდე მისვლის ტრადიციული მეთოდების გამოყენება. თუ მკაფიო სტრუქტურირება არ არსებობს, ყველა საკითხი დაკავშირებული: სამიზნე მაჩვენებლებთან, სტრატეგიასთან, ორგანიზაციასთან, პრინციპებთან და სახელმძღვანელო ინსტრუქციებთან, იქნება აღრეული. სამუშაო გარემოს მკაფიოდ ფორმულირებული პირობები ყოველი ახალი არგუმენტის შეთანხმებულ კონექსტში განხილვის და ამ არგუმენტის პროცესებზე გავლენის შეფასების შესაძლებლობას იძლევა. უკიდურეს შემთხვევაში უნდა ხდებოდეს: *ორგანიზაციის სამიზნე მაჩვენებლების* (რისი შეფასების კარგი ინსტრუმენტია დაბალანსებული მაჩვენებლების ცხრილი), *სტრატეგიული არჩევანის* (კლიენტთან ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობები, ფუნქციონირების სრულყოფილება ან პროდუქტის წამყვანი მდგომაროება), *ბიზნესის*

მოდელის (ურთიერთობები კლიენტებთან, პარტნიორებთან, კონკურენტებთან და ზოგადად საზოგადოებასთან) და აგრეთვე *ორგანიზაციის ძირითადი პრინციპების,* მათ შრის *ფასეულობების,* გათვალისწინება. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ ელემენტს ერთობლივად **პროცესების არქიტექტურა** ეწოდება. პროცესების არქიტექტურა უზრუნველყოფს მთელი საბაზისო ინფორმაციის განსაზღვრულობას, რაც პროცესების განხილვისა და სრულყოფის საფუძველსა და სახელმძღვანელო ინსტრუქციას წარმოადგენს და შესაძლოა დასაყრდენი დოკუმენტიც გახდეს BPM-ის შემუშავების დროს. მისი მეშვეობით ადვილადაა შესაძლებელი ნებისმიერი შიდა და გარე ცვლილების გავლენის დადგენა.

რატომ არ გამოიყენება ზოგჯერ „პროცესების არქიტექტურა"? კვლევებმა აჩვენა, რომ აღნიშნულის მიზეზად ხშირად ასახელებენ შემდეგ მოსაზრებებს:

1. *პროცესების მოდელების არსებობა.* ხშირად ხდება მოდელებისა და პროცესების არქიტექტური აღრევა. არსებობენ ადამიანები, რომლებიც სიამაყით წარმოადგენენ თავის შემუშავებულ პროცესების მოდელებს. მაგრამ, ისინი შეიძლება დადუმდნენ თუ ჰკითხავთ, თუ როდის მოხდა აღნიშნული მოდელების განახლება, როგორ ხორციელდება მათი მხარდაჭერა და რეალიზება. პროცესების არქიტექტურა გაცილებით მეტს გულისხმობს ვიდრე პროცესების მოდელები. ის მოიცავს მიზნობრივ მაჩვენებლებს, სტრატეგიასა და სახელმძღვანელო ინსტრუქციებს, რაც მოდელების საფუძვლად გვევლინება. პროცესების მოდელები მხოლოდ და მხოლოდ მოცემულ მომენტში არსებული ხედვისა და აღქმების მყისიერი ასახვაა. ის არ იძლევა არსებული პროცესების ანალიზის ან ახალი პროცესების შექმნის მკაფიო სახელმძღვანელო მიმართულებებს. ფაქტობრივად პროცესი რაც ორგანიზაციაში შეთანხმებული არქიტექტურის შექმნისთვის მიმდინარეობს, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დოკუმენტურად საბოლოოდ გაფორმებული არქიტექტურა. სწორედ მისი ფორმირების პროცესში მიიღება უმნიშვნელოვანესი გადაწყვეტილებები, ხოლო საწარმო გაიაზრებს არქიტექტურის მნიშვნელობას.
2. *პროცესების არქიტექტურის შექმნისთვის გაწეული ძალისხმევა უფრო მეტი ღირს, ვიდრე მისგან მიღებული სარგებელი.* თუ ხელმძღვანელობა და საწარმო მთლიანად სკეპტიკურადაა განწყობილი პროცესების არქიტექტურის მიმართ, ეს ჩვეულებრივ იმაზე მიუთითებს, რომ ისინი ვერ აცნობიერებენ დადგენილ წესებს და მოდელებისა და პროცესების სტრუქტურის წარმმართველ ინსტრუქციებს. ასეთ შემთხვევაში, პროცესების არქიტექტურის შექმნის გადაწყვეტილების მიღებისას, შესაძლებელია ხელმძღვანელობას არ ჰქონდეს მიღებული მონაწილეობა პრაქტიკულ სემინარებში. სწორად ფორმულირებული პროცესების არქტიექტურის გამოყენებისას უფრო ნაკლები დრო და ძალისხმევა იხარჯება ვიდრე მისი არქონის შემთხვევაში. უფრო მეტიც, პროცესების არქიტექტურა იძლევა კომუნიკაციის, პროცესების პრინციპებისა და მიზნების ისე შეხამების შესაძლებლობას, რომ ისინი ყველასთვის გასაგების ხდება.

თუ პროცესების არქიტექტურა უკვე შემუშავებულია გაცილებით ადვილია არსებულ სტანდარტებზე შეთავაზებული ცვლილებების ზემოქმედების დონის დადგენა.

3. *ორგანიზაციაში არსებობს პროცესების არქიტექტურა, მაგრამ მას არავინ იყენებს.* პროცესების არქიტექტურის ბევრ შემქმნელს ძალიან გაიტაცებს თავად მისი შექმნის პროცესი, რაც ართულებს არქიტექურას, არადა ამ შემთხევაში მთავარი არის არა სირთულე, არამედ მისი გამოყენებით ორგანიზაციის მიერ მიღებული შედეგი. არქიტექტურის შემქმნელების გავრცელებული შეცდომაა ის, რომ თუ ხელმძღვანელობა და ბიზნესი არ მონაწილეობენ პროცესების არქიტექტურის შექმნაში, წარმოიქმნება საფრთხე, რომ არქიტექტურა ზედმეტად გართულდება. ასეთ დროს უპირველესი ამოცანაა ყველა დაინტერესებული მხარის ჩართვა, რათა მიღწეულ იქნას მათი თანხმობა და თანამონაწილეობა. განსაკუთრებით წარმატებული არქიტექტურები, რაც რეალურად გამოიყენება გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერისთვის, შედარებით შემჭიდროებული და მარტივია.
4. *არსებობს შეთანხმებული პროცესების საერთო არქიტექტურა, მაგრამ მას არავინ იცავს.* ზოგჯერ ისეც ხდება ხოლმე, რომ პროცესების საერთო არქიტექტურა შეთანხმებულია, მაგრამ მისი გაფორმებისთანავე წარმოიქმნება უამრავი ფაქტორი, რაც მისგან გადახრას აპროვოცირებს. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს: ახალი კანონმდებლობა, ახალი პროდუქტები, კლიენტების მოთხოვნილებები, და ა.შ. თავდაპირველად პროცესების არქიტექტურა წარმატებით ანეიტრალებს ამ ფაქტორებს, მაგრამ ხელმძღვანელობისა და ბიზნესის ზეწოლისთვის გამკლავება მას არ ძალუძს. როგორც კი ჩნდება პირველი გამონაკლისი, მათი რაოდენობა საოცარი სისწრაფით იზრდება და პროცესების არქიტექტურა უსარგებლო ხდება. რაც უფრო შორდება პროცესების პროექტები არქიტექტურას, მით უფრო დიდია არქიტექტურის უსარგებლობის რისკი.

აუცილებელია იმის გაცნობიერება, რომ, ზოგჯერ შეთანხმებული პროცესების არქიტექტურიდან გადახრა გარდაუვალია. ამიტომ არქიტექტურა უნდა ადაპტირდეს ბიზნესის მოთხოვნებთან, ანუ ის უნდა იყოს დინამიკური და არა სტატიკური, როგორც ეს ადრე ხდებოდა. ამიტომ გამონაკლისების აღმოფხვრის ნაცლვად, სჯობს მათი მიზანმიმართული მართვა, რაც იმის დადგენასაც ნიშნავს, რომ გამონაკლისებს რეალური მიზეზი აქვს და ისინი შემოფარგლულია. საბოლოოდ უნდა მოხდეს იმ ღონისძიებების მიღება, რაც უზრუნველყოფს გამონაკლისების პროცესების არქიტექტურასთან შეთანადებას.

BPM-ის წარმატების საკვანძო ფაქტორები

BPM-ის დანერგვა რეალურად გაცილებით რთულია ვიდრე ეს ერთი შეხედვით სჩანს. BPM-ის პროექტები ხშირად კვეთენ განყოფილებების და გადალახავენ ორგანიზაციის საზღვრებსაც. სულ უფრო ხშირია შემთხვევები, როდესაც BPM-თან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში დიდი რაოდენობით ერთვებიან კლიენტები,

მიმწოდებლები და პარტნიორები. პროექტები ეხება ბევრ ცვალებად და რთულ ურთიერთობებს დაინტერესებულ მხარეთა შორის, როგორც ორგანიზაციის შიგნით ასევე მის გარეთ. მიუხედავად იმისა, რომ ყოველი პროექტი უნიკალურია და აქვს წარმატების დამახასიათებელი ინდივიდუალური ფაქტორები, ქვემოთ მოტანილია BPM-ის პროექტების წარმატების კრიტიკულად მნიშვნელოვანი 10 საბაზო ფაქტორი:

1. *ლიდერობა/მთავარი როლი.* ძალიან ბევრია დაწერილი ლიდერობასა და მთავარ როლზე BPM-თან დაკავშირებით. ხშირად გამოითქმებოდა მოსაზრება, რომ თუ ვერ მოხერხდა ორგანიზაციის უმაღლესი აღმასრულებელი პირის (CEO) უპირობო და სრული მხარდაჭერის მოპოვება, BPM-ის არანაირი პროექტის წამოწყება არ ღირს. პრაქტიკულად კი, არცთუ ბევრი ხელმძღვანელია მზად აქციონ მათ მიერ მართული ორგანიზაცია მთლიანად პროცესზე კონცენტრირებულ საწარმოდ. მიუხედავად იმისა, რომ უდავოდ იზრდება ორგანიზაციებისთვის პროცესების როლის მნიშვნელობის გააზრება, წინ ჯერ კიდევ დიდი გზაა. როგორც ქვემოთაა დაწვრილებით საუბარი, სიტყვა „ხელმძღვანელობა“ ყოველთვის არ ნიშნავს მაინცდამაინც უმაღლეს მმართველობას. ორგანიზაციის შიგნით შეიძლება აღმოჩნდნენ ლიდერები, რომლებიც ექსპერიმენტირებენ BPM-ის პროექტებით. ლიდერობა ამ კონტექსტით ნიშნავს პროექტში მონაწილე ხელმძღვანელის მიერ ყურადღების, მხარდაჭერის, დაფინანსებისა და დროის დათმობას. ნათელია, რომ ყოველი ამ თვისების ზომა იცვლება BPM-ის მიმართ ორგანიზაციისა და ხელმძღვანელის მომწიფებულობის მიხედვით, მათზე ასევე ახდენს გავლენას კონკრეტულ შემთხვევაში რეალიზებული BPM-ის პროექტის ტიპი, რაც შეიძლება იყოს საცდელი, საპილოტე, ექსპერიმენტული, ნაწილობრივი ან სრულმასშტაბიანი ორგანიზაციის ფარგლებში. დრო პროექტისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორია. ხელმძღვანელის მიერ დროის გამოყოფის ვალდებულება მოიცავს პროექტის მხარდაჭერას კოლეგების, დაინტერესებული მხარეების, კლიენტების, მიმწოდებლებისა და ორგანიზაციის თანამშრომლების გარემოში. ხელმძღვანელი BPM-ის ძირითადი წარმმართველია და მან მუდმივად უნდა მოახდინოს მოსალოდნელი სარგებელისა და უპირატესობის პროპაგანდირება.
2. *BPM-ის პროექტის გამოცდილი ბიზნეს-მენეჯერი.* გარკვეული თვალსაზრისით ეს როლი ერთი საფეხურით უფრო დაბლა დგას ხელმძღვანელის როლთან შედარებით. მენეჯერი მეთაურობს პროექტის ჯგუფს, მასში ჩართულ პერსონალს მთლიანად და ყველა საქმიანობას. ის ვალდებულია ფლობდეს დაინტერესებულ მხარეებთან მუშაობის მნიშვნელოვან ჩვევებს და ასევე აუცილებლად ახდენდეს არსებით გავლენას პერსონალის პროექტისადმი დამოკიდებულებაზე. მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის კარგი ხელმძღვანელობისთვის ეს ჩვევები ყოველთვის აუცილებელია, BPM-ის პროექტი მოითხოვს მათ უფრო ზუსტ და სრულ გამოყენებას. ამ ფაქტორის სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვანი ასპექტია ის, რომ აუცილებელია პროექტის მენეჯერი იყოს ბიზნეს-განყოფილებიდან და არა საინფორმაციო ტექნოლოგიების

ქვედანაყოფიდან. BPM-ის პროექტი ბიზნეს-პროექტია, რაც ბიზნესის შედეგებზე ახდენს გავლენას, ხოლო საინფორმაციო ტექნოლოგიების კომპონენტი მასში შეიძლება საერთოდ არ იყოს წარმოდგენილი ან უმნიშვნელოდ მონაწილეობდეს. უფრო მეტიც, BPM-ის პროექტი მოითხოვს სტრუქტურულ და ფუნდამენტურ ცვლილებებს, რაც ხშირად არ გვხვდება „ტრადიციულ პროექტებში“.

3. *ორგანიზაციის სტრატეგიასთან დაკავშირება.* პროექტი იმისთვის იქმნება, რომ დამატებითი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის მიერ სტრატეგიისა და მიზნების შესრულებაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში პროექტი არ არის საჭირო, თუ ის თავიდანვე არ იყო გამიზნული როგორც მოკლევადიანი ტაქტიკური გადაწყვეტილება. თუმცა, ასეთი გადაწყვეტილებები შეიძლება უკიდურესად სახიფათო გამოდგეს. არის შემთხვევები, როდესაც მოკლევადიანი ტაქტიკური გადაწყვეტილებები უარყოფით გავლენას 20 წლის შემდეგაც ინარჩუნებდნენ და იმდენად მჭიდროდ იყვნენ ჩაქსოვილი ორგანიზაციის სხეულში, რომ მათი შეცვლა პრაქტიკულად შეუძებელი ხდებოდა. არაფერია დროებით გადაწყვეტილებებზე მუდმივი. მენეჯერები ასეთ გადაწყვეტილებებს გადაუდებელი პრობლემების გადაჭრისთვის იყენებენ, თუმცა შემდეგ მათი ყურადღება სხვა საკითხებზე გადაერთვება და მათ უკვე აღარ რჩებათ დრო რათა საწყის პრობლემას დაუბრუნდნენ, ეს კი, იწვევს ტაქტიკური დროებითი გადაწყვეტილებების მთელ წყებას, რაც სერიოზულ ოპერაციულ გამოწვევად გადაიქცევა. ორგანიზაციის სტრატეგია ის საფუძველია, რაც პროექტის ყველა მონაწილეს აერთიანებს და მათ მუშაობას საერთო მიზნების შესრულებისკენ წარმართავს.
4. *პროცესების არქიტექტურა.* თუ ორგანიზაციამ BPM-ი მიიღო როგორც სტრატეგიული მიმართულება, დანერგა ან ახდენს BPM-ის რამდენიმე პროექტის რეალიზებას, მაშინ მაქსიმალური სარგებლის უზრუნველყოფისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია „სინერგიულობა“ და ორგანიზაციის შიგნით თანხმობის არსებობა. საჭიროა შეთანხმებული სახელმძღვანელო ინსტრუქციებისა და საპროექტო მითითებების ქონა, წინააღმდეგ შემთხვევაში ორგანიზაციის სხვადასხვა ნაწილები განსხვავებული მიმართულებით იმოძრავებენ და ერთიანი მიდგომა ვერ გამოვა. პროცესების არქიტექტურა მარტო მიმზიდველი მოდელების კრებული არ არის, ის აღწერს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესების ფუძემდებლურ პრინციპებს და ორგანიზაციის BPM-ისადმი მიდგომაში ცვლილებების საფუძვლად გვევლინება.
5. *სტრუქტურიზებული მიდგომა BPM-ის დანერგვისადმი.* BPM-ის პროექტების რეალიზაციისადმი სტრუქტურიზებული და სისტემური მიდგომის მიუხედავად, რაც ორგანიზაციის სტრატეგიას, მისი განხორციელების პრინციპებსა და დანერგვის ქცევით ასპექტებსაც ითვალისწინებს, პროექტი ქაოტური გამოვა და შესაბამისად მისთვის რისკის მაღალი დონე იქნება დამახასიათებელი. ძალიან ხშირად BPM-ის პროექტები ტრადიციული საპროექტო მართვის ან „ჯანსაღი აზრის“ საფუძველზე

ხორციელდება. პროექტის დანერგვისა და რეალური შედეგებისადმი მოლოდინის ზრდის პარალელურად „ინტუიტიური“ ნაბიჯები კარგავს სტრუქტურირების აუცილებელ დონეს და მიდგომის სისტემურობას. საერთო სქემაში, რაც მოცემულ სალექციო კურსშია აღწერილი, ასეთი მიდგომაცაა განხილული.

6. *თანამშრომელთა პროექტისადმი დამოკიდებულებაზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა.* პროცესები სრულდება ან თავად ადამიანების, ან ტექნოლოგიებით შეიარაღებული ადამიანების მიერ. მათ შეუძლიათ უზრუნველყონ BPM-ის პროექტის წარმატება ან პირიქით გამოიწვიონ ცუდი შედეგი. სამუშაომ, რაც მიმართულია ცვლილებებისადმი თანამშრომელთა დამოკიდებულების შემსუბუქებისადმი, შეიძლება მოითხოვოს მთლიანი დროისა და ძალების 25%-35%. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანური ფაქტორის მნიშვნელობა ყველას აქვს გაცნობიერებული, ორგანიზაციები პროექტების ბიუჯეტის 1%-ზე ნაკლებს ხარჯავენ ადამიანურ კაპიტალთან დაკავშირებულ ასპექტებზე. ეს, კი, ნებისმიერი პროექტისათვის არასაკმარისია, ხოლო პროცესების ადამიანებზე გავლენის გაძლიერების შემთხვევაში გამოყოფილი ფინანსების წილი მკვეთრად უნდა გაიზარდოს. აუცილებელია, რომ საპროექტო ჯგუფმა დროისა და ძალისხმევის მნიშვნელოვანი ნაწილი დახარჯოს ადამიანურ ფაქტორზე. პროცესების ნებისმიერი ცვლილების ადამიანური ასპექტი კეთილგანწყობილად და ადექვატურად უნდა იყოს შეფასებული და გადაწყვეტილი.
7. *პერსონალის გაფართოებული უფლებამოსილებებით აღჭურვა.* მე-6-ე პუნქტში აღინიშნა, რომ BPM-ის პროექტები უზარმაზარ გავლენას ახდენს ადამიანებზე. სრულიად შესაძლებელია, რომ პერსონალის როლები კარდინალურად შეიცვლება თანამშრომელთა ამოცანებისა და ქცევის ცვლილების გამო. არ გამოირიცხება, რომ მოხდეს მათი მწარმოებლურობის გაზომვა და კონტროლი. ბიზნეს-კოლექტივების მეთაურებს, შესაძლოა პირველად მოუწიოს პროცესების, სამუშაოს მოცულობებისა და რესურსების გეგმების რეალურად მართვა. ამ ხელმძღვანელებსა და პერსონალს მხარდაჭერა დასჭირდება და არა მხოლოდ ჩვეულებრივი სწავლების სახით, არამედ „ერთი ერთზე“ გაწვრთნის მეთოდით, კარნახითა და რეკომენდაციებით. კოლექტივების მეთაურები, ისევე როგორც მენეჯერები, ხშირად გვევლინებიან მეხანძრეების როლში და ამ შემთხვევაში მათ ძალიან ცოტა დრო რჩებათ პროცესებთან სამუშაოდ პერსონალის წვრთნისთვის. ორგანიზაციისთვის ადამიანები ნამდვილად ძირითადი კაპიტალია, თუმცა არ შეიძლება მათი მწარმოებლურობის შეფასება მანამ სანამ არ მოხდება BPM-ის პროექტის შედეგად პროცესებისა და სტრუქტურის ცვლილება. როდესაც პროცესები, როლები, სტრუქტურა და თანამშრომელთა მწარმოებლურობის გაზომვა, აგრეთვე უკუკავშირები თავიდანაა დაგეგმილი და რეალიზებული, პეროსნალმა უნდა მიიღოს ნდობა და უფლებამოსილებები სამუშაოს შესრულებისთვის. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ აუცილებელია შრომის პირობების უზრუნველყოფა, რაც თანამშრომლებს

სამსახურებრივი ფუნქციების შესრულების დროს შემოქმედებითი პოტენციალისა და მოქნილობის სრულად გამოვლენის შესაძლებლობას მისცემს. ამისათვის ასევე აუცილებელია პერსონალი როლის მკაფიოდ განსაზღვრა, რაც თანამშრომლებისთვის გასაგები და კონკრეტული ამოცანებისა და ნორმატივების დადგენასაც მოიაზრებს.

8. *პროექტის ინიცირება და დასრულება.* ორგანიზაციაში BPM-ის ყველა ინიციატივა ერთმანეთთან უნდა იყოს შეთანხმებული, ხოლო მათი დასრულების შემდეგ აუცილებელია ჩატარდეს პოსტ-პროექტული ანალიზი, რათა მოხდეს იმ გამოცდილების გარანტირებული აღრიცხვა, რაც მოცემული პროექტის შედეგად დაგროვდა. ეს საჭიროა რათა მოხდეს მათი განზოგადება მომდევნო პროექტების რეალიზაციის დროს. ამ მხრივ ბევრი სარგებლის მიღება შეიძლება, განსაკუტრებით ისეთი საკითხების გადაწყვეტისას, როგორიცაა: როგორ და როდის უნდა დავიწყოთ პროექტი? როგორ უნდა მოხდეს ეკონომიკური დასაბუთების ფორმულირება? როგორ უნდა მოხერხდეს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ჩართვა? ეკონომიკური დასაბუთება მხოლოდ პროექტის დაფინანსების მარტივად გამართლების შესაძლებლობა არ არის, ის ძირითადი სახელმძღვანელო დოკუმენტია პროექტის დანერგვის დროს. წარსული პროექტების რეალიზაციის შედეგად მიღებული გამოცდილება შეუფასებელია და მათი გაფლანგვა დაუშვებელია.
9. *მდგრადი მწარმოებლურობა.* პროექტს განსაზღვრული სასიცოცხლო ციკლი აქვს, მაშინ როდესაც, პროცესები (თუ ხდება მათი შენარჩუნება, გაზომვა და მართვა) ბიზნესის ყოველდღიური ფუნქციონირების პირობებში არსებობს, პროექტის დასრულების შემდეგაც. პროექტის ამოცანებია ორგანიზაციისთვის პროცესების იმგვარად გადაცემა, რომ საწარმოში ესმოდეთ თუ როგორ შეინარჩუნონ ისინი. ორგანიზაციაში უნდა მოხდეს პროცესების ისეთი სტრუქტურის ფორმირება, რაც მათ არსებობას უზრუნველყოფს.
10. *ფასეულობის რეალიზაცია.* ორგანიზაციაში პროექტების წამოწყების ძირითადი მიზანია სტრატეგიის წარმატებული რეალიზაციის პროცესში წვლილის შეტანა. პროექტი მხოლოდ მაშინ ითვლება დასრულებულად, როდესაც მიიღწევა მისი არსებობის ძირითადი მიზანი, ხოლო თავად ის იმგარად გადაეცა საწარმოს, რომ მას შეეძლება პროექტის შედეგიანობის მხარდაჭერა. პროექტის მენეჯერსა და სპონსორს ევალებათ მონიტორინგის განხორციელებისთვის სარგებლის მიღების სტრუქტურის არსებობის უზრუნველყოფა, რათა რეალიზებულ იქნას პროექტით გათვალისწინებული ფასეულობა. პროექტის მიმდინარეობის დროს ძალიან მნიშვნელოვანია სწრაფი გამარჯვებების არსებობა, ისინი მუდმივად უნდა შეფასდეს და შეგროვდეს ინფორმაცია მათგან მიღებული ეკონომიის შესახებ. ასეთი ინფორმაციის გავრცელება დაინტერესებულ მხარეებს შორის BPM-ის პროექტების შემდგომი წარმატებული რეალიზაციის იმპულსებს წარმოშობს.

BPM-ის პროექტები რთული ბიზნეს-საქმიანობაა, რაც რეალიზაციის დროს გამოზომილ, სტრუქტურიზებულ და მოწესრიგებულ მიდგომას საჭიროებს. ქვემოთ პრაქტიკული თვალსაზრისით იქნება განხილული წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები.

BPM-ის დანერგვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები. BPM-ის დანერგვის ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორებია საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ორგანიზაციული ასპექტის ბალანსი და შეთანხმებულობა. სწორად შერჩეული ბალანსი შესაძლებლობას იძლევა BPM-ის პროექტის ეფექტიანად და ეფექტურად შესრულებისთვის. ტექნოლოგიური და საინჟინრო სერვისის ჰოლანდიური პროვაიდერი Sogeti-ს დევიზია „სიჩქარე (ეფექტურობა) და ეფექტიანობა ბალანსისა და შეთანხმებულობის ხარჯზე“. ამ მეტაფორის უკეთ გასაგებად უნდა განიმარტოს შემდეგი ტერმინები:

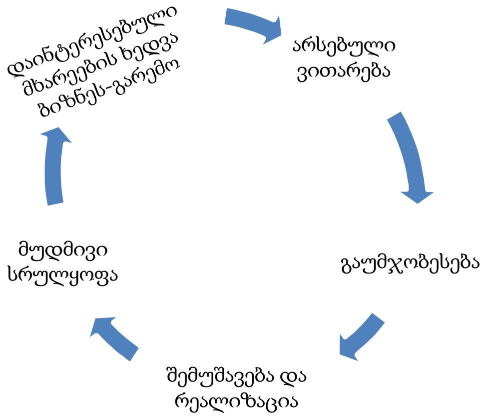
- *სიჩქარე (ეფექტურობა)* - გადამწყვეტი ფაქტორია. მთავარი მიზანია გამარჯვება, რის მიღწევაც მაშინაა შესაძლებელი თუ ფინიშის ხაზთან ორგანიზაცია პირველი იქნება. პროექტში/ორგანიზაციაში BPM-ის მიზანია იმ სარგებლის რეალიზაციაზე მობილიზება რასაც ბიზნეს-პროცესები იძლევა;
- *ეფექტიანობა* დაკავშირებულია საჭირო შედეგების მიღწევისთვის მთელი არსებული ენერგიისა და ენთუზიაზმის ოპტიმალურ გამოყენებასთან. ორგანიზაციის/BPM-ის პროექტის მიზანია თითოეული მონაწილის პროდუქტიული წვლილის უზრუნველყოფა, რაც საკმარისია საჭირო შედეგების მისაღწევად;
- *ბალანსი* საჭიროა რათა თავიდან იქნას აცილებული ორგანიზაციის მერყეობა და დაცული იქნას მისი მდგრადობა. თუ არ იქნება უზრუნველყოფილი მდგრადობა დაზარალდება სიჩქარე და ეფექტიანობა. ბალანსი მიიღწევა ორგანიზაციის ყველა წევრის ძალისხმევის, სტატუსისა და გამოცდილების დაჟინებითი შეთანადებით. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციის/BPM-ის პროექტის მიზანია გადაწყვეტილების რეალიზაციის დროს დანერგვის ყველა ელემენტის (პროცესების მართვის, ადამიანების, პროექტების მართვის, რესურსებისა და ინფორმაციის) აღრიცხვის უზრუნველყოფა;
- *შეთანხმებულობა* - საჭიროა იმისთვის, რომ ორგანიზაციის/BPM-ის პროექტის გუნდმა იმუშაოს როგორც ერთიანმა მექანიზმმა - რიტმულად და ერთი მანერით, რაც მაღალ სიჩქარეს უზრუნველყოფს, ეს კი, მიიღწევა დანერგვის ყველა იმ ელემენტის შეთანადებით, რაც ცალკეულად არ განიხილება;
- *პროცესი* - ორგანიზაციის/BPM-ის პროექტში წამყვანი როლი ბიზნეს-პროცესებს ენიჭება, ხოლო პერსონალი და ტექნოლოგიები მის რიტმს უნდა აყვნენ;
- *ხელმძღვანელობას* (პროექტის მენეჯერი, პროცესების ხელმძღვანელი, პროექტის სპონსორი) ორგანიზაცია/BPM-ის პროექტი პირდაპირ ფინიშისკენ მიჰყავს, ისე რომ არ მოხდეს კურსიდან გადახვევა. თუ ორგანიზაცია/BPM-ის პროექტი ძალიან დიდ როლს ანიჭებს რესურსებსა და ინფორმაციას, მოხდება პროექტის ორგანიზაციის „კუთხეში

მიჯირყვნა“ და ის იქ გაეჩხირება. თუ ორგანიზაცია/BPM-ის პროექტი გადაჭარბებულ მნიშვნელობას ანიჭებს პერსონალს ან პროცესებს, მაშინ ორგანიზაციული „ნავი“ საინფორმაციო ტექნოლოგიების „ნაპირზე“ შეიძლება გაეჩხიროს.

BPM-ის დანერგვისას სტრუქტურიზებული მიდგომის აუცილებლობა

აისბერგის სინდრომის შესაბამისად BPM-ის პროექტის დანერგვასთან დაკავშირებული ძალისხმევის უდიდესი ნაწილი უხილავია. მენეჯმენტს მუდამ უნდა ახსოვდეს, რომ BPM-ი თვითმიზანი არ არის. მისი ძირითადი არსი იმ შესაძლებლობებში მდგომარეობს, რაც BPM-ის მეშვეობით შეიძლება გაუჩნდეს ბიზნესს. ცხადია, რომ ის ხშირად სწორედ პროექტით იწყება, მაგრამ საჭიროა კოლოსალური ძალისხმევა, რათა პროექტის ტრადიციული სტატუსი გადაიქცეს საწარმოს ჩეულებრივ, ყოველდღიურ სამუშაო რეჟიმად. კომპანიების ტრადიციული მიდგომა პროცესების სრულყოფასთან დაკავშირებით შეიძლება წარმოავდგინოთ დემინგის ციკლის მეშვეობით, რის შესახებაც მეორე თავში გვქონდა მსჯელობა. დროთა განმავლობაში ამ ციკლმა ევოლუცია განიცადა და ნახატ 5.1-ში წარმოდგენილი სახით ჩამოყალიბდა:

ნახატი 5.1



ნახატში ნაჩვენებია ის ჩვეული ნაბიჯები რაც ბიზნესის სრულყოფის პროექტით უნდა განხორციელდეს, მაგალითად:

1. სრულყოფას დაქვემდებარებული სფეროების ანალიზი, საწარმოს სამიზნე მაჩვენებლების გააზრება, დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნების შეკრება და იმ პროცესების შერჩევა, რაც პირველ რიგში უნდა დაიხვეწოს;
2. არსებული მდგომარეობის საკმაოდ დაწვრილებითი ასახვა, რაც პროცესის გააზრებისა და მისი სრულყოფის გზების განსაზღვრის შესაძლებლობას იძლევა;
3. პროცესის გარდაქმნის ვადებთან და გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით საწარმოს შიგნით თანხმობის მიღწევა;
4. ახლად პროექტირებული პროცესების დანერგვა.

ადრე ორგანიზაციების უმრავლესობა ამ ნაბიჯზე შეჩერდებოდა, რადგან ჩათვლიდა, რომ ახლად დაპროექტებული უფრო ეფექტიანი პროცესების დანერგვა თავისთავად გვევლინება

წარმატების მომტანად. ბევრ შემთხვევაში, 18-24 თვის გასვლის შემდეგ, საჭირო ხდებოდა პროცესების გადახედვის პროექტის გამეორება, რადგან ბიზნესი იცვლებოდა და შედეგად პროცესები აღარ პასუხობდნენ მის მოთხოვნებს. ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ახალ-ახალი პროექტების წარდგენის საჭიროების თავიდან აცილებისათვის, აუცილებელია პროცესების მუდმივი გაუმჯობესების პროგრამის ქონა. ეს შესაძლებლობას იძლევა ბიზნესში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად მოხდეს მათი განახლება. ასეთი მიდგომის დროს მთავარი კითხვებია: ზუსტად იმ პრობლემის გადაწყვეტა ხდება, რის გადაჭრაცაა საჭირო? როგორ უნდა დავრწმუნდეთ იმაში, რომ ახლად შემუშავებული პროცესები ნამდვილად შეესაბამება სტრატეგიულ პერსპექტივას ან საწარმოს მისწრაფებებს? მართალია დადასტურებულია, რომ უპირველესად საჭიროა ორგანიზაციის სტრატეგია და მისი სტრუქტურა მხარს უჭერდეს ერთმანეთს, მაგრამ რამდენად საკმარისია ეს?

პრაჰალადმა (C. K. Prahalad), სიტყვით გამოდიოდა რა 1998 წელს ჰარვარდის უნივერსიტეტში გამართულ კოლოკვიუმზე სახელწოდებით „დავარღვიოთ ცვლილებების კოდექსი“ აღწერა სამი პროგრამული მიმართულება, რაც მუდმივად ერთდროულად უნდა მოქმედებდეს, ესენია:

ინტელექტუალური მიმართულება. ზოგიერთი ამას სტრატეგიას უწოდებს, ზოგიერთი სტრატეგიულ პერსპექტივას თუ სტრატეგიულ მისწრაფებებს. ნახატ 5.2-ზე მას „ორგანიზაციის მიზნები და წარმატების მაჩვენებლები“ ეწოდება.

მმართველობითი მიმართულება თავისთავში მოიცავს ორგანიზაციის სტრუქტურას, ტექნოლოგიებს და სისტემებს, ასევე ორგანიზაციის შიგნით რესურსების გამოყენებისა და გადანაცვლების მმართველობითი საშუალებების შერჩევას. პროცესები სწორედ ამ მიმართულებაშია გაერთიანებული, რაც ნახატ 5.2-ზეცაა აღნიშნული სვეტ „ორგანიზაციის მართვაში“.

ქცევითი მიმართულება. აქ შედის კულტურა, ფასეულობები, ეთიკური ნორმები, ხელმძღვანელობის სტილი, პერსონალის სწავლება, უნარ-ჩვევები და თანამშრომელთა მწარმოებლურობის ძირითადი მაჩვენებლები. ამ შემთხვევაში აუცილებელია დაჯილდოებისა და სტიმულირების სისტემის იმ ქცევით მოდელზე ადექვატური რეაგირების უზრუნველყოფა, რის დანერგვასაც ცდილობს ორგანიზაცია. ნახატ 5.2-ზე ეს ნაჩვენებია ბოლო სტრიქონში „მწარმოებლურობა და გაზომვები“.

ნახატი 5.2

მწარმოებლურობის	მწარმოებლურობისადმი მოთხოვნილებები			
		მიზნები და მაჩვენებლები	შექმნა და დანერგვა	მართვა
	ორგანიზაცია	ორგანიზაციის მიზნები და წარმატების	შექმნა და რეალიზაცია	ორგანიზაციის მართვა

		მაჩვენებლები		
	პროცესები	პროცესების მიზნები და წარმატების მაჩვენებლები	კონსტრუირება/პროექტირება და პროცესების დანერგვა	პროცესების მართვა
	მწარმოებლურობა და გაზომვები	ორგანიზაცი-ული მიზნები და წარმატე-ბის მაჩვენებ-ლები	ფუნქციების ფორმულირება და დანერგვა	პერსონალის მართვა

პრაჰალადის გამოსვლაში სამართლიანადაა ხაზგასმული, რომ ორგანიზაცია ყველა მიმართულებით ერთდროულად უნდა მუშაობდეს. საწარმოს ხელმძღვანელობისა და მმართველობისთვის მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ეს სამი სტრატეგიული მიმართულება სათანადოდ მიიღოს და განსაზღვროს ფირმაში მათი პრაქტიკული გამოყენება.

ბევრი ორგანიზაცია, რომელიც ბიზნეს-პროცესების სრულყოფას აპირებს იწყებს „პროცესების კონსტრუირება/პროექტირება და დანერგვით". სრულდება „არსებული ვითარებისა" და „გაუმჯობესების" მოდელირება, შემდეგ ხდება გარდაქმნილი პროცესების რეალიზაცია და საჭიროების შემთხვევაში იწყება ფიქრი თუ რატომ არ ემთხვევა ზოგჯერ მიღებული შედეგები დაგეგმილს. უნდა გვახსოვდეს, რომ მსგავსი საქმიანობა ყოველთვის წარმატებული არ არის და რაც უფრო რადიკალურია გარდაქმნები ჩავარდნების შანსიც იზრდება.

როგორ უნდა მოხდეს პროცესების ხელახლა პროექტირება, ისე რომ არ არის გაცნობიერებული თუ რა არის მოსალოდნელი პროექტისგან, რა არის პროცესის ახალი მიზანი/მიზნები? საჭიროა თუ არა შემუშავების ვადების შემცირება? ვადები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს პროცესის პროექტირებისადმი მიდგომას. სურს თუ არა ხელმძღვანელობას მიწოდებული მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ეს ზოგიერთი ტრანზაქციის დამუშავების ვადებს გაზრდის? პროცესის გადაკეთებისადმი მიდგომები აბსოლუტურად განსხვავებული იქნება ამ კითხვებზე პასუხების მიხედვით. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კითხვაა: როგორ უნდა დადგინდეს, რომ პროცესს წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის სტრატეგიის ფასეულობის ზრდაში? იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ცნობილია პროცესის მიზნები და ის იმგვარდაა გადაკეთებული, რომ შესაძლებელია აღნიშნული მიზნების მიღწევა, მთავარი საკითხია თუ რამდენად შეესაბამება პროცესის ასეთი ცვლილებები ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და რა წვლილის შეტანა შეუძლია მათ შესრულებაში?

დამხმარე პროცესების მიზნებთან ორგანიზაციის სტრატეგიის დაკავშირებისა და ახლად კონსტრუირებული პროცესების შექმნისთვის აუცილებელია დაისვას კითხვა: თუ

ვინ ახდენს ამ პროცესების რეალიზებას? ზოგადი პასუხი ნათელია ორგანიზაციის პერსონალი, მაგრამ დაკონკრეტებისთვის აუცილებელია სტრუქტურული გადაწყვეტილებების მიღება. თუ ორგანიზაციის სტრუქტურა თანამდებობრივი როლები, პროფესიულ-საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, წახალისებისა და დაჯილდოების სისტემა მხარს არ უჭერს ორგნიზაციის სტრატეგიას, მაშინ პრახალადისეული ვერსიის მხოლოდ პირველი ორი მიმართულება იმუშავებს. როდესაც გადაწყდება ყველა ეს საკითი, ორგანიზაციამ ბიზნეს-პროცესების მუდმივი მმართველობა და სრულყოფა უნდა უზრუნველყოს.

BPM-ის პროექტის რეალიზება მრავალწახნაგოვანი და რთული სამუშაოა და თუ არ იქნება სტრუქტურირებული მიდგომა, ან არაფერი გამოვა, ან მიღებულ იქნება დაინტერესებული მხარეებისთვის მოულოდნელი შედეგი. გასათვალისწინებელია, რომ მეთოდიკისა და სქემების ძალიან ხისტი გამოყენება, ამცირებს მოქნილობას, რაც ესოდენ აუცილებელია ცვალებად გამოწვევებზე საპასუხოდ.

წარმატების მისაღწევად საჭიროა პრაქტიკული, ყოველმხრივი და სტრუქტურირებული მიდგომა, რისი ადაპტირებაც შეიძლება კონკრეტულ ორგანიზაციასთან. შემუშავებულია საერთო სქემა რის ჩარჩოებშიც შესაძლებელია ზემოაღნიშნული მიდგომის გამოყენება BPM-ის პროექტების და პროგრამების რეალიზებისთვის, რამაც უკვე მოიპოვა გარკვეული აღიარება. ამ სქემის შესახებ შემდგომ თავებში იქნება მსჯელობა.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. რა უნდა მოიმოქმედოს საწარმომ BPM-ის შემუშავების დაწყებამდე?
2. რა არის ბიზნეს-პროცესების მართვის საკვანძო საკითხი და რატომ არ ხდება ზოგჯერ ბინეს-პროცესებში ორგანიზაციის სტრატეგიის გათვალისწინება?
3. რა არის პროცესების არქიტექტურა და რისთვისაა ის საჭირო?
4. რატომ არ გამოიყენება ზოგჯერ „პროცესების არქიტექტურა“?
5. ჩამოთვალეთ და განიხილეთ BPM-ის პროექტების წარმატების კრიტიკულად მნიშვნელოვანი საბაზო ფაქტორები;
6. ჩამოთვალეთ და განიხილეთ BPM-ის დანერგვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორები;
7. რატომ არის აუცილებელი სტრუქტურიზებული მიდგომა BPM-ის დანერგვისადმი?
8. რა ნაბიჯები უნდა განხორციელდეს ბიზნესის სრულყოფის პროექტით?
9. BPM-ის დანერგვისას რა პროგრამული მიმართულებები, უნდა მოქმედებდეს მუდმივად და ერთდროულად?

თავი 6. BPM-ის შემუშავების მეთოდოლოგია და ატრიბუტები

BPM-ის ელემენტები

ბიზმეს-პროცესების მართვა თანამედროვე ეპოქაში ორგანიზაციის წარმატების მომტან უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტად ითვლება, თუმცა თავად BPM-ის გამართული ამოქმედება სამ უმნიშვნელოვანეს ელემენტზე: *პროცესებზე, პერსონალსა და ტექნოლოგიებზეა დამოკიდებული.*

პროცესები. უპირველესად საჭიროა ორგანიზაციის მიერ პროცესების მნიშვნელობის გაცნობიერება. ამასთან მუდმივად უნდა იქნას უზრუნველყოფილი ბიზნეს-პროცესების განახლების შესაბამისი დონე, რაც დაკავშირებული იქნება ორგანიზაციის სტრატეგიასთან და პროცესების ამოცანებთან.

ადამიანები/პერსონალი. პროცესების მართვისადმი ორგანიზაციის მომწიფებულობის ზრდასთან ერთად მოდის იმის გააზრება, რომ პერსონალი საკვანძო ადგილს იკავებს ახალი პროცესების დანერგვის საქმეში. ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს მწარმოებლურობის გაზომვისა და მართვის შესაბამისი სქემები. პროცესების მართვა არ უნდა რეაგირებდეს მოვლენებზე, არამედ ის უნდა იყოს პროაქტიური და პრევენტული. ეს ყველაფერი კი, BPM-ის პროექტის გარშემო უნდა აიგოს.

ტექნოლოგიები. ეს ტერმინი ამ შემთხვევაში ნიშნავს პროცესებისა და პერსონალის დამხმარე ინსტრუმენტებსა და საშუალებებს და არ არის აუცილებელი, რომ მასში მოაზრებული იყოს BPM-ის პროგრამული საშუალებები ან აპლიკაციები (თუმცა შესაძლოა მათაც აღნიშნავდნენ).

მეოთხე კომპონენტად შეიძლება ჩაითვალოს ამ სამი ელემენტის გამაერთიანებელი „პლატფორმა" *პროექტების მართვა*, რადგან სწორად წარმართული პროექტის გარეშე BPM-ის დანერგვა წარუმატებლობისთვისაა განწირული.

BPM-ის პროექტები რთულია და მათი წარმატება ეფუძნება ყველა ასპექტის სწორ შესრულებას. ეს ასპექტები იმ საფუძვლად შეიძლება წარმოვიდგინოთ, რასაც ეყრდნობა ელემენტები. სამწუხაროდ ბევრი ორგანიზაცია ცდილობს BPM-ის მნიშვნელოვანი პროექტების ისე განხორციელებას, რომ სათანადო ყურადღებას არ აქცევს საფუძვლის ოთხივე ელემენტსა თუ კომპონენტს, არადა თუ საფუძველი არ იქნება მყარი, პროექტი წარმატებული ვერ იქნება. პროექტის საფუძვლის ელემენტები/კომპონენტები სხვადასხვა ადამიანის მიერ სრულდება, რომლებიც ზოგჯერ საკმარისად არ ურთიერთობენ და არც საქმიანობის სათანადო კოორდინირებას ახდენენ. ხშირად იმის თქმაც შეიძლება, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ბიზნესის განყოფილებები და კლიენტები სხვადასხვა ენებზე საუბრობენ. ორგანიზაციებში პროექტების მართვაც ხშირად ვერ არის სათანადო დონეზე. როდესაც ორგანიზაცია თავს ვერ ართმევს კომპონენტებს, ეს შემდეგი სიმპტომებით ვლინდება:

- ორგანიზაციებს ვერ გაურკვევიათ საიდან დაიწყონ;
- არ ჩანს დაგეგმილი ან ნავარაუდევი წინსვლა;

- ხდება ტექნოლოგიური ინსტრუმენტის შეძენა იმის იმედად, რომ ეს ყველა საკითხს გადაწყვეტს;
- ვერ ხდება გადაწყობილი პროცესების რეალიზება;
- მიღებული შედეგები არადამაკმაყოფილებელია;
- არ არის სწორად გამოვლენილი ის მიზეზი რის გამოც ხდება პროცესების სრულყოფა;
- BPM-ი სუსტ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე და ამის მიზეზი შეიძლება იყოს დანერგვის მასშტაბები(რაც შეიძლება იყოს გადაჭარბებულიც და პირიქით) ან ის, რომ ორგანიზაციამ ძალიან ამბიციური მიზნები დაისახა.

ოთხივე კომპონენტისა და ელემენტის შედეგიანი შესრულება საჭიროებს სხვადასხვა მიდგომას, უნარსა და ჩვევას. BPM-ის დანერგვის საფუძვლები შეიძლება განსხვავდებოდეს არამარტო ორგანიზაციებს შორის, არამედ თვით ერთი ორგანიზაციის ფარგლებშიც კი. მაგალითად, ბევრს საუბრობენ BPM-ის სტრატეგიისა და ორგანიზაციის სტრატეგიის დაკავშირების შესახებ. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მიზანი ძალიან მხარდაჭერილია, ეს ორგანიზაციის ერთადერთი სფერო არ არის სადაც საჭიროა მსგავსი კავშირი. ვიდრე ორგანიზაცია დაკავდება პროცესების სრულყოფით, აუცილებელია იმ ფაქტორების გააზრება, რაც ამაზე მოახდენს გავლენას. მანამ სანამ არ მოხდება პერსონალის ქცევისა და კულტურის გაცნობიერება, ძნელია იმის დადგენა თუ რა ცვლილებები იქნება ეფექტიანი. ამიტომ უნდა მოხდეს არამარტო სტრატეგიისა და პროცესების დაკავშირება, არამედ პერსონალისა და ქცევის მოდელებისაც. BPM-ის პროექტის რეალიზაცია ასევე დამოკიდებულია მწარმოებლურობის მართვის ასპექტებზე და ორგანიზაციის ყველა დონეს შორის ინფორმაციის ეფექტიან გაცვლასა და ურთიერთკავშირების დამყარებაზე. გარდა ზემოაღნიშნულისა BPM-ის პროექტის წარმატება დაკავშირებულია შემდეგი კომპონენტების - სტრატეგიული მიზანდასახულობა, სტრატეგიული პერსპექტივა (ან ხედვა), აღსრულება, ფასეულობები/კულტურა/ქცევის მოდელები, პერსონალი - სინქრონიზაციაზე.

სტრატეგიის, ხედვისა და ორგანიზაციული პროცესების დახვეწის პროექტების დაკავშირება, სტრატეგიის უფრო სრულყოფილად რეალიზების შესაძლებლობას იძლევა. ზოგიერთი მკვლევარი გამოყოფს ოთხ ძირითად (სტრატეგია, შესრულება, კულტურა და სტრუქტურა) და ოთხ მეორეულ (ტალანტები, ლიდერობა, ინოვაციები, შერწყმა და პარტნიორობა) სფეროებს, სადაც წარმატებით მომუშავე ორგანიზაციები შესრულების განსაკუთრებულ დონეს აღწევენ. ასეთ შემთხვევებში საჭიროა წარმატების მიღწევა ყველა ძირითად და სულ ცოტა ორ მეორეულ სფეროში. ერთ-ერთი ძირითადი სფერო „შესრულება“ ნიშნავს „ოპერაციული აღსრულების შემუშავებასა და მხარდაჭერას.“ დამკვიდრებული პრაქტიკაა, რომ წარმატებული ორგანიზაციები სრულყოფისთვის შეარჩევენ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მხრივ ყველაზე მნიშვნელოვან პროცესებს და ცდილობენ ისინი მაქსიმალურად ეფექტიანები და პროდუქტიულები გახადონ. ასეთ ორგანიზაციებში ასევე მკაფიოდაა ფორმულირებული პროცესების ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

ორგანიზაციის წარმატებისთვის აუცილებელია, რომ ხელმძღვანელთა და თანამშრომელთა მწარმოებლურობის მაჩვენებლები დაკავშირებული იყოს სტრატეგიასთან და ორგანიზაციის განვითარება შესაბამისი მიმართულებით წარიმართოს. ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის პროგრამის წარმატებით განხორციელებისთვის აუცილებელია, რომ მისი რეალიზაციისადმი მიდგომა იყოს ერთიანი და თანმიმდევრული, წინააღმდეგ შემთხვევაში გაიზრდება წარუმატებლობის რისკი. რეალიზაციისადმი ასეთი მიდგომა საშუალებას მისცემს საწარმოს უფრო ფასეული გახადოს ორგანიზაციის წარმატების ელემენტები.

BPM-ის დანერგვის საერთო სქემა

ყველა ორგანიზაციასთან ადაპტირებული BPM-ის პროექტის ან პროგრამის რეალიზაციის სქემის შემუშავება, უაღრესად რთული ამოცანაა. თვით იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ორგანიზაციები მსგავსია, მათი თავისებურებების გათვალისწინებით BPM-ის დანერგვის მიდგომები მკვეთრად იცვლება. მიუხადავად ამისა, BPM-ის კონსულტანტებისა და პრაქტიკოსების დანერგვასთან დაკავშირებით დაგროვილმა გამოცდილებამ შექმნა ასეთი საერთო სქემის შემუშავების შესაძლებლობა. სქემა ათი ეტაპისგან შედგება, რის დაწვრილებითი განხილვა ქვემოთ მოხდება.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-პროცესების სრულყოფა მრავალი ორგანიზაციისთვის პრიორიტეტულია, BPM-ის რეალიზაციის ან პროცესების დახვეწისადმი მათი მიდგომები ძალიან განსხვავდება ერთამეთისგან. ამიტომ პროექტების წარმატების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია სქემის ან მეთოდიკის შემუშავება, სადაც ყველა შესაძლო ვარიანტი იქნებოდა გათვალისწინებული.

პროექტი ჩვეულებრივ იწყება სასტარტო მოედნიდან, როდესაც საწარმოში შეირჩევა ის ქვედანაყოფი სადაც უნდა მოხდეს საქმიანობის სრულყოფა, დგინდება პროექტის მოცულობა, ხდება მისი დამტკიცება და ამოქმედება. აქედან დაწყებული გააზრების, ინოვაციების, განვითარებისა და დანერგვის ეტაპები განსაზღვრავენ ყოველი პროექტის მსვლელობას და საერთო სქემისა და მიდგომის შეთანხმებულობას. დამაგვირგვინებელ ეტაპებზე პროექტების ჯგუფი უნდა ურთიერთქმედებდნენ ბიზნესის ქვედანაყოფებთან რათა მოხდეს პროექტის იმ მოსალოდნელი სარგებელის (შედეგიანობის) რეალიზება,რაც მის დასაბუთებაშია მოტანილი. ყოველივე ამის შემდეგ პროექტი „საპროექტო მდგომარეობიდან“ მდგრად ფუნქციონირებაზე გადაერთვება.

BPM-ის პროექტის მიმდინარეობის განმავლობაში უნდა მოხდეს ისეთი აუცილებელი *კომპონენტების (ატრიბუტების)* მხარდაჭერა როგორიცაა *პროექტების მართვა, პერსონალის მართვა და ლიდერობა.* აღნიშნულის გარეშე პროექტთან დაკავშირებული რისკები მრავალგზის იზრდება. ორგანიზაციაში BPM-ის რამდენიმე პროექტის წარმატებით რეალიზაციის შემდეგ, შესაძლებელია მათი თანმიმდევრულად ამოქმედება. ორგანიზაციის მიერ მიღებული ნებისმიერი სქემა სტრუქტურულად საკმაოდ მოქნილი და მოცვადი უნდა იყოს, რათა მოხდეს მისი ადაპტირება თითოეულ პროექტთან, პროგრამასთან ან

ორგანიზაციულ მიდგომასთან. ქვემოთ წარმოდგენილი სქემა სწორედ ამგვარი მოქნილობისა და მოცვის უზრუნველყოფას ახდენს იმ ეტაპებისა და ნაბიჯების კომპლექსის შედეგად რაც BPM-ის დანერგვასთან დაკავშირებული გამოწვევების დაძლევის შესაძლებლობას იძლევა.

სქემა იმგვარადაა აგებული, რომ შესაძლებლობას აძლევს ორგანიზაციას გამოტოვოს რომელიმე ეტაპი ან ნაბიჯი, თუ მათი განხორციელება მიუღებელია შერჩეული სცენარის რეალიზაციის მიხედვით. წარმოდგენილ სქემაში ათი ეტაპი და სამი დამატებითი კომპონენტია, რომელთა განხორციელება გარდაუვალად მიიჩნევა, რადგან BPM-ის ნებისმიერი პროექტის აუცილებელ ატრიბუტებად ითვლება. მიუხედავად იმისა, რომ რეალიზაციის ზოგიერთი სცენარის მიხედვით დასაწყისში შესაძლებელია რამდენიმე ეტაპის მთლიანად ან ნაწილობრივ გამოტოვება, ბოლო-ბოლო ნებისმიერი ორგანიზაცია უნდა დაუბრუნდეს გამოტოვებულ ეტაპებს და დაასრულოს ისინი, თუ BPM-ი და პროცესებზე ორიენტირებული ხედვა ბიზნეს-სტრატეგიის მნიშვნელოვან ელემენტად აღიქმება. ყოველი ეტაპი მოიცავს ნაბიჯების წყებას, რომლებიც ახდენენ BPM-ის პროექტის რეალიზებისადმი დეტალიზებული, სტრუქტურიზებული, მაგრამ მოქნილი მიდგომის ჩამოყალიბების შესაძლებლობას.

BPM-ის დანერგვის „ქვევიდან ზევით“ და „ზევიდან ქვევით“ მიმართულებები

ქვევიდან ზევით მიდგომა. ჩვეულებრივ არსებობს ერთი ან რამდენიმე მგზენაბარე პირი ვინც ფიქრობს, რომ BPM-ს შეუძლია მნიშვნელოვანი ცვლილებების გამოწვევა ორგანიზაციაში. ისინი აწვდიან ამ იდეას მენეჯერებს, ვინაც ყველა რესურსით უნდა უზრუნველყონ საპილოტე პროექტი. ეს მიდგომა ხშირად დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომელთათვისაც ბიზნესის ან პროცესის ნაკლები მომწიფებულობაა დამახასიათებელი და რთულად სავარაუდოა, რომ მათ ექნებათ მთავარი ან განყოფილებათა აღმასრულებელი ხელმძღვანელების ყურადღება და მხარდაჭერა.

„ქვევიდან ზევით“ მიდგომაზე დაფიქრება მაშინაა მართებული, თუ დასანერგი პროექტები საპილოტეა და შედარებით მცირე მასშტაბისაა. შესაბამისად მათ შეიძლება მცირე გავლენა ჰქონდეთ ორგანიზაციაზე და წარუმატებლობის შემთხვევაში ზარალიც არ იქნება მნიშვნელოვანი. ამგვარი წამოწყების მთავარი არსია BPM-ის პოტენციური სარგებლის დემონსტრირება. ამ დროს ხელმძღვანელობა და საპროექტო გუნდის წევრები სწავლობენ, იღებენ გამოცდილებას და აცნობიერებენ იმ სარგებელს, რაც BPM-ისგან უნდა მიიღოს ორგანიზაციამ. მას შემდეგ რაც პროექტის უპირატესობებში დარმწუნდება, ორგანიზაციის მენეჯმენტი ადვილად დათანხმდება მის გაგრძელებაზე.

„ქვევიდან ზევით“ მიდგომის უპირატესობებია:

- ის ზრდის შიდა ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს;
- ორგანიზაციაზე საპილოტე პროექტების მცირე გავლენის გამო, ბიზნესის რისკები მცირეა;
- ის იწვევს პროცესების გაუმჯობესებას;
- ის ბიზნესის მდგრად განვითარებას განაპირობებს;

- ორგანიზაციის პერსონალს აძლევს პროცესული სიმწიფისა და უნარების ზრდის შესაძლებლობას;
- ორგანიზაციაში განამტკიცებს BPM-ს, ზრდის რა მისი მხარდაჭერის შიდა იმპულსს;
- მენეჯმენტი თანადათანობით აცნობიერებს BPM-ის პროგრესულ როლს.

ყველა ეს მოსაზრება საკმაოდ ლოგიკურია, თუმცა ამ მეთოდის გამოყენება ასე ადვილიც არ არის, რასაც ჩვენს მიერ ქვემოთ მოტანილი დებულებებიც ადასტურებს:

- ის შეიძლება დარჩეს მცირე დივიზიონალურ ინიციატივად;
- მიუხედავად მდგრადობისა ის მუდმივად განიცდის გამოფიტვას;
- თუ ორგანიზაციას არ აქვს პროცესებზე ფოკუსირებული მენეჯმენტის სტრუქტურა, მისი მეშვეობით ვერ მიიღწევა პროცესების მდგრადი გაუმჯობესება;
- უმაღლესი აღმასრულებელი ხელმძღვანელის მხარდაჭერის გარეშე ის წარმატებული ვერ იქნება და ორგანიზაციაზე მცირეოდენ დადებით გავლენას თუ მოახდენს;
- გამოცდილების შედეგად დადგინდა, რომ ამ მიდგომის უდიდესი ნაკლოვანებაა, ის, რომ არასდროს მომხდარა რეალობაში მისი გადაქცევა საკმარისად კარგად ფუნქციონირებად საერთო კორპორაციულ ინიციატივად, თუ ის არ გარდაისახა „ქვევიდან ზევით“ მიდგომიდან „ზევიდან ქვევით“ მიდგომად.

ზევიდან ქვევით მიდგომა. დროთა განმავლობაში სულ უფრო იზრდება უმაღლესი აღმასრულებელი ხელმძღვანელების მხრიდან იმის გააზრება, რომ მათი ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია პროცესზე ფოკუსირებული ხედვის ქონა და შესაბამისად ისინი უფრო მიდრეკილნი არიან გაიაზრონ და მიიღონ ორგანიზაციის ტრანსფორმირების პროცესზე დაფუძნებული მიდგომა. ეს განაპირობებს „ზევიდან ქვევით“ მიდგომის პოპულარობის ზრდას.

ეს მიდგომა უფრო დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომელთაც ჰყავთ ისეთი უმაღლესი აღმასრულებელი ხელმძღვანელი, ვისაც კარგად აქვს გააზრებული თუ რა სარგებლის მოტანა შეუძლია პროცესზე ფოკუსირებას მათი ორგანიზაციისთვის. ყოველივე ეს კი, განაპირობებს კომპანიის მომწიფებულობას, რათა მან მოახდინოს BPM-ის დანერგვა ზევიდან ქვევით. ვინაიდან ეს მიდგომა ინიცირებული და მართულია მთავარი აღმასრულებელი ხელმძღვანელის მიერ ის შეიძლება სამ ფრაზით აღიწეროს: *მცირედით დაწყება, მომავალზე ფიქრი, ფოკუსირებულობის შენარჩუნება.*

მცირედით დაწყება. BPM-ი შეიძლება დაიწყოს რამდენიმე პატარა საპილოტე პროექტით, როგორც ქვევიდან ზევით მიდგომის შემთხვევაში, ოღონდ აქ განსხვავება ის არის, რომ მოცემულ შემთხვევაში ეს წამოწყება მხარდაჭერილია მთავარი აღმასრულებელი დირექტორით და მაღალი რანგის სხვა მენეჯერებით. ჩვეულებრივ, საწყისი პროექტი უფრო გამიზნულია განმახორციელებელი გუნდის შექმნისა და მისი წევრების სწავლებისთვის ვიდრე იდეის განსამტკიცებლად.

მომავალზე ფიქრი. წარმატებისთვის მნიშვნელოვანია ენთუზიაზმის დაგეგმვა და შექმნა, მაგრამ ძალიან გადამეტება ამ მხრივ არ შეიძლება. BPM-ის მსვლელობა, რის დაგეგმვაც

აუცილებელია, გააქტიურდება როდესაც დაიწყება მისი რეალიზება. ამ დროს მნიშვნელოვანია მოქნილობა და ბიზნესის სარგებელისთვის მიდევნება.

ფოკუსირებულობის შენარჩუნება. ეს შესაძლოა ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია. ესაა მიზეზი, მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა და მაღალი რანგის სხვა მენეჯერებმა თუ რატომ უნდა დაუჭირონ მხარი BPM-ის პროგრამის განხორციელებას. ფოკუსირებულობა ასევე ნიშნავს ორგანიზაციის მომავლის შენებას BPM-ის მეშვეობით. ეს იძლევა შესაძლებლობას დიდი ხნით იქნას შენარჩუნებული მდგრადობა. ჩვეულებრივ „ზევიდან ქვევით" მიდგომა ასევე შეიძლება დაუკავშირდეს სამიზნე მოდელის სამომავლო მდგომარეობას.

უდიდესი შეცდომა რაც დაშვებული აქვს ბევრ ორგანიზაციას ზევიდან-ქვევით მიდგომის განხორციელების დროს არის ძალიან დიდი დროის დათმობა დაგეგმვისა და გუნდის შექმნისთვის, რაც BPM-ის სასტარტო ფუნდამენტად აღიქმება. ფუნდამენტი აუცილებელია, მაგრამ საჭიროა ბალანსის დაცვა და აქტივობის საკმარის დონეზე შენარჩუნება, რათა ორგანიზაციამ მიიღოს ბიზნეს-სარგებელი და შეინარჩუნოს BPM-ის განხორციელების იმპულსი.

„ზევიდან ქვევით" მიდგომის უპირატესობებია:

- ის მხარდაჭერილია რესურსებითა და მმართველობით მთავარი აღმასრულებელი დირექტორისა და მაღალი რანგის სხვა მენეჯერების მიერ;
- მისი წარმატება დადასტურებულია;
- კარგი მმართველობის პირობებში სარგებელი უზარმაზარია;
- ის მუშაობს.

„ზევიდან ქვევით" მიდგომის პოტენციური პრობლემებია:

- თუ აღმასრულებლები BPM-ის დანერგვის დროს ხელმძღვანელობენ მხოლოდ მეთოდოლოგიებით ან ინსტრუმენტების ნაკრებით, მაგალითად, როგორიცაა მომჭირნე წარმოება ან ექვსი სიგმა, სანამ სარგებელს მოუტანს ორგანიზაციას, ის წარმატებული ტრანსფორმაციის მაგალითად ვერ გამოდგება;
- თუ ორგანიზაციის მომავალი მდგრადობის საფუძველზე არ იქმნება, სარგებელი სწრაფად განქარდება;
- ის „მძიმე სამუშაოა";
- ის არ არის სწრაფი რემონტი, ის მრავალწლიანი მსვლელობაა.

BPM-ის პროექტის განუყოფელი ატრიბუტები

BPM-ის პროექტის სამი უმნიშვნელოვანესი ატრიბუტია *პროექტების მართვა, პერსონალის ცვლილებების მართვა და ლიდერობა/წამყვანი როლი.* მათზეა დამოკიდებული BPM-ის ნებისმიერი პროექტის წარმატება და ისინი პროექტის სქემის ყველა ეტაპს გასდევს წითელ ზოლად.

1. *პროექტების მართვა.* კლიენტები ხშირად ინტერესდებიან შეუძლია თუ არა ბიზნეს-პროექტის ჩვეულებრივ მენეჯერს BPM-ის პროექტის რეალიზება? პასუხი დადებითია,

ოღონდ ერთი დათქმის გათვალისწინებით, რომ გამოცდილება ამ შემთხვევაში ძალიან მნიშვნელოვანია, რის გარეშეც პროექტის რისკები არსებითად იზრდება და ორგანიზაციამ შეიძლება ხელიდან გაუშვას ბევრი ის სარგებელი, რის გამოც მოხდა BPM-ის ინიცირება. შეუძლია თუ არა პროექტების მართვის მნიშვნელოვანი გამოცდილების არ მქონე ადამიანმა განახორციელოს BPM-ის პროექტი? პასუხია არა. პროექტების მართვის ცოდნა - ფუნდამენტური მოთხოვნაა ნებისმიერი პროექტის, მათ შორის BPM-ის პროექტის ხელმძღვანელობის დროს. უფრო მეტიც, უკანასკნელ შემთხვევაში, სპეციფიკურობისა და სირთულის გათვალისწინებით ხელმძღვანელობისადმი წაყენებული მოთხოვნები მეტია.

2. პერსონალის ცვლილებების მართვა. პერსონალის ცვლილებები მნიშვნელოვანი ელემენტია, რადგან ეს უშუალოდ ეხება BPM-ის პროექტის რეალიზაციის პერსონალთან დაკავშირებულ ასპექტებს. დიდი ხანია არსებობს მოსაზრება და ის უფრო ფართოვდება, რომ ადამიანური ფაქტორი, გაუმჯობესებასთან დაკავშირებულ პროექტებში ყოველთვის არ არის სათანადოდ განხილული. როგორც მაიკლ ჰამერი ამბობდა „იდეების წამოყენება შედარებით ადვილია. რთულია განხორციელება. რეფორმები სანგრებში იჩხირება და კვდება.“ ამ შემთხვევაში სანგრებში მჯდომარეებად ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანები იგულისხმება.

3. ლიდერობა/წამყვანი როლი. ბიზნეს-პროცესების ცვლილებების დარგში მომუშავე ყველა სპეციალისტი იზიარებს იმ მოსაზრებას, რომ ცვლილებების ნებისმიერი პროგრამის წარმატებისთვის, ის უნდა ეყრდნობოდეს უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელობის/ლიდერების მხარდაჭერას. კინის (Keen) თანახმად: „ცვლილებების განხორციელებასთან დაკავშირებული ხელმძღვანელობის მტკიცე ნება გაცილებით მეტს ნიშნავს ვიდრე ცვლილებების დაწვრილებითი გეგმა“. BPM-ის პროექტების ეფექტიანობისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია თუ რამდენად ახდენენ ხელმძღვანელები-ლიდერები უფლებამოსილებების დელეგირებას. არსებობს BPM-ის დანერგვის ფრიად და ნაკლებად წარმატებული მაგალითები, რომელთა საერთო მახასიათებელია აღმასრულებელი ხელმძღვანელების/ ლიდერების დაჟინება, ყურადღება, გამოცდილება და საკუთარ თავში დარწმუნება.

BPM-ის პროექტის სამი უმნიშვნელოვანესი ატრიბუტის ერთობლივად განხილვის შემთხვევაში ვიღებთ სურათს, როდესაც BPM-ის პროექტი მხედველობის არეშია მოქცეული, ხოლო ოპერაციული ბიზნეს-საქმიანობა კი, მის მიღმა მიმდინარეობს. პროექტების მართვა საპროექტო საქმიანობაა, ხოლო პერსონალის ცვლილებების მართვა კი, ჩვეულებრივ ყოველდღიურ საქმიანობას განეკუთვნება. ხელმძღვანელობის როლი სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ ჰარმონიულად და ხავერდოვნად შეათანადოს საქმიანობის ეს ორი მნიშვნელოვანი არეალი. და ბოლოს უნდა აღინიშნოს, რომ არ ღირს სკურპულოზულად იქნას დაცული შემდგომ აღწერლი სქემა, ის უნდა ადაპტირდეს თითოეულ ორგანიზაციასა და სიტუაციასთან რის შესახებაც ქვემოთ ვიმსჯელებთ.

პროცესებზე ორიენტირებული ორგანიზაცია

ჩვენი ყურადღება კონცენტრირებული იქნება პროცესებზე ორიენტირებული ორგანიზაციების გარშემო ამიტომ მნიშვნელოვანია ამ ტერმინის ზუსტი განმარტება. ქვემოთ

ცხრილის სახით მოტანილია პროცესზე ორიენტირებული და არაორიენტირებული ორგანიზაციების შედარება.

ცხრილი 6.1

პროცესებზე ორიენტირებული და არაორიენტირებული ორგანიზაციების შედარება

პროცესებზე ორიენტირებული ორგანიზაცია	პროცესებზე არორიენტირებული ორგანიზაცია
აცნობიერებს, რომ პროცესებს მისთვის მნიშვნელოვანი სარგებელი და მოგება მოაქვს; დარწმუნებულია, რომ პროცესებს არსებითი წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის სტრატეგიის რეალიზებაში.	სრულად ვერ აცნობიერებს პროცესების მნიშვნელობას ორგანიზაციის სტრატეგიის დანერგვისა და რეალიზაციის საქმეში.
ორგანიზაციის მართვაში ახდენს BPM-ის ჩანერგვას.	პროცესების მართვა არ არის ყურადღების ცენტრში.
იღებს BPM-ის სტარტეგიას.	მხარს უჭერს BPM-ის სხვადასხვა ინიციატივას.
უმაღლესი ხელმძღვანელობა (განსაკუთრე-ბით უმაღლესი ხელმძღვანელი, რადგან დანარჩენი პერსონალი წაჰყვება ხელმძღ-ვანელ-ლიდერს.) პროცესებზეა მიზან-მიმართული.	ესმის პროცესების მნიშვნელობა, რადგან მათთან დაკავშირებულია მნიშვნელოვანი პრობლემები (ხარისხთან, შესრულების ვადებთან და ა.შ. დაკავშირებული).
აქვს პროცესების მკაფიო გააზრება, ესმის მათი გავლენა ერთმანეთზე.	აქვს ფასეულობის შექმნის მკაფიოდ განსაზღვრული ჯაჭვი და პროცესებისა და ქვეპროცესების წყება. შესაძლოა ზოგიერთი პროცესი მოდელირებულია მოდელირების მარტივი საშუალებების გამოყენებით. პროცესების მოდელები არ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული და შეთანადებული.
ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ასახულია პროცესების შესაბამისი გააზრება, ამასთან ის აგებულია ან პროცესების გარშემო ან პროცესების მატრიცისა და ფუნქციური ვალდებულებების საფუძველზე.	ორგანიზაციული სტრუქტურა ფუნქციური დანაწილების საფუძველზეა აგებული
გააზრებული აქვს, რომ პროცესებსა და წრფივ ფუნქციურ ვალდებულებებს შორის შესაძლოა გაჩნდეს უთანხმოება, ამიტომ აქვს ქმედითი მექანიზმი, გუნდური გააზრება და მიდგომა ასეთი უთანხმოებების გამოვლენისა და აღმოფხვრისთვის.	შეცბუნებულია ქვედანაყოფებს შორის არსებული პრობლემებით და ამას შესაძლოა მენტალიტეტს აბრალებდეს. არ არის გამორიცხული დანერგოს განყოფილებებს შორის ურთიერთმომსახურების დონესთან დაკავშირებული შეთანხმებები.
უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელები პროცესებზე პასუხისმგებლებად გვებლინებიან.	საფუძველია - ფუნქციონალი, ქვედანაყოფებს შორის პასუხისმგებლობის ჯვარედინი განაწილების გარეშე.
დაჯილდოება და მაჩვენებლები	დაჯილდოება და მაჩვენებლები

დაკავშირებულია პროცესების შედეგებთან.	დაკავშირებულია ფუნქციური ქვედანაყოფების შედეგებთან.

პროცესზე ჭეშმარიტად ორიენტირებული ორგანიზაციის დევიზი შესაძლოა იყოს: „ჩვენ ვარსებობთ და ვსუნთქავთ, კლიენტზე ორიენტირებით აგებული და მართული პროცესებით."

BPM-ის დანერგვის საერთო სქემის ამოქმედება

ბიზნეს-პროექტებისადმი და მათ შორის BPM-ისადმი ნებისმიერი სტრუქტურიზებულ მიდგომასთან დაკავშირებული სირთულეები იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაცია ხშირად აღიარებს ყველა შემთხვევისადმი ერთი მიდგომის ფილოსოფიას. გავრცელებულია მოსაზრება, რომ BPM-ის პროექტი მას შემდეგ უნდა დაიწყოს, რაც მოპოვებულ იქნება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის სრული მხარდაჭერა, ცხადია ასეთი ვარიანტი იდეალურია. რეალურად კი, ფირმების ხელმძღვანელების უმრავლესობას ან საერთოდ არ აქვს წარმოდგენა BPM-ის პროექტის შესახებ, ან არ ინტერესდება მათით. იმ შემთხვევაში, თუ ხელმძღვანელი გამოხატავს დაინტერესებას BPM-ის პროექტისადმი, მაშინ უპირველესად ის მასთან დაკავშირებული სარგებლის შესახებ დამადასტურებელ ინფორმაციას მოითხოვს. გარდა ამისა, არსებობს რისკი, რომ მიუხედავად გამოხატული დაინტერესებისა ხელმძღვანელმა არ დაუთმოს სათანადო ყურადღება, დრო და რესურსები BPM-თან დაკავშირებულ ინიციატივას. არადა, ორგანიზაციაში მიმდინარე ბიზნეს-პროცესების მონიტორინგს, მართვასა და სრულყოფას არამარტო ცარიელი სიტყვებით მხარდაჭერა სჭირდება. გარდა ზემოაღნიშნულისა, BPM-ის დანერგვასთან დაკავშირებული მიდგომების უმრავლესობა არ ითვალისწინებს ორგანიზაციებში ამ მხრივ დაგროვილ გამოცდილებას, თუმცა ცხადია, რომ ეს გამოცდილება მეტად განსხვავებული იქნება სხვადასხვა ფირმის მიხედვით.

იდეალურ შემთხვევაში ორგანიზაციას აქვს ფორმულირებული და გამოქვეყნებული პერსპექტივის სტრატეგიული ხედვა, მიზნობრივი მაჩვენებლები და ამოცანები. ნერგავს რა BPM-ს, ის სტრატეგიას მასთან შეთანადებით შეიმუშავებს და ყოველივე ამის საფუძველზე ახდენს პროცესების არქიტექტურის ფორმირებას. გარდა ამისა, პროცესების არქიტექტურა თავის მხრივ დაკავშირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიასა და ბიზნესისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების არქიტექტურასთან. ეს საუკეთესო ვარიანტია, თუმცა რეალური ვითარება ხშირ შემთხვევაში შორს დგას იდეალურისგან.

BPM-ის პროექტების შერჩევა. მიზეზები რის გამოც ორგანიზაცია იღებს გადაწყვეტილებას BPM-ის პროექტის დანერგვასთან დაკავშირებით, განმსაზღვრელ გავლენას ახდებს იმაზე თუ როგორ განვითარდება პროექტი, როგორ გამოიყენებს ორგანიზაცია და საპროექტო გუნდი საერთო სქემას.

ზოგადად მეთოდი არსებით გავლენას ახდენს თუ როგორ, როდის და ვის მიერ ხდება პროექტის შერჩევა. შერჩევის მეთოდი დამოკიდებულია ორგანიზაციის კონკრეტულ საჭიროებებზე, წამყვანი გუნდის BPM-ის კონტექსტით მომწიფებულობაზე, ასევე უმაღლესი ხელმძღვანელობის ლიდერობის სტილზე, აღმასრულებელ ორგანოებზე და მენეჯერებზე.

ორგანიზაციებში BPM-ის პროექტების დანერგვის ორი ძირითადი მეთოდი არსებობს, ესენია: *სტრატეგიით მხარდაჭერილი* და *ოპერაციულ-საინიციატივო* მიდგომები.

სტრატეგიით მხარდაჭერილი მეთოდი. ამ მეთოდს მაშინ იყენებენ, როდესაც ორგანიზაციის სტრატეგიის რეალიზება ხელმძღვანელთა ჯგუფის მიერ ხდება. ხოლო სტრატეგიის შემუშავებიდან რეალიზაციაზე გადასვლა იმას ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელობა მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ კონკრეტული პროექტები გავლენას მოახდენს ზოგიერთ ბიზნეს-პროცესზე. ეს გავლენა კი, თავის მხრივ გამოიწვევს მთელი რიგი ბიზნეს-პროცესების ცვლილებას ან გარდაქმნას. ასეთი ვითარება ნიშნავს ორგანიზაციის ბიზნეს-პროცესების „ზემოდან ქვემოთ“ მართვას. ამიტომ BPM-ის პროექტების პორტფელის ფორმირება, დაგეგმვა და გადახედვა მოხდება სტრატეგიის შემუშავების შედეგად. ამ დროს მოქმედებათა თანმიმდევრობის მიხედვით ორგანიზაციის სტრატეგია განსაზღვრავს BPM-ის პროექტის აუცილებლობას, ასევე მონიშნავს იმ პროცესებს, რასაც შეეხება და მოიცავს BPM-ის პროექტი. ვინაიდან დიდია იმის ალბათობა, რომ ასეთი ორგანიზაცია საკმარისად გამოცდილია BPM-ის რეალიზაციის მხრივ, მას ნამდვილად ექნება შემუშავებული პროცესების არქიტექტურა რასთანაც მოხდება პროექტის შედარება მისი განხორციელების განმავლობაში. საწყის ეტაპზე ზოგიერთი მოქმედება ჩვეულებრივზე ნაკლებად გულდასმით განხორციელდება, მაგრამ პროექტების ჯგუფისა და სტრუქტურის შემუშავება აუცილებელია. სექმის დანარჩენი ეტაპების შესრულებაც ასევე მნიშვნელოვანია.

ოპერაციულ-საინიციატივო მეთოდი. ეს მეთოდი, როგორც დასახელებიდანაც ჩანს, მოიაზრებს ორგანიზაციის ან ბიზნეს-განყოფილების ოპერაცული საჭიროებებით გამოწვეულ ინიციატივას. ამ ტიპის BPM-ის პროექტის მახასიათებლები განისაზღვრება ბიზნესის პრობლემებით. ოპერაციული ინიციატივა მიუთითებს, რომ BPM-ის პროექტის აუცილებლობის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება ორგანიზაციის შედარებით დაბალ მმართველობით დონეზე. ამგვარად ამოქმედების შესაძლო მომენტად სასტარტო ეტაპი მოგვევლინება. პროექტის არცთუ დიდი გუნდი დაიწყებს აღნიშნული ეტაპის რამდენიმე ნაბიჯის განხორციელებას, რაც პროექტის სასტარტო პოზიციებსა და სიღრმესთან ასოცირებული ინფორმაციის მოპოვებასთან და შეფასებასთანაა დაკავშირებული. აქედან გამომდინარეობს, რომ ორგანიზაციის სტრატეგიისა და საერთო სქემის პროცესების არქიტექტურის ეტაპები ბოლომდე არ ხორციელდება. მათ მხოლოდ გარკვეული ინფორმაციის მოპოვებისთვის იყენებენ. მიუხედავად ყველაფრისა, ორგანიზაციის სტრატეგიისა და BPM-ის პროექტის დაკავშირება უკიდურესად მნიშვნელოვან ფაქტორად რჩება.

იმ შემთხვევაში, როდესაც BPM-ის პროექტის ამოქმედების მიზეზია კანონმდებლობის მოთხოვნები, მისი განხილვა სტრატეგიული თვალსაზრისით უნდა მოხდეს. თუ პროექტი მხარდაჭერილია უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ, მაშინ ეს უწინარესად სტრატეგიით მხარდაჭერილ მიდგომასთან დაკავშირებული შემთხვევაა. თუ უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა არ არსებობს, მაშინ საქმე გვაქვს ოპერაციულ ინიციატივასთან.

ორგანიზაციის სტრატეგია და პროცესების არქიტექტურა BPM-ის ნებისმიერი პროექტის ფუნდამენტია. რაც უფრო დიდია პროექტი, მით უფრო მყარი უნდა იყოს ფუნდამენტი. სწორედ ამიტომ სტრატეგიით მხარდაჭერილ პროექტებში ორგანიზაციის სტრატეგიისა და პროცესების არქიტექტურის ეტაპებზე უმდა დაიხარჯოს უფრო მეტი ძალისხმევა, ვიდრე ამას ადგილი ექნებოდა ოპერაციული ინიციატივის შემთხვევაში. მაგრამ, მიუხედავად იმისა, თუ როგორ ხდება BPM-ის პროექტის აუცილებლობასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღება, ორგანიზაციის მიერ მიღებული შემდეგი გადაწყვეტილება BPM-ის პროექტის ტიპის შერჩევას უკავშირდება.

BPM-ის დანერგვის სცენარები. განასხვავებენ BPM-ის პროექტების დანერგვის ოთხ სცენარს. მათგან ერთ-ერთის შერჩევა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული, რასაც ქვემოთ განვიხილავთ.

1. *„ჩვეულებრივი სამუშაო"*. ამ სცენარს ირჩევს იმ ორგანიზაციების უმრავლესობა, რომლებიც მომწიფებულნი არიან BPM-ისთვის. ბიზნეს მენეჯერები სრულ მხარდაჭერას უცხადებენ პროცესებთან და კონკრეტულად BPM-ის პროექტებთან დაკავშირებით ორგანიზაციისეულ პოზიციას. ორგანიზაციებისთვის BPM-ი ან მასთან დაკავშირებული პროექტები ყოველდღიურ სამუშაოს წარმოადგენს;
2. *„მესაჭე"*. ასეთ სცენარს ადგილი აქვს, როდესაც ორგანიზაცია BPM-ის საკითხებში წინასთან შედარებით უფრო მაღალი დონის სიმწიფეს ავლენს. პროექტს მართავს ბიზნეს-მენეჯერი, რომელიც სრულად ფლობს ინფორმაციას და მხარს უჭერს ორგანიზაციაში ან ქვედანაყოფში BPM-ის დანერგვას;
3. *„საპილოტე პროექტი"* გამოიყენება იმ ვითარებაში, როდესაც ბიზნეს-მენეჯერი მართალია სრულად ფლობს ინფორმაციას, მაგრამ არ არის ბოლომდე დარწმუნებული BPM-ის უპირატესობაში. მიუხედავად ამისა, ის მზადაა განახორციელოს პროექტი, თუმცა თავდაპირველად შედარებით მცირე მასშტაბებით.
4. *„თვალთახედვის მიღმა"*. ასეთ სცენარს ადგილი აქვს იმ ორგანიზაციებში რომლებიც ყველაზე ნაკლებად არიან მომწიფებულნი BPM-თან მიმართებაში. ბიზნეს-მენეჯერი, რომელიც არ ფლობს სათანადო მოცულობის ინფორმაციას და არ არის დარწმუნებული BPM-ის უპირატესობაში და არცთუ დიდ დაინტერესებას გამოხატავს (თუ საერთოდ აქვს) საკუთარ ორგანიზაციაში BPM-ის დანერგვასთან დაკავშირებით. სცენარი შეიძლება განხორციელდეს პროცესების სრულყოფის ეგიდით და BPM-ი შესაძლოა საერთოდ არ იყოს მოხსენიებული. ამ ტიპის სცენართან დაკავშირებით არსებობს საინტერესო დაკვირვება, კერძოდ ზოგიერთ ორგანიზაციაში შეიძლება BPM-ის რამდენიმე პროექტი განხორციელდეს, მაგრამ მათ ვერ მოიპოვეს შესაბამისი ხელმძღვანელების სათანადო ყურადღება და ამიტომ არ მოხდა BPM-ის ფართომასშტაბიანი დანერგვა.

სცენარის შერჩევა. თუ რა სცენარის შერჩევა მოხდება დიდადაა დამოკიდებული ბიზნეს-მენეჯერის ჩართულობასა და მიზანსწრაფულობაზე. ამ შემთხვევაში სწორედ ბიზნეს-მენეჯერი, მაგალითად, გენერალური დირექტორი ან აღმასრულებელი ხელმძღვანელი განსაზღვრავს ბიზნესის სტრატეგიას. რაც უფრო მეტადაა ის ჩართული პროექტში და

დარწმუნებულია მასში, მით უფრო დიდ გავლენას მოახდენს პროექტი ორგანიზაციაზე. თავდაპირველად უმჯობესია დადგინდეს პროექტის განხორციელებაში ბიზნეს-მენეჯერის ჩართულობის ხარისხი და მხოლოდ შემდეგ მოხდეს ორგანიზაციაზე BPM-ის გავლენის შეფასება. მას შემდეგ რაც ორგანიზაციაში დასრულდება BPM-ის დანერგვა, მასთან დაკავშირებული ყველა ინიციატივა განიხილება „ჩვეულებრივი სამუშაოს“ სცენარით.

ცხრილი 6.2

BPM-ის სცენარების ზოგადი მახასიათებლები

	თვალთახედვის მიღმა	საპილოტე პროექტი	მესაჭე	ჩვეულებრივი სამუშაო
BPM-ის ინიციატივის ტიპი	პროექტი	პროექტი ან პროგრამა	პროგრამა ან ორგანიზაციის ინიციატივა	ორგანიზაციის ინიციატივა
BPM-თან დაკავშირებული გამოცდილება	არ არსებობს/ მოკრძალებულია	არ რსებობს/ მოკრძალებულია; შესაძლოა ორი-ოდ წარმატებული პროექტი	BPM-ის რამდენიმე პროგრამის ან პროექტის წარმატებული რეალიზება	BPM-ი ჩაშენებულია ორგანიზაციაში
ორგანიზაციის მომწიფებულობა BPM-ის მიხედვით	საწყისი ეტაპი	საწყისი, განმეორებადი	განმეორებადი, მართვადი, ფორმირებული	მართვადი
BPM-ის ინიციატივის მიზეზები	ოპერაციული პრობლემები	რიგი ოპერაციული პრობლემებისა; სტრა-ტეგიული საკითხები	სტრატეგიული საკითხები, მაგალითად შერწყმა, საკანონმდებლო მოთხოვნები	ოპერაციული პრობლემებიდან სტრატე-გიულ საკითხებამდე
BPM-ში ჩართული თანამშრომლების რაოდენობა	შეზღუდული რაოდენობა	საშუალო რაოდენობა	პოტენციურად შესაბამისი ბიზნესგანყოფი-ლების ყველა თანამშრომელი	პროექტის მასშტაბის მიხედვით: მცირე რაოდენობიდან ყველა თანამშრომლამდე
ორგანიზაციის დონე	განყოფილება, პროექტები	ბიზნეს-განყოფილება	ორგანიზაცია ან ბიზნეს-განყოფილება	დამოკიდებულია პროექტის მასშტაბზე

როდესაც ორგანიზაცია შეარჩევს BPM-ის პროექტის რეალიზაციის სცენარს და საპოექტო გუნდს კარგად აქვს გაცნობიერებული, თუ როგორ უნდა მოახდინოს მისი ამოქმედება, მას შეუძლია საერთო სქემის გამოყენება. თუ ეს მიზაანშეწონილია, სქემის ყოველ ეტაპზე სჯობს

მიეთითოს სცენარის გავლენის შესახებ კონკრეტულ შესრულებულ ნაბიჯზე, აგრეთვე ისიც, თუ რამდენად ღრმად სჯობს მისი გამოყენება.

რეკომენდებულია სქემის ყველა ეტაპის გათვალისწინება, თუმცა არის სიტუაციები, როდესაც ეტაპის ყველა ნაბიჯის შესრულება არ არის სავალდებულო. მაგალითად, სრულიად ახალ ორგანიზაციაში შესაძლებელია გამოტოვებულ იქნას გააზრების ეტაპი. მაგრამ ძალიან იშვიათია ისეთი ვითარება, როდესაც ახლ საწარმოში ან ბიზნესის მიმართულებაში ნულიდან უნდა იქნას დაწყებული პროცესების დანრგვა. ბევრ შემთხვევაში ორგანიზაციები მცირე მასშტაბებით უკვე ასრულებენ მოცემულ პროცესებს და ცდილობენ გააფართოონ აღნიშნული ძალისხმევა. ამ დროს მნიშვნელოვანია დაგროვილი გამოცდილების გააზრება, რათა სამომავლოდ მოსახერხებელი იყოს საჭირო პროცესების ფორმირება. თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს გამოტოვოს ეტაპი ან მისი რომელიმე ნაბიჯი, ძალიან მნიშვნელოვანია გულდასმით იქნას შესწავლილი ასეთი ქმედების შედეგები.

ერთი შეხედვით იქმნება შთაბეჭდილება, რომ ეტაპობრივი მიდგომა პირდაპირაა მიმართული, რადგან მომდევნო ეტაპის დაწყებამდე უნდა დასრულდეს წინა. თუმცა კონკრეტული ეტაპის უფრო გულდასმით შესწავლისას ვლინდება კავშირები როგორც წინა, ასევე მომდევნო ეტაპთან და ამასთან ეს ორ დონეზე ხდება.

1. *საპროექტო დონე.* ზოგიერთი ეტაპი იტერაციულად შეიძლება შესრულდეს. მაგალითად, ინოვიციებისა და შემუშავების ეტაპებს შორის შეიძლება იყოს პირდაპირი და უკუკავშირები. ინოვაციების ეტაპზე შეიძლება შეირჩეს BPM-ის გადაწყვეტილება, რაც შემუშავების ეტაპზე დამატებით შესაძლებლობებს წარმოაჩენს ანაც ვერ უზრუნველყოფს საჭირო ფუნქციურობას, რაც ვითარების შესწავლისთვის და ახალი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით გამოიწვევს ინოვაციების ეტაპზე დაბრუნების აუცილებლობას. ყოველი ეტაპის დასაწყისში მითითებულია სხვა ეტაპიდან შემსვლელი ინფორმაცია, ხოლო ეტაპის განხილვის დასასრულისთვის ამ ეტაპის ძირითადი შედეგები. სწორედ ასე მყარდება ეტაპებს შორის პირდაპირი და უკუკავშირები.
2. *ორგანიზაციის დონე.* თავად BPM-იც პროცესია. როგორც შემდგომ იქნება აღნიშნული ვერცერთი პროცესი ვერ იქნება სრულფასოვანი უკუკავშირების საკმარისი რაოდენობის გარეშე, რითაც ხდება ორგანიზაციის სწავლება საკუთარი გამოცდილების მეშვეობით. მაგალითად BPM-ის პროექტის განხორციელების შედეგად მოპოვებულ იქნება ინფორმაცია, რამაც შესაძლოა ორგანიზაციის სტრატეგიის და პროცესების არქიტექტურის ცვლილება გამოიწვიოს. პროექტის რეალიზაციის შემდეგ ჩატარებული უფრო დეტალური ანალიზის შედეგად შეიძლება გაკეთდეს პრაქტიკული დასკვნები, რაც შესაძლოა BPM-ის სამომავლო პროექტებში იქნას გამოყენებული.

შემდგომ თავში განხილული იქნება საერთო სქემის ყოველი ეტაპი, რაც სრულ წარმოდგენას შექმნის BPM-ის დანერგვასა და რეალიზაციასთან დაკავშირებული მოქმედებების გარშემო.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. ჩამოთვალეთ BPM-ის ელემენტები და განიხილეთ მათი მნიშვნელობა;
2. რა შეიძლება ჩაითვალოს BPM-ის მეოთხე კომპონენტად?
3. როდესაც ორგანიზაცია თავს ვერართმევს პროექტების მართვის კომპონენტებს რა სიმპტომებით ვლინდება ეს?
4. რა განაპირობებს BPM-ის პროექტის წარმატებული რეალიზაციას?
5. რატომ არის საჭირო ორგანიზაციებისთვის BPM-ის დანერგვის საერთო სქემის შემუშავება?
6. რა უნდა მოხდეს BPM-ის პროექტის მიმდინარეობის განმავლობაში?
7. BPM-ის დანერგვის რომელ მიდგომებს იცნობთ?
8. დაახასიათეთ BPM-ის დანერგვის „ქვევიდან ზევით" მიმართულება;
9. დაახასიათეთ BPM-ის დანერგვის „ზევიდან ქვევით" მიმართულება;
10. რა არის BPM-ის პროექტის განუყოფელი ატრიბუტები?
11. შეადარეთ პროცესზე ორიენტირებული და არაორიენტირებული ორგანიზაციები;
12. BPM-ის პროექტების დანერგვის რა მეთოდების შესახებ გსმენიათ?
13. BPM-ის დანერგვის რა სცენარებს იცნობთ?
14. როგორ ხდება BPM-ის დანერგვის სცენარების შერჩევა?

თავი 7. BPM-ის შემუშავების პროცესი

პირველი ეტაპი - სტრატეგიის შემუშავება

პირველ რიგში აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიის, პერსპექტივების, სტრატეგიული მიზნების, ბიზნესის მამოძრავებელი ძალებისა და საპროექტო გუნდის ყველა წევრის სტიმულების მკაფიო გააზრება. დაინტერესებული მხარეები პროექტისგან სარგებლის მიღებას გრძელვადიან პერიოდში ელიან თუ მოკლევადიანში? არის თუ არა ორგანიზაციის მიერ შეთავაზებული ფასეულობა ყველასათვის გასაგები და მისაღები? ამ და სხვა კითხვებზე პასუხი სწორედ სტრატეგიული პერსპექტივის ხედვას მოითხოვს. მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, რომ სტრატეგია გეგმა კი არა „ადამიანების ორგანიზაციის გარედან და შიგნიდან მიზანმიმართული მოზიდვის პროცესია წინ მიმავალი ახალი გზების დასალაშქრად." სტრატეგია უნდა განემარტოთ ყველა დაინტერესებულ მხარეს (განსაკუთრებით ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს) და იქამდე უნდა მოხდეს მათი დარწმუნება მის სისწორეში სანამ სტრატეგია ფესვს გაიდგამს ორგანიზაციულ კულტურაში. პერსონალი უნდა განიმსჭვალოს შეთავაზებული სტრატეგიით და ხალისით გაითავისოს ის. საპროექტო გუნდმა უნდა იცოდეს და გააზრებული ჰქონდეს სტრატეგია, მაშინ პროექტის მიმართულება და შიგთავსი წვლილს შეიტანს სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში.

ამ ეტაპის ამოცანაა BPM-ის პროექტებისა და ორგანიზაციის სტრატეგიის მკაფიო კავშირის უზრუნველყოფა. ხშირად პროექტები ფუნქციონირებენ ორგანიზაციის ნიშებში და თითქოს არ არიან დაკავშირებულნი სტრატეგიასთან. თუმცა, ნებისმიერ ორგანიზაციაში და პროექტში აუცილებელია საერთო სტრატეგიის გააზრება, რათა უზრუნველყოფილ იქნას პროექტის ხელშესახები წვლილი სტრატეგიული მიზნების შესრულების დროს. საწინააღმდეგო შემთხვევაში ის ვერ მოუტანს ორგანიზაციას სარგებელს და მისი დაწყება არ ღირს.

პროცესები თვითმიზანი არ არის, ის მხოლოდ ბიზნესის მიზნების მიღწევის საშუალებაა. აღნიშნული მიზნების შერჩევა და მისი მიღწევის მიდგომის ჩამოყალიბება კი, სტრატეგიის დანიშნულებაა. ხელმძღვანელებმა უნდა მოახდინონ ორგანიზაციული მიზნების ფორმულირება და უზრუნველყონ, რომ პროცესები ხელს უწყობდნენ მიზნების შესრულებას. ამიტომ, პროცესები, რომლებიც გადაჯაჭვულნი არიან სტრატეგიასა და მიზნებთან, უფრო ეფექტიანებია მათი მიღწევის საქმეში.

განხორციელება. ყოველი შერჩეული ნაბიჯის დასაბუთება და სარგებლიანობა, იცვლება პროექტებისა და ორგანიზაციების მხედვით. ზემოთ იყო მსჯელობა თუ როგორ ახდენს გავლენას ამ ეტაპის განხორციელება და მისი დასაბუთებულობა შერჩეულ მიდგომასა და სცენარზე. სტრატეგიით მართული მიდგომის დროს სტრატეგიის შემუშავების ეტაპი საწყისი წერტილია და მნიშვნელოვან ძალისხმევასა და ყურადღებას მოითხოვს. ოპერაციული ინიციატივის დროს პროექტის გადამისამართება ხდება მხოლოდ

სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზე, რათა დადასტურებულ იქნას მისი სტრატეგიასთან კავშირი. ის ყურადღება და ძალისმევა რაც ორგანიზაციის სტრატეგიას დაეთმობა იზრდება იმის მიხედვით, თუ პროექტის გადასვლა ხდება სცენარიდან „ყურადღების მიღმა“ სცენარებზე „საპილოტე პროექტი“ და „მესაჭე“. სცენარის „ჩვეულებრივი სამუშაო“ შემთხვევაში ყველაფერი დამოკიდებულია პროექტთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ ცვლილებებზე.

BPM-ის პროექტისა და სტრატეგიის დაკავშირება ექვსი ნაბიჯის განხორციელებისას ხდება. ქვემოთ დაწვრილებით იქნება განხილული თითოეული.

პირველი ნაბიჯი - ორგანიზაციის შიდა და გარე ასპექტების ანალიზი. შიდა ასპექტები მოიცავს ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რაც თავის მხრივ იყოფა კომპეტენციებად, აქტივებად, ორგანიზაციულ შეზღუდვებად, აქტივების გარღვევად. გარე ასპექტები კი, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზს ნიშნავს, რაც თავის მხრივ ორგანიზაციაზე კონკურენტული და გარე გარემოს სხვა ძალების ანალიზის შედეგად დგინდება. ანალიზის სიღრმე, დეტალურობა, მიზანმიმართულება დამოკიდებულია BPM-ის შერჩეულ სცენარზე. „მესაჭის“ დროს ეს ნაბიჯი შესაძლოა უფრო დეტალური იყოს ვიდრე სცენარის „თვალთახედვის არეალს მიღმა“ შემთხვევაში.

მეორე ნაბიჯი - სტრატეგიული მახასიათებლების შერჩევა. სცენარის „მესაჭე“ შემთხვევაში უკიდურესად მნიშვნელოვანია ქვემოთ ჩამოთვლილ საკითხებზე პასუხის გაცემა, ხოლო სცენარის „თვალთახედვის არეალს მიღმა“ დროს საკმარისია ამ კითხვების უმრავლესობის გააზრებაც კი და არ არის საჭირო თითოეულ მათგანზე დაწვრილებითი პასუხი და მათი BPM-თან მჭიდროდ დაკავშირება. ეს საკითხებია: სტრატეგიული პერსპექტივის ხედვა, ანუ რას უნდა რომ მიაღწიოს ორგანიზაციამ; მისია - რის გაკეთებას აპირებს ორგანიზაცია ბიზნესში; ამოცანები - რის განხორციელებას აპირებს კონკრეტულად; მიზნები - როგორი შედეგების მიღწევა სურს მას; რეალიზაციის სტრატეგია - როგორი მიდგომები და მეთოდები გამოიყენება ამოცანების გადაწყვეტისთვის და სამიზნე საწარმოო მაჩვენებლების მისაღწევად.

ამ საკითხებზე პასუხის გასაცემად ორი მეტად სასარგებლო მეთოდი არსებობს. ერთის თანახმად, კომპანიას არ შეუძლია იყოს ლიდერი ყველა მიმართულებით, ამიტომ უნდა შეარჩიოს ქვემოთ მოტანილი სამი სტრატეგიული მიმართულებიდან ერთ-ერთი, ეს მიმართულებებია: კლიენტთან ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობები, რაც მისთვის საუკეთესო კომპლექსური გადაწყვეტილების შეთავაზებას გულისხმობს; ფუნქციურობის სრულყოფა, როგორც დანახარჯების ასევე თვითღირებულების მხედვით; პროდუქტის/მომსახურების ლიდერის მდგომარეობის უზრუნველყოფა, მისი საუკეთესოდ ქცევის გზით.

მეორე მეთოდი აღწერს ორგანიზაციის მიერ ფასეულობის შექმნის პროცესს, რა დროსაც სტრატეგიული მიზნების (მაჩვენებლების) დაკავშირება აშკარა მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულებებით ხდება. რაშიც მონაწილეობს დაბალანსებული მაჩვენებლების ოთხი მიმართულება: ფინანსები, კლიენტები, ბიზნეს-პროცესები, გამოცდილება და ზრდა. ამ

მეთოდში პროცესები საკვანძო როლს ასრულებენ, რადგან ორგანიზაციას აძლევენ მიზნების მიღწევის შესაძლებლობას და ქმნიან სამუშაოს დაგეგმვის, გაზომვის, შემოწმებისა და ამოქმედების საფუძველს. ხშირად დაბალანსებულ მაჩვენებელთა ცხრილების მონიტორინგი მთლიანად განცალკევდება შედეგის მომტან პროცესებისგან. ეს კი, არაეფექტიანობას იწვევს და ქმნის ძალისხმევის არასწორ ელემენტებზე კონცენტრირების საფრთხეს.

მესამე ნაბიჯი - პროცესებზე სტრატეგიის გავლენის განსაზღვრა. ამ ნაბიჯზე ხდება ბიზნეს-პროცესებზე სტრატეგიის გავლენის ზოგადი ანალიზი. მისი გამოყენება შესაძლებელია ზემოთ ნახსენებ ოთხივე სცენარის პირობებში. პროცესებზე გავლენას არამარტო ორგანიზაციის სტრატეგია ახდენს, არამედ იმ ანალიზის შედეგებიც, რაც ორგანიზაციის შიდა და გარე ასპექტების შესწავლისთვის ტარდება.

სტრატეგიული არჩევანი ბიზნეს-პროცესების პოზიციიდან უნდა გაანალიზდეს. აუცილებელია სტრატეგიული მახასიათებლების შესახებ კონსენსუსი დასაწყისშივე მიიღწეს, რადგან მხოლოდ ამის შემდეგაა შესაძლებელი სტრატეგიული არჩევანის მხარდამჭერ პროცესებთან დაკავშირებით თანხმობის მიღწევა. კომპეტენციების ანალიზისას საჭიროა როგორც სტანდარტული ასევე საკვანძო კომპეტენციების გავლენის შესწავლა ორგანიზაციის ბიზნეს-პროცესებზე. **სტანდარტული კომპეტენცია არის იმ უპირატესობების, ტექნოლოგიების, უნარების, ცოდნის და ჩვევების ნაკრები, რაც კომპანიას საშუალებას აძლევს გადაწყვიტოს მის მიერ მომსახურებული ბაზრის ტიპური ამოცანები და შეასრულოს სტანდარტული ბიზნეს-ოპერაციები. საკვანძო კომპეტენციები კი, კონკრენტული უპირატესობის წყაროა. ასე უწოდებენ იმ კომპეტენციებს, რაც მოცემულ ორგნიზაციას აქვს მის კონკურენტებს კი, არ გააჩნია.** კონკურენტული უპირატესობა შეიძლება გამოიხატოს ახალი პროდუქციის/მომსახურების წარმოებით ან ახალი ბაზრის ათვისებით, მომხმარებლისთვის პრინციპული უპირატესობის მინიჭებით და სხვა უნიკალური კონკურენტული თავისებურებით. **კონკურენტულ ძალებზე** მსჯელობის დროს გამოიყენება ყველაზე უფრო გავრცელებული მაიკლ პორტერის ხუთი ძალის მოდელი, რომელშიც კომპანიის გარე-გარემოს ანალიზი ხუთი ძირითადი ძალის - კონკურენციის ინტენსივობის, დარგში ახალი მონაწილის გამოჩენის საფრთხის, სუბსტიტუტების მხრიდან შესაძლო საფრთხის, მყიდველთა საბაზრო ძლიერებისა და გამყიდველთა საბაზრო ძლიერების შესწავლით ხორციელდება. გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ თითოეულ ამ ძალას უკავშირდება პროცესის გარკვეული შემადგენელი ნაწილი. გარდა აღნიშნულისა, ორგანიზაციის გარემოს შესწავლის რამდენიმე მეთოდოლოგია არსებობს, რომელთაგან აღსანიშნავია SWOT (Strengths - სიძლიერეები, Weaknesses - სისუსტეები, Opportunities - შესაძლებლობები, Threats - საფრთხეები) ანალიზი. აქედან სიძლიერეები და სისუსტეები კომპანიის შიდა ფაქტორებთანაა დაკავშირებული, ხოლო შესაძლებლობები და საფრთხეები კი, გარე გარემოში წარმოიქმნება და *PEST* (Political-პოლიტიკური, Economic-ეკონომიკური, Social-სოციალური, Technological-ტექნოლოგიური) ანალიზი, რაც კომპანიის მაკროგარემოს შეფასებისთვის გამოიყენება. ორივე ეს მეთოდი, განსაკუთრებით კი, SWOT ანალიზი

გამოიყენება ბიზნეს-პროცესების შესასწავლად. მაგალითად, მსგავსი ანალიზის შედეგად შეიძლება დადგინდეს, რომ კონკრეტული პროცესი ორგანიზაციის სუსტი მხარეა, ხოლო სხვა კი, პირიქით ძლიერი. დასკვნაც და ორგანიზაციის ქმედებაც შესაბამისი იქნება. სუსტი პროცესები განახლებას ან ლიკვიდაციას დაექვემდებარება, ხოლო ძლიერები კი, ორგანიზაციის ძირითად პროცესებად გარდაიქმნება.

მწარმოებლურობის/ეფექტიანობის პრიზმა ფუნქციონირების მაჩვენებლების გაზომვისა და მართვის მეთოდიკაა, რაშიც ყველა დაინტერესებული მხარე ორმხრივი ურთიერთობების კონტექსტით განიხილება: ერთი მხრივ, თუ რა სურთ დაინტერესებულ მხარეებს და რა სჭირდებათ მათ, ხოლო მეორე მხრივ კი, რა სურს თავად ორგანიზაციას და რა სჭირდება მას დაინტერესებული მხარეებისგან. პრიზმას ხუთი წახნაგი აქვს: დაინტერესებულ მხარეთა დაკმაყოფილება; დაინტერესებულ მხარეთა წვლილი; სტრატეგიები; პროცესები; შესაძლებლობები.

აღნიშნული მეთოდიკის ზოგიერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაც განხილულ უნდა იქნას შემდეგია:

რა უმნიშვნელოვანესი პროცესებია საჭირო მოცემული სტრატეგიის რეალიზაციისთვის;

რა ფუნქციური შესაძლებლობებია საჭირო ამ პროცესების მუშაობისა და გაფართოებისთვის;

რისი მიღებაა საჭირო დაინტერესებული მხარეებისგან რათა მხარდაჭერილ იქნას და განვითარდეს ეს ფუნქციური შესაძლებლობები.

ეს მეთოდიკა, დაინტერესებული მხარეების საერთო სურათში წარმოდგენისა და მათი ბიზნეს-პროცესებთან დაკავშირების შესაძლებლობას იძლევა. თუ ისინი არ ჩაერთვებიან საერთო რიგში, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ისეთი პროცესების წარმოქმნა, რომლებიც არ პასუხობენ დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნებს. ეს კი, დაუგეგმავი ცვლილებების გამომწვევი შეიძლება გახდეს, რაც თავის მხრივ ძვირი და რეალიზაციის მხრივ რთული შეიძლება აღმოჩნდეს.

მეოთხე ნაბიჯი - სტრატეგიული მაჩვენებლების განსაზღვრაა. ამ ნაბიჯის დროს ხდება ორგანიზაციის იმ მსხვილი მაჩვენებლების იდენტიფიცირება, რაც მას: სტრატეგიის რეალიზაციის შეფასებისა და მონიტორინგის, საშუალო რგოლის მენეჯმენტისა და შემსრულებლებისთვის უფრო ზუსტი და პერსონალიზებული ნორმატივების დადგენის და სტრატეგიული მაჩვენებლების შესრულებაში ინიციატივებისა და პროექტების როლის შეფასების შესაძლებლობას მისცემს.

დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემა სტრატეგიასა და პერსპექტივის ხედვასთან დაკავშირებული ორგანიზაციის სამიზნე მაჩვენებლების რაოდენობრივად წარმოდგენის შესაძლებლობას იძლევა. სტრატეგიული რუქები პირდაპირ შეიძლება დაუკავშირდეს დაბალნსებულ მაჩვენებელთა ცხრილს, ამ მხრივ არსებობს ოთხი პერსპექტიული პროექცია: საფინანსო პერსპექტიული პროექცია; კლიენტების პერსპექტიული პროექცია; ბიზნეს-პროცესების პერსპექტიული პროექცია; ათვისებისა და ზრდის პერსპექტიული პროექცია.

ყოველი მათგანისთვის განისაზღვრება ოთხი მახასიათებელი: მიზნები, მაჩვენებლები, მიზნობრივი ნორმატივები, საინიციატივო მოქმედებები.

დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემა კარგი საშუალებაა ორგანიზაციის მაღალი იერარქიული დონის მიზნების განსაზღვრისა და საყრდენი პროცესებისა და ქვედანაყოფების მიერ ამ მიზნების შესაბამისი ერთობლივი შედეგის წარმოდგენისთვის. სისტემის ზემოთ განხილული ოთხი პროექცია შესაძლებლობას იძლევა მოკლევადიანი სარგებლისა და უფრო ფუნდამენტური შედეგების გაანალიზებისთის. როგორც ზემოთ უკვე იყო აღნიშნული, ძალიან მნიშვნელოვანია მისი ბიზნეს-პროცესებთან დაკავშირება, რითაც დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის დინამიკის რეალურ დროში განხილვის შესაძლებლობა იქმნება.

მეხუთე ნაბიჯი - გეგმის შემუშავება. სტრატეგია და საკვანძო გადაწყვეტილებები სტრატეგიულ გეგმის დოკუმენტში უნდა იქნას წარმოდგენილი, სადაც ასევე იქნება მოტანილი ორგანიზაციის საერთო მიზნები და მოცემული ეტაპის წინა ნაბიჯების დროს განხილული სტრატეგიული მიმართულებების შერჩევის მიმდინარეობა. აუცილებელია იმის გაცნოებიერება, რომ სტრატეგია არა მხოლოდ მიზნების განსაზღვრის ინსტრუმენტია, არამედ მასში წარმოდგენილი უნდა იყო მათი მიღწევისთვის საჭირო მოქმედებების ზოგადი სახელმძღვანელო გეგმა.

მეექვსე ნაბიჯი - შედეგების დამტკიცება და განვრცობა. ბოლოს აუცილებელია წინა ნაბიჯების შედეგების ფორმალური დამტკიცება და მათი ყველა დაინტერესებულ მხარემდე დაყვანა. შედეგების დამტკიცება დამაგვირგვინებელი ნაბიჯია, რადგან ამ დროს ყველა გადაწყვეტილება ოფიციალურად უნდა იქნას გაფორმებული. რაც უფრო დიდია ორგანიზაციაზე პროექტის გავლენა, მით უფრო კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს ყველა დაინტერესებული პირისგან პროექტისადმი რეალური თანადგომის მიღწევას. იმ სცენარებში კი სადაც პროექტის გავლენა ორგანიზაციაზე შეზღუდულია, დამტკიცების ნაბიჯი მხოლოდ ფორმალური შემოწმებაა იმისა, რომ ყველა საჭირო ინფორმაცია მიეწოდა შესაბამის პირებს. შედეგების დამტკიცების მომენტიდან აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიისა და პროექტის ცვლილებების მართვისადმი მკაცრი მიდგომა. ორგანიზაციის სტრატეგიისა და ბიზნეს-პროცესებზე მისი გავლენის შედეგების გავრცელება, მათი დაყვანა ადამიანებამდე ასევე უკიდურესად მნიშვნელოვანია, რადგან ეს ხელს უწყობს ვითარების დებლოკირებას და სტრატეგიული მიმართულებით სვლას.

სტრატეგიის შემუშავების ეტაპის კონკრეტული შედეგები პროექტის სხვა ეტაპებისთვის მნიშვნელოვან საწყის მონაცემებს იძლევა:

პროცესების არქიტექტურის შექმნისას ორგანიზაციას აუცილებლად ესაჭიროება სტრატეგიაში ფორმულირებული მიზნებისა და ამოცანების გააზრება;

პროექტის მოცულობის დადგენისა და საწყისი ეკონომიკური დასაბუთების შემუშავებისას, საპროექტო ჯგუფმა უნდა უზრუნველყოს პროექტის წვლილი ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების უზრუნველყოფაში;

ამ ეტაპის შედეგები წარდგენილ უნდა იქნას ინოვაციის ეტაპზე, რადგან სწორედ მაშინ მოხდება ახალი პროცესების შემუშავება, რომლებიც თავის მხრივ დაეყრდნობიან ორგანიზაციის სტრატეგიას.

ფაქტობრივად პროექტის ყველა ეტაპის განმავლობაში უნდა იქნას გამოყენებული და მკაფიოდ გააზრებული სტრატეგიის შემუშავების ეტაპის შედეგები, რათა მათ რეალური წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.

შედეგები. სტრატეგიის კონკრეტული ხელშესახები შედეგები მნიშვნელოვანი საწყისი მასალაა შემდგომი ეტაპის პროცესების არქიტექტურისთვის და მოიცავს:

1. დოკუმენტურად გაფორმებულ ხანგრძლივვადიან პერსპექტივის ხედვას, ორგანიზაციის მისიას, ამოცანებს, სტრატეგიულ მისწრაფებებს, მიზნებს, რეალიზაციის სტრატეგიებს.
2. კონტექსტს ანუ ბიზნეს-მოდელს, რაც თავის მხრივ მოიცავს: კლიენტებს, პროდუქციას/მომსახურებას, პარტნიორებს, საკვანძო მადიფერენცირებელ ფაქტორებს, რესურსებს.

მეორე ეტაპი - პროცესების არქიტექტურის განსაზღვრა

პროცესების არქტექტურის არსი და დანიშნულება. სტრატეგიის შემუშავების შემდგომ ეტაპზე ხდება პროცესების არქიტექტურის აგება, ანუ იმ წესების კომპლექსის, პრინციპების, მეთოდური მითითებებისა და მოდელების ფორმირება, რაც ორგანიზაციაში BPM-ის დანერგვისთვისაა საჭირო. პროცესების არქიტექტურა ქმნის საფუძველს BPM-ის ინიციატივების ჩანაფიქრისა და რეალიზაციისთვის. სწორედ მასში ხდება საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ორგანიზაციის სტრატეგიის დაკავშირება.

პროცესების არქიტექტურა BPM-ის პროცესის უმნიშვნელოვანესი საფეხურია, მაგრამ ხშირად ხდება მისი უგულებელყოფა ან მას მხოლოდ სიტყვით უჭერენ მხარს. პროცესების არქიტექტურა უზრუნველყოფს:

ახლად შეუშავებული ან გადაკეთებული პროცესების შესაბამისობას ორგანიზაციის მიზნებსა და სტრატეგიასთან;

პროცესების დაკავშირებას ბიზნესის განხორციელებასთან და მათ უნარს მომხმარებლებს მიაწოდონ პროდუქცია/მომსახურება;

პროცესების დაკავშირებას საინფორმაციო ტექნოლოგიების არქიტექტურასა და მის აპლიკაციებთან;

ერთი პროცესის სხვა პროცესებთან შეთანადებას - დიდ ორგანიზაციებში ხშირად პროცესებთან დაკავშირებული რამდენიმე ინიციატივა ხორციელდება ერთობლივად, ამიტომ მათი შეთანხმებული მოქმედება მნიშვნელოვანია;

პროცესებთან დაკავშირებული მთელი ინფორმაციისა და მათ საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებების დაჯგუფებას;

პროცესებთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებებისა და მაღალი დონის პროცესების მარტივი და გასაგები ფორმით წარმოდგენას.

პროცესების არქიტექტურის მრავალი დეფინიცია არსებობს. ამიტომ მისი არსის უკეთ გადმოსაცემად სჯობს იმ მახასიათებლების ჩამოთვლა, რაც კარგი არქიტექტურისთვისაა ნიშანდობლივი:

პროცესების არქიტექტურა წესების, პრინციპებისა და პროცესების მოდელების კომპლექსი უნდა იყოს;

ის, ორგანიზაციაში პროცესების შემუშავებისა და დანერგვის საფუძველი უნდა იყოს;

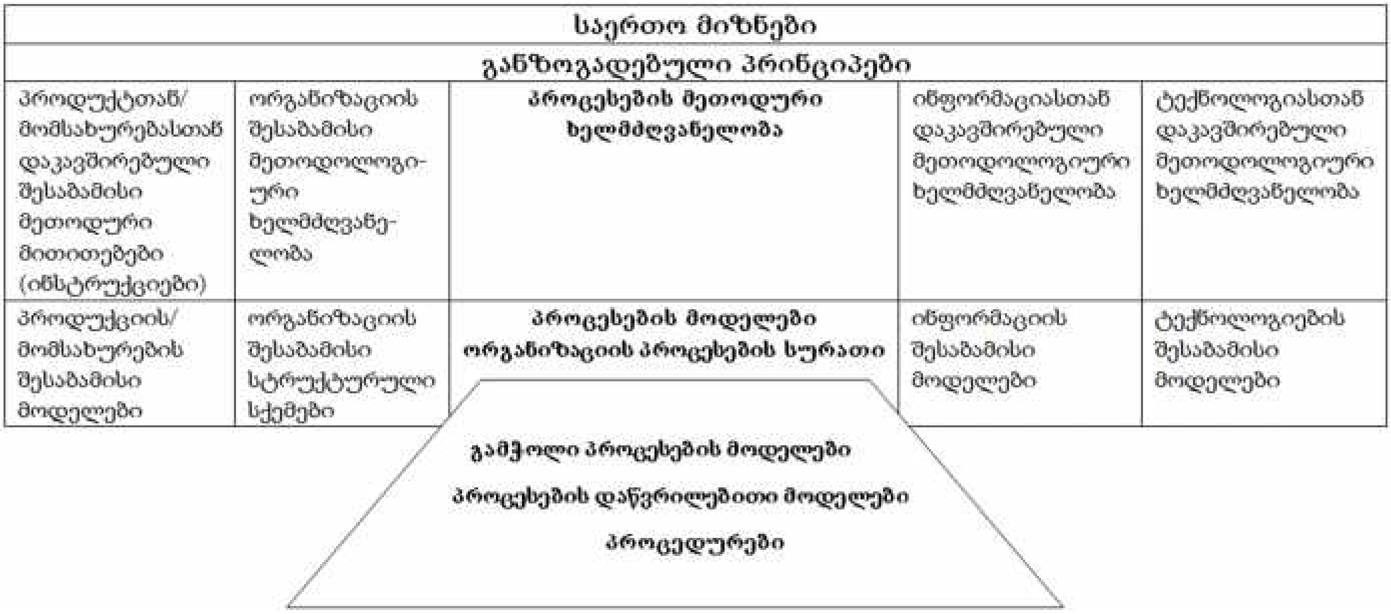
მისი მეშვეობით პროცესები უნდა დაუკავშირდეს ორგანიზაციის სტრატეგიასა და სტრატეგიულ მიზნებს;

მან პროცესებთან უნდა გააერთიანოს ბიზნესის, საინფორმაციო და ტექნიკური არქიტექტურა;

მისი მეშვეობით პროცესები უფრო ადვილად გასაგები და მისაღები ხდება ყველა დაინტერესებული მხარის მიერ;

პროცესების არქიტექტურა დინამიკური და პროცესების, ბიზნესისა და საწარმოო ცვლილებებთან ადვილად ადაპტირებადი უნდა იყოს.

სურათი 7.1 პროცესების არქიტექტურის მოდელი



პროცესების მეთოდური ხელმძღვანელობა - პროცესების ძირითადი პრინციპების ასახვაა. მისი მაგალითებია - სტადარტები, მეთოდები, ინსტრუქციები, პოლიტიკა და ინსტრუმენტების შერჩევის ხერხები. ხელმძღვანელობამ უნდა წარმოადგინოს პროცესების შემუშავების კონკრეტული მითითებები, რასაც უფრო ტაქტიკური გადაწყვეტილებების სახე ექნება.

პროცესების მოდელები - პროცესების და მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირების ვიზუალური წარმოდგენაა. ნახატზე მოტანილი პირამიდა აჩვენებს, რომ მასში ნაჩვენებია პროცესების შედარებით დაწვრილებითი მოდელები, რომელთა შემუშავება ხდება შემდგომ ეტაპებზე.

არსებობს არქიტექტურასთან დაკავშირებული შემდეგი პრინციპები:

- არქიტექტურა თვითმიზანი არ არის, არამედ მან ხელი უნდა შეუწყოს ბიზნესის მიზნების განხორციელებას;
- არქიტექტურა მოდელებზე ან დოკუმენტაციაზე მეტია, ის წარმოადგენს ლოგიკას რისი მეშვეობითაც ხდება მოდელებისა და დოკუმენტაციის ფორმირება;
- დინამიკური არქტექტურის მიღწევის ერთადერთი შესაძლებლობა არსებობს, ის წარმოდგენილი უნდა იყოს იმ პროცესის სახით, რაც მასთან ასოცირებული ყველა მექანიზმისა და შემდგომი ცვლილებების გათვალისწინებით მოქმედებს;
- არქტიტექტურის განვითარების გზა მისი მუდმივი განვრცობაა;
- ზოგიერთ შემთხვევაში დასაშვებია არქიტექტურის მოთხოვნების არ შესრულება.

ისევე როგორც ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავების ეტაპზე, არქიტექტურის ფორმირების დროსაც ხდება BPM-ის პროექტის ორგანიზაციულ ასპექტებზე ფოკუსირება. ამიტომ განსახილველ ეტაპზე ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ ინფორმაციაზე:

1. *BPM-ის პროექტის სცენართან დაკავშირებული ინფორმაცია.* ორგანიზაციის მიერ შერჩეული BPM-ის პროექტის სცენარი დიდ გავლენას ახდენს მოცემული ეტაპის ინტენსიურობასა და კრიტიკულობაზე.

სცენარი „ჩვეულებრივი სამუშაოს“ დროს ხდება ხელმისაწვდომი ინფორმაციის შეფასება, ხოლო ნებისმიერ ცვლილების განხორციელება ხდება მართვის შესაბამისი არხების მეშვეობით. სცენარის „მესაჭეს“ დროს ხდება არსებული ინფორმაციის შეფასება და პროცესების არქიტექტურა ან გამოსწორდება ან თავიდან ხდება მისი შემუშავება თუ BPM-ის მოცემული პროექტი პირველია ორგანიზაციისთვის. „საპილოტე პროექტის“ სცენარის შემთხვევაში ხდება არსებული ინფორმაციის შეფასება, ზოგჯერ მისი დაზუსტების გამო დასაშვებია შესაბამისი კითხვების დასმა. გარდა ამისა, ხორციელდება პროცესების არქტიტექტურის შესწავლა და საჭიროების შემთხვევაში მასში შედის საჭირო ცვლილებები. სცენარის „თვალთახედვის არეალის მიღმა“ დროს მიმდინარეობს არსებული ინფორმაციის შეფასება. შესაძლებელია წარმოიშვას დამაზუსტებელი კითხვების საჭიროება. პროცესების არქტექტურასთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის ცვლილება ან საერთოდ არ ხორციელდება ან ხდება ერთობ მოკრძალებულად.

2. *პროცესების არქიტექტურის მხრივ ორგანიზაციის მომწიფებულობასთან დაკავშირებული ინფორმაცია.* ორგანიზაციის „მომწიფებულობის“ ცნება ეხება არა მარტო „არქიტექტურული აზროვნებისა“ და რეალიზაციის დონეს, არამედ არქიტექტურული ქმედებების განხორციელებისა და შესაბამისი წესრიგისთვის დამორჩილების უნარსაც. ამ მხრივ გამოყოფენ ოთხ მდგომარეობას: *იზოლაციას, ბარიერს, დამარცხებასა* და *პრაქტიკულობას.* იზოლაცია ნიშნავს ისეთ ვითარებას, როდესაც შემუშავებულია უნაკლო არქიტექტურა, მაგრამ მის შესახებ ორგანიზაციაში ძალიან მცირე რაოდენობის ადამიანმა თუ იცის. ამ დროს აუცილებელია „არქიტექტორებმა“ დაარწმუნონ ორგანიზაციის

დანარჩენი წევრები დაიცვან არქიტექტურის მოთხოვნები. ბარიერი ისეთი მდგომრეობაა, როდესაც არსებობს ორგანიზაციის წევრების აუცილებელი ნდობა, მაგრამ არქიტექტურა არცთუ განვითარებულია. ეს ნიშნავს, რომ ის ძირითადად ოპერაციულ დონეზე რჩება, რამეთუ ძალიან დანაწევრებულია და შესაბამისად სტრატეგიულ დონეზე წვლილს ვერ შეიტანს. ამ დროს ორგანიზაციამ აუცილებლად უნდა მოახერხოს არქიტექტურის სტრატეგიაში ჩაშენება. დამარცხების დროს ორგანიზაცია სუსტად აცნობიერებს არქიტექტურის მნიშვნელობას და ის მხოლოდ ნაწილობრივაა დანერგილი. ასეთ ვითარებას ვხვდებით იმ ორგანიზაციებში, სადაც ყველა იმდენადაა ჩართული მიმდინარე პრობლემების გადაწყვეტაში, რომ ვერ ახერხებს უფრო მაღალი დონის საკითხების გააზრებას. ამ დროს საჭიროა არქიტექტურის თანდათანობითი განვრცობა. ეს ისეთ სიტუაციაა, როდესაც ორგანიზაციამ ძირითად დამხმარე საშუალებად არქიტექტურის კონცეფცია აღიარა. ამ დროს მნიშვნელოვანია, რომ არქიტექტურა დარჩეს გაუმჯობესების ბერკეტად და არ გადაიქცეს მძიმე ტვირთად.

3. *არქიტექტურის სფეროსა და მიზანთან დაკავშირებული ინფორმაცია.* იქამდე სანამ მოხდება არქიტექტურის ფორმულირება, მნიშვნელოვანია ამბიციურობის დონის დადგენა, ანუ გადაწყვეტა თუ რა უნდა შევიდეს არქიტექტურის სფეროში და რაზე უნდა გაამახვილოს მან ყურადღება. ამ დროს მისაღებია საკვანძო გადაწყვეტილება - შემუშავდეს მხოლოდ პროცესების არქიტექტურა თუ მოხდეს მთელი საწარმოს არქიტექტურის მოდელირება.

არქიტექტურის შემუშავება. არქიტექტურის შემუშავების პროცესი რამდენიმე თანმიმდევრული ნაბიჯისგან შედგება. პირველ რიგში მოიპოვება ინფორმაცია სტრატეგიისა და ბიზნესის შესახებ, რის შემდეგაც ხდება პროცესების შესახებ მეთოდური მითითებების (ინსტრუქციების), პროცესების მოდელების, გამჭოლის პროცესების სიის განსაზღვრა. მესამე ნაბიჯად საჭირო ინფორმაციის, პრინციპებისა და ტექნოლოგიების მოდელების იდენტიფიცირება გვევლინება; მეოთხე ნაბიჯია მოპოვებული ინფორმაციის კონსოლიდაცია და შემოწმება; მეხუთე ნაბიჯია ინფორმაციის გავრცელება; მეექვსე - არქიტექტურის მიღება. ბოლო ნაბიჯად კი, მისი გაუმჯობესება და სრულყოფა გვევლინება.

არქიტექტურის შემუშავების ეტაპის კონკრეტული **შედეგებია:**
არქიტექტურული პროცესების დოკუმენტური შემუშავება და გაფორმება;
პროექტის სასტარტო სტრუქტურის შემუშავება;
ორგანიზაციის პროცესების ამსახველი სურათის შექმნა;
გამჭოლი პროცესების ჩამონათვალის შედგენა.

მესამე ეტაპი -BPM-ის პროექტის სასტარტო არეალის განსაზღვრა

პროცესების ამოცანები და ხედვები უნდა დაუკავშირდეს ორგანიზაციის სტრატეგიასა და პროცესების არქიტექტურას, რათა მათ ფასეული წვლილი შეიტანონ სტრატეგიის განხორციელებაში. ბიზნეს-განყოფილებების განსაზღვრის, პროცესების შერჩევისა და მათი ამოცანების შეთანხმების შემდეგ, აუცილებელია ისეთი პროექტის

ორგანიზება, რის წარმატების ალბათობაც მაქსიმალური იქნება. პროექტის ფორმალური მხარის მოწესრიგება მოიცავს საპროექტო ჯგუფის სტრუქტურულ ჩამოყალიბებას, მისი მოცულობის, დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთქმედების დადგენას, საწყისი დასაბუთების შემუშავებასა და ბიზესისთვის მოსალოდნელი სარგებლის ჩამოყალიბებას.

ამ ეტაპზე იდგმება ის ნაბიჯები, რაც ორგანიზაციისა და პროექტის წარმატებისთვისაა საჭირო. ამ დროს განისაზღვრება პროექტის მოცულობა, საპროექტო ჯგუფის შერჩევა და სტრუქტურირება, დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების გათვალისწინება, ვალდებულებების განაწილება და ორგანიზაციული გაფორმება, პროექტის უპირველესი ამოცანების განსაზღვრა და პროცესების სასტარტო არქიტექტურის გამოყენება. ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ ერთი სასტარტო არეალიდან შესაძლებელია BPM-ის რამდენიმე პროექტის ამოქმედება, ეს კი, ერთმანეთის გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობას იძლევა.

BPM-ის პროექტის სასტარტო არეალის შემუშავების პროცესი. ქვემოთ წარმოდგენილია იმ ნაბიჯების თანმიმდევრობა რაც უნდა გადაიდგას BPM-ის პროექტის სასტარტო არეალის შემუშავებისას. ყოველი მათგანის განხორციელება აუცილებელია, თუმცა, თუ რაოდენ გულდასმით იქნება თითოეულის მიმართ არსებული მოთხოვნები დაცული, ეს კონკრეტულ ვითარებაზეა დამიკიდებული.

აღნიშნული პროცესის პირველი ნაბიჯია *ინფორმაციის გაცვლა*. ამ დროს აუცილებელია პერსონალამდე დაყვანილ იქნას ზოგადი ინფორმაცია პროექტის შესახებ. მათ შორის მისი ამოცანების, მოცულობების და საორიენტაციო ხანგრძლივობის შესახებ არსებული მონაცმები. პერსონალთან უნდა დამყარდეს ორმხრივი კომუნიკაცია, რადგან ხშირად ის BPM-ის პროექტს საფრთხედ აღიქვამს. ამიტომ პერსონალს უნდა განემარტოს თუ რა გავლენა ექნება მათზე პროექტს; რა ქმედებებს უნდა ელოდონ ისინი ხელმძღვანელობისგან და რა ელის თანამშრომლებს იმ ცვლილებების შემთხვევაში რაც დაგეგმილი პროექტითაა ნავარაუდევი.

მეორე ნაბიჯია *პირველადი გასაუბრება დაინტერესებულ მხარეებთან*. პირველ რიგში პროექტთან დაკავშირებული აქტუალური საკითხები განხილულ უნდა იქნას პროექტის ან ბიზნესის ინვესტორთან. რის შემდეგაც ხდება გასაუბრება რამდენიმე საკვანძო შიდა დაინტერესებულ მხარესთან. აღნიშნული აქტივობის მიზანია ბიზნესში და ბიზნეს-პროცესების მხრივ არსებული სიტუაციის შესახებ ინფორმაციის მიღება. ეს პროცედურა მოკლე და მკაცრად საქმიანი უნდა იყოს, მის შედეგად უნდა დადგინდეს ისიც, თუ რამდენად დადებით გავლენას მოახდენს ასამოქმედებელი პროექტი ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებაზე. ამ გასუბრებების კონკრეტული შედეგები უნდა იყოს: დაინტერესებულ მხარეებს შორის კონტაქტისა და კავშირების დამყარება; პრობლემების გარშემო მათ მიერ ერთობლივი ხედვის ჩამოყალიბება და სწრაფი წარმატების მიღწევა, რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია დაინტერესებული მხარეებისთვის.

მესამე ნაბიჯად *პროცესების საერთო გააზრება* განიხილება. თუ საპროექტო ჯგუფის წევრები არ იცნობენ იმ ქვედანაყოფის პროცესებს სადაც უნდა განხორციელდეს პროექტი,

შეიძლება ძალიან სასარგებლო აღმოჩნდეს ორი-სამი დღით იმ ადამიანებთან კომუნიკაცია, ვინც საკუთარ სამუშაო ადგილებზე ასრულებენ კონკრეტულ საპროცესო დავალებებს. ეს ბიზნესის ძალიან კარგ ზოგად სურათს ქმნის და პროცესებს შორის მსგავსებისა და განსხვავების გამოვლენის საშუალებას იძლევა. ამ დროს გასათვალისწინებელია ის, რომ საერთო გააზრებასთან დაკავშირებულმა ქმედებებმა არ უნდა ჩაანაცვლოს ის აქტივობები, რაც უფრო ღრმა ანალიზსა და გაცნობიერებასთანაა დაკავშირებული.

დაინტერესებული მხარეების იდენტიფიცირება და მათი ჩართულობის უზრუნველყოფა მეოთხე ნაბიჯია. ამ დროს ყველაზე მარტივი მეთოდია ტვინების შტურმის შედეგად დადგინდეს, თუ ვინ არის პროექტით დაინტერესებული როგორც შიდა ასევე გარე მხარეები. გარე მხარედ კლიენტებთან, მიმწოდებლებთან და სხვა პარტნიორებთან ერთად ჩაითვლება ისიც, ვინც მართალია მოცემული ორგანიზაციის წარმომადგენელია, მაგრამ არ საქმიანობს განსახილველ განყოფილებაში. ამ ეტაპის ბოლოს ხდება იმ წვლილის დადგენა, რაც ამა თუ იმ დაინტერესებულმა მხარემ უნდა შემატოს პროექტს. შესაძლოა ისეც მოხდეს, რომ მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარეები, მაგალითად კლიენტები და მიმწოდებლები, არამარტო უნდა იყვნენ საქმის კურსში, არამედ უნდა მოხდეს პროექტში მათი ჩართულობის უზრუნველყოფაც. ეს აუცილებელია, რადგან კლიენტები და მიმწოდებლები თუ უარს იტყვიან განახლებული პროცესების გამოყენებაზე, მაშინ ამ მხრივ გაწეული ძალისხმევა დაკარგულად შეიძლება ჩაითვალოს.

მეხუთე ნაბიჯი *ხელმძღვანელობის მონაწილეობით გამართულ თათბირებს* ეძღვნება. ასეთი თათბირების ფორმატი მოიცავს ქვემოთ ჩამოთვლილი საკითხების სამ-ოთხ საათიან განხილვებს, ეს საკითხებია: პროექტის მოცულობის განსაზღვრა და შეთანხმება; პროექტის საწყისი მიზნების დადგენა; პროექტის წარმატების შეფასებისთვის საჭირო სტანდარტების სიის შემუშავება; დაინტერესებულ მხარეთა განსაზღვრა და მათი კატეგორიების მიხედვით დაჯგუფება; გამჭოლი პროცესების მოდელების პირველადი ჩამონათვალის შედგენა; ცალკეული ბიზნეს-პროცესების შერჩევა; პროცესების საწყისი ანალიზი, ზოგადი მაჩვენებლების ჩათვლით; გააზრებისა ეტაპის კონკრეტული შედეგების შეთანხმება.

რეალიზაციის გეგმის შემუშავება მეექვსე ეტაპია. ამ ეტაპის მნიშვნელობის გადაჭარბებით შეფასება შეუძლებელია. ზუსტი და ოპტიმალური რეალიზაცია ორგანიზაციისთვის უზრუნველყოფს დასახული მიზნების საუკეთესო გზით მიღწევის შესაძლებლობას. თუ რეალიზაცია სათანადოდ არ წარიმართება, შესაძლებელია ქვემოთ ჩამოთვლილი პრობლემებიდან ერთი ან რამდენიმე წარმოიშვას:

შეიქმნას ვითარება როდესაც შერჩეული გადაწყვეტა არ არის ორგანიზაციისთვის ოპტიმალური. ეს შეიძლება იყოს გამოწვეული მოთხოვნების არასწორი, არასრული ამ შეუთანხმებელი შეგროვებით, რაც საბოლოოდ მაინც დაინტერესებული მხარეებისა და მონაწილეების პროცესში არასათანდოდ ჩართულობითაა გამოწვეული;

ორგანიზაცია გადაწყვეტილებებს სათანადოდ ვერ იყენებს, რადგან პროექტით მოსარგებლეები არასაკმარისად არიან ინფორმირებულნი, განსწავლულნი და მოტივირებულნი;

გადაწყვეტილების მყისიერად რეალიზება შეუძლებელია. ამ დროს წარმოიშობა დამატებითი ცვლილებების საჭიროება, რაც იწვევს სარგებლის მოპოვების ვადების გაწელას და შედეგები არცთუ შთამბეჭდავია მოსალოდნელისგან განსხვავებით.

მეშვიდე ნაბიჯი *ბიზნეს-დასაბუთების შემუშავება/დამტკიცებას* ეძღვნება. ბიზნეს-დასაბუთების იმ სტანდარტული ტიპური ფორმის გამოყენებაა მიზანშეწონილი, რაც ორგანიზაციაშია მიღებული. გარდა იმ ინფორმაციისა, რაც მასში ჩვეულებრივაა შეტანილი, ის აგრეთვე უნდა მოიოცავდეს: ეკონომიკური ფასეულობის ზრდის ანალიზს; წინადადების შიდაორგანიზაციული მომზადების დონეს; ყველა იმ ოპერაციული დანახარჯის დოკუმენტირებას, რისი რაოდენობრივი შეფასებაც შეუძლებელია, აგრეთვე რისკების ანალიზს; სხვადასხვა ვარიანტის ურთიერთსაწინააღმდეგო კუთხით განხილვას; ეფექტიანობისა და სცენარების შეფასების კრიტერიუმებს. საპროექტო ჯგუფმა არასდროს უნდა დაიცვას მის მიერ გაცემული რეკომენდაციები, არამედ მხოლოდ ობიექტურად და მიუკერძოებლად უნდა განმარტოს შესაძლო ვარიანტები.

დასაბუთების შემუშავებას განეკუთვნება აგრეთვე იმ პირის (პირების) დადგენა, რომლებიც პროცესზე (პროცესებზე) იქნებიან პასუხისმგებელნი, მას შემდეგ რაც იგი საპროექტო მდგომარეობიდან ჩვეულებრივ სამუშაო რეჟიმში გადაინაცვლებს. გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ ეს მხოლოდ საწყისი დასაბუთებაა, რამაც შესაძლოა დაასაბუთოს BPM-ის პროექტის დაწყება. ბიზნეს-დასაბუთება განახლდება ან დაიხვეწება ინოვაციების ეტაპზე, რათა გამართლებულ იქნას BPM-ის პროექტის გაგრძელება.

მერვე ნაბიჯი - *საპროექტო ჯგუფის სტრუქტურის განსაზღვრა და ფორმირება.* ამ ეტაპზე იქმნება საპროექტო ჯგუფის ისეთი სტრუქტურული ერთეულები როგორებიცაა: პროექტის მართვის კომიტეტი, საპროექტო გადაწყვეტილებების ჯგუფი, პროექტის სხვადასხვა ქვეჯგუფები, ბიზნეს-პროცესების არქიტექტურის კომიტეტი. ზემოთ ამ უკანასკნელის შესახებ უკვე იყო მსჯელობა, ამიტომ განვიხილოთ დანარჩენი სამი: *პროექტის მართვის კომიტეტის* ფუნქციები, რასთანაც შეიძლება პროექტის დირექტორისა და მენეჯერის გაიგივება, ახლოსაა ამ პირების ფუნქციურ ვალდებულებებთან. *საპროექტო გადაწყვეტილებების ჯგუფმა* რაც შეიძლება მეტი საკითხი უნდა გადაწყვიტოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი რეაგირებისთვის პროექტის მართვის კომიტეტს გადაეცემა. მასში გაერთიანებულნი უნდა იყვნენ მოსარგებლეთა ყველა ქვეჯგუფის მეთაურები, ხოლო მისი ხელმძღვანელი კი, პროცესების მთავარი ხელმძღვანელი ან სპონსორი უნდა იყოს.პროექტის ჯგუფი პროექტის სხვადასხვა ქვეჯგუფად იყოფა. მათი რაოდენობა პროექტის ზომებზე და სირთულეზეა დამოკიდებული. რის მიხედვითაც თითოეულ ქვეჯგუფში შეიძლება შედიოდნენ: ქვეჯგუფის ხელმძღვანელი, მოსარგებლეთა მეთაური, მოსარგებლეთა ქვეჯგუფის წარმომადგენლები და პროცესების სპეციალისტები. აღსანიშნავია ინოვაციების

მართვის, საინფორმაციო ტექნოლოგიების შემუშავების, დოკუმენტების მართვისა და ა.შ. ქვეჯგუფები.

პროექტის ამოსავალი გეგმის შემუშავება BPM-ის პროექტის სასტარტო არეალის განსაზღვრის დამაგვირგვინებელი ეტაპია. იგი დაწვრილებით მოიცავს გააზრების ეტაპს და აგრეთვე ინოვაციების ეტაპის ნაბიჯებს. მისი შემუშავებისთვის საჭიროა კვირაში არაუმეტეს ოთხი 3-4 საათიანი „გააზრების" თათბირის ჩატარება. თითოეულ თათბირზე მოდელირებული პროცესების რაოდენობა დამოკიდებულია მათ მოცულობასა და სირთულეზე. არ უნდა იქნას დავიწყებული პროექტის გეგმაში გაუთვალისწინებელი შემთხვევების შეტანა.

სასტარტო არეალის განსაზღვრის სავარაუდო **შედეგებს** შორის აღსანიშნავია:

- იმ განყოფილების შერჩევა, სადაც მოხდება BPM-ის პირველი პროექტის ამოქმედება;
- პროცესების შერჩევისთანავე მათი ამოცანების და/ან ხედვის შეთანხმება;
- შერჩეული პროექტის ფორმალური მოწესრიგება;
- პროექტით დაინტერესებულ მხარეთა იდენტიფიცირება და ჩართვა პროექტში, მათი სურვილების შეთანხმება და დოკუმენტირება;
- პროცესების შერჩევის მატრიცის შემუშავება;
- შერჩეული ბიზნეს-პროცესების ჩამონათვალისა და მათი საწყისი მახასიათებლების შემუშავება;
- პროცესების შეთანადებული ამოცანებისა და პრიორიტეტების სიის შედგენა;
- რეალიზაციის სტრატეგიის სტრატეგიის შემუშავება;
- პროექტის მართვის ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა როგორიცაა: პროექტის მდგომარეობის, მოცულობის, კალენდარული გეგმის პირველადი სქემის, ინფორმაციის გავრცელების სტრატეგიის აღწერა და რისკების საწყისი ანალიზი.
- ეკონომიკური დასაბუთების საწყისი ვარიანტის შემუშავება.

მეოთხე ეტაპი - ბიზნეს-პროცესების გააზრება

ამ ეტაპზე ხდება ბიზნეს-პროცესების არსებული გარემოს გააზრება, რის საფუძველზეც უნდა მოხდეს ინოვაციების ეტაპზე გადასვლა. აუცილებელია პროცესის თუნდაც საბაზისო, ელემენტარული პარამეტრების შეგროვება, რათა მათი მეშვეობით დადგინდეს პროცესებთან დაკავშირებული დანახარჯების ანგარიშგების წერტილი, რის საფუძველზეც სამომავლოდ მოხდება მონაცემების ანალიზი. ამ ეტაპის სხვა მნიშვნელოვანი ნაბიჯებია სწრაფი სარგებლის მომტანი ძირითადი მიზეზებისა და ნაბიჯების გამოვლენა. პროექტის მსვლელობის დროს აუცილებელია სწრაფი სარგებლის გამომწვევი ფაქტორების იდენტიფიცირება, იდეალურ შემთხვევაში კი, მათი რეალიზებაც. ეს მით უფრო აქტუალურია რადგან კომპანია შეუზღუდავად ვერ დააფინანსებს პროცესების სრულყოფის

პროექტებს. იდეალური ვითარებაა პროექტის (პროექტების) თვითდაფინანსებაზე გადასვლა, რის საფუძვლადაც ეს სწრაფი სარგებელი მოგვევლინება.

ბიზნეს-პროცესების გააზრების მიზანია პროექტის გუნდის წევრებისა და ბიზნეს-დანაყოფის მიერ მოქმედი ბიზნეს-პროცესების სათანადოდ გააზრება, რაც ინოვაციის ეტაპის განხორციელებისთვის შექმნის საფუძველს. ეს მოიაზრებს შესაბამისი ინფორმაციის მოძიებას, რაც ინოვაციების/გარდაქმნების პრიორიტეტების უკეთ გარკვევის საშუალებას შექმნის.

საპროექტო ჯგუფს გააზრებული უნდა ჰქონდეს მოცემული ეტაპის მიზანი. პროცესების ახლადშექმნილი მოდელები გამოყენებულ უნდა იქნას არამარტო როგორც საწყისი ინფორმაცია ინოვაციის ეტაპისთვის, არამედ როგორც სასწავლო მასალა და დოკუმენტაცია ინოვაციისა და დანერგვის ეტაპებზე. ამ ეტაპზე უნდა დადასტურდეს ორგანიზაციის შიგნით რეალურად მოქმედი პროცესების სისწორე და თუ საჭიროა უნდა გამოვლინდეს პროცესების ცვლილებების მიმართულებები.

ბიზნეს-პროცესების გააზრების ეტაპის **განსახორციელებლად** საჭიროა მთელი რიგი მიზანმიმართული ქმედებების განხორციელება რასაც ქვემოთ შევეხებით. პირველ ნაბიჯად ხორციელდება *ინფორმაციის გაცვლა.* ამ დროს ინფორმაციის გავრცელებასთან დაკავშირებული ძირითადი მოქმედებები დაკავშირებულია დაინტერესებული პირებისა და ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ იმ ინფორმაციის წარმოდგენასთან რაც ზოგადად პროექტს, მის მიზნებს, პერსონალის მოძიების ვადებსა და საშუალებებს ეხება. სწორედ ამ ეტაპზე იძენს პროექტი ფართე თვალსაწიერს, რადგან პერსონალი ერთვება პრაქტიკულ განხილვებში. ამ დროს ხშირად ბევრ თანამშრომელს წარმოექმნება ეჭვი ორგანიზაციაში მათი სამომავლო მდგომარეობის შესახებ. თუ ასეთი ეჭვები არ იქნება გაფანტული სწრაფად და ბოლომდე, პერსონალის მხარდაჭერის მოპოვება გართულდება.

მეორე ნაბიჯი *პროექტის მოცულობის შემოწმება* ძალიან მნიშვნელოვანი ქმედებაა რის განხორციელებაც პერიოდულად უნდა ჩატარდეს. ამ დროს შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს ზოგიერთი დაინტერესებული მხარის მონახულება და მათი პროცესების მოდელირება, რითაც შესაძლებელია თავსებადობის შემოწმება ორგანიზაცის პროცესებთან. ამ დროს დგინდება ისიც, თუ როგორ აძლიერებენ ერთმანეთს დაინტერესებული მხარეების - პარტნიორების პროცესები. ყოველივე ამის შედეგად მიიღწევა რამდენიმე უპირატესობა:

- ორგანიზაციას გამჭოლი პროცესების უკეთ გააზრების შესაძლებლობას ეძლევა, რაც პროცესების ინოვაციურობის ზრდას შეუწყობს ხელს;
- დაინტერესებულ მხარეებს ეძლევა შესაძლებლობა აზრი გამოთქვან მათი პროცესების გარდაქმნისა და ერთობლივი მუშაობის შესახებ, რის საფუძვლეზეც შეძლებენ იმის გააზრებას თუ როგორ უნდა იქნას მიღწეული მოცემული ორგანიზაციის პროცესებთან ინტეგრაცია;
- ორგანიზაციას დუბლირებისა და შეუთანხმებლობის მინიმიზებისა და პარტნიორების პროცესებთან მიმოცვლის მოწესრიგების შესაძლებლობა ეძლევა.

ამ ეტაპზეც *იმართება თათბირები* და მას მესამე ნაბიჯად მიმართავენ. პროექტის სპონსორსა და ბიზნეს-დანაყოფებს მართებთ კარგად გაიაზრონ თუ რისთვისაა ეს ნაბიჯი საჭირო. ძნელად თუ მოიძებნება ისეთი შემთხვევა, როდესაც თათბირების სრული უგულებელყოფა ხდება, თუმცა არსებობენ ხელმძღვანელები, რომლებიც მას ჯეროვან ყურადღებას არ უთმობენ. თათბირებზე შეიძლება დაისვას გააზრების ეტაპის მნიშვნელობის საკითხი, რის სასარგებლოდაც შემდეგი არგუმენტების მოტანა შეიძლება: პროცესების აღმწერი ფაქტების საერთო გააზრების აუცილებლობა; სრულყოფის შესაძლებლობებისა და აუცილებლობის ანალიზი; პროეცესების ურთიერთქმედებისა და მათი სხვა პროცესებზე ზეგავლენის გაცნობიერების ხელშეწყობა; არსებული სისტემებისა და აპლიკაციების შეხების წერტილების გააზრება და დოკუმენტირება, რაც ინოვაციების ეტპისთვისაა არსებითი.

გააზრების ეტაპზე წარმატებული თათბირების გამართვისთვის აუცილებელია სამი მომენტის გათვალისწინება: თათბირი დაგეგმილი უნდა იყოს ადრეულად, ბიზნეს-განყოფილების წევრებისთვის მოსახერხებელ დროს; უნდა უზრუნველყოფილ იქნას მონაწილეთა ისეთი განწყობები და შინაგანი მზაობა, რაც მათი სწორი მოლოდინის ფორმირებას შეუწყობს ხელს; თათბირი უნდა იყოს კარგად მართული და ორგანიზებული.

თათბირების გამართვის შემდეგ ხდება *ბიზნეს-პროცესების გარშემო არსებული ინფორმაციის შეკრება.* ეს საჭიროა რათა ხელი შეეწყოს პროცესების გააზრებას და მათი ორგანიზაციაზე გავლენის შეფასებას, ასევე შესწავლისთვის სამომავლო პრიორიტეტების დასახვას. გარდა აღნიშნულისა, მნიშვნელოვანია ანალიზისთვის აუცილებელი ეტალონური ათვლის წერტილის იდენტიფიცირება, რაც მოცემული ეტაპის ინოვაციების ეტაპთან შეთანადების შესაძლებლობას იძლევა. ამ ნაბიჯის შედეგად ხდება ორგანიზაციის ანალიტიკური სურათის ფორმირება, ორგანიზაციის პროცესებისთვის განკუთვნილი დანახარჯებისა და ქვედანაყოფების ბიუჯეტების შეთანადება, ქვეჯგუფების ხელმძღვანელებისთვის მხარის დაჭერა, რათა მათ პრობლემის გაადწყვეტის რეალური გზა განსაზღვრონ, სამომავლო ცვლილებებისთვის ბაზის შექმნა და ა.შ.

პროცესების *ცუდად ფუნქციონირების ძირითადი მიზეზების გამოვლენა და ანალიზი* უმნიშვნელოვანესი ნაბიჯია. თუ ვერ მოხერხდება ამ მიზეზების სრული გააზრება, ვერ დაიწყება შედგომი ინოვაციების ეტაპი, რადგან არ იქნება იმის გარანტია, რომ პრობლემის რესტრუქტურიზაცია ხარვეზის გამოსწორებას გამოიწვევს. ძირითადი მიზეზების გამოვლენა და ანალიზი კონკრეტულ ორგანიზაციაზეა დამოკიდებული. ზოგ შემთხვევაში ამისთვის თათბირებიც კმარა, სხვაგან კი, საპროექტო ჯგუფს თავად უწევს პროცესების კვლევა და ღრმა წვდომა. ამ დროს საჭირო ხდება კვლევა, შესწავლა, ანალიზი, იმ ადამიანებთან გასაუბრება, რომლებიც პროცესში უშუალოდ არიან ჩართულნი. ძირითადი მიზეზების გამოვლენა და ანალიზის დროს აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება: არსებობს თუ არა შეცდომების წყაროები, ან გაწეული სამუშაოს გადაკეთების მცდელობა; ზემოაღნიშნული სხვა პროცესებით ხომ არ არის გამოწვეული; სწორად ხდება თუ არა ინფორმაციის მიღება და დამუშავება; თუ არა, რა არის საჭირო

ვითარების გამოსასწორებლად; საკმარისია თუ არა პროცესის შემსრულებელი პერსონალის კვალიფიკაცია; შესაძლებელია თუ არა გამოყენებული ფორმების სტრუქტურის ცვლილება; აქვს თუ არა ორგანიზაციას პროცესის სათანადო დონეზე გაუმჯობესების პოტენციალი; ხომ არ აქვს ადგილი პერსონალის მოცდენას; მოაქვს თუ არა პროცესის შემადგენელ ნაბიჯებს სარგებელი დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნების შესრულებისთვის; ხორციელდება თუ არა ეს ნაბიჯები საჭირო თანმიმდევრობით.

შემდეგ ნაბიჯი *პერსონალის უნარების მატრიცის შევსებაა.* პერსონალის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების მატრიცა სასარგებლო ინფორმაციას იძლევა როგორც არსებული ვითარების ასევე მომავლის შესახებ. თუ მომავალი არსებითად განსხვავდება მიმდინარე ვითარებისგან, მაშინ ამ უკანასკნელისთვის მატრიცის შევსება არც ღირს, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც გასაანალიზებელია პერსონალის კავიფიკაციის მრივ მომხდარი ცვლილებები. ხშირ შემთხვევაში ამ ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია დადგინდეს პროცესების დამახინჯების მიზეზები. ქვემოთ მოტანილია პერსონალის უნარების მატრიცა. მის მწკრივებში წარმოდგენილია საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ან კომპენტენციები რაც საჭიროა ამა თუ იმ პროცესში შემავალი ოპერაციის ან აქტივობის შესასრულებლად. სვეტებში კი, წარმოდგენილია გამჭოლი ან ინდივიდუალური პროცესების მოდელები. საბაზო უნარები რანგირებულია მარტივი შკალით 1-3-მდე, სადაც 1 აღნიშნავს საბაზისო აუცილებელ უნარ-ჩვევებს, ხოლო 3 კი, სასურველს.

ნახატი 7.2

პერსონალის უნარების მატრიცა

საჭირო საკვლიფიკაციო ჩვევები / ძირითადი პროცესები	გაყიდვების უნარი	კომუნიკაციის უნარი	მონაცემთა შეტანის უნარი	ჭირვეულ კლიენტებთან მოპყრობის უნარი
შეტყობინება	2	2	3	1
შეფასება	1	1	3	1
დამტკიცება	3	2	3	1
გადახდა	2	2	3	2
დასრულება	2	3	1	1

მეშვიდე ნაბიჯი ეძღვნება *არსებული ინფორმაციის გაანალიზებას.* მისი მიზანია ორგანიზაციაში მოცემულ მომენტში არსებული ინფორმაციის პროექტის კონტექსტით განალიზება. ამ ნაბიჯის განხორციელებას მხოლოდ მაშინ აქვს აზრი, თუ ის პროექტისთვის სასარგებლოა. ინფორმაციის მოპოვება ძირითადად ხდება ბიზნეს-დანაყოფების ან პერსონალის მართვის განყოფილების წარმომადგენლებთან პრაქტიკული თათბირების ან განხილვების დროს. ამ დროს შესაძლებელია ზემოთ მოტანილის მსგავსი მატრიცის

შემუშავება. ის ძირითადი პროცესები რისთვისაც ივსება მატრიცა ნაჩვენებია სვეტებში. ხოლო არსებული ცოდნის ტიპები მწკრივებშია წარმოდგენილი. ამ დროს მნიშვნელოვანია იმ დოკუმენტაციის ტიპების განსაზღვრა, რაც დაინტერესებული მხარეებისთვის პროდუქციისა და მომსახურების მიწოდებისთვისაა აუცილებელი. ცხადია, რომ, რაც უფრო ბევრია აშკარა პროცესული ცოდნა (დოკუმენტირებული და სისტემატიზებული), მით უკეთესია და უფრო ნაკლებადაა მოსალოდნელი, რომ ეს ცოდნა დაიკარგება თუ პერსონალი დატოვებს სამსახურს.

ინოვაციების პრიორიტეტების დადგენა მერვე ნაბიჯია. ინოვაციების პრიორიტეტების განსაზღვრა მოდელირების, ინფორმაციის შეგროვების და გააზრების ეტაპის ძირეული მიზეზების ანალიზის შედეგად ხდება. ამ ნაბიჯების დროს უნდა გახდეს ნათელი თუ ბიზნესის რა ნაწილები და პროცესები იძლევიან დახვეწისა და სწრაფი გამარჯვების შესაძლებლობებს. არსებობს შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებები: კარგი პროცესების არსებული სახით შენარჩუნება; სრულყოფა, რაც მცირე ცვლილებების გატარებას ნიშნავს; სხვა პროცესებთან გაერთიანება; სუფთა ფურცლიდან დაწყებული გარდაქმნა; სრული განახლება; აუთსორსინგი; ინსორსინგი; პროცესის ამოღება.

მეცხრე ნაბიჯად *სწრაფი გამარჯვებების იდენტიფიცირება* ხორციელდება. ბევრი ორგანიზაცია მიიჩნევს, რომ პროცესების სრულყოფის პროექტები თვითდაფინანსებაზე უნდა იყოს, ამისთვის კი, აუცილებელია სწრაფი წარმატების მიღწევა. ასევე რეკომენდებულია, რომ სწრაფ გამარჯვებებთან დაკავშირებული წინდადადებების ნაწილი ყველაზე დაბალი რგოლის თანამშრომლების მხრიდან მოდიოდეს. ეს იმ შემთხვევაშიც სასარგებლოა თუ ეს წარმატება არ იძლევა რაიმე მნიშვნელოვანის მიღწევის შესაძლებლობას. საჭიროა ხშირი დაჯილდოების პრაქტიკის გამოყენება არამმართველობითი პერსონალის წახალისებითვის, ეს ძალიან კარგია პერსონალის BPM-ის პროექტისადმი დამოკიდებულების გასაუმჯობესებლად.

დასკვნითი ნაბიჯია *გააზრების ეტაპის ანგარიშგება*. მოცემული ეტაპის დასრულების შემდეგ საპროექტო ჯგუფმა სპონსორისთვის უნდა შეადგინოს ანგარიში, სადაც მოტანილი იქნება შედეგები და ფორმულირებული იქნება განსახორციელებელი ამოცანა. ანგარიში შემდეგ ინფორმაციას უნდა მოიცავდეს: გააზრების ეტაპის მიზანი, პროცესების აღმოჩენილი პრობლემები, დაინტერესებული მხარეების ჩამონათვალი და მათი კავშირი პროექტთან, შედეგები, ინოვაციების ეტაპისთვის მომზადებული პრიორიტეტები.

ბიზნესი აღნიშნული ეტაპით იღებს რამდენიმე **შედეგს**:

- მოცემულ მომენტში მოქმედი პროცესების მოდელებს;
- ადექვატურ ინფორმაციას რაც საკმარისი იქნება დახვეწილი პროცესების სამომავლოდ შესაფასებლად, პრიორიტეტების განსასაზღვრად და ინოვაციის ეტაპის პროცესების შესარჩევად;
- ეფექტიანობის მიმდინარე ან ფაქტობრივი დონის შეფასება და დოკუმენტურად დაფიქსირება;

- იმის აღწერა და დოკუმენტირება რაც კარგად მუშაობს და რისი გაუმჯობესებაც შეიძლება;
- სწრაფი გამარჯვებების გამოვლენა, რომელთა რეალიზება 3-6 თვის განმავლობაშია შესაძლებელი;
- ეტაპის ანგარიშგების მომზადება.

მეხუთე ეტაპი - ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდა

პროექტის ეს ეტაპი შემოქმედებითია და ხშირად ყველაზე უფრო საინტერესო. მასში მონაწილეობა უნდა მიიღონ არამარტო საპროექტო ჯგუფმა და კომპანიამ, არამედ სხვა - როგორც შიდა, ასევე გარე დაინტერესებულმა მხარეებმა. მას შემდეგ რაც დადგინდება ახალი პროცესების ვარიანტები, შესაძლოა საჭირო გახდეს იმიტაციური მოდელირების ჩატარება, საქმიანობის სახეების მიხედვით დანახარჯების აღრიცხვა, რესურსების დაგეგმვა და რეალიზაციის მიმდინარეობის მიზანშეწონილობის შემოწმება, რათა საბოლოოდ იქნას შერჩეული საუკეთესო ვარიანტი. უნდა მოხდეს დამატებითი პარამეტრების ფორმულირება, რათა მოხდეს მათი შედარება იმ მონაცემებთან, რაც გააზრების ეტაპზე იქნა მოპოვებული. ამ ეტაპის ბოლოს შესაძლებელი ხდება სწრაფი სარგებლის ვარიანტების გამოვლენა და პრიორიტეტების მიხედვით განლაგება.

ახალი პროცესების შემუშავება უმჯობესია პრაქტიკული განხილვების დროს მოხდეს ამ დროს აუციელებელი გარდაქმნილი პროცესების გამჭოლი შესრულება, თუნდაც ეს ქვედანაყოფების ან ორგანიზაციის საზღვრების გადალახვას საჭიროებდეს. სანამ შევეხებით ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებისთვის გადასადგმელ ნაბიჯებს, უნდა განვიხილოთ ის რამდენიმე ელემენტი რაზეც უნდა გამახვილდეს ყურადღება მოცემული ეტაპის განხორციელების დროს:

- პროექტში უნდა გამოაშკარავდეს ორგანიზაციულ-ფუნქციონალურ სტრუქტურასთან ყველა შეუსაბამობა;
- ახალი პროცესის ყველა ალტერნატივა გონივრული,პრაქტიკული და მარტივი უნდა იყოს;
- პროექტმა დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები უნდა გაამართლოს;
- უნდა გაიწეროს ავტომატიზაციის ყველა შესაძლებლობა;
- განხილულ და გათვალისწინებულ უნდა იქნას სხვა პროცესებთან და ქვეპროცესებთან არსებული კავშირები.

განხორციელება. ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესება იწყება *ინფორმაციის გაცვლით.* აუცილებელია, რომ დაინტერესებულმა მხარეებმა ყველაფერი იცოდნენ ამ ეტაპის მოცულობის, განსახილველი ვარიანტებისა და მათი სტატუსის შესახებ. ინფორმაციის გაცვლა იმგვარად უნდა იყოს ორგანიზებული, რომ დაინტერესებული მხარეების წვლილი არ იყოს მიჩქმალული. თუ მათი წინადადების მიღება ვერ ხერხდება, აუცილებლად უნდა განემარტოთ მიზეზების შესახებ.

შემდეგი მოქმედებაა *ხელმძღვანელობის მონაწილეობით სასტარტო თათბირების ჩატარება.* უპირველესად ტარდება თათბირი პროექტის სპონსორისა და სხვა ხელმძღვანელების მონაწილეობით. ამ დროს დგინდება პროექტისა და ორგანიზაციის სტრატეგიის, აგრეთვე პროცესების ამოცანებისა და ბიზნესის გარდასქმნელი უბნის კავშირები. ასეთი თათბირების დროს საკვანძო პირად გვევლინება პროექტით დაინტერესებული მთავარი მხარის წარმომადგენელი. სწორედ ის არის ძირითადი ხმის უფლების მქონე გადაწყვეტილებების მიღების დროს. ინოვაციების ვარიანტების განხილვის დროს უმნიშვნელოვანესია ამოცანების მკაფიო ფორმულირება.

პროექტის ორგანიზაცია მოიაზრებს პროექტის მოქმედი გეგმის განხილვას იმ ფაქტის დადასტურებისთვის, რომ მოცემულ ეტაპზე მონაწილეობას იღებენ ის თანამშრომლები, ვინც საჭირონი არიან პროექტისა და ბიზნესის მიზნების გათვალისწინებით. უნდა მოხდეს პროექტის გეგმაში მოტანილ მოთხოვნებსა და ორგანიზაციის სტრატეგიას შორის კავშირების დამყარება. ასევე უნდა განისაზღვროს ინოვაციის ეტაპის ვადები და ყველა შესაძლო ვარიანტის გავლენა საპროექტო გეგმაზე.

გარე დაინტერესებული მხარეების ჯგუფის ფოკუსირება ინოვაციების ეტაპის მეთხე ნაბიჯია. საწყისი თათბირების ჩატარებამდე ხშირად სასარგებლოა შესაბამისი დაინტერესებული მხარეებისა და ფოკუს-ჯგუფების შეკრება, რათა ისინი გაეცნონ სავარაუდო გეგმებს და მათ როლს პროექტის მსვლელობაში. საინტერესო იქნება მათი მოსაზრების გაგება ნაკლოვანებებისა და პრობლემების შესახებაც. ამ საწყის ეტაპზე ყველა განხილვა ზოგადი ხასიათის უნდა იყოს, ხოლო დეტალური მსჯელობა ინოვაციების შესახებ მოგვიანებით უნდა გაიმართოს.

ინოვაციების შესახებ სასტარტო თათბირების ჩატარება იმ მომენტში ხდება, როდესაც პროექტი ანალიზის სტადიიდან შემოქმედებითობის სტადიაზე გადადის. თუ მენეჯმენტის გადაწყვეტილებაა პროცესების გაუმჯობესება ან გარდაქმნა, მნიშვნელოვანია ახალი, კრეატიული იდეების გენერირება. ამ მხრივ ყველაზე კარგი მეთოდია ბიზნეს-განყოფილებაში ჩატარებული თათბირები და განხილვები. ასევე მეტად პროდუქტიული შეიძლება გამოდგეს BPM-ის გამოცდილი მონაწილეების მიერ ინოვაციური მეთოდებისა და შემოქმედებითი მიდგომის გამოყენება. ამ დროს განსაკუთრებით ფასეული შეიძლება აღმოჩნდეს გარე სპეციალისტების გამოყენება, რომელთაც BPM-ის პროექტების შემუშავების მიმართულებით დიდი გამოცდილება დაუგროვდათ.

ახალი პროცესების მოდელირების დასრულების შემდეგ აუცილებელია ამ პროცესებზე გასაწევი *ოპერაციული ხარჯების გააზრება და მათი შედარება ბიზნეს-დასაბუთებასთან.* ამ დროს უნდა შემოწმდეს აგრეთვე ის ფაქტიც, არსებობს თუ არა ბიზნეს-განყოფილებების მიერ დამატებითი სარგებლის მიღების შესაძლებლობა. ასევე უნდა გაანალიზდეს მოქმედი პროცესები, მათი შესრულების დრო და თუ ეს მიზანშეწონილია, ისინი უნდა შედარდეს ახალ პროცესებს. თუ ახალი პროცესები და მათი შესრულების დრო მიუღებელია არსებული ვითარებისთვის, უნდა განისაზღვროს პროცესებს შესრულების ახალი სავარაუდო დრო. ამ ნაბიჯის ბოლოს უნდა მოხდეს ქვედანაყოფის ბიუჯეტის განსაზღვრა.

იმიტირებული მოდელირება - გადაკეთებული პროცესების ეფექტიანობისა და რეალიზების შესაძლებლობის დადგენის ერთ-ერთი მეთოდია. იმიტაცია ასევე შეიძლება გამოყენეულ იქნას პროცესების ლოგიკისა და შეთანხმებულობის დანერგვისწინა შემოწმებისთვის. იმიტაციური მოდელირება ძალიან სასარგებლოა სხვადახვა სცენარების განხილვისთვისაც (მაგალითად: როგორი იქნება მოთხოვნა? მოიმატებს თუ შემცირდება თანამშრომელთა რაოდენობა? და აშ.).

იმიტაციის შემდეგი ნაბიჯია *პერსონალის უნარების მატრიცის განახლება.* ჩვენ ბიზნეს-პროცესების გააზრების ეტაპზე შევეხეთ პერსონალის უნარების მატრიცის შემუშავებას და შევსებას, ამჯერად კი, ახალი პროცესების მოთხოვნებიდან გამომდინარე აუცილებელია ამ მატრიცის გადახედვა, კორექტირება და თუ ეს საჭიროა თავიდან ფორმირებაც. რის შემდეგაც ხდება *პერსონალის დაგეგმვა*, რაც ორი თვალსაზრისითაა სასარგებლო. პირველი - დაგეგმვის შედეგად უზრუნველყოფილი უნდა იყოს საჭირო დროს საჭირო რაოდენობის პერსონალის არსებობა რომელთაც სათანადო კვალიფიკაცია გააჩნიათ. მეორე - დაგეგმვის შედეგად მოიპოვება საწყისი მონაცემები, რის საფუძველზეც ხდება მწარმოებლურობის განსაზღვრა.

პერსონალთან დაკავშირებული საკითხების მოგვარების შემდეგ, საპროექტო ჯგუფმა უნდა მინიმუმამდე *დაიყვანოს პროცესების ვარიანტების რაოდენობა,* რაც პრაქტიკული თათბირების შედეგად ხერხდება. გარდა აღნიშნულისა, ამ თათბირებზე ხდება ყველა დაინტერესებული მხარის მოწვევა, რათა დადგინდეს თუ რამდენად პასუხობს პროცესების განსახილველი ვარიანტები მათ ყველა მოთოხოვნას. დაინტერესებულ მხარეებად განიხილება: ბიზნეს-განყოფილებები, გარე დაინტერესებული მხარეები (განაწილების არხები, მიმწოდებლები, შესაძლოა ინვესტორებიც), პერსონალი, საინფორმაციო ტექნოლოგიების სტრუქტურული ერთეული, ოპერაციული რისკების კონტროლის განყოფილება, შიდა აუდიტი (საჭიროების შემთხვევაში შესაძლებელია გარე აუდიტის მოწვევაც). მას შემდეგ რაც დადგინდება განსახილველი პროცესების მინიმალური რაოდენობა, საჭიროა დადასტურება, რომ *პროცესების გარდაქმნის ეს ვარიანტები ქმედითია.* ამისთვის კი, უნდა ჩატარდეს დამატებითი ანალიზი, რის დროსაც პასუხი უნდა გაეცეს ორ კითხვას: შესაძლებელია თუ არა ახალი პროცესის ამოქმედება ორგანიზაციის ხელთ არსებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების თვალსაზრისით? იფუნქციონირებს თუ არა ბიზნესი ეფექტიანად და პროდუქტიულად ახალი პროცესის დანერგვის შედეგად?

ძალიან სასარგებლოა *ახალ და ძველ პროცესებს შორის არსებული განსხვავებების გამოვლენა.* ამ დროს საჭიროა შემდეგი მოქმედებების განხორციელება: უნდა შედგეს არსებული და ახალი პროცესების მოკლე მიმოხილვა, უნდა დაფიქსირდეს ამ ორ მდგომარეობას შორის გამოვლენილი განსხვავებები, იდენტიფიცირებულ უნდა იქნას პრობლემები და მათი გავლენა ბიზნესზე და პროცესებზე, უნდა შემუშავდეს პრობლემების გამოსწორების ხარჯთაღრიცხვა, დასახულ უნდა იქნას ახალი ბიზნეს-შესაძლებლობები და მათი რეალიზებისთვის საჭირო ცვლილებები.

საშედეგო დანიშნულება აქვს გარდაქმნების *სარგებლის გამოვლენასა და ბიზნეს-დასაბუთების განახლებას.* საწყისი ბიზნეს-დასაბუთება, რაც პროექტის სასტარტო არეალის ეტაპზე შემუშავდა, რამდენიმე სავარაუდო სარგებელს განსაზღვრავს, თუმცა შემდეგ ხდება უფრო დაწვრილებითი ინფორმაციის მოპოვება, რაც ბენეფიტის უფრო ზუსტად განსაზღვრის შესაძლებლობას იძლევა. დანახარჯების თავიდან დაანგარიშებასთან ერთად, ეს ყოველივე ახალი, გაცილებით რეალური ბიზნეს-დასაბუთების შედგენის კარგ პირობებს ქმნის.

ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდის ეტაპის დამაგვირგვინებელი ნაბიჯებია: ბიზნეს-დასაბუთებისთვის *ანგარიშებისა და პრეზენტაციების მომზადება,* რაც დასამტკიცებლად ორგანიზაციის უმაღლეს ხელმძღვანელობას უნდა წარედგინოს რის შემდეგაც მოხდება *სარეკომენდაციო ვარიანტების დამტკიცება,* ხოლო *დასკვნით ეტაპზე კი, ბიზნეს-მოთხოვნების დოკუმენტური ჩამოყალიბება* ხორციელდება. ის დოკუმენტაცია რაც ამ ეტაპის ბოლოს უნდა მომზადდეს მოიცავს:

გარდაქმნილი პროცესების მოდელებს;

გარდაქმნილი პროცესების მხარდამჭერ დოკუმენტაციას;

ახალი პროცესების ვარიანტების საერთო ბიზნეს მოთხოვნებს;

საიმიტაციო მოდელებს და დანახარჯების დაწვრილებით, საქმიანობის სახეების მიხედვით აღრიცხვას;

საკადრო რესურსების დაგეგმვის გარშემო არსებულ ინფორმაციას;

იმის დადასტურებას, რომ ახალი პროცესების ალტერნატივები დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნებს უპასუხებს;

იმის დადასტურებას, რომ ახალი პროცესების ვარიანტები ორგანიზაციის სტრატეგიას უპასუხებს და გადაწყვეტს პროცესების წინაშე მდგარ მოცანებს;

პროცესების შედარებითი დახასიათების ანგარიშებს;

პერსონალის ცვლილებებისა და შემუშავების ეტაპებისთვის პროექტის დაწვრილებით გეგმას;

დანახარჯებისა და სარგებლის დაწვრილებით ანალიზს ბიზნეს-დასაბუთებასთან ერთად;

ბიზნეს-დასაბუთების განახლებას, დაწვრილებითი რაოდენობრივი მაჩვენებლებითურთ;

გადადგმული ნაბიჯების, განხილული ალტერნატივებისა და ვარინატების დაწვრილებით აღწერას;

მაღალი რანგის ხელმძღვანელებისთვის წარსადგენ პრეზენტაციას;

ყველა დაინტერესებული მხარის ინფორმირების საწყის გეგმას.

მეექვსე ეტაპი - პერსონალის მომზადება

ეს ეტაპი სქემის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია და თუ ის არ განხორციელდება გულდასმით და საუკეთესო სტანდარტების შესაბამისად, მან შესაძლოა საფრთხის ქვეშ

დააყენოს პროექტის დანარჩენი ნაწილი. ეს ეტაპი მოწოდებულია უზრუნველყოს როლების, სტრატეგიის მწარმოებლურობის მაჩვენებლებისა და პროცესების ამოცანების ფუნქციონალთან შესაბამისობა. ბოლო-ბოლო სწორედ ადამიანებზეა დამოკიდებული პროცესების ეფექტიანობა და პროდუქტიულობა, იმის მიუხედავად თუ როგორი იქნება ავტომატიზაციის ხარისხი. არ შეიძლება ამ ეტაპისა და პერსონალის ცვლილებების მართვის აღრევა, რადგან ამ უკანასკნელს ყურადღება პროექტის ყველა ეტაპზე უნდა დაეთმოს. როგორც წესი, პერსონალის მომზადება მიმდინარეობს BPM-ის შემუშავების პარალელურად, რა დროსაც ხდება ავტომატიზაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება და თანამდებობრივი ვალდებულებების განაწილება.

აღნიშნული ეტაპის მიზანია, რომ იმ თანამშრომლების შრომა, რომლებიც ახალ პროცესებს ასრულებენ, შეხამებული იყოს ზოგადად ორგანიზაციულ პროცესებთან. სწორედ ადამიანები აქცევენ პროცესებს პროდუქტიულად და ეფექტიანად და ეს მიუხედავად იმისა თუ რამდენად ავტომატიზებულია პროცესები. თუ თანამშრომლები არ განიმსჭვალენ პროექტითა და ახალი პროცესებით, მაშინ ეს უკანასკნელნი ან არ იმუშავებენ ან არაეფექტინად იფუნქციონირებენ.

განხორციელება. როგორც ბევრი სხვა ეტაპი, პერსონალის მომზადებაც *ინფორმაციის გაცვლით* იწყება, თუმცა ამ შემთხვევაში მას განსაკუთრებული როლი ენიჭება, რადგან ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანების ჩართვა პროცესებში და ცვლილებების შესახებ მათი ინფორმირება. მენეჯმენტი მზად უნდა იყოს უპასუხოს თანამშრომელთა შემდეგ შეკითხვებს: რის შეთავაზება ხდება? როგორ განხორციელდება ეს? როგორ აისახება ცვლილებები თითოეულ თანამშრომელზე? რა წვლილის შეტანა შეუძლია განახლებაში კოლექტივის თითოეულ წევრს? რა მოხდება, თუ ამა თუ იმ თანამშრომელს არ მოეწონება ცვლილებები? ეს მხოლოდ ნაწილია იმ კითხვებისა რაზედაც პასუხი უნდა გაეცეს. ამ დროს საპროექტო ჯგუფმა ინიციატივა უნდა გამოიჩინოს ბიზნესსა და იმ ადამიანებთან კომუნიკაციისთვის, ვისაც ცვლილებები შეეხოთ.

ინფორმაციის გაცვლის შემდეგ ხდება *პერსონალის გადამზადების სტრატეგიის შემუშება.* მიუხედავად იმისა, რომ ამ ნაბიჯის განხორციელება საპროექტო ჯგუფის პრეროგატივაა, მასში ასევე უნდა ჩაერთოს ორგანიზაციის კადრების განყოფილება, მაგრამ მისი როლი საბოლოოდ დამოკიდებულია BPM-ის პროექტის შერჩეულ სცენარზე. სტრატეგიაში ასევე გათვალისწინებული უნდა იყოს კადრების განყოფილების მუშაობის მეთოდები და შეზღუდვები. თუ ორგანიზაციაში ფუნქციონირებს პროფკავშირი ან საწარმოს თანამშრომლების საბჭო, ეს არსებით გავლენას მოახდენს მოცემულ ეტაპზე. შეთანხმებული საკადრო სტრატეგია დოკუმენტურად უნდა გაფორმდეს და დამტკიცდეს შესაბამისი დაინტერესებული მხარეების მიერ.

საქმიანობის სახეების განსაზღვრა განსახილველი ეტაპის შემდეგი ქმედებაა. „საქმიანობად“ შეიძლება განხილულ იქნას როგორც მთლიანი პროცესი, ასევე მისი კონკრეტული ნაწილი (ოპერაცია). მიუხედავად იმისა, თუ რა იგულისხმება კონკრეტულ შემთხვევაში საქმიანობად, მას სარგებელი უნდა მოჰქონდეს პროცესისთვის, წყვეტდეს რა

მის კონკრეტულ იმ ამოცანებს, რაც ადრე დაისახა. საქმიანობა (ოპერაციების კომპლექსი) მკაფიოდ უნდა ფორმულირდეს და დაყვანილ იქნას ოპერაციების უშუალო შემსრულებლებზე. შედეგად ეს უკანასკნელნი დარწმუნდებიან საკუთარ შესაძლებლობებში, გაიაზრებენ თუ რა მოთხოვებათ მათ, აგრეთვე თუ რა როლს თამაშობს მათი საქმიანობა ორგანიზაციის წარმატებაში.

მას შემდეგ რაც ოპერაციები სწორად განაწილდება ჯგუფებად, შესაძლებელია საქმიანობის ტიპების როლებად (საქმიანობის სახეებად) გაერთიანება. ეს კი, აუცილებელია *როლების ანუ თანამდებობრივი ვალდებულებებისა და ფუნქციების გადანაწილებისათვის*. საქმიანობის სხვადასხვა ტიპის როლებად დაჯგუფება ინტერპრეტაციული პროცესია, შესაბამისად ეს მოიცავს განხილვებს უშუალო ხელმძღანელებთან და შემსრულებლებთან და მხოლოდ შემდეგ ხდება საქმიანობათა გადაჯგუფება. ამ პროცესის დასრულებისთანავე შესაძლებელია ახალი როლური ინსტრუქციების შემუშავება. ბევრ მსხვილ ორგანიზაციაში არსებობს როლური ინსტრუქციების ტიპური შაბლონები. ამათგან კარგადაა ცნობილი მოდელი RACI/RASCI რაც საქმიანობის, როლებისა და ვალდებულებების განაწილებისთვის გამოიყენება. ეს მოდელი საშუალებას იძლევა მკაფიოდ განისაზღვროს თუ ვინ რა უნდა გააკეთოს ახალ პროცესში.

RACI/RASCI აბრევიატურაა, რაც ნიშნავს:

R -კონკრეტული პიროვნებაა, რომელიც პასუხს აგებს საქმიანობის სახეზე;

A - არის ის, ვის წინაშეც ანგარიშვალდებულია „R“-ი. ვინც უნდა დაამტკიცოს ან დასრულების შემდეგ ჩაიბაროს სამუშაო;

S - დახმარება/უზრუნველყოფას აღნიშნავს. ამ ვალდებულებით აღჭურვილი პირი გამოყოფს რესურსებს ან საჭიროებისამებრ აწვდის ინფორმაციას;

C - პირი ვისგანაც შესაძლებელია რჩევის მიღება;

I - ის ვინც უნდა იყოს ინფორმირებული პროცესების ან კონკრეტული საქმიანობის შედეგების შესახებ და ვისთანაც საჭიროა მოთათბირება საქმიანობის პროცესში.

მწარმოებლურობის გაზომვა და მართვა მოცემული ეტაპის ერთ-ერთი საკვანძო ნაბიჯია. პროცესებზე მუშაობის დროს ხშირად ხდება ფრაზის „რასაც გაზომავ იმას მიიღებ“ ციტირება. გაზომვის გარეშე არ არსებობს მართვა, მაგრამ თუ გაიზომება პროცესის მხოლოდ კრიტიკული უბნები და აღნიშნული ინფორმაციის გონივრული გამოყენება მოხდება, სათანადო შედეგები მალე იჩენს თავს. მწარმოებლურობის მართვა მოიცავს როგორც ცალკეული პროცესების ეფექტიანობის ასევე ადამიანების მწარმოებლურობის ასპექტებს. თუმცა მოცემულ ეტაპზე მხოლოდ ადამიანებთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა ხდება, ხოლო თავად პროცესების ეფექტიანობას მდგრადი ფუნქციონირების ეტაპზე შევეხებით. მოცემული ნაბიჯის უმნიშვნელოვანესი საკითხებია მწარმოებლურობისა და მთლიანად ორგანიზაციის ეფექტიანობის ღონისძიებების მართვის სისტემების ფორმირება, რის გარეშეც BPM-ი არ იქნება სათანადოდ ეფექტიანი.

პერსონალის საბაზო უნარების გარღვევის შეფასება მოიაზრებს ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციის დადგენას. ამ დროს შეიძლება იმ მატრიცების გამოყენება რის შესახებაც

ზემოთ გვქონდა მსჯელობა. თუ ახალი და არსებული პროცესებით მოთხოვნილ უნარებსა და კვალიფიკაციას შორის არსებობს გარღვევა, საჭიროა ჩატარდეს პერსონალის გადამზადება და სწავლება. გასათვალისწინებელია ის ფაქტიც, რომ ამ ქმედებას დიდი დრო შეიძლება დასჭირდეს, განსაკუთრებით ეს ქცევისა და ჩვევების ცვლილებას ეხება.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირების დროს უპირველესი მოთხოვნაა ორგანიზაციის პერსპექტივაში აღქმა. სტრუქტურის შექმნის რამდენიმე საშუალება არსებობს საიდანაც BPM-ის რეალიზაციის სცენარის გათვალისწინებით შერჩეულ უნდა იქნას ერთ-ერთი. ჩვეულებრივ ორგანიზაციული სტრუქტურა ორ ნაწილად იქმნება. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი განსაზღვრავს ორგანიზაციული სქემის ზედა იარუსებს, რაც მისი უშუალო დაქვემდებარებულებისა და მათი ვალდებულებების დადგენას გულისხმობს. შემდეგ კი, ტოპ-მენეჯერის უშუალო დაქვემდებარებულები განსაზღვრავენ შემდეგ იარუსს და ა.შ. სტრუქტურის ასეთი ფორმირება განპირობებულია შესაბამისი სამსახურებისა და დაქვემდებარებულობის ვერტიკალების გამო და შესაძლებელია არ იყოს დაკავშირებული ორგანიზაციულ პროცესებთან. ამ მეთოდს „ზევიდან-ქვევით" უწოდებენ. ორგანიზაციული სქემის ქვემო ნაწილი შეიძლება შეიქმნას „ქვევიდან ზევით" ან „შუიდან ქვევით" მიდგომებით. ეს უკანასკნელი სტრუქტურის ფორმირების ტრადიციული საშუალებაა, მაშინ როდესაც პროცესზე ორიენტირებული მიდგომის დროს უმჯობესია „ქვევიდან ზევით" მეთოდის გამოყენება, როდესაც პროცესების დანაწევრება ხდება საქმიანობის ტიპებად. ამ დროს აუცილებლად უნდა განისაზღვროს საყრდენი და დამხმარე ორგანიზაციული პროცესები, ისევე როგროც სტრატეგიული და მმართველობითი პროცესები.

პერსონალის სფეროების პოლიტიკის გადასინჯვა პერსონალის მომზადების ბოლოს წინა ნაბიჯია. მას შემდეგ რაც გადაიდგმება ზემოთ აღწერილი ნაბიჯები, აუცილებელია პოლიტიკის, პროცედურების, დაჯილდოების სტრუქტურის და კადრების განყოფილების სხვა დოკუმენტაციის პრინციპების გადახედვა. ამ დროს შესაძლებელია მოდელირების ინსტრუმენტების გამოყენება. მას შემდეგ რაც შემუშავდება შებაზამისი დოკუმენტაცია, საჭიროების შემთხვევაში ის უნდა გავრცელდეს ორგანიზაციაში.

პერსონალის მომზადება დასრულდება *სწავლების დაგეგმვით.* ამ დროს საქმეში უნდა ჩაერთოს სწავლების განყოფილება. მისი მონაწილეობით უნდა განისაღვროს საქმიანობის ახალი ტიპები და როლური ინსტრუქციების ცვლილებები. ცხადია ამ დროს დიდია კადრები განყოფილების დანიშნულებაც. სწავლების დაგეგმვის ძირითადი ამოცანაა ქაღალდზე გადმოიცეს ახალი პროცესების კონტექსტით სწავლებისადმი წაყენებული მოთხოვნები. სწავლების პროგრამის შემუშავება ასევე მოიცავს: სწავლების საჭიროებების ანალიზს; სწავლების მეთოდების ანალიზს; სწავლების მასალების მომზადებას; პერსონალის დროულ გამწესებას სასწავლებლად.

შედეგები. როგორ უნდა დადგინდეს, რომ პერსონალის მომზადება წარმატებულად წარიმართა? ამის საუკეთესო საშუალებაა ცვლილებებისადმი ადამიანების რეაქციის შემოწმება, სწორედ ახალ პირობებში პერსონალის ქცევაა ამ ეტაპის წარმატებულობის

ძირითადი ინდიკატორი. უფრო კონკრეტულად რომ ითქვას პროექტის ამ სტადიაზე უნდა განხორციელდეს რამდენიმე ქმედება:

ახალი პროცესებისა და ოპერაციების დაშლა და საქმიანობის ტიპებად გაერთიანება;

თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და ფუნქციების გადახედვა, რაც შეთანხმებული უნდა იყოს მათ პოტენციურ შემსრულებლებთან;

ამა თუ იმ თანამდებობის მიხედვით მწარმოებლურობისა და სხვა მაჩვენებლების მართვა;

გეგმისა და მოქმედებათა კომპლექსის შემუშავება, რაც საჭიროა ორგანიზაციის ახალ მდგომარეობაში გადაყვანისთვის;

პროცესებზე დაფუძნებული ბიზნესის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება.

მეშვიდე ეტაპი - BPM-ის შემუშავება

ეს ეტაპი გულისხმობს ყველა კომპონენტის გამართვას რაც ახალი პროცესების დანერგვისთვისაა საჭირო. აუცილებელია იმის გააზრება, რომ ამ კონტექსტით შემუშავება არ მოიაზრებს მაინცდამაინც საინფორმაციო ტექნოლოგიების ჩამოყალიბებას, მაგრამ აუცილებლად გულისხმობს მთელი იმ ინფრასტრუქტურის ამოქმედებას, რაც პერსონალის ცვლილებების პროგრამების მხარდაჭერისთვისაა საჭირო. ამ ეტაპის დროს ხდება პროგრამული უზრუნველყოფისა და მოწყობილობების ტესტირება. მაგრამ ბოლო-ბოლო შემუშავების ეტაპის ძირითადი დანიშნულებაა გარდაქმნილი ან დახვეწილი პროცესების ინოვაციების ეტაპიდან რეალიზაციისა და დანერგვის ეტაპებზე გადაყვანა. ამ ეტაპზე დასრულდება ის აუცილებელი მოსამზადებელი სამუშაოები, რის შემდეგაც მომზადდება რეალიზაციის ეტაპისთვის საჭირო გადაწყვეტილებები, ხოლო თავად რეალიზაციის ეტაპზე ხდება ამ გადაწყვეტილებების დანერგვა.

ახალი სისტემის შემუშავების დროს აუცილებელია განსაკუთრებული წინდახედულობის გამოჩენა, ის საკმარისად მოქნილი უნდა იყოს, რათა ცვალებად გარემოში მოქმედი ბიზნესის მოთხოვნილებებს უპასუხოს. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია, იმის გაცნობიერება, რომ BPM-ის სისტემის შემუშავების დროს, შესაძლებელია თავად აღნიშნული პროცესების ცვლილება. ამიტომ, შემუშავების მეთოდიკამ ეს ვითარება უნდა გაითვალისწინოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში ახალი სისტემა მოძველება ჯერ კიდევ შემუშავების ეტაპზე, რაც სერიოზულად დააზიანებს ორგანიზაციის მანევრულობას და მის ბიზნეს-პროცესებს.

ტექნოლოგიების ბოლოდროინდელმა ცვლილებებმა განაპირობა BPM-ის ავტომატიზებული გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და დანერგვის გამარტივება. უფრო მეტიც, თანამედროვე ტექნოლოგიები შესაძლებლობას აძლევს ბიზნესებს, უფრო მეტი მონაწილეობა მიიღონ მსგავსი სისტემების შემუშავებასა და მართვაში. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას ბიზნესი ასეთი სისტემების განვითარების მამოძრავებელ ფაქტორად იქცა.

განხორციელება. BPM-ის ავტომატიზებული გადაწყვეტილებების შემუშავების ორი საშუალება არსებობს: ტრადიციული მიდგომა - პროგრამული უზრუნველყოფის ციკლის მეთოდი და იტერატიული - აპლიკაციების სწრაფი მომზადების მეთოდი. ეს ეტაპი განსხვდება სხვა ეტაპებისგან რადგან აქ მოტანილია იმ ნაბიჯების ზოგადი აღწერა, რაც BPM-ის ავტომატიზებული გადაწყვეტილებების შემუშავების დროს გამოიყენება.

პირველ ნაბიჯად ამ ეტაპზეც, ისევე როგორც სხვა ბევრ შემთხვევაშიც, *ინფორმაციის გაცვლა* განიხილება. ამ დროს აუცილებელია ავტომატიზაციის მოცულობებისა და სავარაუდო ხარისხის შესახებ არსებული ინფორმაცია ყველა დაინტერესებულ მხარემდე იქნას დაყვანილი. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით აქტუალურია პერსონალის ინფორმირება რადგან მათ აწუხებთ კითხვები: შევინარჩუნებ თუ არა მე სამუშაოს? რა ახალი უნარები დამჭირდება მე? როგორ შეიცვლება ჩემი სამუშაო? ავტომატიზაციამ ასევე შეიძლება გავლენა მოახდინოს პარტნიორებზე, მიმწოდებლებზე და კლიენტებზე. ვებ-სერვისებმა და სერვისზე ორიენტირებულმა არქიტექტურამ ფრიად გაამარტივა პროცესების ორგანიზაციებს შორის ინტეგრაცია. ამიტომ ინფორმაცია უნდა მიეწოდოს ყველას ვისაც ის სჭირდება, სადაც მითითებული იქნება არა მარტო ავტომატიზაციის სარგებელი და გავლენა, არამედ განვითარება, პრობლემები და პოტენციური შეფრხებები.

ინფორმაციის გაცვლის შემდეგ ხდება *BPM-ის კომპონენტების დადგენა.* ერთ-ერთი პირველი გადაწყვეტილება რაც შემუშავების ეტაპზე უნდა იქნას მიღებული, არის ავტომატიზებული BPM-ის თუ რა სახის კომპონენტებია საჭირო. სავსებით შესაძლებელია, რომ ამ სტადიაზე გადაწყვეტილებების საბოლოო დამტკიცება მოხდეს. ასევე შესაძლებელია, რომ ზოგიერთი ინსტრუმენტი უკვე შეძენილი ან განხილული იყოს პროექტის წინამორბედი ეტაპებისთვის. ავტომატიზებული გადაწყვეტილებები შეიძლება მოიცავდეს ერთს ან რამდენიმეს შემდეგი კომპონენტებიდან: სამუშაო ნაკადები მოდულს, ბიზნეს-წესების მოდულს, საწარმოს აპლიკაციების ინტეგრაციას, დოკუმანტების მართვის ინტეგრირებულ სისტემას, ბიზნეს-საქმიანობის მონიტორინგს. გარდა ამისა, ავტომატიზებული გადაწყვეტილებების ცალკეული კომპონენტები შეიძლება იყოს: პროცესების მართვისა და მოდელირების ინსტრუმენტი, იმიტაციური მოდელირება, ცალკეული სახეების მიხედვით დანახარჯების აღრიცხვა და მონაცემთა დაბალანსებული სისტემა.

მესამე ნაბიჯზე მიიღება გაწყვეტილება *ცალკეული კომპონენტების ხელმეორედ გამოყენების, შეძენის, შექმნისა თუ აუთსორსინგის შესახებ.* ქვემოთ განხილულია თითოეული მათგანის ძირითადი სარგებელი და ნაკლოვანება. არსებული სისტემის ხელმეორედ გამოყენება იწვევს: სინერგიასა და მასშტაბის ეკონომიას და ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ სისტემა უკვე ნაცნობი და აპრობირებულია. ძირითადი პრობლემაა, ის, რომ სისტემა შეიძლება არ პასუხობდეს თანამედროვეობის ყველა მოთხოვნას.

ახალი, გამოყენებისთვის ვარგისი სტანდარტული პროდუქტის შეძენის დადებითი მხარეებია: საჭიროებების სრულიად შესაბამისი პროდუქტის მიღების შესაძლებლობა, რაც პასუხობს ბაზარზე თუ ორგანიზაციაში შექმნილ კონკრეტულ სიტუაციას; პროდუქტის

საექსპლუატაციო მხარდაჭერა. ძირითადი უარყოფითი მახასიათებლებია: თავდაპირველი სიძვირე, თუმცა ექსპლუატაციის პირობებში შეიძლება ასეთი გადაწყვეტილება საკმაოდ ეფექტიანი გამოდგეს; ორგანიზაციასთან შესაბამისობის სირთულე; სისტემისადმი წაყენებული მოთხოვნების ბუნდოვანება, რაც სამომავლოდ არსებითად ზღუდავს მოქნილობას.

ახალი სისტემის შემუშავების ძირითადი სარგებელია ის, რომ ასეთ შემთხვევაში სისტემა სრულიადაა შეხამებული და კონფიგურირებული ორგანიზაციული საჭიროებების მიმართ. ასეთ დროს წამოიჭრება შემდეგი პრობლემა: შემუშავებასთან შეიძლება დაკავშირებული იყოს დიდი დრო და დანახარჯები.

აპლიკაციების აუთსორსინგის ძირითადი დადებითი მხარეებია: შემმუშავებელის ცოდნის, გამოცდილებისა და პროცესების გამოყენების შესაძლებლობა; სინერგია და მასშტაბის ეკონომია. ძირითადი ხარვეზები კი, დაკავშირებულია გარე შემსრულებლების მოძიებასა და მათთან ურთიერთობების დამყარების დროს წარმოქმნილ პრობლემებთან (მაგალითად, ამ დროს ეცემა მოქნილობა).

შემდეგ ნაბიჯზე ხდება *ფუნქციურ-ტექნიკური სპეციფიკაციების განახლება.* BPM-თან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიმართ უნდა იყოს სტრუქტურიზებული მიდგომა. ამ ნაბიჯის ძირითადი პრობლემაა შემმუშავებლების წარმოდგენებსა და ბიზნესის მოლოდინებს შორის შესაბამისობის მიღწევა. ხშირად ხდება მოვლენა, როდესაც ბიზნესი შეიმუშავებს სპეციფიკურ მოთხოვნებს და ტექნიკური პერსონალი აღწერს მას ტექნიკური ტერმინოლოგიით, რაც ნაკლებადაა გასაგები ბიზნესისთვის. აღნიშნული საკითხის მოგვარება დაკავშირებულია ამ ორი დაინტერესებული მხარის ურთიეთქმედებასა და ერთობლივ მუშაობაზე.

პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავება BPM-ის შემუშავების მეხუთე ნაბიჯია. ამ დროს შესაძლებელია მისაღები გადაწყვეტილებების სამი ფენის გამოყოფა: პირველი ფენაა მომხმარებლისთვის გადაწყვეტილების წარდგენა, მეორე ფენა უკავშირდება იმ გადაწყვეტილებების დამუშავებას, რაც ავტოატიზებულ დავალებებს შეიცავს, მესამეა სხვა სისტემებთან და მონაცემთა ბაზებთან ინტეგრაციის გადაწყვეტილებების ფენა. აუცილებელია იმის გააზრება, რომ ყოველი ამ სამი ფენის, როგორც შემუშავების ასევე ტესტირებისთვის, საჭიროა განსაკუთრებული მიდგომა, რადგან თითოეული მათგანის დროს ადამიანთა სხვადასხვა ჯგუფების გამოყენება ხდება.

აპარატურით უზრუნველყოფაში იგულისხმება პეროსნალის კომპიუტერული ტექნიკით, სერვერებით, ქსელებით ასევე საოფისე ტექნიკით უზრუნველყოფა. ამ დრო გასათვალისწინებელია შემდეგი საკითხები: ყველა სისტემები, მაგალითად ინტერფეისი და პლატფორმები, თავსებადია თუ არა ერთმანეთთან; შესაძლებელია თუ არა მოცემული სისტემების გაფართოება, როდესაც დღის წესრიგში დადგება დასამუშავებელი ტრანზაქციების ზრდის პრობლემა; აპარატურით უზრუნველყოფის ყველა კომპონენტი მიმაგრებულია თუ არა კვალიფიციურ პერსონალზე, ვისაც შეუძლია კონკრეტული კომპონენტის მომსახურება და სხვა მომხმარებელთა მხარდაჭერა. ამ დროს ასევე ძალიან

მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველყოფა, რომ ტესტირების სივრცე აბსოლუტურად შეესაბამებოდეს სამომავლო საექსპლუატაციო გარემოს.

ბოლო ნაბიჯია *ტესტირება*. ის BPM-ის შემუშავების უმნიშვნელოვანესი სტადიაა. ამ დროს ხდება შესამუშავებელი აპლიკაციებისა და საწყისი ბიზნეს-მოთხოვნების შედარება. ტესტირების საერთაშორისო ორგანიზაციის თანახმად: *ტესტირება ტექნიკური ოპერაციაა, რაც დადგენილი პროცედურის მიხედვით განსაზღვრავს მოცემული პროდუქტის, მომსახურების ან პროცესის ერთ ან რამდენიმე თვისებას.* ხოლო პროგრამული უზრუნველყოფის ტესტირებისთვის უფრო შესაბამისია შემდეგი დეფინიცია: პროგრამული უზრუნველყოფის ტესტირება დაგეგმვის, მომზადების, შესრულებისა და ანალიზის პროცესია, რაც მიმართულია საინფორმაციო სისტემის მახასიათებლებისა და მისი ფაქტობრივი და საჭირო მდგომარეობებს შორის არსებული განსხვავების დადგენისკენ. ტესტირება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფუნდამენტური ან მსხვილმასშტაბიანი ცვლილებების დროს. ამიტომ ტესტირება უმნიშვნელოვანესი პროცედურაა, რაც გულდასმით და გონივრულ დაგეგმვას საჭიროებს. ამავე დროს მისი დიდი ხნით გადადება დაუშვებელია.

BPM-ის შემუშავების ეტაპს დიდი წვლილი შეაქვს საერთო სქემის სხვა ეტაპების წარმატებით განხორციელებაში. მაგალითად, მისი მეშვეობით ხდება ინსტრუქციების შემუშავება იმ კადრებისთვის, ვინც სისტემასთან უნდა იმუშაოს. შემუშავების ეტაპი იძლევა რეალიზაცია-დანერგვის ეტაპებისთვის საჭირო საწყის ინფორმაციას. ის ურნველყოფს ფუნქციონალს, რაც ბიზნესს დამატებით შესაძლებლობებს უქმნის. პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავებამ შესაძლოა პროცესების არქიტექტურის ცვლილება გამოიწვიოს.

აღნიშნული ეტაპის **შედეგებია**: გადაწყვეტილებების ზოგადი აღწერა; დაწვრილებითი ბიზნეს-მოთხოვნები; პროგრამული უზრუნველყოფის შერჩევასთან დაკავშირებული დოკუმენტაციის საფინალო მოწესრიგება; პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციფიკაციისა და ტექნიკური პირობების მომზადება; პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავება/კონფიგურირება; აპარატული უზრუნველყოფის სპეციფიკაციების შექმნა; საჭირო აპარატურის მობილიზება, გამოცდა და შედეგების წარდგენა; საერთო სისტემის გამოცდისა და ინტეგრაციის პროგრამის მომზადება და შედეგების წარდგენა.

მერვე ეტაპი - BPM-ის რეალიზაცია/დანერგვა

სწორედ ამ ეტაპზე ხდება დანერგვა, ანუ რეალობაში ხორცს ისხამს ყველა გადაწყვეტილება (ამუშავდება ახალი პროცესები, ფუნქციური ვალდებულებები, დაიწყება მწარმოებლურობის მაჩვენებლების გაზომვა და მართვა). დანერგვის გეგმებს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს, ისევე როგორც საწყის მდგომარეობაში დაბრუნებისა და მოულოდნელი ვითარების შემთხვევებისთვის შემუშავებულ გეგმებს. ბევრ კომპანიაში ითვლება, რომ BPM-ის პროექტი წარმატებული დანერგვით სრულდება. რეალურად კი, არის კიდევ ორი ეტაპი რომელთაც უდიდესი მნიშვნელობა აქვთ. როგორც აღვნიშნეთ რეალიზაციის ეტაპზე ხდება

პროცესების ყველა შემუშავებული და დაპროექტებული გაუმჯობესების რეალობაში განხორციელება. აქ ჯგუფდება პერსონალის მართვასთან დაკავშირებული ცვლილებების დიდი ნაწილი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს პროექტის საერთო სქემის ერთ-ერთი უკანასკნელი ნაწილია, მისი განხილვა პროექტის დასაწყისში ხდება, სასტარტო არეალის ეტაპზე. რეალიზაციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები გავლენას მოახდენს პროექტის ისეთ მხარეებზე, როგორიცაა პროცესების პროექტირება ან გარდაქმნა, შემუშავება, ტესტირება და ა.შ. ამ ეტაპს სისტემატურად უბრუნდებიან პროექტის განხორციელების დროს რადგან რეალიზაციასთან დაკავშირებული ქმედებები მუდმივად შეიძლება შეიცვალოს.

განხორციელება. ხშირად პროექტები მხოლოდ იმის გამოა წარუმატებელი, რომ ის დაიყვანება მხოლოდ ერთ-ერთ დამაგვირგვინებელ ეტაპზე. უფრო მეტიც, სამუშაოს დიდი ნაწილი მიმართულია მომხმარებელთა მიერ ახალი გადაწყვეტილების მიღების უნარზე და არა მათ მიერ ამ გადაწყვეტილებების წარმატებულად გამოყენებაზე. გეგმაზომიერი რეალიზების მიღწევის საუკეთესო შესაძლებლობაა, ამ ეტაპთან დაკავშირებული საკითხების ჯერ კიდევ პროექტის ინიცირების დროს განხილვა. მხოლოდ ამ შემთხვევაში იქნება რეალიზაციის ეტაპი ორინეტირებული ინფორმაციის განახლებასა და ამოცანების შესრულებაზე.

ტრადიციულად ეს ეტაპიც *ინფორმაციის გაცვლით იწყება.* კარგი რეალიზაცია კარგ კომუნიკაციას საჭიროებს. ამ პროცესში მომხმარებელთა აქტიური მონაწილეობა საუკეთესო წინადადებების გენერირებას მოასწავებს, მაგრამ ამავე დროს შეიძლება გამოიწვიოს არადაქვეტური კრიტიკული შენიშვნები. მაგრამ იმ შემთხვევაში, როდესაც მომხმარებლები ინფორმირებულნი არიან თუ რატომ არ ხდება მათი შენიშვნების გათვალისწინება, ეს პროექტის შესაძლებლობების უფრო ღრმა გააზრების შესაძლებლობას იძლევა.

რეალიზაციის სტრატეგიის განახლება ჯერ კიდევ პროექტის დასაწყისში უნდა გადაწყდეს. ამ დროს აუცილებელია საწყისი სტრატეგიის გაუმჯობესება, რამეთუ: საპროექტო ჯგუფი და ორგანიზაცია მნიშვნელოვნად უკეთ გაიაზრებს გამიზნულ ცვლილებებს; სტრატეგია აუცილებლად უნდა დაეყრდნოს მიმდინარე ვითარებას.

ქვემოთ მოტანილია რეალიზაციის სტრატეგიის ტიპები:

„დიდი ნახტომი“- მოსალოდნელი ცვლილებები ერთი მსხვილი ქმედების შედეგად ხორციელდება. მისი აშკარა უპირატესობაა სწრაფი რეალიზება, ნაკლი კი, ბიზნესის დეზორგანიზაციის დიდი რისკი.

სტრატეგია“ ნაბიჯ-ნაბიჯ“-ის დროს სავარაუდო ცვლილებები ხორციელდება თანმიმდევრულად, ამასთან შემდეგი ქმედების განხორციელება წინამორბედის დასრულებამდე იწყება. ამ სტრატეგიის დადებითი მხარეა შედარებით სწრაფი დანერგვა და გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა. ხოლო უარყოფითი კი არის ის, რომ ზოგჯერ საჭირო ხდება დამატებითი რესურსების გამოყენება.

„ესტაფეტა“ - საჭირო ცვლილებები თანდათან ხორციელდება, ამასთან მომდევნო ნაბიჯის გადადგმა ხდება წინამორბედის დასრულდების შემდეგ. ამ სტრატეგიის

უპირატესობაა შესრულებული სამუშაოების ხარისხი, რადგან შესაძლებელია წინამორბედი ნაბიჯების დროს დაგროვილი გამოცდილების გამოყენება. ნაკლი კი, რეალიზების შედარებით მცირე სიჩქარეა.

„კომბინაცია“ - ზემოთ აღწერილი მიდგომების შერწყმაა. ამ მიდგომის დადებითი მხარეა მოქნილობა და კონტროლის მაღალი შესაძლებლობა.

მომხმარებელთა ტესტირებისათვის მომზადება რეალიზაციის ეტაპის მესამე ნაბიჯია. ამ ნაბიჯის დროს ხდება ბიზნესისთვის სატესტო კონფიგურაციების შემუშავება. მომხმარებლებს ამ დროს აქვთ შესაძლებლობა, მზა გადაწყვეტილების აპრობაციისა. ამ სტადიაზე ხდება მხოლოდ წერილობით წარმოდგენილი ბიზნესის სპეციფიკაციების შემოწმება. იდეალურ შემთხვევაში ბიზნეს-ტესტირებისადმი მომზადება უნდა დაიწყოს ახალი პროცესების პროექტირების დროს. ეს შეიძლება მოხდეს ინოვაციების ანაც შემუშავების ეტაპზე, კონკრეტული პირობებიდან გამომდინარე.

პერსონალის სწავლება და მომზადება. ინოვაციების ეტაპზე დება ახალი პროცესების შემუშავება. ორგანიზაცია მათ ქმნიდა შემუშავებისა და პერსონალთან მუშაობის დროსაც. ახლა მოვიდა იმის დრო, რომ მოხდეს იმ პერსონალის სწავლება და მომზადება, ვინც ჩართული იქნება ახალი პროცესების შესრულების საქმეში. სწავლების დროს საჭიროა რამდენიმე მოთხოვნის დაცვა, მაგალითად: სწავლება უნდა ხდებოდეს მცირე ულუფებით, ზუსტად განსაზღვრულ დროს; უნდა ჩატარდეს ინდივიდუალური სწავლებები და პერსონალმა ზუსტად უნდა იცოდეს საკუთარი რიგი; სწავლების მერე აუცილებლად უნდა მოხდეს კვალიფიკაციის შემოწმება; დაკავებული თანამდებობების მიხედვით უნდა ჩატარდეს მწარმოებლურობის მონიტორინგი; უნდა დადგინდეს შეთავაზებული გადაწყვეტილებების გავლენა, უნდა გამოვლინდეს მისი სარგებელი და შესაძლებლობები, აგრეთვე „ვიწრო ადგილები“.

ბიზნეს-ტესტებისა და საცდელი სამუშაოების შესრულების ეტაპზე მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციამ: მოიზიდოს კლიენტები და მიმწოდებლები; განახორციელოს ტესტირების მოქმედებების გულდასმითი მართვა; შექმნას უკუკავშირის მარტივი და ქმედითი მექანიზმი; გაითვალისწინოს უკუკავშიირის შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია; შექმნას ტესტირების შედეგების შემოწმების მექანიზმი; მუდმივად იყოს მზად შეიტანოს ცვლილებები პროდუქტის შემუშავების ციკლში; განავრცოს ტესტირების შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია; საჭიროების შემთხვევაში გაითვალისწინოს პერსონალის, კლიენტებისა და მიმწოდებლების მოსაზრებები; ჯილდოთი აღნიშნოს საპროექტო ჯგუფის წევრების წარმატებები.

შემუშავებული პროდუქტების განახლების შემთხვევაში იგულისხმება ტესტირებისა და სწავლების ეტაპებთან უკუკავშირის დამყარება. მნიშვნელოვანია მოსალოდნელი შედეგების მუდმივი აქტუალიზაცია და მათი მოწონება დაინტერესებული მხარეების მიერ. ორგანიზაციამ მუდმივად უნდა შეამოწმოს, რომ ყველა დაინტერესებული მხარის, ხელმძღვანელებისა და საპროექტო ჯგუფის წევრების მოლოდინები შეთანხმებულია, ხოლო დანერგვის მოცულობა ასევე ყველასთვის გასაგებია.

ხელმძღვანელობა მუდმივად უნდა მონაწილეობდეს პროცესებში. ამ დროს გულწრფელი ურთიერთობები ერთადერთი მისაღები გზაა. ეს ურთიერთობები ამავე დროს საინტერესო უნდა იყოს. ხლემძღვანელების ვალდებულებებში შედის მუდმივად მოახდინოს პერსონალისა და გარე დაინტერესებული მხარეების ინფორმირება პროექტში მიმდინარე მოვლენების შესახებ. ხელმძღვანელობის პროცესებში მონაწილეობის საშუალებებია: პერსონალის ცვლილებების გარშემო მუშაობა; პროფესიული სწავლების ორგანიზება და გასვლითი თათბირების ჩატარება.

განვითარებისა და განუჭვრეტელი მოვლენების შემთხვევაში უკანდახევის გეგმების შემუშავება. ამ მიზნების შესასრულებლად აუცილებელია საპროექტო მართვის ჩვევები და აგრეთვე შემდეგი რეკომენდაციების შესრულება: თითოეული ბიზნეს-დანაყოფისთვის ინდივიდუალური გეგმის შემუშავება; გეგმები უნდა შემუშავდეს პერსონალსა და ხელმძღვანელობასთან მჭიდრო თანამშრომლობით; უნდა დაიგეგმოს და გაიმართოს რამდენიმე თათბირი, რათა აღმოჩენილ და გამოსწორებულ იქნას შეცდომები; ყოველი ადამიანის მოლოდინები უკიდურესად მკაფიო უნდა იყოს; უნდა დამკვიდრდეს გეგმების საცდელი ამოქმედების პრაქტიკა.

მარკეტინგული პროგრამების შემუშავება და ამოქმედება; თითოეულ შემთხვევაში უნდა შემოწმდეს მარკეტინგული კამპანიის შემუშავებისა და ამოქმედების მიზანშეწონილობა. ორგანიზაციამ შეიძლება ზოგიერთი საკუთარი კომპეტენციისა და აქტივის შესახებ ბაზრისა და კონკურენტებისთვის გაცნობის გადაწყვეტილებაც კი მიიღოს. თუ ასეთი კურსი იქნება შემუშავებული, მაშინ ორგანიზაციის მიერ დაცული უნდა იყოს გაცხადებული ვადები, წინააღმდეგ შემთხვევაში მან შეიძლება დაკარგოს დაინტერესებულ მხარეთა ნდობა.

პერსონალი მუდმივად უნდა გრძნობდეს მეურვეობას. როგორც სწავლების დროს აღვნიშნეთ, თუ თავდაპირველად სწავლებას ჩავუტარებთ რჩეულ თანამშრომლებს როგორც „სუპერ შემსრულებლებს“, მათ შეეძლებათ დანარჩენ პერსონალს ჩაუტარონ სწავლება და მეურვის როლიც ითავონ ახალი პროცესების ამოქმედების საწყის ეტაპებზე. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი „სუპერ შემსრულებლები“/მეურვეები მუდმივად იყვნენ ხელმისაწვდომები და არ დაუბრუნდნენ თავისი უშუალო ფუნქციური მოვალეობების შესრულებას მანამდე სანამ რეალიზაცია არ განხორციელდება.

ცვლილებების ეფექტიანი *განხორციელება* პირდაპირაა დამოკიდებული ერთ მნიშვნელოვან მოვლენაზე. როდესაც მოხდება ახალი პროცესების ამოქმედება, აუცილებელია პერსონალს აღეკვეთოს ძველ პროცესებზე და მხარდაჭერის სისტემებზე ხელმისაწვდომობა. არსებითია აგრეთვე მუდმივი სრულყოფის მექანიზმის ამოქმედება.

ცვლილებების განვრცობის დროს მნიშვნელოვანი ძალსიხმევა უნდა დაეთმოს ამ პროცესის *მონიტორინგს.* ამ დროს აუცილებელია მაჩვენებლების შემუშავება. ქვემოთ მოტანილია რამდენიმე მაგალითი: პირველ კვირეებში ამოქმედებული პროცესების რაოდენობა; პირველ კვირეებში დაშვებული შეცდომების რაოდენობა; პერსონალის პროცენტული მაჩვენებელი, ვინც ახალ პროცესებთან მუშაობს; დავალების შესრულებისთვის საჭირო ზეგანაკვეთური სამუშაოს დონე.

დაინტერესებულ მხარეებთან და მომხმარებლებთან უკუკავშირის შექმნა. მთლიანად პროექტის მიმდინარეობის განმავლობაში და განსაკუთრებით კი, რეალიზაციის დროს ძალიან ბევრია დამოკიდებული ბიზნესზე, ბიზნეს-მომხმარებლებზე და დაინტერესებულ მხარეებზე. ამიტომ აუცილებელია ზემოხსენებული მონაწილეების მუდმივად ჩაყენება საქმის კურსში.

რეალიზაციის ეტაპის შედეგები. რეალიზაციის ეტაპს არსებითი წვლილი შეაქვს საერთო სქემის სხვა ეტაპების წარმატებაში და აი ამის რამდენიმე მაგალითი: ის თუ როგორ არის პროექტი ხორცშესხმული, გავლენას მოახდენს პროექტის საერთო სარგებლის, ფასეულობის რეალიზაციაზე; წარმატებული რეალიზაცია ასევე განაპირობებს მდგრად ფუნქციონირებას; რეალიზაციის ანალიზმა და დასკვნითმა დახვეწამ შეიძლება პერსონალსა და შემუშავებასთან არსებულ მიდგოებზე მოახდინოს გავლენა. გარდა აღნიშნულისა, თუ რეალიზაციის ეტაპი წარმატებით დასრულდა, მაშინ ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს შემდეგი შედეგები: განსწავლული და მოტივირებული პერსონალი, დახვეწილი ან ახალი პროცესები, რაც დამაკმაყოფილებლად მუშაობს და ეთანადება დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებს.

მეცხრე ეტაპი - BPM-ის ფასეულობის რეალიზაცია

ამ ეტაპის მიზანია იმ სარგებლის მიღების გარანტირება, რაც პროექტის დასაბუთებაში იყო ფორმულირებული. ეტაპი მოიცავს სარგებლის რეალიზაციას, რეალიზაციის მართვის პროცესსა და სარგებლის რეალიზაციის ანგარიშგებას. თუ სარგებელის რეალიზაცია ვერ მოხერხდა, ორგანიზაციამ დამატებით აღარ უნდა დააფინანსოს პროცესებთან დაკავშირებული პროექტები. უპირატესობების რეალიზაცია საპროექტო ჯგუფის, პროექტის და საწარმოს მესვეურისა და სპონსორის ამოცანაა. მიუხედავად იმისა, რომ სქემაში ეტაპი მეცხრე ადგილზეა, ის არ არის მკვეთრად გამოყოფილი წინა ეტაპებისგან რადგან, მისი ნაბიჯები წინამორბედი ეტაპების დროსაც ხორციელდება.

მრავალი მენეჯერი პროექტს დასრულებულად მიიჩნევს როდესაც ის რეალურადაა ხორცშესხმული და მომხმარებლებიც კმაყოფილები არიან. თუმცა პროექტი დასრულებულად მხოლოდ მაშინ ჩაითვლება, როდესაც მისი არსებობის გამომწვევი მიზეზი ამოიწურება ანუ პროექტი ბიზნესს გადაეცემა იმგვარად, რომ მას დამოუკიდებლად შეუძლია პროექტის შედეგების შენარჩუნება. ამიტომ მნიშვნელოვანი საკითხია, თუ რატომ დაიწყო პროექტი საერთოდ? ეს დაწვრილებითაა მოტანილი ბიზნეს-დასაბუთებაში. სწორედ იქ არის წარმოდგენილი ბიზნესის სარგებელი რაც პროექტის დასრულების შედეგად მიიღწევა. სარგებელი უნდა დაიგეგმოს, მის მატერიალიზაციაზე მუშაობაა საჭირო. ბზინეს-ფასეულობის რეალიზაცია იშვიათად ხდება პროექტის დასრულებისთანავე. ამ მხრივ დაყოვნება შეიძლება 3-6 თვე გაგრძელდეს. ზოგჯერ გარდამავალი პერიოდიც არსებობს, როდესაც დანახარჯები იზრდება დამხოლოდ ამის შემდეგ ხდება ფასეულობის რეალიზაცია, რაც ოპერაციული დანახარჯების შემცირებით გამოიხატება. *თუ პროექტის მსვლელობის დროს ცხადი ხდება, რომ ბიზნესის მიერ*

მოსალოდნელი ფასეულობის მიღება შეუძლებელია, პროექტი უნდა შეჩერდეს. ასეთი დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობას იძლევა პროექტი მსვლელობის დროს ბიზნეს-დასაბუთების მუდმივი განახლება.

განხორციელება. ბიზნეს-სარგებლის რეალიზაციისთვის, როგორც პროექტში ასევე ორგანიზაციაში აუცილებელია სტრუქტურიზებული პროცესის შემუშავება. გონივრულად რეალიზებული პროექტიდან სარგებლის მიღება გაცილებით მარტივია. პროექტის სპონსორსა და მენეჯერს უნდა ახსოვდეთ, რომ სარგებლის მართვა მთლიანად პროექტის ფარგლებს განეკუთვნება. მათ ვალდებულებებში შედის იმ ფასეულობის დაგეგმვა, მართვა და შექმნა, რაც ბიზნეს-დასაბუთებაშია მოტანილი. ბიზნეს-ფასეულობის რეალიზაცია თანმიმდევრული პროცესია და ქვემოთ მოტანილი საერთო სქემა ასახავს თუ როგორ მიმდინარეობს ის ნაბიჯ-ნაბიჯ.

ფასეულობის რეალიზაციის დასაწყისში იქმნება *სარგებლის მართვის სქემა*. ეს ქმედება მოიაზრებს ორგანიზაციაში სარგებლის მართვის სტრუქტურის ფორმირებას. ამ დროს არამარტო სარგბელის მართვის სტრუქტურის ფორმირება ხდება, არამედ დგინდება ორგანიზაციაში გასავრცელებელი სტანდარტები და შაბლონები, რაც თავის მხრივ უნდა მოიცავდეს: ორგანიზაციის მიერ სარგებლის აღქმას; სარგებლის დანიშნულებას და მოსარგებლისადმი კუთვნილებას; სარგებლის დაგეგმვის პროცედურას; შემსრულებლებს; დაუგეგმავი შესაძლებლობების გამოყენების ინსტრუქციას; ნებისმიერი ზარალის გამოვლენას; სარგებლის რეალიზაციის ჟურნალს; დაგროვილი გამოცდილების ნუსხას; რეალიზებული და გამოუყენებელი სარგებლის ჩამონათვალს.

პოტენციური სარგებლის გამოვლენა და დაგეგმვა. საწყისი ბიზნეს-დასაბუთება დგება სასტარტო არეალის ეტაპზე და მასში ჩამოყალიბებული უნდა იყოს ის საწისი შესაძლო სარგებელი, რაც პროექტთანაა დაკავშირებული. შემდეგ ეს სარგებელი თანდათან ზუსტდება. ამ დროს აუცილებელია სარგებლის რეალიზაციის ჟურნალის შედგენა, სადაც რეგისტრირებული იქნება ყოველი სარგებლის გარშემო არსებული შემდეგი მონაცემები: იმ სარგებლის აღწერა, რის მიღწევაც შეიძლება; თითოეული სარგებლის რეალიზაციაზე პასუხისმგებელი პირები; ბიზნეს-პროცესის ფუნქციონირების მხრივ არსებული ვითარების აღწერა; მიმდინარე დანახარჯები და ბიზნეს-პროცესის ეფექტიანობის ღონისძიებები; დანახარჯების სამიზნე მაჩვენებლები; სარგებლის ან ეკონომიის შეფასება; ურთიერთკავშირები და ვარაუდები; ორგანიზაციის ის სტრატეგიები და მიზნები, რაც სარგებლის რეალიზაციის შედეგად მიიღწევა; ასპექტები თუ როგორ შეუწყობს ხელს მოცემული სარგებელი სტრატეგიული მიზნის მიღწევას.

მნიშვნელოვანია *შედარებისთვის საკონტროლო წერტილების დადგენა*, ამისთვის შესაბამისი დოკუმენტი დგება ჯერ კიდევ გააზრების ეტაპზე და სწორედ მისი მეშვეობით ხდება გაუმჯობესებების გაზომვა. საკონტროლო წერტილი დადგენის დროს უნდა იქნას გათვალისწინებული ის ფაქტი, რომ ის უნდა იყოს მაქსიმალურად ხისტი და ბიზნეს-დასაბუთებიდან უნდა გამომდინარეობდეს. იდეალურ ვარიანტში საკონტროლო

წერტილების დადგენის ყველა მეთოდი შეთანადებული უნდა იყოს ორგანიზაციის ინსტიტუციურ იმ საფუძვლებთან, რაც პროცესების არქიტექტურის დროს იქნა მიღებული.

სარგებლის კომპლექსის დაზუსტება და ოპტიმიზაცია. ინოვაციების ეტაპზე პროცესები იმ კრიტერიუმების საფუძვეზლე გარდაიქმნება, რაც ეტაპის წარმმართველებთან თათბირების დროს იქნა დადგენილი. გარდასაქმნელ პროცესებს რაოდენობრივად ჩამოყალიბებული შეფასების კრიტერიუმები უნდა ჰქონდეთ, რითაც დადგინდება მათი გავლენა სამუშაოს ეფექტიანობაზე. სარგებლის დასაბუთება საწყისი სააღრიცხვო მაჩვენებლების საფუძველზე უნდა ხდებოდეს. აუცილებელია გაწეულ იქნას ძალისხმევა სარგებლის მაქსიმიზაციის მიმართულებით, რაც პროცესების შესაბამისი ვარიანტების შერჩევის გზით უნდა განხორციელდეს. ამის შემდეგ საბოლოოდ დგინდება პროცესების ვარიანტები და განახლებული ბიზნეს-დასაბუთება.

სარგებლის დეტალური განსაზღვრა შემუშავების, პერსონალთან მუშაობისა და რეალიზაციის ეტაპებზე ხორციელდება. შემუშავების ეტაპის დასაწყისში, მას შემდეგ რაც განახლდება პროექტის გეგმა, საჭიროა რეალიზაციის მატრიცის შევსება. ეს მატრიცა ასახავს ურთიერთკავშირს პროექტის დასკვნით სტადიებსა და სარგებელს შორის. მნიშვნელოვანია ვადების შესრულებისთვის თვალყურის დევნება, რადგან მათი დარღვევა გავლენას მოახდეს ორგანიზაციის სხვადასხვა ასპექტზე, მაგალითად: იზრდება დანაკარგები სარგებლის დაგვიანებით რეალიზაციის გამო, შეიძლება დაიხუროს შესაძლებლობების ფანჯარა, დიდი ალბათობით საჭირო გახდება დამატებითი რესურსების მობილიზება, რაც გაზრდის დანახარჯებს, ორგანიზაცია ვერ შეძლებს მოგების ნორმატივების შესრულებას, შეიძლება ადამიანური რესურსების დეფიციტი წარმოიქმნას.

იმ პირის ვალდებულებებში ვინც პასუხს აგებს სარგებლის რეალიზაციაზე შედის: ყველა იმ ღონისძიების განხორციელების უზრუნველყოფა, რაც სარგებლის ერთიანი გეგმითაა გათვალისწინებული; სარგებლის რეალიზაციისთვის საჭირო მაკონტროლებელი სტრუქტურების ფორმირება. პერსონალის ცვლილებების დაგეგმვა წარმატებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მისი დაწყება აუცილებელია პროექტის რეალიზაციის დაგეგმვის პარალელურად. პროექტის სპონსორი ან სარგებლის რეალიზაციაზე პასუხისმგებელი პირი ვალდებულები არიან გეგმაში ყველა იმ კავშირების ასახვაზე, რაც პროექტის რეალიზაციის დროს წარმოიშობა. როდესაც მოხდება სარგებლის რეალიზება, უნდა მოხდეს მათი ფორმალიზებული წესით აღნუსხვა და პერსონალისთვის გაცნობა.

ფასეულობის რეალიზაციის ერთ-ერთი დასკვნითი სტადიაა *მაქსიმალური ფასეულობის მიზნით მონიტორინგის განხორციელება.* ვინაიდან ზოგიერთი სამიზნე მაჩვენებლის მიღწევა პროექტის დასრულების შემდეგ გასაწევ სამუშაოებზეა დამოკიდებული, პოსტ-საპროექტო კვლევების დროს აუცილებელია იმის შემოწმება, რომ სარგებლის მიღების მიზნები მიღწეულია. ასეთი შემოწმება უნდა მოიცავდეს: სარგებლისა და სამიზნე მაჩვენებლების შესაბამისობის გასარკვევად მიზნობრივი აუდიტის ჩატარებას; სარგებლის რეალიზაციასთან დაკავშირებული ყველა ღონისძიების წარმატებით დასრულების

დასადასტურებლად საპროექტო გეგმების განხილვას; სარგებლის რეალიზების კონტექსტით პერსონალის ცვლილებების ყველა ჩატარებული ღონისძიების განხილვას. პროექტის დასრულების შემდეგ აუცილებელია მიღებული სარგებლის შესახებ სრული ანგარიშგება პროექტის მესვეურებისა და სპონსორების წინაშე.

განსახილველი ეტაპის დასკვნითი ნაბიჯია მიღებული სარგებლის შესახებ არსებული ინფორმაციის გაცვლა. ამ დროს საპროექტო ჯგუფი და ბიზნეს-განყოფილება ურთიერთობენ ორგანიზაციის ფართო მასებთან და საჭირო გარე დაინტერესებულ მხარეებთან. მათთვის მიწოდებული ინფორმაცია უნდა მოიცავდეს მონაცემებს პროექტის წარმატებებისა და რეალიზებული სარგებლის შესახებ. ეს ინფორმაცია აგრეთვე უნდა მოიცავდეს მონაცემებს თუ როგორ შეინარჩუნებს სარგებელს ორგანიზაცია სამომავლოდ, აგრეთვე იმ ღონისძიებებისა და ძალისხმევის შესახებ, რაც სარგებლის მუდმივობისთისაა საჭირო.

ფასეულობის რეალიზაციის ეტაპის შედეგები. აღნიშნულ ეტაპს მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს საერთო სქემის სხვა ეტაპების წარმატებით განხორციელებაში. ქვემოთ მოტანილია აღნიშნულის რამდენიმე მაგალითი:

იმისთვის, რომ გარანტირებული იყოს სამომავლო სარგებლის მაქსიმუმი, უკუკავშირის შედეგად მოპოვებულმა ინფორმაციამ შეიძლება რეალიზაციის ეტაპში გარკვეული კორექტივების შეტანა განაპირობოს; შეიძლება აგრეთვე საჭირო გახდეს პერსონალის ცვლილებების კორექტირებაც; საპროექტო ჯგუფი შეიძლება მივიდეს იმ დასკვნამდე, რომ საჭიროა შემუშავების მეთოდიკის გარკვეული ცვლილება; პროექტის შედეგების მდგრადი შენარჩუნებისთვის გროვდება აუცილებელი ცოდნა. გარდა აღნიშნულისა არსებობს მრავალი შედეგი, რაც შეიძლება მიიღოს ბიზნესმა მოცემული ეტაპის განხორციელების დროს, მათ შორისაა: სარგებლის მიღების ერთობლივი გეგმა; სარგებლის რეალიზაციის ქსელური მატრიცა; სარგებლის რეალიზაციის ჟურნალი და ა.შ..

მეათე ეტაპი - BPM-ის მდგრადი ფუნქციონირების მიღწევა

აუცილებელია, რომ საპროექტო ჯგუფი საპროცესო სტრუქტურის შემუშავების დროს მუშაობდეს ორგანიზაციის ბიზნეს-ქვედანაყოფებთან ერთად, რითაც უზრუნველყოფილი იქნება პროცესების სრულყოფის მდგრადი მიმდინარეობა და მათი ოპერატიული გაუმჯობესება. პროექტში დაბანდებული მნიშვნელოვანი რესურსები, მუდმივად მხარდაჭერილი უნდა იყოს და ფართოვდებოდეს. ორგანიზაციებმა უნდა გააცნობიერონ, რომ პროცესებს სასიცოცხლო ციკლი აქვთ და აუცილებელია გაგრძელდეს მათი მუდმივი სრულყოფა მას შემდეგაც, რაც პროექტის მიერ მიღწეული იქნება დაგეგმილი მაჩვენებლები. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ბიზნესის ცვლილებასთან ერთად, ორგანიზაციული პროცესები არაოპტიმალურად იმუშავებენ.

ამ ქვეთავში აღწერილია მდგრადი ფუნქციონირების ეტაპი. იგი ბოლოა საერთო მეთოდურ სქემაში და ფაქტობრივად გარდამავალი საფეხურია საპროექტო

მდგომარეობიდან ჩვეულებრივი ბიზნეს-საქმიანობის რეჟიმისკენ. გამომდინარე აქედან ეს ეტაპი პირველი სტადიაცაა ორგანიზაციის BPM-ის რეჟიმით მუშაობის დაწყების პროცესში.

განხორციელება. მდგრადი ფუნქციონირების ეტაპი ათი ნაბიჯის გადადგმის შედეგად რეალიზდება, რაც ქვემოთაა განხილული. პირველი მათგანია *პროექტის შედეგების შეფასება.* ამ დროს ხდება საწყისი ბიზნეს-დასაბუთებისა და პროექტის ფაქტობრივი შედეგების შედარება, რის შედეგადაც დგინდება: რამდენად სწრაფად მიმდინარეობს პროცესები; რამდენად შემცირდა შეცდომების რაოდენობა; რამდენად ეფექტიანია შესრულებული პროცესები; რამდენად ამაღლდა კლიენტების და პერსონალის კმაყოფილება; პროექტის დანახარჯების/მომგებიანობის ანალიზი; მიღებულ იქნა თუ არა დაგეგმილის შესაბამისი სარგებელი. მსგავს შეფასებას ორი მიზანია აქვს: 1. ნაკლოვანებების აღმოსაფხვრელად მოქმედ რეჟიმში აუცილებელი ცვლილებების შეტანა; 2. პროექტის შედეგად მიღებული გამოცდილების განზოგადება.

მდგრადი ეფექტიანი ფუნქციონირების სტრატეგიის შემუშავება/დაზუსტება მნიშვნელოვანია პროცესების მუდმივი ოპტიმიზაციის მექანიზმის ფორმირებისთვის. ბევრ ორგანიზაციაში სადაც ამოქმედდა BPM-ის პროექტები, მოსალოდნელი სარგებლის მიღება ვერ ხერხდებოდა ახალი პროცესების მონიტორინგისა და ანალიზის უკმარისობის გამო. ხშირად ეს პროექტში განხორციელებული დანახარჯების დიდი ნაწილის დანაკარგსაც იწვევდა. ორგანიზაციის, კლიენტების, მიმწოდებლების, ფაქტობრივად ყველა დაინტერესებული მხარის მოლოდინები და მოთხოვნები დროთა განმავლობაში იცვლება. ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს რამდენიმე ფორმალურ მექანიზმს, რათა არა მარტო აღნიშნულ პროცესებში განხორციელებული დაბანდება, არამედ ამ პროცესების, შეცვლილ ოპერაციულ გარემოში გამოყენება უზრუნველყონ. მდგრადი ეფექტიანი განვითარების სტრატეგია შემდეგ კითხვებზე უნდა პასუხობდეს: რა არის მდგრადი ფუნქციონირების მაჩვენებლები? რა შედის და რა არა მდგრადი ფუნქციონირების სფეროში? რა არის პერსონალის ფუნქციები და ვალდებულებები მდგრად ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით? როგორ ხდება პერსონალის დაჯილდოება მდგრად ფუნქციონირებაში შეტანილი წვლილისთვის?

ფუნქციონირებასა და მართვაში ეფექტიანობის ზომების ჩართვა. მდგრადი ფუნქციონირების მიღწევისთვის მნიშვნელოვანია, რომ პროცესები შეუფერხებლად იმართოს, რაც მათი ფუნქციონირების ეფექტიანობის მუდმივ გაზომვას საჭიროებს. საუკეთესო შემთხვევაში გაზომვები დაკავშირებული უნდა იყოს ორგანიზაციის ფუნქციონირების საერთო მაჩვენებლებთან, რათა პროცესების აწყობა აღნიშნულ მაჩვენებლებზე მოხდეს. უფრო მეტიც, პროცესების გაზომვა უნდა შეუთანადდეს თანამშრომელთა შრომით შეფასებებს, რათა ადექვატური იყოს შრომის ანაზღაურება. ხშირად აღნიშნული მიზნებისთვის დანალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემაც გამოიყენება. პროცესების მწარმოებლურობის ზომების დადგენისას აუცილებელია რამდენიმე ასპექტის, მათ შორის: ეფექტიანობის, ხარისხის, ეკონომიურობის (დანახარჯებისა და დროის

გათვალისწინებით), ადაპტირებადობის, რისკების, კლიენტთა კმაყოფილების და სხვა მრავალი ფაქტორის გათვალისწინება.

უკუკავშირის მარყუჟების ფორმირება. ზემოთ უკვე იყო აღნიშნული, რომ BPM-ი ორ შემადგენელს მოიცავს: თავად პროცესებს და მათ მართვას. იმისთვის, რომ ხემლმძღვანელობას შეეძლოს შესაბამისი ბიზნეს-პროცესების მართვა, აუცილებელია:

1. განისაზღვროს ეფექტიანი ფუნქციონირების ერთი ან მეტი ღონისძიება. ასეთი ზომები შეიცავს ეფექტიანობის კრიტერიუმებს, რომელთა მიხედვითაც მოხდება პროცესებისა და სხვადასხვა რაოდენობრივი მაჩვენებლების შეფასება;
2. ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს საყრდენი გამჭოლი პროცესების მოდელები, რაც მენეჯერებს მისცემს მათი მოქმედებების ეფექტიანობის დადგენის შესაძლებლობას;
3. ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს საკმარისი ინფორმაცია პროცესების მდგომარეობის შესახებ;
4. განუსაზღვრელობისა და ცვლილებებისადმი გასამკლავებლად მათ უნდა ჰქონდეთ კონტროლის საკმარისი შესაძლებლობები;
5. მნიშვნელოვანია გადამუშავების შესაძლებლობების შესახებ საკმარისი ინფორმაციის ფლობაც, რათა მოხდეს რელევანტური ინფორმაციის მოპოვება და შემოწმება.
6. თუ საბოლოო შედეგების მიღწევა პრობლემური ან სულაც შეუძლებელი საკითხია, ხელმძღავენლობამ უნდა მიმართოს ზემდგომებს და მათთან გაარკვიოს, თუ როგორ მოიქცეს შექმნილ ვითარებაში.

პროცესების მიმდინარეობის მთელი ციკლის ყოველი სტადიიდან ხელმძღვანელობას უნდა ჰქონდეს ინფორმაციის მოპოვების, დამუშავების და მასზე რეაგირების შესაძლებლობა ანუ უნდა მოხდეს ერთგვარი უკუკავშირის მარყუჟის შექმნა, სადაც ზემოთ აღწერილი სახეების მიხედვით იმოძრავებს რელევანტური ინფორმაცია.

პროცესების მუდმივი სრულყოფის მიღწევა მხოლოდ *მდგრადობის შენარჩუნებით* შეიძლება, ამისთვის კი, საჭიროა გაუმჯობესებული პროცესების სწორი გამოყენება. ახალი პროცესების დანერგვის შემდეგ, პერსონალი შესაძლოა მუშაობის ძველ მეთოდებს დაუბრუნდეს, თუ მას არ დაარწმუნებენ ახალი პროცესების უპირატესობაში. აღნიშნულის სხვა მიზეზი შესაძლოა არასაკმარისი მომზადება და სწავლება იყოს, რის გამოც თანამშრომლები უნრალოდ დაივიწყებენ ახალი პროცესების დეტალებს. ყოველივე ამან შეიძლება გამოიწვიოს ძველი პროცესების აღდგენა ან საქმიანობისას ახალი ინდივიდუალური პროცესების გამოგონება, რაც დიდად აზარალებს ორგანიზაციის სტაბილურობას. BPM-ის მდგრადი ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ პროცესები შენარჩუნდება საბოლოო მდგომარეობით. ამის საუკეთსო შესაძლებლობა კი, პერსონალის სათანადოდ ინფორმირება და თუ საჭირო გახდა დამატებითი გადამზადებაა.

მდგრადობის შენარჩუნებას და ზოგადად პროცესების წარმატებით დანერგვას ხელს უწყობს ეფექტიანობაზე ორიენტირებული დაჯილდოების სისტემაც. სამწუხაროდ პროცესების სრულყოფა და მათი მართვის გაუმჯობესება ორგანიზაციების მიერ ხშირად არ

აღინიშნება ჯილდოთი სათანადოდ. დაჯილდოების საუკეთესო სისტემა შედეგებს უნდა ეფუძნებოდეს, რაც არამარტო საფინანსო და მოცულობით მაჩვენებლებს უნდა მოიცავდეს, არამედ საწყის ეტაპზე, შესაძლოა ინიციატივებიც კი წახალისდეს. მაშ შემდეგ რაც მოხდება BPM-ის ამოქმედება ხელმძღვანელობას შეუძლია შედეგებთან მიბმულ დაჯილდოების სისტემაზე გადაერთოს. დაჯილდოების მოქმედი სისტემა არ უნდა იყოს ორიენტირებული მოკლევადიან მიღწევებზე, თუ არ იქნება გარანტირებული გრძელვადიანი შედეგები.

პროცესების ხელმძღვანელი სტრუქტურების ფორმირება. კორპორატიული ხელმძღვანელობის განხორციელება მნიშვნელოვანი მოთხოვნაა მრავალი ორგანიზაციისა და ბიზნეს-საზოგადოებისთვის. პროცესების ხელმძღვანელობა შეიძლება განიმარტოს როგორც „ორგანიზაციული პროცესების კონტროლი, აღრიცხვიანობა და მართვა". კორპორატიული ხელმძღვანელობის მოთხოვნები ორგანიზაციას უბიძგებს ყველა დაინტერესებული მხარის ინტერესების გათვალისწინებისაკენ. BPM-ის პროექტის განხორციელების დროს მენეჯმენტმა უნდა უზრუნველყოს იმ მოთხოვნების აღრიცხვა, რაც პროექტის ხელმძღვანელობას აქვს წაყენებული. გარდა ამისა, ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა განახორციელოს შემდეგი ქმედებები: მუდმივი გაზომვები, ლიდერობის გაყოფა, ხელმძღვანელობის სქემის შემუშავება, ქცევის საჭირო მოდელის წახალისება, ზედმეტი კონტროლის არ დაშვება, მმართველობის გამარტივება.

BPM-ის პროგრამების წარმატებისთვის აუცილებელია მათი მუდმივი *მონიტორინგი და შეფასება.* ამ მიმართულებით უმნიშვნელოვანესი ქმედებაა მიღწევადი ნორმატივების დადგენა. ეს ნომრატივებია: კლიენტების, პარტნიორებისა და თანამშრომლების კმაყოფილების დონე BPM-ის პროგრამებისა და სერვისების მიმართ; პროცესების მოდელების შემოწმება/დამოწმების სიხშირე; თანამშრომელთა საჩივრების რაოდენობა; პროცესების მოდელების აღწერის რაოდენობა, რის მოდიფიცირება ან განხილვა ვერ მოხერხდა დადგენილ ვადებში; კადრების დენადობის აქტივობა; წარმატებული პროექტების პროცენტული წილი; პროცესის მოდელირების ციკლის ხანგრძლივობა.

როდესაც პროექტი გადადის საპროექო ფაზიდან მუშაობის ყოველდღიურ რეჟიმზე, *ინფორმაციის გაცვლა და ურთიერთობები* კონცენტრირებული უნდა იყოს რეალურად მიღებულ სარგებელზე და პერსონალის მოტივაციაზე. აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ ყოველი ახალი პროექტი ორგანიზაციას აახლოებს პროცესზე ორიენტირებულ სტრუქტურასთან, აზროვნებასა და ფუნქციონირებასთან.

პროცესები დინამიკურობას ინარჩუნებენ რამეთუ ისინი ახალ გარე და შიდა ცვლილებების მიმართ ადაპტირებულნი არიან. ამიტომ პროცესების აღწერა პერმანენტულად უნდა მოდიფიცირდეს, რათა მათში ეს ცვლილებები აისახოს. პროცესების ნებისმიერი ცვლილება განხილულ უნდა იქნას როგორც მოთხოვნა და შემდეგი თანმიმდევრობით უნდა იქნას აღსრულებული:

1. ცვლილებების რეგისტრაცია;
2. ცვლილების ტიპისა და მისი მამოძრავებელი მექანიზმის განსაზღვრა;
3. ცვლილებების რანჟირება პრიორიტეტების მიხედვით;

4. ზემოქმედების შეფასება;
5. ცვლილების აღსრულების მტკიცებულების მიღება;
6. ცვლილების განხორციელების დაგეგმვა;
7. ცვლილების განხორციელება;
8. ცვლილების რეალიზაციის ანალიზი.

შედეგები. ამ ეტაპზე მიიღწევა შემდეგი შედეგები: იქმნება ბიზნეს-პროცესების დახვეწის, იდენტიფიკაციისა და შესაძლებლობების გამოყენების მექანიზმები; ფორმირდება გაუმჯობესებული და მართვადი პროცესები.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. რა მნიშვნელობა აქვს სტრატეგიის ფორმირებას BPM-ის შემუშავების პროცესში?
2. რა არის BPM-ის შემუშავების პროცესის პირველი ეტაპის ამოცანა?
3. რა ნაბიჯებს მოიცავს სტრატეგიის შემუშავების პროცესი?
4. რა შედეგეს იძლევა სტრატეგიის შემუშავების პროცესი?
5. რას ნიშნავს და რა დანიშნუ;ება აქვს პროცესების არქიტექტურას?
6. რა მახასიათებლებია ნიშანდობლივი პროცესების კარგი არქიტექტურისთვის?
7. რა ინფორმაციულ ასპექტებზე მახვილდება ყურაღება პროცესების არქიტექტურის შემუშავების ეტაპის დროს?
8. რა ნაბიჯებისგან შედგება პროცესების არქიტექტურის შემუსავების პროცესი და რა შედეგები აქვს მას?
9. რას ნიშნავს BPM-ის პროექტის სასტარტო არეალის განსაზღვრა?
10. აღწერეთ BPM-ის პროექტის სასტარტო არეალის შემუშავების პროცესი;
11. რა შედეგებს გამოარჩევენ სასტარტო არეალის განსაზღვრის დასრულებისას?
12. რა არის ბიზნეს-პროცესების გააზრების ეტაპის მიზანი და დანიშნულება?
13. რა ქმედებების განხორციელებაა საჭირო ბიზნეს-პროცესების გააზრების ეტაპზე?
14. რა შედეგებს იღებს ბიზნესი ბიზნეს-პროცესების გააზრებით?
15. რა მნიშვნელობა აქვს ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდის ეტაპს და რა ელემენტებზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება მისი განხორციელების დროს?
16. რა ნაბიჯები იდგმება ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდის ეტაპზე?
17. რა დოკუმენტაცია უნდა მომზადდეს ინოვაციების მეშვეობით ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის ზრდის ეტაპის ბოლოს?
18. რა მნიშვნელობა და მიზნები აქვს პერსონალის მომზადების ეტაპს?
19. რა ქმედებები ხორციელდება პერსონალის მომზადების ეტაპის დროს?
20. რა შედეგები მიიღწევა პერსონალის მომზადების ეტაპის დასრულების შედეგად?
21. რა არის BPM-ის შემუშავების ეტაპის არსი და ძირითადი ამოცანა?

22. აღწერეთ BPM-ის შემუშავების ეტაპის განხორციელების პროცესი;
23. რა შედეგები მიიღება BPM-ის შემუშავების დასრულებით?
24. რა მნიშვნელობა აქვს BPM-ის რეალიზაცია/დანერგვის ეტაპს?
25. რა ნაბიჯები გადაიდგმება BPM-ის რეალიზაცია/დანერგვის ეტაპზე?
26. ჩამოთვალეთ BPM-ის რეალიზაცია/დანერგვის ეტაპის შედეგები;
27. რა არის BPM-ის ფასეულობის რეალიზაციის ეტაპის მიზანი და რას მოიცავს ის?
28. აღწერეთ BPM-ის ფასეულობის რეალიზაციის პროცესის ეტაპები;
29. რა შედეგები შეიძლება მოიტანოს BPM-ის ფასეულობის რეალიზაციის ეტაპმა?
30. როგორ გესმით BPM-ის მდგრადი ფუნქციონირების მიღწევა?
31. რა ქმედებები უნდა განხორციელდეს BPM-ის მდგრადი ფუნქციონირების მიღწევისთვის?
32. რა შედეგები მიიღწევა BPM-ის მდგრადი ფუნქციონირების მიღწევის ეტაპზე?

თემა 8. BPM-ის მომწიფებულობის მიღწევა

BPM-ის მომწიფების არსი

BPM-ი ორგანიზაციის მართვის ყოველმხრივი, კომპლექსური პრაქტიკაა, რაც უმაღლესი ხელმძღვანელობის ჩართულობასა და ყურადღებას, გადაწყვეტილების მიღების როლებისა და პროცესების მკაფიო განაწილებას, კარგად მომზადებულ პერსონალსა და ორგანიზაციულ კულტურას მოითხოვს. გარდა ამისა, ჩვენ უკვე გვქონდა მსჯელობა იმის შესახებ, რომ BPM-ის ფესვები ისეთ მიდგომებში უნდა ვეძიოთ, როგორიცაა, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი, ხარისხის ტოტალური მართვა (TQM), ოპერაციული მართვის სისტემები (MRP I, MRP II, CIM, ERP), ბიზნეს-პროცესების მოდელირება, საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული პროცესები.

BPM-მა ფართო აღიარება მოიპოვა როგორც მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების საფუძველმა, რადგან ბიზნეს-პროცესების ანალიზი ორგანიზაციის მაქიმალურ გააზრებას უწყობს ხელს. BPM-ის მნიშვნელობამ და პოპულარობა დღის წესრიგში დააყენა სხვადასხვა ორგანიზაციის მიერ BPM-ის განვითარების დონის შეფასების საკითხი, რის დასახასიათებლადაც მთელ რიგ შემთხვევებში დამკვიდრდა მომწიფებულობის ტერმინი. *უფრო ზუსტად რომ ითქვას „მომწიფება" აღნიშნავს სისრულის, სრუყოფილების, მზაობის, განვითარების ან ზრდის მდგომარეობას.* მოცემულ თავში აღწერილია ბიზნეს-პროცესების მართვის მომწიფებულობის ახალ მოდელი, რაც სხვადასხვა ორგანიზაციაში ბიზნეს-პროცესების მართვის მდგომარეობის შეფასებისა და ეფექტიანობის ამაღლებისთვის იქნა შემუშავებული.

ბიზნეს-პროცესების მართვა რთული პრაქტიკაა, ამიტომ ზოგიერთ ორგანიზაციაში საკმაოდ უჭირთ მისი დანერგვა და სიმწიფის მაღალ სტადიამდე განვითარება. სწორედ ამის გამო, ზევრ კომპანიას გაუჩნდა ეჭვი თუ რამდენად შეძლებდნენ ისინი BPM-ის დანერგვის შედეგად სასურველი სარგებლის მიღებას. სიმწიფის მოდელი გამოიყენება როგორც სრულყოფის შედარებით-შეფასებითი საფუძველი, აგრეთვე კონკრეტული მიმართულებებით ორგანიზაციის უნარების გაუმჯობესებისთვის გააზრებული მიდგომების შესამუშავებლად. ასეთი მოდელები შემუშავებულია რათა შერჩეულ სფეროში, კრიტერიუმების ყოველმხრივი კომპლექსის საფუძველზე მოხდეს სიმწიფის (ანუ კომპეტენციების, უნარების, დახვეწილობის) შეფასება. გამომდინარე აქედან, BPM-ის სიმწიფის მოდელი ინსტრუმენტია, რაც ორგანიზაციას ეხმარება BPM-თან უფრო წარმატებულ მუშაობაში, რითაც იგი უფრო მაღალ შედეგებს იღებს ოპერაციული, ბიზნეს-ეფექტიანობისა და მისაღები სარგებლის მაჩვენებლების მიხედვით. უფრო კონკრეტულად რომ ითქვას სიმწიფის მოდელები შეიძლება სამი მიზნით იქნას გამოყენებული:

1. როგორც ვითარების აღწერის ინსტრუმენტი, რაც საშუალებას იძლევა შეფასდეს არსებული მდგომარეობის ძლიერი და სუსტი მხარეები;

2. როგორც აღრიცხვიანობის ინსტრუმენტი, რის საფუძველზეც ხდება გაუმჯობესებების საგზაო რუქის შემუშავება;
3. როგორც შედარების ინსტრუმენტი, რითაც დგინდება ათვლის წერტილი რის საფუძველზეც ხდება დარგობრივ სტანდარტებთან და სხვა ორგანიზაციის მაჩვენებლებთან შედარება.

BPM-ის სიმწიფის დონეები. სიმწიფის ამაღლება იწვევს პროცესებთან დაკავშირებული ორგანიზაციული უნარების ზრდას. ამიტომ საკვირველი არაა, რომ უკანასკნელ ხანს შეთავაზებულ იქნა მოდელების მთელი რიგი, რის საფუძველზეც ხდება BPM-ის სხვადასხვა წახნაგის სიმწიფის შეფასება. ასეთი მოდელების საერთო საფუძვლად იქცა უნარების სიმწიფის მოდელი (CMM), რაც სიმწიფეს ყველაზე უფრო გავრცელებული ლიკერტის ხუთბალიანი შკალით აფასებს, სადაც შეფასება „5“ უმაღლეს დონედ ითვლება. ერთ-ერთი ასეთი მოდელი, რომელიც (CMM)-ის საფუძველზე მომზადდა, ჰარმონმა შეადგინა. ანალოგიურად ფიშერმა მოახდინა დროის ხუთი ბერკეტისა სიმწიფის ხუთი მდგომარეობის კომბინირება.

ნახატი 8.1

BPM-ის დაბალი და მაღალი სიმწიფის შედარება და სიმწიფის 5 საფეხური

დაბალი სიმწიფე		მაღალი სიმწიფე
• ცალკეული დანაწევრებული პროცესები • BPM-ის მხრივ დაბალი პროფესიონალიზმი • საკვანძო პერსონალი • რეაქტიული • სამუშაოს ხელით შესრულება • რესურსებით დაბალი უზრუნველყოფა • გულუბრყვილო • სტატიკური	ოპტიმიზებული მართვადი განსაზღვრული განმეორებადი საწყისი	• BPM-ის კოორდინირებული საქმიანობა • BPM-ის მხრივ მაღალი პროფესიონალიზმი • მთელ ორგანიზაციაში დანერგვა • პროაქტიური • ავტომატიზაცია • გაფართოებული ორგანიზაცია • რესურსების ეფექტიანი განაწილება • კომპლექსური გააზრება • ინოვაციურობა

წარმოდგენილ ნახატზე მოცემულია BPM-ის კომპლექსურობა და სიფართოვე. მისი მეშვეობით შესაძლებელია პროცესების სიმწიფის კონცეფციის გამარტივებულად გააზრება. წარმოდგენილ მოდელში მოტანილია სიმწიფის ხუთი საფეხური, რითაც ხდება BPM-ის ინიციატივების სირთულეების დახარისხება.

პირველი საფეხური - საწყისი მდგომარეობა. ორგანიზაციები, რომლებიც იმყოფებიან პირველ საფეხურზე, ან საერთოდ არ ხარჯავდნენ ძალისხმევას BPM-ის დასანერგად, ან ეს ძალისმხევა საერთოდ არ არის კოორდინირებული და სტრუქტურირებული. როგორც წესი, ასეთ ორგანიზაციები შესაბამის თვისებებს ავლენენ და იყნებენ: არაკომპლექსურ, ერთჯერად მიდგომებს; საინფორმაციო ტექნოლოგიების ან ბიზნესის თვალსაზრისით გაუმჯობესების დანაწევრებულ მცდელობებს; მეთოდოლოგიის, ინსტრუმენტებისა და მეთოდების არაგანზოგადებულ მიდგომებს; BPM-ის ინიციატივების შეზღუდულ

რაოდენობას; მოზიდული პერსონალის მინიმალურ რაოდენობას; BPM-ის გარე გამოცდილებას მინიმალური რაოდენობას; ხელით შრომის მაღალ დონეს.

მეორე საფეხური - განმეორებადი პროცესები. მეორე საფეხურზე მყოფმა ორგანიზაციებმა BPM-თან დაკავშირებით უკვე მიიღეს საწყისი გამოცდილება და ცდილობენ გამოიმუშაონ BPM-უნარები, გაზარდონ თანამშრომელთა კონტიგენტი, რომლებიც ორგანიზაციას პროცესების პრიზმაში აღიქვამენ. ჩვეულებრივ ასეთ ორგანიზაციებს შემდეგი თვისებები ახასიათებთ: პროცესების დოკუმენტირება; BPM-ის მნიშვნელობის აღიარება; აღმასრულებელი და უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელების მზარდი ჩართულობა; BPM-ის კვლევის მთავარი მიზნის იდენტიფიცირება; პროცესების მარტივი მოდელირება; მონაცემთა შენახვის უზრუნველყოფა; სტრუქტურირებული მეთოდოლოგიისა და საერთო სტანდარტების გამოყენება; BPM-ის საგარეო გამოცდილების უფრო ინტენსიური გამოყენება.

მესამე საფეხური - ფორმირებული BPM-ი. ორგანიზაციები, რომლებიც მესამე საფეხურზე იმყოფებიან BPM-ის განვითარებისა და თანამშრომელთა რაოდენობის მატების გაზრდილ იმპულსს გამოხატავენ. ჩვეულებრივ ასეთი ორგანიზაციების მახასიათებლებია: მიზანმიმართულობა პროცესული ფუნქციონირების ადრეულ სტადიებზე; მაღალგანვითარებული ინსტრუმენტების გამოყენება; პროცესული მართვის სხვადასხვა ინსტრუმენტისა და მეთოდის შეთანადება; BPM-ის დანერგვისა და შემსრულებლებამდე მისი მოხმარების წესების დაყვანის უფრო ინტენსიური ტექნოლოგიების გამოყენება; BPM-ის სწავლების უფრო მოცვადი და ფორმალიზებული პროცედურის გამოყენება; გარედან გამოცდილების მოზიდვაზე უფრო ნაკლები აქცენტირება.

მეოთხე საფეხური - მართვადი BPM-ი. კომპანიები მეოთხე საფეხურზე იმკიან ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მყარად ჩაშენებული BPM-ის დანერგვის შედეგებს. როგორც წესი, ასეთი ორგანიზაცია ფლობს შემდეგი თვისებების კომბინაციას: ფორმირებულია პროცესების მართვის სრულყოფის ცენტრი, რაც სტანდარტების არსებობას უზრუნველყოფს; ხორციელდება ბიზნეს-პროცესების კონტროლის მეთოდებისა და ტექნოლოგიების კვლევა; პროცესების მართვისას ერთმანეთს ერწყმის საინფორმაციო ტექნოლოგიები და ბიზნეს-მოქმედებები; პროცესების მართვას ახორციელებენ ფორმალურად დანიშნული თანამდებობის პირები; ხდება ტექნოლოგიებისა და მეთოდების ფართო გამოყენება; ყურადღება მახვილდება პროცესების ინტეგრირებული მართვის ამოცანებზე; პროექტების უმთავრეს შემადგენლად პროცესული მიდგომა გვევლინება; მიმდინარეობს პროცესების მართვის ინიციატივების მუდმივი გაფართოება და გამყარება; ადგილი აქვს გარე გამოცდილების მინიმალურ გამოყენებას.

მეხუთე საფეხური - ოპტიმიზებული BPM-ი. მეხუთე საფეხურის ორგანიზაციებში BPM-ი სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის მყარად ჩაშენებული, სისხლორცეული ნაწილია. როგორც წესი, ასეთ კომპანიები შემდეგ თვისებებს ავლენენ: პროცესების მართვა გვევლინება მენეჯერების საქმიანობის ნაწილად, ისინი ანგარიშვალდებულნი არიან ამ

მიმართულებითაც და მათი მუშაობის ეფექტიანობა პროცესების მართვაში მენეჯერების წვლილის საფუძველზეც იზომება; ფართოდ ხდება სტანდარტული მეთოდებისა და ტექნოლოგიების გამოყენება; ბიზნეს-პროცესების მართვისადმი მთელს ორგანიზაციაში ჩამოყალიბებულია ერთიანი მიდგომა, რაც მოიცავს კლიენტებს, მიმწოდებლებს, დისტრიბუტორებსა და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს; დამკვიდრებულია პროცესების სასიცოცხლო ციკლის მართვა. ასეთ ვითარებაში ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრი კარგავს მნიშვნელობას, რადგან ბიზნეს-პროცესების მართვა გადაიქცევა ბიზნესის მართვის მიდგომად.

BPM-ის სიმწიფის მოდელი

ბიზნეს-პროცესების მართვის სიმწიფის მოდელი (BPMM) უფრო სრულად და თანამედროვედ აფართოებს და აზუსტებს წარსულ მოდელებს იმ მოთხოვნებისა და სირთულეების გათვალისწინებით, რაც ბიზნეს-პროცესებისთვისაა დამახასიათებელი.

საერთო მიზნები და საფუძველი. მოცემული მოდელის შემუშავება შემდეგ მოსაზრებებს და ქმედებებს ეფუძნება:

1. რადგან აუცილებელი იყო, რომ სიმწიფის მოდელი შემუშავებულიყო *მყარ თეორიულ საფუძველზე*, ამიტომ შესწავლილ იქნა იმ მრავალი გამოკვლევის შედეგები, რაც BPM-ის გარშემო ჩატარდა. გამომდინარე აქედან მოდელზე ძლიერი გავლენა იქონია ზემოაღნიშნული კვლევების განზოგადებულმა მონაცემებმა;
2. საჭირო იყო *ფართოდ აღიარებული გლობალური სტანდარტების* შემუშავება. ამიტომ მოდელის შემუშავებაში გათვალისწინებულ იქნა BPM-ის აღიარებული სპეციალისტებისა და მსგავსი მოდელების ავტორების მოსაზრებები. შედეგად მიღებული მოდელი დაეფუძნა ამ მხრივ სამ ყველაზე უფრო განვითარებულ მიდგომას და BPM-ის ოცზე მეტი წამყვანი სპეციალისტის მოსაზრებას;
3. *კომპლექსური, ყოველმხრივი მოდელის შემუშავებისთვის,* რაც BPM-ის მთლიან სფეროს მოიცავს, აუცილებელი გახდა BPM-თან დაკავშირებული შრომების ღრმა შესწავლა, რის შედეგადაც BPM-ის სიმწიფის მოდელი უზრუნველყოფილ იქნა მდიდარი თეორიული ბაზით;
4. მნიშვნელოვანი იყო მოდელის *თეორიულ სიმკაცრესა* და *მაღალი დონის გამოყენებას* შორის კონსენსუსის მიღწევა. შედეგად, უკანასკნელ პერიოდში მოხდა მოდელის გამოყენება სხვადასხვა დარგის ორგანიზაციების მიერ. მოდელის შესახებ არსებული მონაცამები აგრეთვე გამოყენებულ იქნა BPM-ის შემუშავებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა საკითხის გადასაწყვეტად (ვთქვათ ტერმინოლოგიის შემუშავების);
5. სიმწიფის მოდელის შემუშავების ძირითადი პარადიგმა იმაში მდგომარეობს, რომ *მოდელი მხარს უნდა უჭერდეს სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის ინდივიდუალურ საინფორმაციო მოთხოვნას.* შედეგად მასში გამოიყოფა სამი დონე: პირველი მათგანია წარმატების ექვსი ფაქტორი - სტრატეგიული თანხმობა,

კორპორატიული ხელმძღვანელობა, მეთოდები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ადამიანები/პერსონალი, ორგანიზაციული კულტურა; მეორე, წარმატების თითოეულ ფაქტორის მიხედვით უნდა მოხდეს უნარების იდენტიფიცირება და მესამე - უნდა მოხდეს დეტალიზებული კითხვების დასმა ყოველი ამ უნარის გასაზომად. არსებითად რომ ვიმსჯელოთ ეს დონეები ქმნიან ხის მაგვარ სტრუქტურას, რაც შეიძლება გაფართოვდეს აღრიცხვანობისა და ანალიზის მიმართ ცალკეული დაინტერესებული მხარის მოთხოვნის საფუძველზე.

საშედეგო მოდელი მრავალგანზომილებიანია და შეიცავს ერთმანეთისაგან განსხვავებულ რამდენიმე მდგენელს: *ფაქტორებს, სტადიებსა* და *მოცულობას*. თეორიული მოდელის საფუძველში ძევს ვარაუდი, რომ ეს ფაქტორები დამოუკიდებელ ცვლადებად გვევლინება, ხოლო დამოკიდებული ცვლადი-ფუნქცია BPM-ის წარმატებაა. კიდევ ერთი ვარაუდი იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეული ამ ფაქტორის მიხედვით სიმწიფის უფრო მაღალი დონე BPM-ის წარმატების ამსახველ მაჩვენებლებში გამოჩნდება. და ბოლოს, მცნება „პროცესის წარმატება“ საჭიროა გადაყვანილ იქნას ადექვატურ, BPM-ისგან დამოუკიდებელ, მთელი ორგანიზაციისთვის, ე.ი. ბიზნესისთვის წარმატების მომტან განზომილებებში.

BPMM-ის მოდელის განზომილებები

მოცემული განზომილებები საწყის ათვლის წერტილებად ითვლება, რამეთუ ორგანიზაციის იმ შიდა ელემენტებს წარმოადგენენ, რაც მნიშვნელოვანია BPM-ის წარმატებისთვის. სამომავლოდ ჩასატარებელი კვლევისთვის მნიშვნელოვანია შესაბამისი ფონური ფაქტორების იდენტიფიცირება, მაგალითად, სტიმულირების პროცესზე ორიენტირებული სქემა შესაძლოა ორგანიზაციის მომწიფებულობის მაჩვენებლად გამოდგეს. დადასტურებულია, რომ არ არსებობს BPM-ის მხრივ ყველა ორგანიზაციისთვის წარმატების საერთო კრიტერიუმები, აქედან გამომდინარე არ არსებობს BPM-ის აპრობირებული პრაქტიკული მეთოდების ერთიანი კომპლექსი, რაც თანაბრად წაადგება ყველა ორგანიზაციას. შედეგად სიმწიფის უმაღლესი მე-5-ე დონე შეიძლება დახასიათდეს, როგორც BPM-ის გამოყენების ყველაზე უფრო დახვეწილი და დამუშავებული შემთხვევა, რაც არ არის აუცილებელი იდენტური იყოს ყველა კომპანიისთვის. ორგანიზაციის სიმწიფის დონის დადგენა ინდივიდუალური პრობლემაა ყოველი ცალკეული შემთხვევისთვის, რის გადაწყვეტაზეც გავლენას ახდენს სიტუაცია, კონტექსტი, საწყისი მიზნები, არსებული შეზღუდვები, შესაძლო ბიზნეს-დასაბუთებები და ა.შ.

ნახატი 8.2

BPMM-ის მოდელის განზომილებები

განზომილება	განსაზღვრა	წარმოშობა	მიზანი
ფაქტორი	კონკრეტული, გაზომვადი და დამოუკიდებელი ელემენტი, რაც ასახავს BPM-ის	ეს ფაქტორები დადგინდა იმ ლიტერატურის გულდასმით შესწავლის შედეგად, რაც BPM-ის	BPM-ის მნიშვნელოვანი კომპონენტების გაერთიანება და მათი განცალკევებული შეფასება, ე.ი. ორგანიზაციის იმ ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, რაც განსაკუთრებით დიდ გავლენას

	ფუნდამენტურ და განცალკევებულ მახასიათებელს.	როგორც წარმატების ასევე ხელის შემშლელ საკვანძო ფაქტორებს ეხებოდა.	მოახდენს BPM-ზე. ორგანიზაციის მიერ, წარმატების შანსის გაზრდის მოტივით, BPM-ის განსაკუთრებული სტრატეგიების ფორმირების შესაძლებლობა. BPM-ის პრობლემების უკეთ გააზრებისთვის ფაქტორების ურთიერთქმედებებისა და კორელაციის კვლევის განხორციელება.
სიმწიფის სტადია	წინასწარ დადგენილი სტადია (1-დან-5-მდე)	სტადიის დასახელება და დონეები, ეხმიანება უნარების სიმწიფის მოდელს (CMM)	რაოდენობრივი შეფასება და შეფასებების დაჯამება
მოცვის სფერო: ორგანიზაციული სტრუქტურა	ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფი, სადაც ტარდება ანალიზი და რის მიმართაც გამოიყენება სიმწიფის მოდელი (მაგალითად: ქვედანაყოფი, დირექცია, ფილიალი)	ანალიზისთვის სტრუქტურულ ქვედანაყოფს ირჩევს საანალიზო ორგანიზაცია	იმის დადასტურება, რომ BPM-ის დანერგვისთვის ერთზე მეტი გზა არსებობს; შიდა შედარების საფუძვლისა და ანალიზის საგნის შეფასებები; კონკრეტული სტრატეგიის გამოყენების შესაძლებლობა; ცოდნისა და პროფესიონალიზმის შიდა წყაროების მაქსიმალური გამოვლენა და გამოყენება.
მოცულობა: დრო	დროის მომენტი როდესაც ხდება BPM-ის გამოყენება	მოდელის ცვლადი პარამეტრი, რასაც ირჩევს ორგანიზაცია	მიმდინარე მდგომარეობის განსაზღვრისა და შიდა ათვლის წერტილის დადგენის შესაძლებლობა; წინსვლის შესაფასებლად სამომავლოდ მოდელის გამოყენების შესაძლებლობა.
შეღწევა	შესაფასებელ სტრუქტურულ ქვედანაყოფში BPM-ის პრაქტიკის გავრცელე-ბის დონე	ეფუძნება მოქმედ პრაქტიკას, როდესაც ორგანიზაციებს შეუძლიათ BPM-ის დანერგვის სხვადასხვა პრაქტიკის გამოყენება	იმის გაცნობიერება, რომ BPM-ის დანერგვის დროს ინფორმაციის სტანდარტიზებული და თანმიმდევრულ/შეთანხმებული გავრცელება ყურადღებას იმსახურებს
პროფესიონა-ლიზმი	შესაფასებელ განყოფილებაში BPM-ის პრაქტიკის სრულყოფის აღქმული დონე	ეფექტიანობის, შედეგიანობისა და პროდუქტიულობის ცნებებზე დაფუძნებული კონცეფცია	იმის გაცნობიერება, რომ BPM-ის უნარების ხარისხი იმსახურებს აღიარებას

BPM-ის სიმწიფის ფაქტორები

მოცემული მოდელი, როგორც უკვე აღინიშნა, ექვს ფაქტორს ეფუძნება. თითოეული მათგანი ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანად მართვისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, რაც იმას ნიშნავს, რომ BPM-ის წარმატებით დანერგვისთვის ყოველი კომპონენტი გამართულად უნდა მუშაობდეს. ქვემოთ ეს ფაქტორები გაღრმავებულადაა გაანალიზებული.

სტრატეგიული თანხმობა BPMM-ის მოდელის ნაწილია და განისაზღვრება, როგორც საწარმოს პროცესებისა და ორგანიზაციის პრიორიტეტების მჭიდრო დაკავშირება, რის შედეგადაც მიიღწევა ბიზნესის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლება. გამოიყოფა ხუთი ძირითადი მიმართულება, რის მიხედვითაც უნდა ჩატარდეს გაზომვები, რათა

შეფასდეს ბიზნეს-პროცესებზე სტრატეგიული თანხმობის გავლენის დონე. ჩვენს მიერ ამ ფაქტორების წარმოდგენის თანმიმდევრობა ემთხვევა მათ მნიშვნელობას.

1. სტრატეგიიდან გამომდინარე *პროცესების სრულყოფის გეგმა* ასახავს BPM-ისადმი ორგანიზაციის საერთო მიდგომას. ეს გეგმა დგება, უშუალოდ ორგანიზაციის სტრატეგიიდან გამომდინარე და აღწერს თუ როგორ შეესაბამება პროცესების სრულყოფის ზომები, სტრატეგიული პრიორიტეტების მიხედვით დალაგებულ მიზნებს. პროცესების სრულყოფის გეგმა იძლევა პროექტის მიზნობრივ მაჩვენებლებთან დაკავშირებული სრულყოფის, გამოკვლევისა და მონიტორინგის დაგეგმილი პროცედურების შესახებ ინფორმაციას.
2. BPM-ის ჭრილით სტრატეგიული თანხმობის საკვანძო ელემენტად გვევლინება ბიზნეს-პროცესებისა და სტრატეგიის სრული ორმხრივი შეკავშირება. რის დადგენაც შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემის შედეგად მიიღწევა: შეაქვთ თუ არა ბიზნე-პროცესებს უშუალო წვლილი სტრატეგიაში, შეიცავს თუ არა ორგანიზაციის სტრატეგია პროცესების შესაძლებლობებს? ცნობილია თუ არა რომელ პროცესებს შეეხება სტრატეგიული ცვლილებები და რომელი მათგანი გაართულებს სტრატეგიის რეალიზაციას? ხდება თუ არა სტრატეგიის შემუშავება და გადახედვა პროცესების შესაძლებლობებიდან გამომდინარე? როგორ უნდა განაწილდეს შეზღუდული რესურსები? რომელი პროცესების გადაცემაა უმჯობესი აუთსორსინგით?
3. *საწარმოს პროცესების არქიტექტურა* - ეს ტერმინი დიდი აბსტრაქციით გამოირჩევა პროცესების ფაქტობრივი იერარქიის განსაზღვრის კუთხით. პროცესების გულდასმით შერჩეული არქიტექტურა მკაფიოდ ასახავს ორგანიზაციის მთავარ ბიზნეს-პროცესებს, ფასეულობის შექმნის კომპანიის/დარგობრივ კონკრეტულ ჯაჭვს და მისი ფუნქციონირების უზრუნველმყოფ ფაქტორებს. გულდასმით შემუშავებული პროცესების არქიტექტურა ეფუძნება ორგანიზაციული სტრუქტურის საღ გააზრებას.
4. იმისთვის, რომ იყოს შესაძლებელი პროცესების ფაქტობრივი ეფექტიანობის შეფასება, აუცილებელია *პროცესების შედეგებისა* და მასთან დაკავშირებული ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლების (ეძმ) დეტალური გააზრება. პროცესზე ორიენტირებული ეკონომიკურად გაზომვადი ეფექტიანობის ძირითადი მაჩვენებლების დაღმავალი იერარქია სტრატეგიული მიზნების პროცესების კონკრეტულ ამოცანებად გარდაქმნის ძვირფასი წყაროა, რაც პროცესების ეფექტიან კონტროლს უწყობს ხელს. ეძმ შეიძლება სხვადასხვა ტიპისა და მახასიათებლისა იყოს, მაგალითად: საფინანსო, რაოდენობრივი, ხარისხობრივი ან ვადებზე დაფუძნებული.
5. აღიარებულია, რომ სტრატეგიები ჩვეულებრივ დაკავშირებულია ცალკეულ პირებთან ან დაინტერესებულ მხარეთა გავლენიან ჯგუფებთან. ამიტომ აუცილებელია იმის შეფასება, თუ რამდენად კარგადაა BPM-ი მისადაგებული *საკვანძო კლიენტებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების* რეალურ

პრიორიტეტებთან. მაგალითად, პრაქტიკაში ხშირად ხდება, რომ უმაღლესი ხელმძღვანელობის ცვლილება დიდ გავლენას ახდენს BPM-ის საერთო პოპულარობაზე, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ოფიციალური სტრატეგია უცვლელი რჩება. გარდა ამისა, აღნიშნულთანაა დაკავშირებული აგრევე იმ პროცესების მართვის წარმატებულობის დადგენა, რომელთაც გარე დაინტერესებულ მხარეებთან აქვთ შეხების წერტილები.

კორპორატიული ხელმძღვანელობა. BPM-ის კორპორატიული ხელმძღვანელობა ანგარიშგების, გადაწყვეტილების მიღებისა და დაჯილდოების გამჭვირვალე და ადექვატურ პროცესებს ეყრდნობა. კორპორატიული ხელმძღვანელობის დროს როლებისა და პასუხისმგებლობების განაწილების დროს:

- კრიტიკულად მნიშვნელოვნად *ითვლება BPM-თან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღების პროცესების მკაფიო განსაზღვრა და შეთანხმებული აღსრულება*, რითაც ხდება ვითარების მართვა, როგორც საშტატო, ასევე გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში. გარდა იმისა, თუ ვინ რა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს, მნიშვნელოვანია აგრეთვე გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე და რესურსების განაწილებასა და პროცესების ცვლილებაზე ორგანიზაციის რეაქციაზე გავლენის მოხდენის უნარი.
- საკვანძო ელემენტად ითვლება *პროცესებში როლებისა და პასუხისმგებლობების განსაზღვრაც*. აქ იგულსიხმება BPM-თან დაკავშირებული ფუნქციების მთელი დიაპაზონი, ბიზნეს-პროცესების ანალიტიკოსების ქმედებიდან დაწყებული, პროცესების მესვეურებისა თუ მთავარი ხელმძღვანელების გადაწყვეტილებებით დასრულებული. თითოეული პირის ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა მკაფიოდ უნდა იყოს გაწერილი და მკაცრ აღრიცხვიანობას დაქვემდებარებული.
- უნდა არსებობდეს ისეთი პროცესები, რაც პროცესების ფუნქციონირების ეფექტიანობისა და სტრატეგიული ამოცანების პირდაპირ დაკავშირებას უზრუნველყოფს. ამიტომ, *საჭირო მონაცემების შეგროვებისა და მათი ეფექტიანობის კრიტერიუმებთან კორელაცია* განიხილება, როგორც BPM-ის კორპორაციული ხელმძღვანელობის შემადგენელი.
- *პროცესების მართვის სტანდარტები დოკუმენტურად უნდა იყოს განსაზღვრული და გაფორმებული.* ეს მთელს ორგანიზაციაში პროცესების მართვასთან დაკავშირებული ინიციატივებისა და პროცესების მართვის ისეთი კომპონენტების ფორმირების მეთოდიკისა და კონტროლის კოორდინაციას მოიცავს, როგორიცაა პროცესების მაჩვენებლები, პრობლემების გადაწყვეტა, დაჯილდოების სქემები და პრემირება და ა.შ..
- *პროცესების მართვაზე ზემოქმედების ბერკეტები,* როგორც BPM-ის ხელმძღვანელობის შემადგენლები, მოიცავს გამოკვლევის რეგულარულ ციკლებს, რის მიზანიცაა პროცესების მართვის პრინციპების ხარისხისა და აქტუალობის

შენარჩუნება, აგრეთვე პროცესების მართვის სტანდარტებთან დაკავშირებული ნორმატიული მოთხოვნების კონტროლი. კონტროლის ასეთი მექანიზმები აგრეთვე მოიცავს BPM-ის ხელმძღვანელობის სტანდარტებთან შესაბამისობის შეფასებას, რის მეშვეობითაც წახალისდება ქცევის სასურველი მანერა.

მეთოდები. BPM-ის კონტექსტით მეთოდები ის მიდგომები და ილეთებია, რომლებიც უზრნველყოფენ და მხარს უჭერენ პროცესის შეთანხმებულ მოქმედებას. სპეციალური მეთოდები შეიძლება გამოყენებულ იქნას პროცესის არსებობის ძირითადი ციკლის დისკრეტული სტადიების მიმართ. ამგვარი მიდგომის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ შესაძლებლობას იძლევა შეფასდეს კონკრეტული მიზნის მიღწევისთვის გამოყენებული და არა ზოგადად ბიზნეს-პროცესების მართვასთან დაკავშირებული ყველა მეთოდი. ანალიზის ასეთი ტიპი განსაკუთრებით სასარგებლოდ მოსჩანს მეთოდების შემუშავების არსებული პრაქტიკის, მარკეტინგისა და დანერგვის ფონზე, რათა დაკმაყოფილებულ იქნას პროცესის არსებობის ციკლის კონკრეტული სტადიის საჭიროებები. კონკრეტულად ეს სტადიები და საჭიროებებია:

- *პროცესების შემუშავება და მოდელირება* დაკავშირებულია იმ მეთოდების გამოყენებასთან, რაც არსებული და მომავალი პროცესების გამოყოფისა დ კონცეპტუალური გააზრებისთვისაა გამოსადეგი. ასეთი მეთოდების დედაბოძია პროცესების მოდელირების ხერხები;
- *პროცესების დანერგვა და შესრულება* მოიცავს პროცესის არსებობის ციკლის მომდევნო სტადიას. ამ ეტაპის შესაბამისი მეთოდები ხელს უწყობს პროცესების მოდელების ბიზნეს-პროცესების შესასრულებელ სპეციფიკაციებად გარდაქმნას. ამ მოდელების გავრცელებასა და ესკალირებასთან დაკავშირებული მეთოდები ხელს უწყობს პროცესების განხორციელებას;
- პროცესის არსებობის ციკლში *კონტროლისა და გაზომვების სტადია* დაკავშირებულია მონაცემთა შეგროვების პროცესების მეთოდებთან. ეს მონაცემები შეიძლება დაკავშირებული იყოს პროცესების კონტროლთან ან მათი ეფექტიანობის მაჩვენებლებს ასახავდეს;
- *ინოვაციებისა და პროცესების სრულყოფის სტადია* მოიცავს ყველა მეთოდს, რაც ხელს უწყობს ნოვატორული პროცესების შემუშავებასა და გაუმჯობესებას. აქ მოიაზრება ისეთი მიდგომები, როგორიცაა: პროცესების ინოვაციები, ექვსი სიგმა და ა.შ.
- *პროექტების მართვისა და პროცესების პროგრამების* შეფასება ხდება იმ მიდგომების გამოყენებით, რაც ზოგადად გამოიყენება BPM-ის პროექტებისა თუ პროგრამების დროს, მათ შორისაა პროცესების ცვლილებების მართვაც.

საინფორმაციო ტექნოლოგიები. საინფორმაციო ტექნოლოგიები მოიცავს პროგრამულ და აპარატულ უზრუნველყოფას, ასევე ინფორმაციის მართვის იმ სისტემებს, რომლებიც პროცესებთან დაკავშირებული საქმიანობის უზრუნველყოფასა და მხარდაჭერას ახდენენ.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების კომპონენტები მობილიზებულნი არიან პროცესის არსებობის ციკლის ყოველი სტადიის მოთხოვნებზე და ფასდება შეთანადების, ავტომატიზებისა და ინტეგრაციის თვალსაზრისით.

ადამიანები. ადამიანური რესურსები უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია BPM-ის წარმატებისთვის. ის განისაზღვრება როგორც ცალკეული პირები ან ჯგუფები, რომლებიც ბიზნესის ეფექტიანობის ასამაღლებლად მუდმივად აფართოებენ პროცესების გარშემო საკუთარ ცოდნას და მუშაობის უნარ-ჩვევებს. პროცესებში პერსონალის უნარებისა და პროფესიონალიზმის გამოყენების მნიშვნელოვანი მიმართულებაა დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობების გაღრმავება. გარდა ამისა, პროცესებთან დაკავშირებული ცოდნა აძლიერებს და აღრმავებს BPM-ის პრინციპებსა და პრაქტიკას. პროცესებთან დაკავშირებული სწავლება ასახავს ორგანიზაციის მუდმივი სრულყოფისკენ მისწრაფებას. ასეთი მიდგომა მოიაზრებს სწავლების პროგრამების რეალურად არსებობას, მათი ვარგისიანობის დონეს, გამოყენებადობას და შედეგიანობას. პროცესების წარმატებით განვითარებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის თანამშრომლობასა და ურთიერთობებს, რაც შედეგის მიღწევის მიზნით ცალკეული ადამიანებისა თუ ჯგუფების ურთიერთქმედებას მოიაზრებს. აქვე უნდა აღინიშნოს დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობების მოდელის შესახებაც, რაც პროცესებთან დაკავშირებული ცოდნის გაღრმავებისა და გავრცელებისკენ უნდა იყოს მიმართულლი. მნიშვნელოვანია, რომ პროცესების მართვაში ჩართული ლიდერები ავლენდნენ მაღალი დონის პროფესიონალიზმსა და შესაბამის პიროვნულ თვისებებს. ამ მხრივ მომზადების დონის შეფასება ნიშნავს ხელმძღვანელობის მზაობას აიყოლიოს პროცესის განხორციელებით დაკავებული გუნდი, საკუთარ თავზე აიღოს შესაბამისი ვალდებულებები და პასუხი აგოს ბიზნეს-პროცესების მიმდინარეობაზე.

ორგანიზაციული კულტურა BPM-ის სიმწიფის მეექვსე ფაქტორია. ის არის კოლექტიური ფასეულობები და წარმოდგენები, რაც პროცესების მიმართ დამოკიდებულებასა და ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის საჭირო ქცევის მოდელს აყალიბებს. გარდა აღნიშნულისა, ორგანიზაციული კულტურა არეგულირებს შემდეგ ასპექტებს: პროცესების ცვლილებების აღქმადობას. ამ შემთხვევაში კულტურა დიდ გავლენას ახდენს იმაზე თუ რამდენად ადვილად მიიღებს ორგანიზაცია აღნიშნულ ცვლილებებს და ადაპტირდება მასთან. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია პერსონალში ჩამოყალიბდეს ერთიანობის განცდა, რათა ნაცვლად ვიწროფუნქციური მისწრაფებისა მათ იღვაწონს პროცესების უმაღლესი მიზნებიდან გამომდინარე; პროცესებისადმი დამკვიდრებული ნდობა და შესაბამისი ფასეულობები ორგანიზაციაში ე.წ. პროცესულ აზროვნებას აყალიბებს, რაც განაპირობებს იმ მოსაზრების გამყარებას, რომ პროცესები შედეგების მიღების საშუალებაა. ეს კი, თავის მხრივ ხელს უწყობს BPM-ის ხანგრძლივობასა და მისი აუცილებლობისადმი რწმენის განმტკიცებას; პროცესებისადმი BPM-ში ჩართული ადამიანების დამოკიდებულების მოდელი ორგანიზაციული კულტურის კიდევ ერთი

მნიშვნელოვანი ელემენტია. მასში იგულისხმება არსებული ვითარებისადმი ეჭვის ჩამოყალიბებაც, როდესაც პროცესები გაუმჯობესებას საჭიროებს; პროცესების მართვისადმი ლიდერი-ხელმძღვანელების ყურადღების დონე არსებითადაა დაკავშირებული ორგანიზაციულ კულტურასთან, რაზედაც თავის მხრივ დამოკიდებულია მმართველობის ხარისხი; პროცესების მართვა სოციალური ქსელების მეშვეობით კარგ შედეგებს იძლევა BPM-ისადმი ორგანიზაციაში არსებული დაჯგუფებების დამოკიდებულების გასაუმჯობესებლად, ამ დროს კარგ შედეგებს იძლევა არაფორმალური სოციალური ქსელებთან ურთიერთობაც.

BPMM-ის მოდელის გამოყენება

BPM-ის სიმწიფის მოდელი ანუ BPMM-ი, ორგანიზაციაში სხვადასხვა კუთხით შეიძლება იქნას გამოყენებული, რაც გამოყენების *სიფართოვესა* და *სიღრმეზეა* დამოკიდებული. სიფართოვე შესაფასებლად შერჩეულ სტრუქტურას ეხება, რაც შეიძლება იყოს როგორც მთლიანად ორგანიზაცია, ასევე მისი ცალკეული ბიზნესის მიმართულება. მოდელი შეიძლება გამოყენებულ იქნას რამდენიმე საანალიზო სტრუქტურის მიმართ, რის გამოც მიიღება ფასეული მონაცემები ორგანიზაციის შიგნით შედარების განსახორციელებლად. თითოეული საანალიზო სტრუქტურის მიმართ მოდელი ორგვარად - ფაქტორებისა და უნარების მიმართულებით გამოიყენება. ფაქტორების დონეზე გამოყენება ზემოთ განხილული ექვსი ფაქტორის მიხედვით საერთო ანალიზის შესაძლებლობას იძლევა. როგორც წესი, ანალიზის ასეთი დონე მიიღწევა BPMM-ის სპეციალისტების საკვანძო ხელმძღვანელებთან პირისპირ გასაუბრების საფუძველზე. რის შემდეგაც BPMM-ის სპეციალისტები გასაუბრების შედეგებს აანალიზებენ, ორგანიზაციისთვის ადგენენ დაწვრილებით პრეზენტაციასა და ანგარიშს. ანალიზის ეს დონე სასარგებლოა BPM-ის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ზოგადი წარმოდგენის მისაღებად და მოსახერხებელ საწყის წერტილად გვევლინება BPM-ის მიმართულებით ორგანიზაციების მოქმედებების სირთულისა და დამუშავების დონის გასააზრებლად. უნარების დონის მოდელის გამოყენება BPM-ის მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ უფრო ღრმა წარმოდგენის შექმნის შესაძლებლობას იძლევა, რაც ყოველი ფაქტორის მიხედვით უნარების დამატებითი ხუთი ზონის ანალიზის შედეგად მიიღწევა. ამ დონეზე, გარდა ხელმძღვანელებთან ჩატარებული გასაუბრებისა, გამოიყენება თათბირები, რაც იმ თანამშრომლებთან იმართება, რომლებიც BPM-თან დაკავშირებით სპეციალურ ცოდნას ფლობენ. გარდა BPM-ის მიმდინარე სამუშაოების შესახებ უფრო სრული სურათისა, ანალიზის ეს დონე მომავალზე ორინეტირებული სტრატეგიის ფორმულირების საშუალებასაც იძლევა. ამ დონის კიდევ ერთი უპირატესობა ისიცაა, რომ მისი მეშვეობით შესაძლებელია BPM-ის შესახებ ხელმძღვანელობისა და რიგითი თანამშრომლების მოსაზრებების შედარება. გარდა ამისა, BPM-ის სიმწიფის შეფასება უნარების დონეზე, BPM-თან დაკავშირებული დოკუმენტაციის ანალიზის შესაძლებლობასაც იძლევა.

არის მოსაზრება, რომ BPMM-ის მოდელის შემდგომი ვერსიები თვითშეფასების ელემენტსაც მოიცავს, რაც ორგანიზაციას შესაძლებლობას მისცემს განახორციელოს სიმწიფის ყოველმხრივი და სრულმასშტაბიანი შეფასება, გარედან მოწვეული სერთიფიცირებული შემფასებლების გარეშე.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. როგორ გესმით ტერმინ „BPM-ის მომწიფებულობა" მნიშვნელობა და რატომ დამკვიდრდა ის?
2. რისთვის გამოიყენება სიმწიფის მოდელები?
3. რა არის BPM-ის დაბალი და მაღალი სიმწიფის მაჩვენებლები?
4. განიხილეთ BPM-ის სიმწიფის დონეები;
5. რა მოსაზრებებს და ქმედებებს ეფუძნება BPM-ის სიმწიფის მოდელის შემუშავება?
6. BPMM-ის მოდელის რა განზომილებებს იცნობთ?
7. ჩამოთვალეთ და განიხილეთ BPM-ის სიმწიფის ფაქტორები;
8. რის საფუძველზე ფასდება ბიზნეს-პროცესებზე სტრატეგიული თანხმობის გავლენის დონე?
9. როგორ ხდება BPMM-ის მოდელის გამოყენება?

თემა 9. BPM-ის დანერგვა ორგანიზაციაში

მნიშვნელოვანი საკითხია თუ როგორ უნდა შეირჩეს ის ორგანიზაციები სადაც მიზანშეწონილი იქნება BPM-ის დანერგვა. წინა თავებში მსჯელობა ძირითადად მიმდინარეობდა BPM-ის პროექტების ან პროგრამების შესახებ, ხოლო მოცემული ლექციის ტექსტში ყურადღება გამახვილდება იმაზე, თუ როგორ უნდა მოხდეს BPM-ის გადაყვანა ყოველდღიური საქმიანობის მდგომარეობაში და რა უნდა გააკეთოს ორგანიზაციამ, რომ წარმატებით შეინრჩუნოს აღნიშნული რეჟიმი.

BPM-ის განსაკუთრებული სტრუქტურის შემუშავება

პროცესების გაუმჯობესება და ამ მიმართულებით სახარბიელო შედეგების მიღება არ არის ბიზნეს-პროცესების მართვის დამაგვირგვინებელი ფაზა. პირიქით, შეიძლება ითქვას, რომ ეს იმ ეტაპის დასაწყისია, რისთვისაც ინიცირდება BPM-ის პროექტები თუ პროგრამები. წინა თავებში ნაჩვენები იყო, თუ როგორ უნდა ხდებოდეს მუდმივი სრულყოფისა და პროცესების მონიტორინგის კულტურის ფორმირება, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის. ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს აუციელებელი სტრუქტურა, რის მეშვეობითაც მოხდება BPM-ის სარგებლის გააზრება და მისი შენარჩუნება. პროცესზე ორინეტირებული ორგანიზაციები კარგად აცნობიერებენ იმ ფაქტს, რომ მათ შესაბამისი სტრუქტურა ესაჭიროებათ. გამოცდილება ადასტურებს, რომ შესაძლოა ბიზნეს-განყოფილებამ მუშაობა პროექტით დაიწყოს, მაგრამ მუდმივი სრულყოფის რეჟიმის შენარჩუნებისთვის აუცილებელია გრძელვადიანი და სტრუქტურული გადაწყვეტილებები. როგორც მეიერსმა განაცხადა, „ორგანიზაციული სტრუქტურის თვალსაზრისიდან გამომდინარე, იმ კომპანიების უმრავლესობამ, რომლებმაც ბიზნეს-პროცესების მართვა აირჩიეს, ჰიბრიდული მიდგომის გზას დაადგნენ. წარსულის ფუნქციონალური პრობლემები ერთ დრეში არ გაქრება. ბიზნეს-მიმართულებების მენეჯერები კვლავ გააგრძელებენ სამუშაოების მართვას, მაგრამ მნიშვნელოვანი პროცესებისთვის, განსაკუთრებით მათთვის, რომლებიც ორგანიზაციის შიდა საზღვრებს კვეთენ, ჩვეულებრივ ინიშნება პროოცესის მესვეური, ვინც პასუხს აგებს თითოეულ ბიზნეს-განყოფილებაში პროცესის ფუნქციონირებაზე.“

ორგანიზაციაში BPM-ის დანერგვის შედეგები

ორგანიზაციაში BPM-ის დანერგვისთვის საჭიროა:

- BPM-ის მკვეთრი ორგანიზაციული პოზიციონირება, რა დროსაც მკაფიოდ იქნება განაწილებული როლები, ვალდებულებები და უფლებამოსილებები;
- ის სტრუქტურები, რაც ორგანიზაციაში BPM-ის მზარდ როლთან ერთად ვითარდება.

ქვემოთ მოტანილ ცხრილში გამოყენებულია წინა თავში მოტანილი BPM-ის სიმწიფის დონეები და ამის საფუძველზე ნაჩვენებია ორგანიზაციულ სტრუქტურაში BPM-ის ჩანერგვის სხვადასხვა გზა.

ცხრილი 9.1

BPM-ის ჩანერგვა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში

დონე	სიმწიფის საფეხური	მდგომარეობა ორგანიზაციის შიგნით
1	საწყისი	BPM-ის პროექტი
2	განმეორებადი	BPM-ის პროგრამა
3	ფორმირებული	ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრი
4	მართვადი და ოპტიმიზებული	ორგანიზაციის მმართველობის დონეზე მონაწილეობა და პროცესების ხელმძღვანელის დანიშვნა

აღნიშვნის ღირსია ის ფაქტი, რომ BPM-ის სპეციალიზებული პროექტი, პროგრამა, ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრი და პროცესების მთავარი ხელმძღვანელი არსებითად განსხვავდება ერთმანეთისგან და თითოეულ მათგანს საკუთარი, სტრუქტურები, ამოცანები და ორგანიზაციული მდგომარეობა აქვთ.

ცხრილ 9.2-ში ნაჩვენებია ზემოთ მოტანილი ფაზები და როლები ყოველი დონის მიხედვით. ასევე წარმოდგენილია თითოეული ფაზისთვის საჭირო თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებიც სრული სამუშაო დროით (სსდ) არიან დატვირთულნი. ამ მაგალითში მოტანილი პერსონალის რაოდენობის მონაცემები დამოკიდებული იქნება ორგანიზაციის სიდიდეზე და BPM-ის დანერგვის მასშტაბზე.

ცხრილი 9.2

BPM-ის ორგანიზაციული სტრუქტურა

როლი	BPM-ის პროექტი (დონე 1)	BPM-ის პროგრამა (დონე 2)	ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრი (დონე 3)	პროცესების მთავარი ხელ-მძღვანელი (პმხ)(დონე 4)
პმხ				1.0 სსდ
ბიზნეს-პროცესების სრულ-ყოფის ცენტრის მენეჯერი			1.0 სსდ	1.0 სსდ
BPM-ის პროგრამის მენეჯერი		1.0 სსდ	საჭიროებისამებრ	საჭიროებისამებრ
BPM-ის პროექტის მენეჯერი	0.5-1.0 სსდ	საჭიროებისამებრ	საჭიროებისამებრ	საჭიროებისამებრ
პროცესების არქიტექტორი	0.5-1.0 სსდ	1.0-2.0 სსდ	1.0-2.0 სსდ	1.0-2.0 სსდ
პროცესების ინჟინერი	საჭიროებისამებრ	საჭიროებისამებრ	საჭიროებისამებრ	საჭიროებისამებრ
პროცესების მოდელირების სპეციალისტი	1.0-2.0 სსდ	1.0-3.0 სსდ	2.0-4.0 სსდ	2.0-4.0 სსდ
BPM-ის კონსულტანტი	0.5-2.0 სსდ	1.0-3.0 სსდ	2.0-4.0 სსდ	2.0-4.0 სსდ
პროცესების მოდელირებისა და მართვის ადმინისტ-რატორი	საჭიროებისამებრ	1.0 სსდ	1.0 სსდ	1.0 სსდ
BPM-ის ტრენერი	0.3-0.6 სსდ	0.6-1.0 სსდ	1.0-2.0 სსდ	1.0-2.0 სსდ

პირველი დონე - BPM-ის პროექტის საწყისი მიზნები

ამ დონეზე იმისთვის, რომ შესრულებულ იქნას BPM-ის პროექტის მიზნები ჩვეულებრივ გამოიყენება სცენარი „საპილოტე პროექტი“, რის ფორმირებაც BPM-ის პროექტის მოცულობაზეა დამოკიდებული.

გამოწვევები. ამ დონეზე უნდა გადაწყდეს შემდეგი პრობლემები:

- პროექტმა BPM-ის ცნობიერების ფორმირებას უნდა შეუწყოს ხელი. ეს უზრუნველყოფს მისდამი მყარ ლტოლვას და საკმარის მხარდაჭერას. მნიშვნელოვანია BPM-ის ზოგად სარგებელსა და თავად პროექტის კონკრეტულ შედეგებს შორის ბალანსის მიღწევაც;
- პროექტს დიდი დრო არ უნდა დასჭირდეს BPM-ის გაცნობიერებისთვის, რადგან პროექტის ყველა მონაწილეს უნდა ესმოდეს, რომ მათი ძალისხმევის შესახებ დიდწილად სწორედ პროექტის მიზნების მიღწევის შედეგად იმსჯელებენ და არა BPM-ის გაცნობიერების მიხედვით. პროექტი BPM-ის ბიზნეს-სარგებლის საუკეთესო ილუსტრაციად უნდა იქცეს. BPM-ის სარგებლიანობის დადასტურების საუკეთესო საშუალება არა თეორია და სახელმძღვანელოებიდან აღებული მაგალითებია, არამედ თავად ორგანიზაციის მიერ მიღწეული შედეგები;
- პროექტი, პროცესების სრულყოფასთან დაკავშირებული სინერგიის მირწევისთვის, შეთანადებული უნდა იყოს სხვა ინიციატივებთან. ეს ხელს შეუწყობს მთელ ორგანიზაციაში BPM-ის გამჭვირვალეობასა და მიმღეობას;
- მნიშვნელოვანია ინფორმაციის სათანადოდ გავრცელება განხორციელდეს პროექტის დასაწყისში. ძალიან ხშირად ხდება ისე, რომ ინფორმაცია ხელმისაწვდომია პროექტის რეალიზაციის ბოლოს, როდესაც წარმატების მიღწევისადმი რწმენა იზრდება, რაც ძალიან გვიანია ხოლმე.

შემადგენლობა. BPM-ის სტრუქტურა აუცილებლად უნდა მოიცავდეს:

- BPM-ის პროექტის მენეჯერს, რომელიც პასუხისმგებელი იქნება პროექტის მიზნების მიღწევაზე. როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული BPM-ის პროექტის მენეჯერი ბიზნეს-განყოფილებიდან უნდა იყოს შერჩეული და არა საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებიდან ან ორგანიზაციის გარედან მოწვეული;
- პროცესების არქიტექტორს (შესაძლებელია პროექტში არასრული დასაქმება), რომლის ძირითადი ვალდებულებებია პროცესების არქიტექტურისა და პროექტის შეთანადება საწარმოს საერთო არქიტექტურასთან. მისი მოვალეობაა აგრეთვე ორგანიზაციის საჭირო პერსონალის ინფორმირება და მათი ჩართვა პროცესების არქიტექტურის რეალიზაციაში;
- BPM-ის კონსულტანტს, რომელიც ხელს უწყობს იმ სარგებლის გამოვლენასა და რეალიზებას, რაც BPM-ის შედეგად შეიძლება იქნას მიღებული. ამ შემთხვევაში იგულისხმება ის შესაძლებლობებიც, რაც პროცესების ცვლილების შედეგად წარმოიქმნება და აგრეთვე ის როლიც, რაც კონსულტანტმა პროექტში დასაქმებული სხვა პირების წარმართვისთვის შეიძლება ითაოს;

- პროცესების მოდელირების სპეციალისტებს, რომელთა ძირითადი ვალდებულებები მოიცავს პროცესების მოდელირებას გააზრებისა და ინოვაციების ეტაპებზე;
- ბიზნეს-ტრენერს (შესაძლებელია პროექტში არასრული დასაქმება) რომელიც ატარებს BPM-თან დაკავშირებულ ზოგად ტრენინგებს.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა, პროექტში შესაძლოა მოწვეულ იქნენ შემდეგი პირები:

- პროცესების ინჟინერი, რომელიც პროექტში ჩაერთვება ავტომატიზაციასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს. თუ ორგანიზაცია ახდენს მისთვის პირველი BPM-ის პროექტების რეალიზებას, პროცესების ინჟინერმა უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურისთვის ტექნიკური გადაწყვეტილებების ვარგისიანობა. ეს შეიძლება სერიოზული გამოწვევა გამოდგეს, რადგან ხშირად მოიცავს სხვადასხვა სისტემებს, ინტერფეისებსა და პროგრამული უზრუნველყოფის ვერსიებს;
- მართვისა და მოდელირების ინსტრუმენტების ადმინისტრატორს, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს პროცესების მოდელირებისა და მართვის აუცილებელი ფუნქციური შესაძლებლობები.

ორგანიზაციის შიდა მდგომარეობა და გარედან მხარდაჭერა. ორგანიზაციის შიგნით პროექტი იმ ბიზნეს-განყოფილებაში უნდა განხორციელდეს, რომლის პროცესების სრულყოფაც იგეგმება. სპონსორი აქტიურად და საქმიანად უნდა მონაწილეობდეს პროექტში. ის მისი მყარი მიმდევარი და საბოლოო შედეგებზე ორიენტირებული უნდა იყოს, ამავე დროს ის ორგანზიაციაში მაღალ თანამდებობას უნდა ფლობდეს. გარე დახმარების ყველაზე გავრცელებული ფორმებია სწავლება და მეურვეობა, ეს განსაკუთრებით ფასეულია BPM-ის დანერგვის პირველი პროექტის დროს.

მეორე დონე - BPM-ის პროგრამის მიზანი

მეორე დონეზე ორგანიზაციას უკვე აქვს BPM-ის წარმატებულად განხორციელებული რამდენიმე პროექტის გამოცდილება და/ან მასში ამოქმედებულია BPM-ის პროგრამა, რაც რამდენიმე პროექტს მოიცავს. BPM-ის პროგრამის მიზანია რამდენიმე პროექტის, განყოფილების, სისტემის, პროდუქტის ან მომსახურების მიხედვით დასახული მიზნების მიღწევა.

გამოწვევები. მეორე დონეზე მნიშვნელოვანია შემდეგი პრობლემების გადაწყვეტა:

- BPM-ის პროგრამა უნდა ინარჩუნებდეს ბალანსს ცალკეული პროექტების წარმატებასა და ორგანიზაციის მიერ დაწესებული სტანდარტებისა და მეთოდების დაცვას შორის. თუ პროგრამის მსვლელობის დროს ვერ მოხერხდება სტანდარტების დაცვა, მაშინ ეს შეუძლებელი იქნება ზოგადად ორგანიზაციაშიც;
- BPM-ის პროგრამა ვითარდება იმ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, რაც წინამორბედი პროექტების განხორციელებისა და გაუმჯობესებული მეთოდიკის

გამოყენებით მიიღო. BPM-ის პროგრამამ უნდა დაუმტკიცოს ყველას, რომ პირველი წარმეტება შეიძლება გაფართოვდეს და განმეორდეს;

- ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ BPM-ის პროგრამა თუნდაც უფრო დიდი მასშტაბის მქონე, მაგრამ მაინც ჩვეულებრივი პროექტი არ არის.

შემადგენლობა. BPM-ის პროექტის ძირითადი მონაწილეების გარდა პროგრამაში ჩართულნი უნდა იყვნენ შემდეგი პირები:

- BPM-ის პროგრამის მენეჯერი, ვისზედაც დაკისრებულია BPM-ის ყველა იმ პროექტის მიზნების მიღწევაზე პასუხისმგებლობა, რაც მის კონტროლის არეალში იმყოფება;
- პროცესების არქიტექტორი, ვისაც ყველა პროექტისა და ინიციატივის სტანდარტებთან შესაბამისობის მიღწევა ევალება. უფრო მეტიც, პროცესების არქიტექტორი ქცევის დადგენილი მანერის მიხედვით უნდა ეკონტაქტებოდეს ორგანიზაციის სხვა არქიტექტორებს;
- პროცესების მოდელირების სპეციალისტი ან პროცესების ხარისხის კონტროლიორი, ვინც უნდა წარმართოს პროცესების მოდელირებით დაკავებული სხვადასხვა პირის მუშაობა BPM-ის პროექტებში და თან საქმიანობის პარალელურად უნდა ჩაატაროს სწავლება;
- BPM-ის კონსულტანტი, ვინც BPM-ის სხვადასხვა პროექტის განხორციელების შედეგად სარგებლის მიღების გამოცდილების საკითხებზე ახდენს კონსულტირებას;
- პროცესების მართვისა და მოდელირების ინსტრუმენტების ადმინისტრატორის გარეშე მოდელების მართვა უკიდურესად გართულდება ან შეუძლებელი გახდება. ადმინისტრატორი უზრუნველყოფს სტანდარტების მინიმალური დონით შენარჩუნებასაც.

პროგრამაში შეიძლება ჩაერთონ შემდეგი პირები:

- BPM-ის პროექტების ერთი ან რამდენიმე სპეციალური მენეჯერი, რომლებსაც უფრო რთული პროექტების გაძღოლის გამოცდილება აქვთ. მათ უნდა უზრუნველყონ პროექტის უმცროსი მენეჯერების სწავლება და მხარდაჭერა. ასეთი მენეჯერები შეიძლება მოწვეულ იქნან პროექტში სირთულეების აღმოჩენის შემთხვევაში;
- პროექტების ინჟინრები, რომლებიც BPM-ის პროექტის მხარდაჭერით არიან დაკავებულნი და საჭიროებისამებრ იყენებენ მოცემული პროექტის სხვადასხვა წარმატებულ მიდგომას სხვა პროექტებში;
- BPM-ის კურატორი, რომელმაც ადამიანების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობა უნდა ჩართოს BPM-ის პროექტში.

ორგანიზაციის შიდა მდგომარეობა და გარედან მხარდაჭერა. BPM-ის პროგრამის მენეჯერს მჭიდრო კავშირები უნდა ჰქონდეს სხვადასხვა პროექტის ძირითად

დაინტერესებულ მხარეებთან. ხანგრძლივვადიან პროგრამებში ძირითადი ყურადღება უნდა დაეთმოს სხვადასხვა დაინტერესებულ მხარესთან, ბიზნესისა და საპროექტო ჯგუფის წევრებთან ურთიერთობასა და მათ ინფორმირებას.

თუ BPM-თან დაკავშირებით ორგანიზაციის სიმწიფე არ არის საკმარისი, ასეთ ვითარებაში სწორი მიდგომის გამოსამუშავებლად საგარეო მხარდაჭერა გადამწყვეტ როლს თამაშობს. მეორე დონეზე BPM-ი სწრაფ აღმასვლას განიცდის, ამიტომ ფალშსტარტი ენერგიის, დროისა და ფულის დიდ დანაკარგებთან იქნება დაკავშირებული. გარე ექსპერტები მოიტანენ იმ გამოცდილებას, რაც მათ სხვადასხვა ვითარებაში დააგროვეს.

მესამე დონე - ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრი

მიზანი. ამ ეტაპზე მყოფ კომპანიას უკვე წარმატებით აქვს რამდენიმე პროექტი/პროგრამა რეალიზებული და BPM-საც უკვე აკრეფილი აქვს საჭირო სიჩქარე. შესაბამისად კომპანიის წინაშე დგას ამოცანა, რომ ინსტიტუციონალურად მოახდინოს მიღებული პროფესიონალიზმისა და გამოცდილების დამაგრება, რასაც ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრის (ბპსც) ორგანიზებით ახდენს. ამ ცენტრში BPM-თან დაკავშირებული რთული პრობლემების გადასაწყვეტად თავს იყრიან სხვადასხვა გამოცდილებისა და პროფესიული ჩვევების მქონე ადამიანები. გარდა ამისა, ის ახორციელებს ბიზნესსა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებებს შორის თანამშრომლებისთვის ხელის შეწყობას. ცენტრის უმნიშვნელოვანესი დანიშნულება ისიც არის, რომ იქ ხდება რესურსების გაერთიანება, რის მეშვეობითაც BPM-ის პროექტების განხორციელებისთვის დახმარება გაეწევა სხვადასხვა ბიზნეს-დანაყოფებს. ბპსც ცენტრალიზებული ორგანოა, რის წევრებსაც უნდა გააჩნდეთ სათანადო პროფესიონალიზმი, რაც შესაბამის ბიზნეს-დანაყოფებს BPM-ის წარმატებით განხორციელებაში შეუწყობს ხელს. ბპსც განსაკუთრებული საქმიანობის სახეებს განეკუთვნება:

- პროცესების სტანდარტების დადგენა, რაც შეიძლება მოიცავდეს მეთოდოლოგიას, პროცესების ეფექტიანობის მაჩვენებლების გაზომვას, პროცესების ხარისხის კონტროლს, ინსტრუმენტებსა და მეთოდიკებს;
- ბიზნესისთვის პროცესების საჭიროებების გამო მაღალპროფესიული რესურსების მობილიზება;
- ორგანიზაციაში BPM-ის მუდმივი დანერგვისთვის ხელის შეწყობა, პროცესების სათადო ხელმძღვანელობის დანიშვნის გზით;
- ბიზნეს-პროცესების მართვაში წამყვანი როლის შენარჩუნება.

გამოწვევები. მესამე დონეზე უნდა გადაწყდეს შემდეგი პრობლემები:

- ბპსც-ს წინაშე მდგარი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ბიზნეს-დანაყოფებისთვის მიზნების მიღწევასა და მათ წინაშე არსებული ამოცანების გადაჭრაში დახმარება. გამომდინარე აქედან ბპსც, კომპაქტური უნდა იყოს და 6-8 წევრისგან შედგებოდეს;

- ბპსც-მ მიმართულება უნდა განუსაზღვროს ყველას ვისაც სურს პროცესზე ორიენტირებული აზროვნება და მუშაობა. მან ორგანიზაციის შიგნით ხელი უნდა შეუწყოს პროცესული თანასაზოგადოების ფორმირებას და თანამშრომლებს მისცეს გამოცდილებისა და პრაქტიკული ჩვევების ურთიერთგაზიარების შესაძლებლობა;
- ბპსც-ს ხელმძღვანელის შერჩევა საკმაოდ პრობლურია. ის უნდა იყოს საქმიანი, მაგრამ მომთმენი, უნდა ჰქონდეს პერსპექტივის ხედვა და შეეძლოს მისი დაკავშირება ყოველდღიურ სამუშაოსთან. ცენტრის ხელმძღვანელად BPM-ის პროგრამის წარმატებული ხელმძღვანელის დანიშვნა ბუნებრივი გადაწყვეტილებაა, თუმცა გასათვალისწინებელია ამ ორ პოზიციას შორის არსებული განსხვავებები;
- ბპსც-ს დაფინანსება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. იდეალურ ვარიანტში ის სარგებელი, რასაც ბიზნეს-განყოფილება BPM-ის რეალიზაციის შედეგად იღებს, ბპსც-ში ფინანსურ დაბანდებებში უნდა გარდაისახოს. დასაშვებია ბპსც-ს მიერ შესრულებულ სამუშაოებზე დაწესდეს გარკვეულის საზღაური ან ფული სხვადასხვა ბიზნეს-განყოფილებების, პროექტების ან პროგრამების ბიუჯეტიდან გამოიყოს;
- აუცილებელია, რომ ბპსც-მ ყურადღების ფოკუსში შეინარჩუნოს ის შედეგები, რასაც ბიზნეს-განყოფილებებმა უნდა მიაღწიონ, ეს საუკეთესო რეკლამა იქნება ცენტრისთვის. მისი წარმატებული მუშაობის კრიტერიუმები არ უნდა იყოს დატრენინგებული თანამშრომლებისა და პროცესებისთვის შემუშავებული მოდელების რაოდენობა;
- ბპსც შეიძლება აიგოს მოდელირების კონკრეტული ინსტრუმენტის და პროცესების მართვის საფუძველზე. ამ შემთხვევაში ცენტრისთვის არცთუ ადვილია მოდელირების კონკრეტული ინსტრუმენტისა და პროცესების მართვის პერსონალისთვის სწავლება. მან უნდა უზრუნველყოს რომ ყველა ბიზნეს-განყოფილებისთვის ნათელი გახდეს თუ რაში მდგომარებს BPM-ის სარგებელი, როგორ უნდა მოხდეს მათი იდენტიფიცირება და რით ეხმარება ამას გამოყენებული ინსტრუმენტები;
- და ბოლოს, ურთიერთობა და ინფორმირება - მნიშვნელობის მიხედვით უკანასკნელი ფაქტორი არ არის ბპსც-ს ფორმირების თვალსაზრისით. ურთიერთობა იმ სარგებლის გააზრების შესაძლებლობას იძლევა, რაც ბპსც-მ შეიძლება მოუტანოს როგორც თითოეულ თანამშრომელს ასევე ორგანიზაციას მთლიანად.

შემადგენლობა. ბპსც-ში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი შტატები:

- ცენტრის მენეჯერი, რომლის ძირითადი ვალდებულებაა - შედეგების მიღწევაში ბპსც-ს მიერ ორგანიზაციის ბიზნეს-განყოფილებებისთვის მხარდაჭერის აღმოჩენა. მნიშვნელოვანია, რომ მას შეეძლოს პერსონალის მოტივირება და წარმართვა, სხვა მენეჯრებთან ურთიერთობა და მუშაობა;

- პროცესების არქიტექტორ(ებ)ი, უზრუნველყოფენ პროცესების არქიტექტურის ფორმულირებას, განახლებასა და გამოყენებას. ისინი ასევე მჭიდროდ მონაწილეობენ საწარმოს არქიტექტურის ფორმულირებასა და რეალიზაციაში;
- BPM-ის კლიენტების კონსულტანტი/მენეჯერი, ბიზნეს-განყოფილებებთან ერთად მუშაობს ბიზნეს-პროცესების დახვეწისა და ორგანიზაციის შიგნით პროცესების მართვაზე, ის აგრეთვე ახდენს ბპსც-თვის დახმარების კოორდინირებას. მან ბიზნეს-განყოფილებებთან ერთად პირველმა უნდა განიხილოს BPM-ის შესაძლებლობები და ის როლი რასაც ბპსც ამ დროს შეასრულებს;
- პროცესის ხარისხის მაკონტროლებლებს/პროცესების მოდელირების წამყვან სპეციალისტებს ევალებათ სხვადასხვა პროექტებისა და ინიციატივების სტანდარტებისადმი შესაბამისობის უზრუნველყოფა. ამ პროფესიონალებმა სხვა სპეციალისტების საქმიანობა უნდა წარმართონ და ადგილებზე ორგანიზება უნდა გაუწიონ სწავლებას;
- მოდელირების ინსტრუმენტისა და პროცესების მართვის ადმინისტრატორიც, გარდა უშუალო ფუნქციებისა, რაც პოზიციის დასახელებიდან გამომდინარეობს, მოწოდებულია დაიცვას სტანდარტების მინიმალური კომპლექსი;
- BPM-ის ტრენერი პასუხს აგებს სასწავლო პროცესის მომზადებასა და ორგანიზებაზე. სწავლის მსურველთა რაოდენობის ზრდის პარალელურად ის ორგანიზაციის კონკრეტული მოთხოვნების გათვალისწინებით აგრეთვე ახდენს სწავლების პროგრამების ფორმირებას.

გარდა ზემოაღნიშნულისა, თუ ორგანიზაცია ირჩევს ავტომატიზებულ გადაწყვეტილებას, ბპსც-მ საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებაში პროცესების სპეციალური ინჟინრების არსებობა უნდა უზრუნველყოს. აქ ხაზგასმულია ის ფაქტი, რომ მან თავი უნდა შეიკავოს აღნიშნული ინჟინრების საკუთარ სტრუქტურაში ჩართვისგან, რადგან ამან შესაძლოა საინფორმაციო ტექნოლოგიების მხრივ დაგროვილი ცოდნისა და გამოცდილების სუბოპტიმიზაცია და ფრაგმენტაცია გამოიწვიოს.

ორგანიზაციის შიდა მდგომარეობა. როგორც ცნობილია ბპსც BPM-ის სხვადასხვა პროექტისა და პროგრამის მხარდაჭერისთვის არსებობს. ამიტომ ის ორგანიზაციის ცენტრალურ ადგილზე უნდა მდებარეობდეს, სასურველია წარმოდგენილი იყოს კორპორატიულ დონეზეც. ის არ უნდა იყოს საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებისადმი დაქვემდებარებული, რადგან BPM-ი ბიზნესთან დაკავშირებული საქმიანობაა.

მეოთხე დონე - პროცესების მთავარი ხელმძღვანელი

პროცესების მართვას სტრატეგიული მნიშვნელობა აქვს. იმისთვის, რომ პროცესები უზრუნველყოფილი იყოს აღმასრულებელი ხელმძღვანელის მაქსიმალური ყურადღებითა და ვალდებულებებით, გადამწყვეტი ნაბიჯია სპეციალური პასუხისმგებელი პირის - პროცესების მთავარი ხელმძღვანელის დანიშვნა.

მიზანი. პროცესების მთავარი ხელმძღვანელის მოვალეობაა იმგვარად მოხდეს პროცესების ფორმირება, რომ მათ პროდუქტიული წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში. ეს კი, შეუძლებელია, თუ პროცესების არქიტექტურამ მყარად არ გაიდგა ფესვი ორგანიზაციის არქიტექტურაში და ყველა პროცესი თუ არ პასუხობს კომპანიის წინაშე წამოჭრილ პრობლემებს. პროცესების მთავარი ხელმძღვანელი პასუხს აგებს ორგანიზაციის სტრატეგიისა და კონკრეტული პროცესების სტრატეგიების შეთანადებაზე, ამ დროს გასათვალისწინებელია შემდეგი ასპექტები: კლიენტების მომსახურება, ახალი პროდუქტების შემუშავება, შესყიდვების სტრატეგია, შეკვეთების შესრულების სტრატეგია, ადამიანური რესურსების სტრატეგია, აღრიცხვისა და ფინანსების სტრატეგია, ტექნოლოგიური სტრატეგია.

პროცესების მთავარი ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის სფეროში შედის ორგანიზაციის შიგნით არსებული ყველა გამჭოლი პროცესი, რაც შეიძლება გაფართოვდეს და ორგანიზაცია დააკავშიროს კლიენტებთან, მიმწოდებლებთან და პარტნიორებთან. აქ, ასევე იგულსხმება საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან დაკავშირებული პროცესები. გარდა ამისა, ის აგრეთვე პასუხს აგებს: მთელს ორგანიზაციაში პროცესების მიზნების მიღწევაზე, პროცესებს შორის მონაცემთა, დოკუმენტაციისა და ინფორმაციის შეუფერხებელ მოძრაობაზე, კლიენტზე ორიენტაციის შენარჩუნებაზე, პროცესების განყოფილებების საზღვრების გადაკვეთის დროს წარმოშობილ შეუსაბამობებისა და წყვეტის აღმოფხვრაზე, პროცესების დაგეგმვაზე, მართავსა და ორგანიზაციაზე, პროცესების მაჩვენებლების განსაზღვრაზე, მათ მონიტორინგზე, ბიზნეს-პროცესების მუდმივ სრულყოფაზე, ბპსც-ს სამუშაო ჯგუფის შეუფერხებელ მუშაობაზე, BPM-ის მიმწოდებლებთან ურთიერთობების დამყარებასა და შენარჩუნებაზე, BPM-ის ცოდნის მართვაზე, ხარისხის საერთო მართვაზე.

გარდა პროცესების მთავარი ხელმძღვანელისა, პროცესების მართვაში შეიძლება მონაწილეობა მიიღოს პროცესების მესვეურმაც, რომლის ძირითადი საქმიანობის სახეებია: პროცესების სტანდარტებისა და მოთხოვნების შესაბამისი დოკუმენტირება; პროცესების სრულყოფა, პროცესების მესვეური საკვანძო პირია ვისთანაც იკრიბება პროცესების სრულყოფასთან დაკავშირებული წინადადებები და ის პასუხს აგებს გაუმჯობესებების დანერგვასა და ცვლილებების მართასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებზე. აქვე მოიაზრება დაინტერესებულ მხარეებთან ურთიერთობები; ინტერფეისისა და საზღვრების კონტროლი, პროცესების მესვეურმა უნდა უზრუნველყოს პროცესიდან პროცესზე ხავერდოვანი გადასვლა, რადგან მრავალ შემთხვევაში გამჭოლ პროცესებში გაჩენილი პრობლემები სწორედ ქვეპროცესების შეხების წერტილებში წარმოიშობა, ამიტომ მნიშვნელოვანია პროცესების საზღვრების დადგენა და ამის ზუსტი დოკუმენტირება; პროცესების მესვეური ვალდებულია მონაწილეობა მიიღოს პროცესების ავტომატიზებასთან დაკავშირებულ ყველა მოქმედებაში; პროცესების ეფექტიანობის მართვა, რაც პროცესების მესვეურს ეკისრება მოიცავს, პროცესების ეფექტიანობის გაზომვას და მათი წვლილის შეფასებას ორგანიზაციის სტრატეგიისა და მიზნების

რეალიზაციაში; და ბოლოს, პროცესების მესვეურმა აქტიურად უნდა განახორციელოს პროცესების გამოყენებისა და პროცესული აზროვნების პროპაგანდა.

გამოწვევები. მეოთხე დონეზე მნიშვნელოვანია შემდეგი პრობლემების გადაჭრა:

- იმისთვის, რომ მაღალი რანგის ხელმძღვანელობას საკუთარი საჭიროება დაუმტკიცოს, პროცესების მთავარმა ხელმძღვანელმა უნდა დაასაბუთოს მის მიერ შესრულებული ქმედებების სარგებლიანობა, რადგან ბევრი მენეჯერი მას ორგანიზაციის კიდევ ერთ, ჩვეულებრივ იერარქიულ დონედ მიიჩნევს;
- პროცესების მთავარმა ხელმძღვანელმა სტრატეგიული ორიენტირებულობა უნდა შეინარჩუნოს და დიდად არ უნდა დაკავდეს ბპსც-ს ყოველდღიური ხელმძღვანელობით;
- და ბოლოს პროცესების მთავარმა ხელმძღვანელმა საკუთარი წვლილი ხელშესახებ შედეგებად უნდა აქციოს, რაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის წინაშე მნიშვნელოვანი არგუმენტი იქნება BPM-ის ინიციატივებისთვის საფინანსო, მატერიალური და ადამიანური რესურსების გამოყოფისთვის.

აქვე უნდა აღინიშნოს ერთი საფრთხილო მომენტის შესახებაც. პროცესების მთავარი ხელმძღვანელი განსაკუთრებით სასარგებლოა პროცესზე ორიენტირებულ ორგანიზაციაში, რომელმაც პროცესების განვითარების თვალსაზრისით სიმწიფეს მიაღწია. თუ ორგანიზაციას მსგავსი სიმწიფისთვის არ მიუღწევია, უკეთესი ვარიანტი იქნება სრულყოფის BPM-ის პროგრამის ინიცირება, რასაც უმაღლესი ხელმძღვანელი უჭერს მხარს, ხოლო პროცესების მთავარი ხელმძღვანელის დანიშვნა უნდა გადაიდოს.

პროცესებში პასუხისმგებლობისა და დაქვემდებარებულობის განსაზღვრა

პროცესებში პასუხისმგებლობისა და დაქვემდებარებულობის სწორი და მკაფიო განაწილება - ბიზნეს-პროცესების ერთ-ერთი ყველაზე უფრო რთული გამოწვევაა. იმასთან დაკავშირებით თუ ვინ იქნება პროცესების მესვეური, ორგანიზაციას არჩევანის რამდენიმე შესაძლებლობა აქვს:

- შესაძლებელია ფუნქციური მენეჯერები პასუხს მხოლოდ პროცესების საკუთარ ნაწილზე აგებდნენ;
- შესაძლებელია ფუქნციური მენეჯერი მთლიან გამჭოლ პროცესზე პასუხისმგებლად დაინიშნოს;
- მთლიან გამჭოლ პროცესზე პასუხისმგებლად შესაძლებელია ის მენეჯერიც დაინიშნოს, ვისაც არ აქვს ფუნქციური პასუხისმგებლობა.

როგორიც არ უნდა იყოს არჩევანი მასთან შემდეგი რისკებია დაკავშირებული:

1. *ქვეპროცესების ფუნქციური მესვეურის* პირობებში რისკი იმაში მდგომარეობს, რომ ქვეპროცესების ხელმძღვანელები პროცესის მხოლოდ საკუთარ ნაწილს დაინახავენ და აქ მომხდარი ცვლილებები შეიძლება ნეგატიურად აისახოს გამჭოლი პროცესის სხვა უბნებზე, რაც გამჭოლი პროცესების სუბოპტიმიზაციას გამოიწვევს;

2. *გამჭოლი პროცესების ფუნქციური მესვეურის* ვარიანტის სირთულე გამჭოლი პროცესის მესვეურის ინტერესების კონფლიქტში მდგომარეობს. პასუხს აგებსა რა როგორც გამჭოლ პროცესზე ასევე მის ფუნქციონალურ კომპლექსებზე, პროცესის მესვეურმა შესაძლოა ცვლილებები გამჭოლი პროცესის სასარგებლოდ განახორციელოს, რაც ბოლო-ბოლო მათი ფუნქციური კომპლექსების რენტაბელობასა და ოპერაციულ ეფექტიანობაზე აისახება.
3. *პროცესების მესვეური ფუნქციური პასუხისმგებლობის გარეშე.* მიუხედავად იმისა, რომ ეს მიდგომა თავისუფალია წინა ორ შემთხვევაში არსებული ნაკლოვანებებისგან, მისი განხორციელება შეიძლება მნიშვნელოვან გამოწვევასთან იყოს დაკავშირებული, რადგან ამ შემთხვევაში აუცილებელია ფუნქციური მენეჯერების მხრიდან მხარდაჭერის არსებობა. ასეთი გზით დანიშნული ადამიანის ეფექტიანი მუშაობა პირდაპირაა დაკავშირებული მის მაღალ პროფესიონალიზმზე და კოლექტივის მხრიდან აღიარებაზე. მას სხვა ხელმძღვანელების დარწმუნების უნარი უნდა ჰქონდეს. ასეთ პირს არ აქვს ჩვეულებრივი ოპერაციული ვალდებულებები, მაგრამ აღჭურვილია გამჭოლი პროცესის მართვის უფლებამოსილებით.

თუ ორგანიზაციამ BPM-ის სიმწიფის მხრივ განსაკუთრებულ მაღალ დონეს მიაღწია, პროცესებზე პასუხისმგებლობა შესაძლოა წრფივად იქნას გადანაწილებული გამჭოლი პროცესების მიხედვით. ასეთ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებს, რომლებიც სხვადასხვა ფუნქციებს ასრულებენ, პროცესების კუთხით საკუთარი ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარების შესაძლებლობა ჰქონდეთ.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. რისი საშუალებით უნდა მოახდინოს ორგანიზაციამ BPM-ის სარგებლის გააზრება და მისი შენარჩუნება?
2. რა არის საჭირო ორგნიზაციაში BPM-ის დანერგვისთვის?
3. რა გზები არსებობს ორგნიზაციაში BPM-ის დანერგვისთვის?
4. რა გამოწვევები უნდა დაიძლიოს BPM-ის პირველ დონეზე?
5. რას უნდა მოიცავდეს BPM-ის სტრუქტურა პირველ დონეზე?
6. ორგანიზაციის შიდა მდგომარეობისა და გარედან მხარდაჭერის რა ასპექტებს გამოყოფდით BPM-ის პირველ დონეზე?
7. რა გამოწვევები უნდა დაიძლიოს BPM-ის მეორე დონეზე?
8. ვინ უნდა ჩაერთოს BPM-ის განხორციელებაში მეორე დონეზე?
9. ორგანიზაციის შიდა მდგომარეობისა და გარედან მხარდაჭერის რა ასპექტებს გამოყოფდით BPM-ის მეორე დონეზე?
10. რა არის ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრის ფორმირების მიზნი?

11. რა განეკუთვნება ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრის განსაკუთრებული საქმიანობის სახეებს?
12. რა გამოწვევები უნდა დაიძლიოს BPM-ის მესამე დონეზე?
13. რა შტატები უნდა იყოს წარმოდგენილი ბიზნეს-პროცესების სრულყოფის ცენტრში?
14. ორგანიზაციის შიდა მდგომარეობის რა ასპექტებს გამოყოფდით BPM-ის მესამე დონეზე?
15. რა არის BPM-ის მეოთხე დონეზე პროცესების მთავარი ხელმძღვანელის დანიშვნის მოტივი და მზიანი?
16. გარდა პროცესების მთავარი ხელმძღვანელისა ვინ შეიძლება მიიღოს მონაწილეობა პროცესების მართვაში BPM-ის მეოთხე დონეზე და რა ევალება მას?
17. რა პრობლემები უნდა გადაიჭრას BPM-ის მეოთხე დონეზე?
18. რა არჩევანის გაკეთება შეუძლია ორგანიზაციას პროცესების მესვეურის შერჩევასთან დაკავშირებით და რა რისკები უნდა გაითვალისწინოს მან ამ დროს?

თემა 10. BPM-ის განვითარების მიმართულებები

ხელოვნური ინტელექტის არსი და „ჭკვიანი“ პროცესების როლის ზრდა

კაცობრიობის ტექნოლოგიური განვითარება ხუთ ფაზას მოიცავს, რომელთაგან თითოეული რევოლუციური მნიშვნელობისა იყო, ამიტომ მათ ხშირად ტექნოლოგიური რევოლუციის ტალღებადაც მოიხსენიებენ. ამგვარ პირველ ტალღას მრავალი მკვლევარი XVII-XVIII საუკუნეებში მომხდარ საფინანსო და აგროკულტურული ტექნოლოგიების განვითარებას უკავშირებს. მეორე ტალღა, ინდუსტრიული რევოლუციაა, რაც XVIII საუკუნის შუა წლებიდან XIX შუა ხანებამდე ფიქსირდება. რასაც მოჰყვა მეორე ინდუსტრიული რევოლუცია, რის კულმინაციაც ელექტრიფიკაცია და კონვეიერის საფუძველზე განხორციელებული მასობრივი წარმოება იყო. მეორე მსოფლიო ომმა დიდი სტიმული მისცა საინჟინრო-ტექნიკური მეცნიერებების განვითარებას და ამ პერიოდში დაიწყო ტექნოლოგიური რევოლუციის მეოთხე ტალღა, რასაც სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუცია უწოდეს. ამავე პერიოდს ემთხვევა ე.წ. „მწვანე რევოლუციაც“ რაც სასუქების ინდუსტრიული წარმოებითა და ახალი სასოფლო-სამეურნეო კულტურებისა და ცხოველთა ჯიშების გამოყვანით ხასიათდება. XX საუკუნის 70-იანი წლებიდან ფართო გავრცელება ჰპოვა კომპიუტერულმა, საინფორმაციო და ტელეკომუნიკაციურმა ტექნოლოგიებმა - დაიწყო ციფრული ანუ მესამე ინდუსტრიული რევოლუცია. სწორედ აღნიშნულ ეპოქაში ვიმყოფებით ახლა.

ტექნოლოგიური რევოლუციის მეოთხედან მეხუთე ტალღაზე გადასვლა ინოვაციების იმდენად სწრაფი ტემპებით აღინიშნა, რომ რელევანტური ინფორმაციის მოძიება, დამუშავება და მათზე რეაგირება უმნიშვნელოვანესი პრობლემა გახდა. თავად ინფორმაცია ერთ-ერთ უძვირფასეს რესურსად იქცა, ამიტომაცაა, რომ ეკონომიკური ცივილიზაციის თანამედროვე ეტაპს საინფორმაციო ეკონომიკასაც უწოდებენ. ბიზნესში ამან გამოძახილი სწორედ აგენტი და SMART ტექნოლოგიების, BPM-ისა და BPMS-ის სახით ჰპოვა. თანდათანობით დგება ეკონომიკაში ხელოვნური ინტელექტის დომინირების ერაც. არის მოსაზრება რომ ინოვაციების მნიშვნელოვანი ნაწილი უახლოეს პერიოდში სწორედ ინტელექტუალური ტექნოლოგიების მიმართულებით განხორციელდება. ეს კი, ადამიანის არსებობის ყველა სფეროს შეცვლის, იქნება ეს პირადი ურთიერთობები, საქმიანობა თუ დასვენება.

SMART ტექნოლოგიების არსი და დანერგვის პერსპექტივები

SMART-ს, როგორც ტერმინს, სხვადასხვა განმარტება აქვს. ერთი მხრივ ეს არის აბრევიატურა და ამასთან თავად ინგლისური სიტყვაც კი, უკვე თავისთავად ტერმინად გვევლინება. როგორც აბრევიატურის SMART-ის, გაშიფვრა ორი გავრცელებული გზით შეიძლება. მათგან ჩვენთვის მოცემულ შემთხვევაში განსაკუთრებით აქტუალურია შემდეგი Self Monitoring Analysis & Reporting Technology (SMART) - რაც ქართულად

ნიშნავს თვითკონტროლის, ანალიზისა და ანგარიშგების ტექნოლოგიებს. პირველად ეს დასახელება კომპიუტერული მახსოვრობის ელემენტის მყარი დისკების მიმართ იქნა გამოყენებული, თუმცა, სადღეისოდ შეიძლება ითქვას, რომ ამ აბრევიატურის გაშიფვრის ყველაზე მისაღები ვერსიაა ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის თვალსაზრისით. მეორე გაშიფვრა კი, მიზნების მხასიათებლებთანაა დაკავშირებული (SMART - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound) და მიუთითებს, რომ ორგანიზაციული მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რელევანტური და დროში ორიენტირებული. გარდა ზემოაღნიშნულისა, Smart-ი ინგლისური სიტყვაც არის, რაც პირდაპირი თარგმანის ერთ-ერთი ვერსიით ჭკვიანს, გონიერს ნიშნავს და ტექნოლოგიებთან კავშირში ასევე ჯდება BPM-ის კონტექსტში.

ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის თვალსაზრისით SMART-ი თანამედროვე სისტემაა, რაც უახლესი საინფორმაციო ტექნოლოგიების საფუძველზეა შემუშავებული და ის საწარმოს ერთიანი საინფორმაციო მოდელით უზრუნველყოფს. მისი მეშვეობით ხდება ერთიანი საინფორმაციო სივრცის ფორმირება, რის მეშვებითაც შესაძლებელია ბიზნესის წინაშე მდგარი სხვადასხვა ამოცანის ერთდროული გადაწყვეტა. SMART-ტექნოლოგიები ადაპტურობის მაღალი დონით ხასიათდება, მათი გამოყენებით შესაძლებელია პროცესების მისადაგება წარმოების სხვადასხვა სპეციფიკასთან და მართვის, კონტროლისა და აღრიცხვის უნიკალური სქემების ფორმირება. ყოველივე ეს და განვითარების დიდი პოტენციალი განაპირობებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების პარამეტრების გაუმჯობესების შესაძლებლობას, რაც მეტად აქტუალურია ცვლილებების აჩქარების თანამედროვე ეპოქაში. SMART-სისტემები ბიზნესის ფუნქციონირების სხვადასხვა ასპექტისთვის მზა გადაწყვეტილებებსაც მოიცავს, რითაც ძალიან ამარტივებს ყველა დონის მმართველობით საქმიანობას.

SMART ტექნოლოგიები იყენებს ხელოვნურ ინტელექტს, მანქანურ სწავლებასა და დიდი მოცულობის მონაცემების ანალიზს, რის საფუძველზეც ხდება არაცოცხალი გარემოს ობიექტების კოგნიტიურ შემეცნება. SMART ტექნოლოგიები შეიძლება სამ ჯგუფად დაიყოს:

1) *მოწყობილობების ინტერნეტი,* ის სტატიკური, ფიზიკური ობიექტების „გაცოცხლებისთვის“ იყენებს სენსორებს, მიკროსქემებს, პროგრამულ უზრუნველყოფას, ინტერნეტთან დაკავშირების შესაძლებლობას, ანალიტიკურ უნარსა და სხვადასხვა სახის აპლიკაციას. ეს მოწყობილობა მნიშვნელოვან ფასეულობას ქმნის და მომავალზეა ორიენტირებული, აქვს გაფართოების უნარი და ავტომატიზებულია. აღნიშნულის მაგალითებია: „ჭკვიანი“ სახლები, „ჭკვიანი“ საწარმოები, „ჭკვიანი“ ქალაქები და ა.შ.
2) *ჭკვიანი დაკავშირებული მოწყობილობები* დისტანციური მართვის პულტით იმართება და კავშირისთვის ინტერნეტს ან ბლუთუზს იყენებს. ჭკვიან დაკავშირებულ მოწყობილობებს ინდივიდუალური რეგულირების

შესაძლებლობებიც აქვთ, მაგრამ მათთან საჭიროა კონტაქტის დამყარება, რადგან ისინი მოწყობილობების ინტერნეტის დონეზე ადაპტურები არ არიან. აღნიშნულის მაგალითებია: უსაფრთხოების „ჭკვიანი" კამერები, „ჭკვიანი" ნათურები თუ მობილური ტელეფონები და ა.შ.

3) *ჭკვიანი მოწყობილობები* შეზღუდული ავტომატიზაციის დონით ხასიათდება და მათი ინტერნეტთან დაკავშირება და დაპროგრამება არ არის აუცილებელი. აღნიშნულის მაგალითებია: „ჭკვიანი" ჩაიდნები, მიკროტალღური ღუმელები და ა.შ.

SMART ტექნოლოგიების გამოყენებამ მნიშვნელოვანი სარგებელი მოუტანა კაცობრიობას, რომელთა სრული სიის ჩამოთვლა შორს წაგვიყვანს თუ საერთოდ არის შესაძლებელი, თუმცა ქვემოთ განხილულია ხუთი საკვანძო უპირატესობა - მოსახერხებლობა, მდგრადობა, უსაფრთხოება, ეფექტიანობა და ფულისა და/ან დროის დაზოგვა.

მოსახერხებლობა. ჯერ არასდროს ყოფილა, რომ მინიმალური ძალისხმევით ერთდროულად ამდენი დავალება შესრულებულიყოს. მაგალითად, დღეს-დღეობით უკვე შესაძლებელია მხოლოდ ხმოვანი ბრძანების მიცემით სახლში განათების რეგულირება, დაცვის სისტემების ჩართვა ან გამორთვა ან ინტერნეტის მეშვეობით გემრიელი კერძის შეკვეთა და ყოველივე ამის შესაძლებლობას SMART ტექნოლოგიები ქმნის.

მდგრადობა. ამ შემთხვევაში მდგრადობის უზუნრველყოფა გაგებულია ამ ტერმინის ფართო, გლობალური მნიშვნელობით. ეკოლოგიური პრობლემები თანამედროვე კაცობრიბისთვის უმწვავეს გამოწვევად იქცა. მათი გადაწყვეტისთვის სულ უფრო ხშირად ხდება SMART ტექნოლოგიების გამოყენება. ამ მხრივ განსაკუთრებით აქტუალურია „ჭკვიანი" ელემენტების შემცველი ენერგო დამზოგი სისტემების შექმნა. აგრეთვე დიდი პერსპექტივა აქვს ენერგიის არატრადიციული წყაროების ათვისებას, რაც SMART ტექნოლოგიების გარეშე უკვე წარმოუდგენელია.

უსაფრთხოება. SMART ტექნოლოგიების გამოყენების შედეგად უსაფრთხოების უფრო მაღალი დონე მიიღწევა, ვიდრე ეს ტრადიციული სისტემების მეშვეობითაა შესაძლებელი. ამჟამად უკვე ძალიან გავრცელებულია კარის გაღების, მინის მსხვრევის, მოძრაობის, ხანძრის, ბუნებრივი აირის გაჟონვის და ა.შ. სენსორები, ვიდეოთვალთვალის კამერები, რაც დაკავშირებულია სიგნალიზაციის სისტემებთან და დაინტერესებულ მხარეს ატყობინებს შესაძლო საფრთხის შესახებ.

ეფექტიანობა. SMART ტექნოლოგიები ჩამონტაჟებულია პროცესებში და ისინი მოიპოვებენ ინფორმაციას, აანალიზებენ მას და იძლევიან იმ რეკომენდაციებს, რაც საწარმოს საქმიანობის გაუმჯობესებისთვისაა აუცილებელი. ეს კი, პირდაპირ პროპორციულად ნიშნავს ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და კონკრეტული შემსრულებლის შრომის მწარმოებლურობის ზრდას.

ფულისა და/ან დროის დაზოგვა. ელექტროენერგიისა და ენერგიის სხვა წყაროებთან დაკავშირებული გადასახადის შემცირება შესაძლებელია SMART ტექნოლოგიებით დამზადებული მოწყობილობების გამოყენებით, რითაც ხდება ელექტროენერგიის დაზოგვა. გარდა ამისა, მათი მეშვეობით წარმოებს რუტინული, მოსაწყენი სამუშაოების ავტომატიზება, რითაც მცირდება სამუშაო დრო და იზრდება შრომის მწარმოებლურობა.

SMART სისტემების უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია ე.წ. აგენტი ტექნოლოგიები. ისინი დიდ როლს თამაშობენ თავად ბიზნეს პროცესების ეფექტიანად ფუნქციონირებაშიც. სწორედ ამ მიმართულებით მომხდარმა გარღვევამ გახადა შესაძლებელი BPM-ის როგორც მართვის თანამედროვე მიდგომის შემუსავება და უნდა ითქვას, რომ პერსპექტივები კიდევ უფრო მეტია. ქვემოთ სწორედ აგენტი ტექნოლოგიების შესახებ იქნება მსჯელობა.

აგენტი ტექნოლოგიების არსი და მათი როლი ბიზნეს პროცესებისა და პროცედურების დახვეწის საქმეში

იმისთვის, რომ გავიგოთ თუ რა არის Agent Technology? სჭიროა ჯერ განვმარტოთ ამ ტერმინის პირველი სიტყვა Agent-ის მნიშვნელობა. *საყოფაცხოვრებო ენით რომ ვთქვათ აგენტი არის ვინმე ვინც მოქმედებს სხვის მაგივრად ან ან სხვის ადგილზე.* **პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტი კი, პროგრამული პაკეტია, რომელიც, მას შემდეგ, რაც მისთვის დავალებების დელეგირება მოხდება, სხვათა მაგივრად ავტონომიურ რეჟიმში ასრულებს დავალებებს, ამასთან არ ხდება მისი კონტროლი ზედამხედველის მიერ.** „სხვები" შეიძლება იყოს ადამიანები, ბიზნეს-პროცესები, სამუშაო ნაკადი ან აპლიკაციები. *საბაზო პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტი ეფუძნება სამ ბოძს, სამ ძირითად თვისებას: ავტონომიურობას, რეაქტიულობასა და კომუნიკაციურ უნარებს.* ავტონომიურობა ამ შემთხვევაში ნიშნავს, რომ აგენტის ტექნოლოგიები თავად აკონტროლებენ საკუთარ ქმედებებსა და მდგომარეობას; რექტიულობა ნიშნავს, გარემოში მომხდარ ცვლილებების აღქმასა და შეგრძნებას და მათზე რეაგირებას; და ბოლოს ყველაზე უფრო საბაზისო პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტსაც კი გააჩნია სხვა მოცემულობებთან: ადამიან-მომხმარებლებთან, სხვა პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტებთან და ობიექტებთან კომუნიკაციის უნარი.

აგენტი ტექნოლოგიების არსის უკეთ გააზრებისთვის შემდეგი მაგალითის განხილვა გამოდგება. წარმოიდგინეთ ზაფხულის მშვენიერ მზიან დღეს ზიხართ პარკში და აკვირდებით თუ როგორ დაფრინავს ცაში ფრინველების გუნდი. ზოგჯერ ისინი ფრენენ წრიულად, ზოგჯერ კი, გაიჭრებიან მარცხნივ ან მარჯვნივ ან დაეშვებიან მიწაზე. ყოველი მოძრაობა იმდენად მშვენიერია, რომ გეგონება ქორეოგრაფის დადგმულიაო. უფრო მეტიც, გუნდის მოძრაობები ჩანს უფრო მეტად ჰაეროვანი და გაწონასწორებული, ვიდრე გუნდის შემადგენელი ნებისმიერი ერთი ჩიტისა. თითოეული ფრინველი,

მოახლოებულ ჩიტზე რეაგირებისათვის იცავს წესების მარტივ კომპლექტს. დრიიმვორქსელი კრეიგ რეინოლდსის აზრით, ვინც ეს სიმულაცია შეიმუშავა, თითოეული ფრინველის ქცევა შემდეგ წესებს ემორჩილებოდა:

- სხვა ობიექტებისგან, მათ შორის ფრინველებისგან დაცული ყოფილიყო მინიმალური დისტანცია;
- ყოფილიყვნენ სოციალურები (რაც ამ შემთხვევაში იმას ნიშნავდა, რომ ჩიტები ცდილობდნენ მათი სიჩქარე მოახლოებული ფრინველების სიჩქარის შესაბამისი ყოფილიყო და ეფრინათ მათი ჯგუფის წარმოსახვითი ცენტრისკენ).

ჩიტების გუნდი ორგანიზატორის გარეშე იყო ორგანიზებული და მაკონტროლებლის გარეშე კონტროლდებოდა. ფრინველები არ არის ერთადერთი მოვლენა, რაც ამგვარად მოქმედებს. სკები, ჭიანჭველების კოლონიები, ავტომობილების მოძრაობა ავტოსტრადაზე, ნაციონალური და გლობალური ეკონომიკები, საზოგადოებები და იმუნური სისტემები ისეთი სტრუქტურებია, სადაც განმსაზღვრელი ცალკეული კომპონენტების ურთიერთქმედებაა და არა ცენტრალიზებული ხელმძღვანელობა.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების სამყაროში, მოქმედებების დეცენტრალიზებული კოორდინაციის მსგავსი მაგალითები შეიძლება აღმოვაჩინოთ შეკვეთების დამუშავებაში, მიწოდების ჯაჭვში, წარმოების კონტროლისა და მარაგების მართვის დროს, მრავალ მოქმედ სისტემაში და თვითმართვად შუალედურ პროგრამულ უზრუნველყოფებში. სხვა სიტყვებით რომ ითქვას, დეცენტრალიზებული მიდგომა განსაკუთრებით შეესაბამება აგენტების მოქმედებას. ამ ტექნოლოგიების გამოყენება იქ არის განსაკუთრებით ეფექტიანი, სადაც ლოკალურ კომპონენტებს გარკვეული თვითკონტროლის შესაძლებლობა აქვთ, ნაცვლად იმისა, რომ პრობლემის გადაწყვეტა შემოფარგლულ იქნას ცენტრალიზებული მიდგომით, რასაც ტრადიციულად იყენებს საინფორმაციო ტექნოლოგიები. ბოლო-ბოლო თუ ნიუ იორკს შეუძლია უზრუნველყოს მოსახლეობა ორი კვირის საკმარისი სურსათით მხოლოდ ადგილობრივი გადაწყვეტილებების ხარჯზე, რატომ არ შეიძლება ზოგადად მიწოდების ჯაჭვის ნებისმიერმა სისტემამაც ამგვარად იფუნქციონიროს? გასათვალისწინებელია ის ფაქტი, რომ აგენტები შეიძლება იმგვარად დაპროექტდეს, რომ იერარქიულად მოქმედება შეძლონ. თუმცა ამავე დროს უნდა გვახსოვდეს, აგენტების ძლიერება იმაში მდგომარეობს, რომ მათ როგორც იერარქიული ასევე თანამშრომლობის ქსელების მიდგომების გამოყენება შეუძლიათ, მაშინ როდესაც ჩვეულებრივი საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემები მოკლებულნი არიან მსგავს მოქნილობასა და მასშტაბურობას.

ცოტას თუ არ სმენია საინფორმაციო ტექნოლოგიების განყოფილებებში პროგრამული აგენტების შესახებ. მსოფლიო ქსელის დრამატული ზრდის წყალობით, კომპიუტერულ ტექნიკასთან დაკავშირებულ ლიტერატურაში უხვადაა პროგრამული აგენტების შესახებ მსჯელობა მოტანილი. მრავალი ტექნოლოგიური ტერმინის მსგავსად, მიუხედავად

პროგრამული აგენტების აღმნიშვნელი იდიომატური გამოთქმების მრავალფეროვნებისა, სულ უფრო ხშირია მათი გადაჭარბებული ან სულაც არასწორი გამოყენება. მაგალითად, ხშირად იხმარება სხვადასხვა სახელწოდება: ბოტები, ნოუბოტები, სოფთბოტები, პერსონალური ასისტენტები, პროგრამული აგენტები, გონიერი აგენტები. გარდა ამისა, მოცემული მოვლენის სხვადასხვა არაპროფესიონალური დეფინიციაც იყო შემოთავაზებული: მოაზროვნე პროგრამული უზრუნველყოფა, თავის მქონე პროგრამული უზრნველყოფა, ჭკვიანი ობიექტი და ჭკვიანი კომპიუტერული პროგრამა. ტერმინოლოგიაში არსებული მსგავსი ქაოსი იმ ფაქტითაა გამოწვეული, რომ თავად აგენტი ტექნოლოგიები და მათთან დაკავშირებული ცოდნა ახალია და ჯერ კდიევ არ არის სისტემატიზებული.

თუ პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტის ზემოაღნიშნულ დეფინიციას დავუმატებთ სწავლების მეშვეობით მიზნების დასახვისა და შესრულების, მონაცემთა და მონაცემთა მოდელების შეგროვება-შენარჩუნების, საკუთარი და სხვა აგენტების (მათ შორის ადამიანური) ქმედებათა განსჯისა და მათი ცოდნისა და მწარმოებლურობის გაუმჯობესების უნარებს, მაშინ მივიღებთ „გონიერი აგენტის“ აღწერას. „გონიერი აგენტი“ წარმოადგენს პროგრამული უზრუნველყოფის განსაკუთრებულ კატეგორიას, რომელიც იყენებს როგორც საკუთარ, ასევე სხვა აგენტების დავალებებისა და რესურსების შესახებ ცოდნას და მათ აძლევს დამოუკიდებელი ან როგორც პრობლემების გადამწყვეტთა ერთობის შემადგენელი ნაწილის სახით ოპერირების შესაძლებლობას, ამასთან თითოეულ აგენტს აქვს საკუთარი როლი და პასუხისმგებლობა.

აგენტი შეიძლება ინტეგრირდეს BPM-ის სტრუქტურაში, რაც ერთიან პაკეტში მოიცავს სპეციფიკურ პრობელემების გადაწყვეტის ფუნქციას, მონაცემებსა და კონტროლს. „გონიერი აგენტი“ ხელს უწყობს BPM-ისა და ცოდნაზე დამყარებული ტექნოლოგიების ხავერდოვან შერწყმას. მან აგრეთვე შეიძლება გაადვილოს განსჯის უნარის აგენტებში ინკორპორაცია. მათი მეშვეობით შესაძლებელია სწავლებისა და თვით-გაუმჯობესების უნარების ჩანერგვა, როგორც ინფრასტრუქტურულ ასევე აპლიკაციის დონეზე. მომხმარებლის გონივრული ინეტრფეისები შეიძლება დადებითად აისახოს კომპანიების ბიზნეს-პროცესების მწარმოებლურობაზე.

აგენტების საკვანძო თვისებები

აგენტი მხოლოდ პროგრამული უზრუნველყოფა არ არის. ის შეიძლება იყოს ადამიანი, მანქანა, პროგრამული უზრუვნელყოფის ნაწილი, ან ყოველივე ამის და სხვა მრავალი რამის ერთობლიობა. *აგენტის საბაზისო განმარტებაა რაღაც რაც სხვის მაგივრად მოქმედებს.* თუმცა, ბიზნესისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემების განვითარებისთვის ასეთი განმარტება ერთობ ზოგადია. მანამდე სანამ აგენტის განმარტება ჯერ კიდევ სტანდარტიზაციის პროცესშია, უმრავლესობა ეთანხმება იმ აზრს, რომ აგენტები, რომლებიც გამოყენებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიების

კუთხით უსარგებლოა თუ ის არ იქნება ავტონომიური, ინტერაქტიური და ადაპტური. თითოეული ეს თვისება ქვემოთაა განმარტებული.

ავტონომიურობა არის პირდაპირი გარე ჩარევის გარეშე მოქმედების უნარი. აგენტებს თავისი შიდა მდგომარეობის კონტროლის რამდენიმე დონე აქვთ და შეუძლიათ საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე მოქმედება. ისინი აგრეთვე ფლობენ საკუთარი ვალდებულებებისა და პროცესების ნაკრებს, რაც მათ შესაძლებლობას აძლევს იმოქმედონ რაიმე გარე ხელმძღვანელობის გარეშე. არსებითად რომ ითქვას, მათ შეუძლიათ მოქმდება როგორც რეაქტიულად ასევე პროაქტიურადაც. როდესაც აგენტი რომელიღაც ადამიანის ან მოვლენის ნაცვლად მოქმედებს, მოსალოდნელია, რომ მისი ავტონომიურობა იმ მოცემულობის მიზნებსა და პოლიტიკას დაეყრდნობა რასაც აგენტი წარმოადგენს. მოდელირების საერთაშორისო ენის ტერმინების მიხედვით აგენტს შეიძლება ჰქონდეს ქცევის ისეთი კლასიფიკატორი, რაც მის სასიცოცხლო ციკლს წარმართავს.

ინტერაქტიურობა გარემოსთან და სხვა აგენტებთან კომუნიკაციას ნიშნავს. აგენტები ინტერაქტიური მოვლენებია, რადგან მათ შეუძლიათ მრავალფეროვანი მესიჯების გაცვლა, როგორც სხვა მოცემულობებთან ასევე გარემოსთან. ამ მესიჯებს შეუძლია გაამარტივოს მომსახურების ან სხვა სახის რესურსების მოთხოვნა, ისევე როგორც მოვლენების აღმოჩენა და მათ შესახებ ინფორმაციის მოპოვება. ეს მესიჯები თავისი არსით შეიძლება იყოს როგორც სინქრონული, ასევე ასინქრონული. ამ ურთიერთობებს შეიძლება ჰქონდეს საუბრის ფორმა, მაგალითად ეს შეიძლება იყოს კონტრაქტების ირგვლივ მოლაპარაკება, ვაჭრობა საბაზრო სტილში, ან მარტივად დასმული კითხვა. ვუდბრიჯ-ჯენინგსის განმარტებით ეს თვისება მოხსენიებულია როგორც კომუნიკაბელურობა.

ადაპტურობა არის სხვა აგენტებთან და/ან გარემოსთან რეაგირების უნარი. აგენტს შეუძლია აღიქვას მესიჯები და მოვლენები და შემდეგ დროული და ადექვატური რეაგირება მოახდინოს მათზე. აგენტი შეიძლება იმგვარად იყოს შემუშავებული, რომ რთული გადაწყვეტილებების მიღება შეძლოს და საკუთარ გამოცდილებაზე დაყრდნობით თავისივე ქცევის მოდიფიცირება მოახდინოს. მათ სწავლისა და განვითარების უნარებიც კი აქვთ. ვუდბრიჯ-ჯენინგსის განმარტებით ეს თვისება მოხსენიებულია როგორც რეაქტიულობა და პროაქტიურობა.

ამ თვისებების სინთეზის შედეგად შეიძლება შევიმუშაოთ აგენტის კიდევ ერთი დეფინიცია, რაც კიდევ უფრო დააზუსტებს ჩვენს მიერ განხილული მოვლენის არსს: **„აგენტი არის ავტონომიური მოცემულობა, რასაც საკუთარ გარემოსთან შეუძლია ადაპტირება და ურთიერთქმედება.“** უფრო კონკრეტულად რომ მოხდეს აგენტი ტექნოლოგიის ცნების გააზრება, ყველაზე უფრო ხელმისაწვდომ მაგალითს მოვიტანთ. სადღეისოდ თითქმის ყველა იყენებს Microsoft Word-ს, სადაც ინკორპორირებულია აგენტი პროგრამული უზრუნველყოფები. მაგალითად, თქვენ ხდებით ავტონომიური

აგენტი ტექნოლოგიის მომხმარებელი, როდესაც კომპიუტერს ტექსტის ორთოგრაფიისა და გრამატიკის შემოწმების ბრძანებას აძლევთ. ის თქვენს ნაცვლად, ავტონომიურად, თქვენი ბეჭდვის პროცესშივე ახდენს ტექსტის გრამატიკულ გასწორებას.

კითხვები თვითშეფასებისთვის:

1. აღწერეთ კაცობრიობის ტექნოლოგიური განვითარების პროცესი;
2. თქვენი აზრით რა იქნება კაცობრიობის ტექნოლოგიური განვითარების პერსპექტიული მიმართულებები?
3. როგორ გესმით ტერმინ SMART-ის მნიშვნელობა?
4. რა როლს ასრულებს SMART-ი ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის თვალსაზრისით?
5. რა დანიშნულება აქვთ SMART ტექნოლოგიებს?
6. რა ჯგუფებად იყოფა SMART ტექნოლოგიები?
7. რა სარგებელი მოუტანა კაცობრიობას SMART ტექნოლოგიების გამოყენებამ?
8. რას ნიშნავს ტერმინი „აგენტი ტექნოლოგიები“?
9. რა არის პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტი?
10. რას ეფუძნება პროგრამული უზრუნველყოფის აგენტი?
11. როგორ გესმით „გონიერი აგენტის“ მნიშვნელობა?
12. რა როლს ასრულებს BPM-ში აგენტი ტექნოლოგიები?
13. რა საკვანძო თვისებებს უნდა ფლობდნენ აგენტი ტექნოლოგიები?
14. ჩამოთვალეთ თქვენთვის ნაცნობი აგენტი ტექნოლოგიების მაგალითები.