

Çevik prinsiplərin biznes proseslərin idarə edilməsində tətbiqi: təşkilati səmərəliyin artırılması

K.M. İsmayilova

Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti

Açar sözlər: biznes proseslərin idarə edilməsi, çevik yanaşmalar, transformasiya, proseslərin təkmilləşdirilməsi.

DOI.10.37474/0365-8554/2023-11-62-65

e-mail: km.ismayilova@gmail.com

Применение принципов "Agile" в управлении бизнес-процессами: повышение организационной эффективности

K.M. Исмаилова

Азербайджанский государственный университет нефти и промышленности

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, гибкие методологии, BPM, трансформация, оптимизация процессов.

Принципы "Agile", предназначенные для разработки программного обеспечения, привлекли значительное внимание и популярность благодаря своей способности благоприятствовать гибкости, адаптивности и постоянному совершенствованию. Однако эти принципы не ограничиваются только разработкой программного обеспечения и могут успешно применяться в различных областях бизнеса, включая управление бизнес-процессами (BPM). В этой статье исследуется применение гибких принципов к BPM, подчеркивая преимущества и проблемы, с которыми организации могут столкнуться в процессе внедрения.

Agile BPM предлагает переход от традиционных методологий управления процессами к более итеративному и совместному подходу. Он направлен на предоставление ценности клиентам, позволяя организациям быстро реагировать на меняющуюся динамику рынка, требования клиентов и внутренние требования. Основные принципы гибкого BPM включают клиентоориентированность, итеративное управление, постоянную обратную связь и улучшение, межфункционального сотрудничества и расширение возможностей команды.

Применяя гибкие принципы BPM, организации могут повысить свою способность определять улучшение процессов и расставлять приоритеты, сокращая время выхода на рынок и повышая удовлетворенность клиентов. Agile методологии, такие как Scrum или Kanban, предоставляют платформы и инструменты для управления работой небольшими управляемыми шагами, что позволяет быстрее и чаще вносить улучшения в процессы. Этот итеративный подход позволяет организациям реагировать на изменяющиеся потребности бизнеса и получать оперативную обратную связь, обеспечивая соответствие процессов текущим требованиям.

Однако внедрение гибкого BPM не лишено проблем. Это требует культурного сдвига внутри организации, поскольку люди должны адаптироваться к более гибкому и итеративному мышлению. Сопротивление изменениям, отсутствие ясности в отношении ролей и обязанностей, а также недостаточное обучение и поддержка могут помешать успешной реализации. Поэтому организациям необходимо инвестировать в инициативы по управлению изменениями, обеспечивать обучение и поддержку сотрудников, а также создавать среду, которая поощряет эксперименты и непрерывное обучение.

Применение гибких принципов к BPM предлагает организациям способ оптимизировать свои процессы, повысить гибкость и ценность для клиентов. Успешная реализация требует тщательного планирования, участия заинтересованных сторон и приверженности развитию культуры гибкости и постоянного совершенствования.

Application of "Agile" principles to business process management: enhancing organizational efficiency

K.M. Ismayilova

Azerbaijan State Oil and Industry University

Key words: business-process management, Agile, BPM, transformation, process optimization.

Agile principles, originally developed for software development, have gained significant attention and popularity due to their ability to foster flexibility, adaptability, and continuous improvement. However, these principles are not limited to software development alone and can be successfully applied to various business domains, including business process management (BPM). This article explores the application of agile principles to BPM, highlighting the benefits and challenges that organizations may encounter during the implementation process.

Agile BPM involves a shift from traditional process management methodologies to a more iterative and collaborative approach. It focuses on delivering value to customers by enabling organizations to respond quickly to changing market dynamics, customer demands, and internal requirements. The core principles of agile BPM include customer-centricity, iterative management, continuous feedback and improvement, cross-functional collaboration, and empowerment of teams.

By adopting agile principles in BPM, organizations can enhance their ability to identify and prioritize process improvements, reduce time-to-market, and increase customer satisfaction. Agile methodologies, such as Scrum or Kanban, provide frameworks and tools to manage work in smaller, manageable increments, allowing for faster and more frequent delivery of process improvements. This iterative approach enables organizations to respond to changing business needs and obtain early feedback, ensuring that processes are aligned with current requirements.

However, implementing agile BPM is not without its challenges. It requires a cultural shift within the organization, as individuals must adapt to a more flexible and iterative mindset. Resistance to change, lack of clarity in roles and responsibilities, and inadequate training and support can hinder successful implementation. Therefore, organizations need to invest in change management initiatives, provide training and support to employees, and create an environment that encourages experimentation and continuous learning.

In conclusion, applying agile principles to BPM offers organizations a way to optimize their processes, increase agility, and deliver enhanced value to customers. Successful implementation requires careful planning, stakeholder involvement, and a commitment to fostering a culture of agility and continuous improvement.

Biznes proseslərin müəyyən edilməsi, proses xəritələrinin tərtibi və proseslərin optimallaşdırılması təşkilati effektivliyi artırmaq və daim yeniliklər tətbiq etmək istəyən hər bir təşkilat üçün vacibdir. Biznes proseslərinin idarə edilməsi (BPI) biznes prosesləri müəyyən etmək, modeləşdirmək, təhlil etmək, ölçmək, təkmilləşdirmək və nəzarətdə saxlamaq üçün müxtəlif üsul və texnikalardan istifadəni nəzərdə tutur. Biznes proses özü mahiyyətcə nəzərdə tutulan biznes nəticəni əldə etmək üçün tələb olunan müxtəlif davranışların, sistemlərin, məlumat və texnologiyaların koordinasiyasıdır.

Çevik metodologiyalar çeviklik, dəyişən tələblərə uyğunlaşma və davamlı təkmilləşdirmə yanaşmalarını ödə çıxararaq proqram təminatının hazırlanmasında inqilab etdi [1–3]. Son dövrlərdə proqram təminatının hazırlanması üzərində işləyən şirkətlər geniş şəkildə bu metodologiyaları tətbiq edirlər. Bununla belə, Çevik prinsiplər və təcrübələrin tətbiqi təkcə proqram təminatının yaradılması ilə məhdudlaşmır. Bu prinsiplər həmçinin biznesin digər sahələrində, o cümlədən, Biznes proseslərinin idarə edilməsində BPI effektiv şəkildə tətbiq oluna bilər. Çevik BPI təşkilatlara öz proseslərini sadələşdirməyə, müştəri məmnuniyyətini artırmağa və dəyişən bazar dinamikasına tez reaksiya verməyə imkan verir.

Ənənəvi BPI prosesləri ələ qurmağa fokuslanır ki, onlar əvvəlcədən planlaşdırılmış şəkildə baş versin və nəticələr dəqiqliklə proqnozlaşdırıla bilsin. Bəs gətdikcə aktuallığı artan Çevik metodologiyaların tətbiq olduğu dəyişən mühitdə proseslərin idarə edilməsinə yanaşma necə olmalıdır?

Bu məqalədə Çevik prinsiplərin BPI-də tətbiqi, üstünlükləri və çətinlikləri araşdırılır.

Metodlar

Müəssisədə biznes proseslərin idarə edilməsi metodologiya və sistemləri tətbiq edilərkən daim əldə olunması gözlənilən əsas nəticələr, yəni, uğurlu implementasiya göstəriciləri sürət, mövcud məlumata əsaslanan proseslər, proses nəticələrinin

proqnozlaşdırıla bilməsi və prosesin təkrarlana bilməsidir.

BPI-nin əsas göstəricilərindən biri sürətdir. Proseslərin idarə edilməsini avtomatlaşdıraraq, xüsusi proqram təminatlarına investisiya edən şirkətlər proseslərin manual icra ilə müqayisədə daha sürətli icra olunmasını istəyirlər, bu da avtomatlaşdırma yolu ilə gətmənin əsas səbəblərindən biridir. Amma burada bir problem ortaya çıxır: Proseslər yalnız onlara məlumatı daxil edən insanlar qədər sürətlidir. Proseslərini mümkün maksimal sürətlə icra edilməsi üçün tələb olunan məlumatların təmin olunmasına necə əmin ola bilərsiniz? Burada biznes proseslərin çevik idarə edilməsi ortaya çıxır.

Ənənəvi olaraq, BPI uzun müddət ərzində təkrarlana bilən strukturlaşdırılmış proseslərin avtomatlaşdırılması və idarə edilməsi üsuludur. Bununla belə, proseslər həmişə real vaxtda reaksiya verməyi nəzərdə tutmur. Bəzi hallarda biznes qərarlar dəyişən realıqdan asılı olaraq anında verilməlidir. Avtomatlaşdırılmış biznes proseslər əvvəlcədən müəyyən edilmiş sxemlər üzrə icra edilir, ani ortaya çıxan situasiyalara reaksiyanı nəzərdə tutmur. Beləliklə, adi BPI ilə Çevik BPI arasındakı fərq ondan ibarətdir ki, Çevik BPI nəinki real vaxtda verilənlərin daxil edilməsinə cavab verə bilər, həm də ənənəvi proseslərin məhdudlaşdığı proqnozlaşdırıla bilən və aydın şəkildə müəyyən edilmiş proses nümunələrindən yayına bilər. Bu iki yanaşma arasındakı fərqlər cədvəldə verilib.

Qeyd olunanları nəzərə alaraq, çevik proses idarəetməsinə keçid daha səmərəlidir. Bu keçid xüsusilə çox sayda fərqli proseslərin icra edildiyi, eləcə də eyni proseslər üzrə çox sayda müştəri axınının olduğu, lakin müəyyən səbəblərdən (məsələn, fərqli müştəri segmenti, müştərinin xüsusi istəkləri və s.) proses icrasında fərqlər ortaya çıxdığı bizneslər üçün aktualdır.

Beləliklə, Çevik BPI-nin tətbiqinin məqsəduşğun olması üçün biznes aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

– gözlənilməzlik: proseslərdə əvvəlcədən plan-

Çevik BPI	Ənənəvi BPI
Adaptiv (dəyişkənliyə açıq, dəyişən şərtlərə cavab vermə mümkündür)	Prediktiv (nəticələr və proses axışı əvvəlcədən proqnozlaşdırıla bilər)
Dövr (prosesin bir nöqtəsində qəbul edilmiş qərar əsasən dövr təkrarlanmalar nəzərdə tutula bilər, prosesin bir nöqtəsindən əvvəlki hər hansı nöqtəyə qayıtma mümkündür)	Xətti (proses xətt üzrə davam edir və addımların ardıcılığı mütləq gözlənilir)
Müştəri yönümlü (müştəri istəyindən, müştəri profilindən asılı olaraq fərqli variantlar mümkündür)	Proses yönümlü (məqsəd prosesi planlaşdırılmış şəkildə icra etməkdir)
Əməkdaşlıq ruhu yüksəkdir (müştəri proses boyu qərarvermələrə cəlb olunur, prosesin yönü müştəri istəklərinə uyğun dəyişdirilə bilər)	Rəziləşdirmə əsaslı (ilkən danışmaq və rəziləşdirmələr əsasında proses icra olunur. Dəyişikliklərin edilməsi bir çox hallarda mümkünsüz və ya çətinidir)

laşdırılmayan, müştəriyə və ya mühitə, baş verən hadisəyə uyğun çevik qərarların verilməsi (təkrarlanmayan hadisələr) faktoru mövcuddur;

- proseslərə məlumatların situasiyaya uyğun manual daxil edilməsi və manual qərarların qəbul edilməsi mövcud biznes ehtiyaclarına cavab vermək üçün kifayət qədər sürətli deyil;
- yüksək ixtisaslı işçilər təkrarlanan manual tapşırıqların icrası ilə məşğul olur, bu da onların potensialından düzgün istifadə edilməsinə gətirib çıxarır.

Ənənəvi proses modelindən çevik proseslərə keçid zamanı aşağıdakı üstünlüklərin əldə edilməsi gözlənilir:

- standart axını olmayan (gözlənilməzlik faktoru olan) proseslərdə daha çevik reaksiyanın təmin edilməsi və sürətin artırılması;
- yüksək ixtisaslı işçilərin potensialının düzgün istifadə olunması, onların təkrarlanan proseslərə deyil, qərarvermə tələb edən proseslərə cəlb edilməsi.

Çevik BPİ, "Agile Manifest"-in dörd prinsipində olduğu kimi, proseslərin tez və iterativ şəkildə icrasına diqqət yetirir:

- fərdlər və qarşılıqlı münasibətlərin proseslər və alətlərdən üstünlüyü;
- işlək proqram təminatının mükəmməl sənədləşmədən üstünlüyü;
- müştəri ilə əməkdaşlığın müqavilə razılaşdırmaqlarından üstünlüyü;
- dəyişikliklərə uyğunlaşmanın plana uyğun olaraq hərəkət etməkdən üstünlüyü.

Çevik yanaşmanın tətbiqi ilə BPİ proseslərin mümkün ən son səviyyədə alt proseslərə qədər bölünməsi və idarəetmənin həmin alt proseslər üzərindən aparılmasını nəzərdə tutur. Bunun üçün ilkin mərhələdə təşkilat müştəri müraciətindən son məhsulun təmin edilməsinə qədər tam prosesi həmin prosesi təşkil edən alt-proseslərə ayırır. Qeyd olunanları nümunə üzərindən nəzərdən keçirək. Məsələn, İşə qəbul prosesinə tam proses kimi baxsaq vakansiyanın yaranmasından və daxili strukturun bununla bağlı insan resurslarının idarə edilməsi funksiyasını (İR funksiyası) həyata keçirən struktura müraciətindən yeni işçinin tam təchizatla işə başlamasına qədər tam prosesdir. Bu prosenin alt-proseslərə ayrılması aşağıdakı kimi həyata keçirilə bilər, lakin bu bölgə hər bir mərhələdə işin təşkilindən asılı olaraq fərqli ola bilər.

Əsas proses: işə qəbul

Başlanğıc: vakansiyanın yaranması və daxili müştərinin İR funksiyasına müraciəti

Gözlənilən nəticə: yeni işçinin tam təchizatla

işə başlaması

Alt proseslər (nümunə bölgü):

- vakansiya üzrə tələblərin müəyyən edilməsi;
- ştat cədvəli üzrə razılaşdırma;
- elanın yerləşdirilməsi;
- ilkin namizədlərin skriningi;
- əsas intervyyuların keçirilməsi;
- seçilmiş namizədlə sənədləşmə prosesi;
- iş yerinin təşkili.

Alt-proseslərə bölünmə həyata keçirildikdən sonra hər bir proses üzrə mümkün variasiyaları nəzərdən keçirmək və prosenin standartdan yayımlarını proqnozlaşdırmaq daha asan olur. Bundan əlavə, çevik metodologiyalar üçün xarakterik olan qısa iterasiyalarda davamlı təkmilləşdirmə yanaşması tətbiq edilərək, alt-proseslərdə təyin edilmiş dövr ərzində yeni yayımlar müəyyən edilib, prosenin yeni variasiyası siyahıya əlavə edilir.

Alt-proseslər üzrə yeni variasiyaların ortaya çıxması zamanı bu hallar üzrə qərar qəbul edəcək və prosesi yönləndirəcək cavabdeh şəxslər müəyyən edilməlidir. Bu məqsədlə həm əsas proses, həm də alt-proseslər üzrə proses sahibi müəyyən edilir. Proses sahibinin müəyyən edilməsi üçün ənənəvi BPİ-də istifadə olunan yanaşmalar əsas götürülərək şirkətdə uyğunlaşdırıla bilər. Ümumi qəbul olunmuş yanaşmalarda proses sahibi prosenin əsas hissəsini həyata keçirən və ya prosenin birbaşa iştirakçısı olmadan proses üzrə əsas qərarları qəbul edən struktur bölmədir.

Çevik BPİ tətbiqinin gətirdiyi müəyyən çətinliklər mövcuddur. Ümumiləşdirsək, bura təşkilati davranışda dəyişiklik, dəyişikliyə qarşı müqavimət, eləcə də rol və cavabdehliklərin dəyişənliyi aiddir. Buna görə də təşkilatlar dəyişikliklərin idarə edilməsi təşəbbüslərinə sərmayə qoymalı, işçilərə təlim və dəstək verməli, təcrübə və davamlı öyrənməni təşviq edən mühit yaratmalıdır. Qeyd olunan çətinliklər və onların həlli yollarına nəzər salaq.

1. Təşkilati davranışda dəyişiklik: çevik metodologiyalar şirkətdə ümumi tətbiq edilmirsə yalnız biznesin müəyyən sahələrində tətbiqi prosesi çətinləşdirir. Yeni yanaşmada proses iştirakçıları daha çevik və iterativ düşüncə tərzinə uyğunlaşmalıdırlar. Dəyişikliyə uyğunlaşma və davamlılığının təmin edilməsi personal üçün müvafiq təlimlərin keçirilməsi, davamlı təkmilləşdirmə (ing. "continuous improvement") yanaşmasının təşviq edilməsi, dəyişikliyin yuxarıdan aşağıya doğru tətbiq edilməsi və yuxarı menecment tərəfindən tam dəstəklənməsi zəruridir.

2. Rol və cavabdehliklərin müəyyən edilməsi: Çevik BPİ-də rol və cavabdehliklər daha axıcı və dəyişkən olacaq. Prosesin icrası zamanı çətinliyin olmaması və ya rolların dublikasiyasına yol verilməməsi üçün aydın və ölçədən kommunikasiya kanalları mövcud olmalı, rollar müəyyən edilməli və müəmmadi şəkildə yenidən baxılmalıdır.

3. Dəyişikliklərin idarə edilməsi: Çevik BPİ tətbiqi ənənəvi, iyerarxik idarəetmə yanaşmalarına öyrənmis işçilər tərəfindən müqavimət ilə qarşılanıla bilər ki, istənilən dəyişikliyin müqavimət mərhələsindən keçməsi qəbul olunmuş faktordur. Təşkilat daxili narazılıqların vaxtında həllini tapması, dəyişiklik prosesinin daha rahat və az müqavimətlə keçməsi üçün dəyişikliklərin idarə edilməsi təşəbbüslərinə yer ayırılmalı, dəyişikliyin mahiyyəti və əhəmiyyəti, eləcə də yeni yanaşmanın üstünlükləri ilə əlaqəli məlumatlandırmanı artırılmalıdır.

Nəticə

BPİ baxımından "çeviklik" dedikdə mövcud şərait və şərtlər daxilində proses dəyişikliklərinə mümkün ən qısa zamanda cavab verə biləcək bacarığı nəzərdə tutulur.

Ədəbiyyat siyahısı

1. "Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework". Badakhshan P., Conboy K., Grisold T., & Brocke J.V. Business Process Management Journal, 2019, vol. 26.
2. "Implementing Lean Software Development: From Concept to Cash". Nielson, K. Addison-Wesley Professional, 2018.
3. "Agile Business Process Management: A Combination of Business Process Improvement and Agile Methods." Samuelsson, M. International Journal of Information System Modeling and Design, (2013).

Çevik BPİ ənənəvi proseslərin idarə olunması yanaşmalarının nizamlı strukturu və dəyişənliyə uyğun olmaması yanaşmasından uzaqlaşdıraraq daha çevik olmaq və bununla təşkilatı mükəmməllik səviyyəsini artırmaq üçün yaxşı vasitədir.

Çevik BPİ biznes proseslərin idarə edilməsi və Çevik metodologiyalar üzrə təcrübələri bir araya gətirərək təşkilatın biznes proseslərini optimallaşdırmağı və dəyişkən mühitə sürətli reaksiyanı hədəfləyir.

Təşkilatda Çevik BPİ tətbiqi hədəfləndikdə aşağıdakılar diqqətdə saxlanılmalıdır:

- "çevik" düşüncə tərzini qəbullama: komanda üzvləri yüksək dəyişənliyin norma olduğunu və proseslərə dəyər qatdığını anlamalı və qəbulanmalıdır;

- komanda üzvlərinin dəyişən situasiyaya çevik reaksiya vermə bacarığı: komanda üzvləri prosenin ayrı-ayrı hissələrini vaxtında dəyişməyə və yeni situasiya yarandıqda anında qərar verməyə hazır olmalıdır;

- proseslərin ölçüləbilənliyi: dəyişən prosenin ölçülməsi və dəyişikliyin müsbət və ya mənfi təsiri ölçüləbilən olmalıdır ki, vaxtında korrekt edici addımlar atıla bilsin.