

Summary

The Importance of Business Process Reengineering

The article reviews the importance of Business Process Reengineering (BPR). BPR is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed. The key to BPR is for organizations to look at their business processes from a “clean slate” perspective and determine how they can best construct these processes to improve how they conduct business.

In BPR, information technology is generally considered as playing a role as enabler of new forms of organizing and collaborating, rather than supporting existing business functions. The people / human resources dimension deals with aspects such as education, training, motivation and reward systems. The concept of business processes - inter-related activities aiming at creating a value added output to a customer - is the basic underlying idea of BPR.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს-პროცესები, რეინჟინირინგი

* * * * *

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი – ესაა სრულიად ახალი და უფრო ეფექტიანი ბიზნეს-პროცესების შექმნა, იმის გაუთვალისწინებლად, თუ რა იყო ადრე.

მ. ჰამერის და ჯ. ჩამპის მიერ მოცემულია რეინჟინირინგის შემდეგი განმარტება: “რეინჟინირინგი კომპანიის ბიზნეს-პროცესების რადიკალური გარდაქმნა და ფუნდამენტური ხელახალი გააზრებაა იმ მიზნით, რომ მიღწეული იქნას მისი საქმიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების საფუძვლიანი გაუმჯობესება, ისეთების როგორიცაა ღირებულება, ხარისხი, სერვისი და ტემპები”. ამასთან, კომპანია განიხილება რაიმე ისეთად, რისი შენება, დაგეგმარება, ან გადაგეგმარება შესაძლებელია ინჟინერინგის პრინციპების გამოყენებით.

ამ განმარტებიდან რამოდენიმე მნიშვნელოვანი დასკვნა გამომდინარეობს. პირველ რიგში იგულისხმება ის, რომ დაწყება საჭიროა, ასე ვთქვათ, სუფთა ფურცლიდან. ხშირად ამისთვის საკმარისად თავისუფალი ცნობიერება მოითხოვება, რომელსაც შეუძლია ფიქრი არსებული სისტემის ჩარჩოებს მიღმა, საწყისი ვარაუდების იგნორირებით. სამწუხაროდ, ადამიანების უმრავლესობა იქიდან გამოდის, რომ არსებული წესები ნორმალური და გარდაუვალია.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის ეფექტიანად გამოყენებისთვის აუცილებელია ამ შეხედულების შეცვლა, თუმცა ეს არც ისე ადვილია.

მეორეა ის, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი კითხვის ქვეშ აყენებს ბევრ საზოგადოდ მიღებულ ვარაუდს. მაგალითად, წლების განმავლობაში ითვლებოდა, რომ შეცდომები გარდაუვალია და არსებობს გადახრების გარკვეული დასაშვები პროცენტი, რომელსაც უნდა შევეგუოთ. შესაბამისად, წარმოებაში დგინდებოდა ხარისხის მისაღები დონე (Acceptable Quality Level, AQL), დაუშვავთ 95 პროცენტის ოდენობით, 5 პროცენტის ნუნის დაშვებით. შემდგომში ეს ყველაფერი შეიცვალა, როგორც ეს ჩანს ერთი ცნობილი მაგალითიდან. “IBM — კომპიუტერულმა გიგანტმა, გადაწყვიტა ენარმოებინა ზოგიერთი დეტალი იაპონიაში და შეკვეთის სპეციფიკაციაში დააფიქსირა ხარისხის მისაღები ნორმა – 3 ნუნდებული დეტალი 10 000 ცალზე. იაპონიაში შესრულებულ შეკვეთას თან ახლდა შემდეგი შინაარსის წერილი - პატივცემულო ბატონებო, იაპონელებს არ გვესმის ბოლომდე ჩრდილოეთ ამერიკის საქმიანი პრაქტიკა. მაგრამ ყოველ 10 000 დეტალზე ჩვენ სამი ნუნდებული დეტალი ჩავდეთ და შევახვიეთ ისინი ცალკე. იმედი გვაქვს მოგწონებათ”.

ეს არ ნიშნავს, რომ არავითარი ვარაუდები არ უნდა გავაკეთოთ. თუმცა, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის პროექტის რეალიზების დროს აუცილებელია იმის გაგება, რომ არ არსებობს არავითარი აპრიორული (წინასწარ განსაზღვრული) ვარაუდი იმის შესახებ თუ რა უნდა იყოს და რა არა, რა არის ნორმალური და რა არის გარდაუვალი. ამ მეთოდის ერთ-ერთი მთავარი დამახასიათებელი ნიშანია ის, რომ არაფერია ხელშეუხებელი, ანუ ყველაფერი ეჭვის ქვეშ დაყენებას ექვემდებარება.

მესამე, რაც ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის განმარტებიდან გამომდინარეობს, არის ის, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი მოითხოვს შემოქმედებით მიდგომას, რომელიც იქამდე დაქსაქსულ ობიექტებს და იდეებს გააერთიანებს. მრავალი უდიდესი გარღვევა მეცნიერებაში ინტუიციას ეყრდნობოდა და მხოლოდ შემდგომში მტკიცდებოდა თეორიულად. ეინშტაინის მიერ ფარდობითობის თეორიის და კრიკის და უოტსონის მიერ დნმ-ის სტრუქტურის აღმოჩენა – მხოლოდ ორი მაგალითია მრავალთაგან.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი აზროვნების სტილზეა დამოკიდებული. მაგალითად, ხალხი მუშაობდა ოფისებში სამრეწველო რეკოლუციის დროიდან მოყოლებული, ტელეფონი დაახლოებით 100 წლის წინ გამოიგონეს, ხოლო მოდემები - 20 წლის წინ. პერსონალური კომპიუტერები 70-იან წლებში შეიქმნა, ხოლო მათი საერთო გავრცელება

ბოლო 10 წელიწადში მოხდა. ოფისის ფლობა, ან მისი არენდა ძვირია. ადამიანები ბევრ დროს ხარჯავენ გზაში და სამსახურში მთელი დღე კომპიუტერებთან სხედან. მათი მგზავრობა ფული ღირს, დეფიციტური რესურსების ხარჯვას მოითხოვს და ხშირად გარემოს დაბინძურებას უწყობს ხელს. მაგრამ მიუხედავად ამისა ის, რომ “ხალხი ყოველთვის მუშაობდა ოფისებში”, იყო და რჩება საყოველთაოდ გავრცელებულ მოსაზრებად. სხვა ალტერნატივები შეიქმნება, თუ კი ჩვენ დავუშვებთ მათი წარმოქმნის შესაძლებლობას. მაგალითად, ბევრისთვის სახლის პირობებში მუშაობა ამჟამად უკვე რეალური ფაქტია.

მეოთხე დასკვნა, რომელიც ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის განმარტებიდან გამომდინარეობს, ტექნოლოგიების გამოყენებას შეეხება. ზოგიერთი ადამიანი მცდარად ფიქრობს, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი მხოლოდ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებას გულისხმობს და მეტ არაფერს. სინამდვილეში ტექნოლოგია მხოლოდ ერთ-ერთია რადიკალური გარდაქმნების მამოძრავებელი ძალებიდან. რასაკვირველია, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგმა უნდა გამოიყენოს ახალი ტექნოლოგიები, თუ კი სურს საქმიან პრაქტიკაში ბიზნესის წარმოების სულ უფრო რადიკალური და ეფექტიანი ხერხების დანერგვის ინსტრუმენტად დარჩეს. მაგრამ ამასთან ერთად იგი, სხვა მნიშვნელოვან ელემენტებსაც უნდა მოიცავდეს, მაგალითად იყენებდეს პროცესების მართვის სწორ პრინციპებს, სარგებლობდეს გარკვეული მიდგომებით პრობლემების გადაწყვეტი-სადმი და საყოველთაო ხარისხის უზრუნველყოფის მეთოდებით, მისდევდეს პერსონალის მართვის და მოტივირების თანამედროვე მიდგომებს.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი არ უნდა განვიხილოთ, როგორც ინფორმაციული ტექნოლოგიების (IT) მიერ შექმნილი სტრატეგია, რადგან ამან შეიძლება არაადეკვატურ და ძვირადღირებულ გად-ანწყვეტილებებამდე მიგვიყვანოს. ინფორმაციული ტექნოლოგიები საყოველთაოდ ხელმისაწვდომია. მაგრამ საჭიროა, რომ ყველას, ვისაც კი ეს ეხება, ზოგადად მაინც ესმოდეს მათი პოტენციალი და მაშინ მოცემული ტექნოლოგია მოემსახურება რეინჟინირინგს, მაგრამ არ მართავს მას. იმისთვის, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგმა შეძლოს თავი-სი შესაძლებლობების მაქსიმუმის წარმოჩენა, საჭი-როა სხვადასხვა სახის პროფესიული გამოცდილება და ინფორმაციული ტექნოლოგიების ექსპერტებმა ღირსეული ადგილი უნდა დაიკავონ რეინჟინირინგის გუნდში.

და ბოლოს, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი არსებულ პროცესს როგორც შემკვეთისთვის, ისე თვით ორგანიზაციისთვის უფრო ეფექტიანი პროცესით ცვლის. შემკვეთის თვალთახედვით, შეკვეთის შესრულების ვადის შემცირება და ბიუროკრატიის არარსებობა, დაეხმარება მისი მოთხოვნილებების უფრო სწრაფ დაკმაყოფილებას. ორგანიზაციის თვალსაზრისით მცირდება დანახარჯები, იზრდება

კონკურენტუნარიანობა, უმჯობესდება მომსახურება და ამგვარად, ჩნდება ბაზრის მეტი წილის დაპყრო-ბის შესაძლებლობა.

როგორ შეეფარდება ბიზნეს-პროცესების რეინ-ჟინირინგი სხვა მიდგომებს? უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი იმ მენეჯერების განკარგულებაში არსებული შესაძლებლობებიდან მხოლოდ ერთ-ერთია, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან საკუთარი ორგანიზაციების მუშაობის გაუმ-ჯობესებით. ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი დგება მხოლოდ სათანადო პრაქტიკის საფუძველზე, იგი არ არის თეორია და არც ყველაზე სრულყო-ფილი ხერხი ორგანიზაციის მართვისა. ახალი მე-თოდები, რომლებიც თავიანთი პრობლემების გადაჭ-რაში და არსებული შესაძლებლობების გამოყენებაში ეხმარებიან ორგანიზაციებს, მუდმივად ჩნდებიან და ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი უფრო ასეთი მეთოდია, ვიდრე რაღაც უნივერსალური “ქოლგა”.

თუ ორგანიზაციაში უკვე დანერგილია ცვლი-ლებების პროცესი, მაგალითად ისეთი, რომელიც მუშაობს შედარებით დიდი პერიოდის – 5 და მეტი წლის განმავლობაში, მას უნდა გააჩნდეს სოლიდური ინფრასტრუქტურა და ჩვეულებრივ სამუშაო პრო-ცესში იყენებდეს შესაბამისი ინსტრუმენტების და მეთოდების ნაკრებს. ასეთ შემთხვევაში ათვისებული მეთოდებისთვის ახლის დამატება არანაირ სირ-თულეს არ წარმოადგენს.

პრობლემები, რომლებიც ხელმძღვანელობის ჩარევას მოითხოვენ, წარმოიქმნებიან მაშინ, როდესაც ახალი მეთოდის გამოყენება სერიოზულად ეხება ორგანიზაციის დაუნერგულ კულტურას. თუ მაგალი-თად, ორგანიზაციის ფორმალური, ან არაფორმ-ალური კულტურა დასაქმების დონის ამაღლების პროცესში პერსონალის მოზიდვაში მდგომარეობდა, მაშინ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი ამ კულ-ტურისთვის საფრთხის მომტანად აღიქმება, რომელ-საც მთელი პროცესის განადგურება შეუძლია, თუ კი არ დაინერგება სათანადო ცოდნით და სიფრთხ-ილით. თავის მხრივ ორგანიზაცია, სადაც არ არსე-ბობს ფორმალური პროცესი და რომელსაც სურს ბი-ზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი-ს დაწყება, უნდა აცნობიერებდეს, რომ სანამ არ იქნება განვითარე-ბული ხარისხიანი ინფრასტრუქტურა, ერთადერთი მოსალოდნელი შედეგი ენთუზიაზმის ამოფრქვევა და მოჩვენებითი პროგრესი იქნება, რომელსაც სწრაფი დაცემა და პროექტისთვის განაჩენის გამოტანა მო-ჰყვება, რომ ესაა მენეჯერების სრულიად უვარგისი გამოწვავი.

საჭირო ინფრასტრუქტურა საკუთარ თავში ორ-განიზაციის კულტურის სხვადასხვა შემადგენლებს მოიცავს, რომლებიც ცვლილებების ჩამოყალიბებუ-ლი პროცესების საუკეთესო ნაწილს წარმოადგენენ. მათ მიეკუთვნება ქცევის სტანდარტები და მკაფიოდ დასახული მისია. შემუშავებული სათანადო დოკუ-მენტები უნდა იყოს გასაგები, თანამშრომლები მათ ყველა დონეზე და ყოველდღიურად უნდა იყენებდ-ნენ. ინფრასტრუქტურა ასევე ითხოვს მუდმივ ზრუნ-

ვას ორგანიზაციის “ჯანმრთელობაზე”, მის სტრუქტურაზე, მართვის ხერხებზე, შემკვეთებზე (როგორც შიგა, ისე გარე) რეალური ორიენტირების ხარისხზე, ინფორმაციის გადაცემის პროცესზე, და ბოლოს, პროფესიულ ავტორიტეტზე, რომელიც სხვადასხვა დონის თანამშრომლებს შორის არსებობს.

არ ყოფილა ცვლილებების არც ერთი წარმატებული პროცესი, რომელიც მხოლოდ ერთ ინსტრუმენტს, ან მეთოდს ემყარებოდა. ორგანიზაციებმა, რომელთაც ჯერ არ დაუწყიათ ცვლილებების პროცესი და სურთ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის გამოყენება, უნდა გააცნობიერონ, რომ იქ, სადაც ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი არ მიესადაგება, მათ ჩანაფიქრის განსახორციელებლად სხვა მეთოდებიც დასჭირდებათ.

სიახლეები მენეჯერულ აზროვნებაში ზოგიერთ კომპანიაში კრახს განიცდიდნენ იმის გამო, რომ არასწორედ გაიგეს, არასწორედ დანერგეს და ცუდად გამოიყენეს ახალი მეთოდები. უდავოა, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი ეფექტიან პროცესს წარმოადგენს, ხოლო მისი სათანადო გამოყენებისთვის საჭიროა ამ მეთოდის არსის ზუსტი გაცნობიერება და აზროვნების ახალ წესის დამკვიდრება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Hammer, M. and Champy, J. A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York, 1993.