

AGILE მეთოდოლოგია – ეკონომიკის ინოვაციური მართვის ინსტრუმენტი

ირაკლი ჯანგავაძე

სტუდენტული ასისტენტი პროფესორი

რეზიუმე

ინოვაციების საუკუნე თანამედროვე მოთხოვნებს უყენებს კაცობრიობის განვითარების პოსტინდუსტრიულ ეპოქას. იცვლება სტანდარტები (მოთხოვნები) პრაქტიკულად ყველა მიმართულებით – წარმოება, მომსახურება, ტექნოლოგიები, ეკონომიკისა და ბიზნესის მართვა და სხვა.

უკანასკნელ პერიოდში განსაკუთრებით მოთხოვნადი გახდა საწარმოო პროცესებში მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, რომლის ერთ-ერთ მთავარ ინსტრუმენტს ე.წ. „მოქნილი“ მიდგომა წარმოადგენს.

Agile მეთოდოლოგია აშშ-ში იქნა შემუშავებული, რომელსაც საფუძვლად უდევს 4 მთავარი ფასეულობა და 12 ძირითადი პრინციპი. მისი წარმატებით დანერგვა ფირმის დანაკარგების შემცირებას და სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციას უზრუნველყოფს.

საკვანძო სიტყვები: ეკონომიკის ინოვაციური მართვა, Agile მენეჯმენტი, Agile მეთოდოლოგია, Agile მანიფესტი, „მოქნილი“ მიდგომა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, პროცესების ოპტიმიზაცია, დანაკარგების შემცირება, უკუკავშირი, Lean მენეჯმენტი.

AGILE METHODOLOGY - INNOVATIVE MANAGEMENT TOOL OF ECONOMICS

Irakli Jangavadze

Invited Assistant Professor at GTU

RESUME

The century of innovation puts modern demands on the post-industrial era of human development. Standards (requirements) are changing practically in all areas - production, services, technology, economics and business management, etc.

Recently, the use of modern management technologies has become a requirement and one of the main tools is a „flexible“ approach.

The Agile methodology was developed in the USA, which is based on 4 main values and 12 principles. As a result of its successful implementation, innovative companies achieve cost reduction and optimization of work processes.

ძირითადი ტექსტი

ეჭაილ, იგივე მოქნილი მენეჯმენტი, წარმოადგენს მართვის თანამედროვე მეთოდების და მიდგომების კომპლექსურ სისტემას, რომლის ტერმინოლოგიური განმარტება გულისხმობს 2 მთავარ შესაძლებლობას: 1. ვაკეთოთ საქმე სწრაფად და მარტივად; 2. ვიფიქროთ და ვიაზროვნოთ სწრაფად. აღნიშნული მახასიათებლები თანამედროვე ბიზნესის წარმატების საწინდარია.

Agile მენეჯმენტი უზრუნველყოფს:

1. გუნდის ფოკუსირებას მომხმარებლის საჭიროებებსა და მიზნებზე – ბიზნესში წარმატების მთავარ გარანტს კლიენტზე ფოკუსირება წარმოადგენს, რაც არამარტო ბიზნესის მფლობელს, არამედ ყველა იმ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს გაცნობიერებული, ვინც უშუალოდ მონაწილეობს პროდუქტისა და სერვისის შექმნაში. თითოეულს კარგად უნდა ესმოდეს ვინ არიან მათი მომხმარებლები, რა სურთ მათ, რა სახის პრობლემებს გადაჭრის შეთავაზებული პროდუქტი (სერვისი), რა უყვართ, რისი ემინიათ მომხმარებლებს და ა.შ.

2. ორგანიზაციული სტრუქტურისა და პროცესების გამარტივებას – მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მიმდინარე პროცესები და მოქმედი წესები იყოს რაც შეიძლება მარტივი. ეს საშუალებას მისცემს პერსონალს ფოკუსირდნენ უშუალოდ საქმიანობასა და იმ ღირებულებებზე რომელსაც ისინი ქმნიან და არა შემზღუდველ რეგულაციებსა და წესებზე. ამასთან, რაც უფრო დიდია კომპანია, მით მეტი სარგებლის მომტანია გამარტივებული პროცედურები. სირთულეს ახასიათებს ექსპონენციალური ზრდა, რომელთან ბრძოლის ქმედით ინსტრუმენტს Agile მიდგომა წარმოადგენს.

3. მოკლე ვადებში მუშაობას – თანამედროვე სამყაროში მაღალია რისკი იმისა, რომ დავხარჯოთ დიდი დრო და ენერგია ისეთ საქმიანობაზე, რაც გამოსადეგი არ იქნება, ან უბრალოდ უკვე მოძველებულია.

მსგავსი პრობლემისგან თავის არიდების მიზნით ე.წ. „იტერაციულ-ინკრემენტალური“ მიდგომა გამოიყენება, როდესაც:

- მუშაობა მიმდინარეობს დოროს მოკლევადიან მონაკვეთებში (1, 2 ან 4 კვირა);
- თითოეული დროის მონაკვეთში განუღებ სამუშაო იძლევა არა უბრალოდ მუშაედურ შედეგს, არამედ თუნდაც მცირე ღირებულების, მაგრამ რეზულტატის მომტან დემო ვერსიას.

4. აქტიურ უკუკავშირს – მოცემული პუნქტი

მნიშვნელოვანია, რამდენადაც იგი იძლევა შესაძლებლობას დროთა განმავლობაში, მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, მოხდეს სამუშაო პროცესში კორექტივების შეტანა, აღმოიფხვრას არსებული შეცდომები (დანაკარგები) და გაუმჯობესდეს შედეგი.

საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია სიახლის წარმოებასთან, ექსპერიმენტული ცდებით გამოირჩევა. მიღებული შედეგების გათვალისწინებით მიმდინარეობს პროდუქციის შესაბამისად დამუშავება, რასაც უკუკავშირი ეწოდება.

Agile აქტიურად იყენებს უკუკავშირის სხვადასხვა მიმართულებით: კლიენტებთან ურთიერთობა, პროცესების მართვა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება და სხვ.

5. თანამშრომელთა როლისა და ჩართულობის ამაღლებას – ტრადიციული მმართველობის სტილის მენეჯერები მოქმედებენ პრინციპით: „რატომ უნდა მივანიჭოთ თანამშრომელს მეტი თავისუფლება, როდესაც შესაძლებელია მივცეთ მზა ფურცელი ინსტრუქციებით?“ არსებობს 3 მიზეზი იმისა, თუ რატომ არ უნდა ვიაზროვნოთ მსგავსად:

- ადამიანებს, რომლებიც გონებრივი შრომით არიან დაკავებული, არ უყვართ როდესაც თავს „რობოტებად“ გრძნობენ და მათ ართმევენ გადაწყვეტილების მიღების, ანუ გონებრივი შრომის (აზროვნების) უფლებას, რაც იწვევს მოტივაციის დაკარგვას;
- დამოუკიდებლობის მინიჭებით, იმავდროულად ადამიანებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობაც. ისინი ვალდებული არიან დამოუკიდებლად იაზროვნონ, ისწავლონ გადაწყვეტილებების მიღება და მათზე ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის აღება;

• როდესაც თანამშრომელს შეუძლია თავად გადაჭრას პრობლემა მენეჯმენტის ზედა რგოლთან შეკითხვების დასმის და შესაბამისი პასუხების ლოდინის გარეშე, დროც მნიშვნელოვნად დაიზოგება და საქმე ოპერატიულად გადაწყდება.

Agile მიდგომა ეფუძნება თვითორგანიზებული გუნდური სისტემის ფორმირებას და მენეჯმენტის ნებისმიერ დონეზე ლიდერობის (ინიციატივიანობის) ნახალისებას.

6. ჰუმანურ ფასეულობებზე დაფუძნებულ მიდგომებს – პერსონალის მართვისას არ შეიძლება საქმიანობის მორალური ასპექტების უგულვებლყოფა. როდესაც საქმე გვაქვს, არა მექანიკურ, არამედ თანამშრომელთა გონებრივ სამუშაოსთან, მხედველობაში მიიღება სამოტივაციო პრინციპები. მაგ: ადამიანებს უნდა მიეცეთ თვითრეალიზაციის, კვალიფიკაციის ამაღლების და გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღების შესაძლებლობები. ისინი უნდა აცნობიერებდნენ, რომ მიეკუთვნებიან რაღაც მნიშვნელოვანის ნაწილს.

მართვის Agile ტექნოლოგია ხელს უწყობს პროცესების წარმართვას, სადაც ბედნიერი და მოტი-

ვირებული პერსონალი მეტ პროდუქტიულობას უზრუნველყოფს.

7. მუდმივ ცვლილებებს - Agile მეთოდოლოგიის დანერგვა არ წარმოადგენს მთავარ მიზანს, არამედ ის მიზნის მიღწევის საშუალებაა. იგი გულისხმობს, რომ ყოველთვის შესაძლებელია საქმე უკეთ შესრულდეს, მუდამ იქნება გამოწვევები, რომლებიც უნდა გადაიჭრას, იარსებებს შეკითხვები რომელთაც პასუხი უნდა გაეცეს... ეს ციკლი მუდმივია, ისევე როგორც კაცობრიობის დაუსრულებელი ბრძოლა გადარჩენისა და განვითარებისთვის.

2001 წლის თებერვალში, იუტას შტატში (აშშ) გამოიცა Agile მანიფესტი, რომელიც წარმოადგენდა იმ დროისთვის დამკვიდრებული მოუქნელი პრაქტიკის ალტერნატიულ მეთოდოლოგიას პროგრამული უზრუნველყოფის მიმართულებით.

მანიფესტი მოიცავს 4 მთავარ ფასეულობას (იდეას) და 12 ძირითად პრინციპს.

მთავარი ფასეულობებია:

1. ადამიანები და მათ შორის თანამშრომლობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე პროცესები და მექანიზმები;
2. ნაწარმოები პროდუქტი უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ყოვლისმომცველი დოკუმენტაცია;
3. დამკვეთებთან ურთიერთობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე დადებული ხელშეკრულება;
4. ცვლილებებისადმი მზადობა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე სანყისი გეგმისადმი ერთგულება.

ძირითადი პრინციპებია:

1. კმაყოფილი მომხმარებელი ფასეული პროგრამული უზრუნველყოფის დროული და შეუფერხებელი მიწოდების სანაცვლოდ;
2. პოზიტიური დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი, თუნდაც წარმოების ბოლო ეტაპზე;
3. პროდუქტის/სერვისის ინტენსიური მიწოდება (თვეში ან კვირაში ერთხელ);
4. მჭიდრო (ყოველდღიური) კომუნიკაცია დამკვეთებსა და სპეციალისტებს შორის;
5. პროექტზე უნდა მუშაობდნენ მოტივირებული ინდივიდები, რომლებიც უზრუნველყოფილი არიან შესაბამისი პირობებით და სარგებლობენ მაღალი ნდობის ხარისხით;
6. კომუნიკაციის მთავარ მეთოდს პირისპირ საუბრის ფორმა წარმოადგენს;
7. გამართულად მომუშავე პროდუქტი პროგრესის საუკეთესო საზომია;
8. სპონსორებს, სპეციალისტებსა და დამკვეთებს უნდა შეეძლოთ აყვანენ თანამედროვე განვითარების ტემპს და განუსაზღვრელი რისკის პირობებშიც შეინარჩუნონ ეფექტიანობა;
9. მუდმივად უნდა გაუმჯობესდეს პროდუქტის ტექნიკური მახასიათებლები და დიზაინი;
10. ხელოვნებაა არ ვაკეთოთ ზედმეტი საქმე;
11. თვითორგანიზებული ჯგუფი ქმნის საუკეთესო პროდუქტს;

ცხრილი. ტრადიციული და ლინ მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი

ტრადიციული მართვა	Lean მენეჯმენტი
წარმოება ეფუძნება გაყიდვების პროგნოზირებულ მაჩვენებლებს	წარმოება ეფუძნება მომხმარებელთა უშუალო დაკვეთებს
დაუსრულებელი წარმოება განიხილება ოპერაციული საქმიანობის ჩვეულ ნორმად.	დაუსრულებელი წარმოება ასოცირდება დანაკარგებთან, რომელიც უნდა შემცირდეს/ აღმოფხვრას. ამასთან, იგი მიაწინებს პროცესების გაუმჯობესების აუცილებლობაზე.
სისტემის გაუმჯობესება არ ეფუძნება დანაკარგების შესწავლა/გაანალიზებას	სისტემის სრულყოფა დაფუძნებულია დანაკარგების აღმოფხვრაზე
მმართველი რგოლი არის ცვლილებების მთავარი შემოქმედი.	თითოეულ თანამშრომელს შეუძლია ლინ მენეჯმენტის პრინციპების რეალიზაცია, ასევე საქმიანობის სრულყოფისა და გამარტივების ინდივიდუალური ხედვის წარმოდგენა
ფუნქციონირებადი პროცესი არ საჭიროებს გაუმჯობესებას	გამართული პროცესიც მუდმივად უნდა გაუმჯობესდეს და დაიხვეწოს
დასაქმებულთა ფუნქციური ვალდებულებების შესრულება არ მოიაზრებს შეცდომებს	ღირებულებებზე დაფუძნებულ ოპერაციულ სტრუქტურაში შეცდომების დაშვების ალბათობა მინიმიზირებულია.

12. აუცილებელია მუდმივი ადაპტაცია ცვლილებებისადმი. გუნდი მუდმივად უნდა მუშაობდეს ეფექტიანობის ამაღლების შესაძლებლობებზე და საჭიროების შემთხვევაში ცვლიდეს საკუთარი საქმიანობის სტილს.

Agile მიდგომის ერთ-ერთ ფორმას წარმოადგენს **Lean მენეჯმენტი**. იგი არის ოპერაციული მართვის მეთოდოლოგია, რომელიც კომპანიას საშუალებას აძლევს დანაკარგების შემცირებით მეტი ღირებულება შეუქმნას კლიენტს. ლინ მენეჯმენტის ისტორია სათავეს იღებს უდიდეს იაპონურ კორპორაცია „ტოიოტა“-ში. იგი პირველი კომპანია გახდა რომელმაც შეცვალა წარმოების სტანდარტული მეთოდი და შექმნა სრულიად ახალი მიდგომა ამ სფეროში.

ლინ მეთოდოლოგია გულისხმობს ახალი ტიპის მართვის ფილოსოფიას და პრაქტიკას. მენეჯმენტის ეს ინოვაციური სისტემა ორგანიზებას უკეთებს არა მარტო წარმოებას და ლოჯისტიკას, არამედ მომწოდებელ ფირმებს და კლიენტებსაც. სისტემა უზრუნველყოფს სამუშაო პროცესების ოპტიმიზაციას და მუდმივ განვითარებას.

ლინ მენეჯმენტი მოწოდებულია მომხმარებელთა საჭიროებების შეცნობის და პროცესებიდან ზედმეტი ხარჯის აღმოფხვრაზე, არა თანამშრომლების სამსახურიდან გაშვებით, არამედ წარმოების მოცულობის გაზრდით და დროის დაზოგვით.

არსებობს მნიშვნელოვანი განსხვავება ტრადიციული მართვის თავისებურებებსა და ლინ მე-

ნეჯმენტის მახასიათებლებს შორის, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილის სახით.

მეთოდის დანერგვით მიღწევადი შედეგებია: საწარმოო პროცესების მაღალი ეფექტიანობა; დანახარჯების შემცირება; პროდუქტიულობის ზრდა; გაყიდვების მოცულობის და მოგების ზრდა; კლიენტის კმაყოფილების ზრდა; თანამშრომელთა ჩართულობის ამაღლება; სწრაფი განვითარება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ქუთათელაძე გ. იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში. თბ., 2015.
2. Кирюшин, С.А. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЛИН-МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОЛОГИИ «СИСТЕМА СИСТЕМ» 2015.
3. Цепков, М. Agile и другие новые технологии управления для организации работы креативных команд. Kazan. 2018
4. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B8%D0%B1%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1-%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B8