



ԾԿՈՒՆ (AGILE) ՄԵԹՈՂԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՈԼՈՐՏՈՒՄ

Ներկայումս մասնագիտական ծառայությունների ոլորտը խոշորագույն գործատուներից մեկն է զարգացած և զարգացող մի շարք երկրներում: Մասնագիտական ծառայություններն, ըստ էության, աջակցում են բիզնեսի և հանրային ոլորտի ներկայացուցիչներին խորհրդատվության կամ աջակցության տեսքով կամ կատարում են որոշակի լրացուցիչ ծառայություններ: Մասնագիտական ծառայությունների ոլորտը, ինչպես և շատ այլ ոլորտներ, ենթարկվում է փոփոխությունների իր կառուցվածքի, կառավարման մոտեցումների, գործառնական պրոցեսների, ծառայությունների մատուցման ձևերում և այլն: Այլ ոլորտների նման, այն նույնպես սկսում է շատ ավելի մեծ դեր հատկացնել նախագծերի կառավարման ժամանակակից մոտեցումներին, ինչպիսին է օրինակ՝ «ճկուն» (Agile) մեթոդը: Ենթադրվում է, որ «ճկուն» մեթոդը առաջացել է SS ոլորտից: Մեթոդի արմատները նաև այլ ոլորտների հետ կապ ունեն, ինչպես օրինակ՝ խնայողական արտադրությունն է (lean manufacturing): Մենեջերները, շատ հաճախ փոխարինում են ավանդական «Ջրվեժ»-ի (Waterfall) մոտեցումը «ճկուն» մեթոդով: Սա միանգամայն զարմանալի չէ, քանի որ «ճկուն» մեթոդի հիմնական նպատակն է բարելավել արտադրողականությունը, նվազեցնել գործառնական պրոցեսների ավելորդ ծախսն ու ժամանակը, ստեղծել ինտենսիվ համագործակցություն ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների միջև: Սրանք այն բոլոր ցանկալի արդյունքներն են, որոնց ձգտում է յուրաքանչյուր մենեջեր՝ անկախ ոլորտից և ծավալած գործունեության տեսակից:

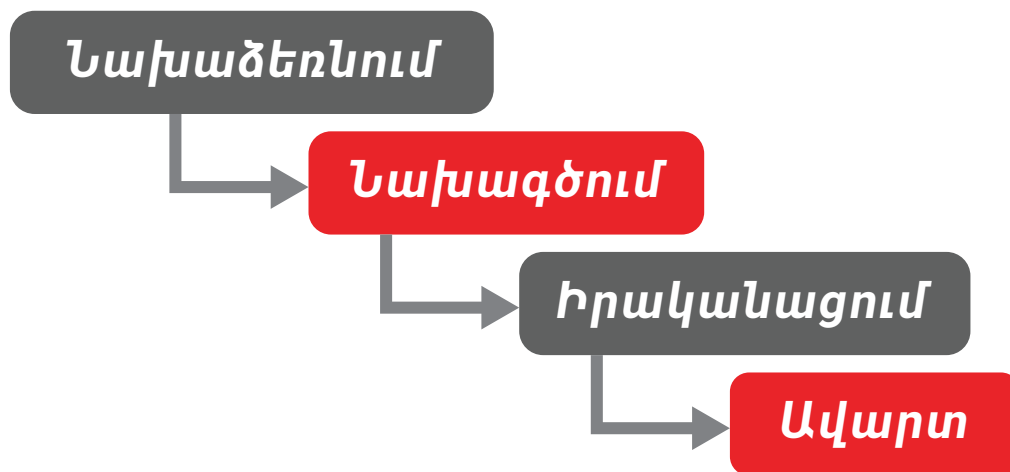
Պատկերացրեք ֆուտբոլային խաղ (ամերիկյան կամ եվրոպական): Խաղի վերջնական նպատակն է գոլերի/թաչդաունի միջոցով միավորներ վաստակելը: Գնդակը կարող է սլանալ դաշտի մեկ ծայրից մյուսը՝ խաղացողների փոխանցումների միջոցով: Այսպիսով, գնդակը կարճ տարածություններ է անցնում թիմի խաղացողների միջոցով և ի վերջո հայտնվում մրցակցի ցանցում/թաչդաուն գոտում: «ճկուն» մեթոդը շատ նման է այս ընթացքին՝ գնդակն անցնում է մի թիմի դաշտից մյուսի դաշտը: Նախագիծը ստեղծված է մի շարք կետերից (թիմային խաղացողներից), որոնք կապված են գծերով (նրանց միջև եղած տարածությունը): Այդ կետերը յուրաքանչյուր իտերացիայի վերջում ներկայացվող արդյունքներն են, իսկ գծերը՝ հենց նախագծի իտերացիաներն են: Այսպիսով, «ճկուն» մեթոդի հիմունքները բավականին պարզ են: Այսօր «ճկուն» մեթոդի մոտեցումները լայնորեն կիրառվում են աշխարհի տարբեր ընկերություններում: Հայաստանում այս մեթոդը նույնպես սկսում է տարածում ստանալ:

«ճկուն» մեթոդաբանության պատկերման ֆուտբոլային օրինակ



Ներկայումս, SS-ից բացի այլ հիմնական ոլորտներում նախագծերի կառավարման ամենակիրառելի մեթոդը «Ջրվեժ»-ն է : «Ջրվեժ» մեթոդը, որ հաճախ նաև կոչվում է ավանդական մեթոդ, նախագծերի սկզբից մինչև վերջ իրականացման ընդունված և լայնորեն տարածված պատկերացումն է: «Ջրվեժ» մեթոդը բաժանում է նախագիծը փուլերի և դրանք դասավորում է այնպես, որ յուրաքանչյուր փուլ հաջորդում է մյուսին, առանց նշանակալի փոխազդեցությունների:

«Ջրվեժ» մեթոդաբանության պատկերում



Ի տարբերություն «Ջրվեժ» մեթոդի, «ճկուն» մեթոդաբանության տրամաբանությունը ենթադրում է բաժանել ամբողջ նախագիծը մասերի և իտերացիաների, իսկ յուրաքանչյուր իտերացիայի վերջում ներկայացնել որոշակի արդյունքներ: Ըստ էության, այս մեթոդը թույլ է տալիս վերանայել կարճաժամկետ արդյունքներն ու կատարել համապատասխան ճշգրտումներ նախագծի ամբողջ ընթացքում: Շատ հաճախ կազմակերպություններում սահմանվում են ներքին (երբեմն նաև արտաքին) վերջնաժամկետներ՝ նախագծերի իրականացման ընթացքում աշխատակիցների ներգրավվածությունը խթանելու ու արդյունավետությունը բարձրացնելու համար, ինչը գրեթե յուրաքանչյուր ընկերությունում ղեկավարության կողմից հաստատված առաջնային նպատակներից է:

Այսպիսով, ո՞րն է «ճկուն» մեթոդի մոտեցումների հիմնական կիրառությունը մասնագիտական ծառայությունների ոլորտի համար:

Նույնիսկ, եթե դժվար է մասնագիտական ծառայությունների մատուցման ոլորտում ամբողջական անցում կատարել նախագծերի կառավարման ավանդական մոտեցումից «ճկուն» մեթոդի, հնարավոր է այդ անցումն անել մասնակիրոն՝ մի շարք կետեր ինտեգրվելով այս ոլորտ «ճկուն» մեթոդից.

- Սահմանել հաճախորդների պահանջները օգտատերերի պատմությունների տեսքով (user stories): Աշխատանքը ավելի փոքր կտորների բաժանելը կօգնի առավել հեշտորեն պլանավորել և հետևել արդյունքների իրականացմանը, կատարել առաջադրանքներն ու հստակ սահմանել առաջնահերթություններն

այս կամ այն պահանջների դեպքում: Պատկերացնենք պատվիրատու ընկերությունում կորպորատիվ կատարողականի կառավարման համակարգի ստեղծման և ներդրման նախագծի օրինակ: Վերջինս համալիր ծրագիր է, որը կարող է ձգվել մի քանի տարի և ներգրավել բազում տարրեր և շահառուներ: Այսպիսով, «Ճկուն» մոտեցում կիրառող մենեջերը կարող է բաժանել նախագիծը մի շարք մասերի, հանձնարարել թիմին աշխատել տարբեր մասերի վրա (օրինակ վերանայել ընկերության փաստաթղթերը, անցկացնել ախտորոշման հարցազրույցներ, վերլուծել ներքին գործընթացները, հայտնաբերել գործառնական թերությունները, մշակել համապատասխան փոխհատուցման և մոտիվացիայի սխեմա, փորձարկել վերջինիս արդյունավետությունը տարբեր բաժիններում և այլն)

Ենթադրելով առաջին սևագիր տարբերակների արագ մշակումը («արագ նախատիպեր»), այնուհետև պատվիրատուների հետ աշխատանք վարել և կարծիք ստանալ, սովորել սխալների վրա և մշակել ներկայացվող արդյունքների հաջորդ խտրացիաներն՝ կրկնելով նույն ցիկլը:

Այս ցիկլերը կարող են իրականացվել զուգահեռ (ոչ թե հերթականությամբ) նախագծի բոլոր մասերում: Նման զուգահեռ և արագ ցիկլերը ունեն հավելյալ առավելություն խորհրդատվական թիմի կատարողականի գնահատման համար, քանի որ այս դեպքում խորհրդատուները կարող են հաճախակիորեն ստանալ գնահատական իրենց կատարած աշխատանքի վերաբերյալ՝ ավանդական տարեկան կամ նախագծի հետավարտական գնահատման փոխարեն:

■ Յուրաքանչյուր օրվա սկզբում կազմակերպել կարճ հանդիպումներ (stand-up) թիմի անդամների հետ: Համառոտ, հստակ և հակիրճ քննարկումներ թիմի կատարած աշխատանքների վերաբերյալ՝ ինչ է նախատեսվում անել օրվա ընթացքում, և ինչը կարող է խանգարել աշխատանքային գործընթացին՝ ցանկալի արդյունքներին հասնելու համար:

■ Թիմի հետ հետադարձ հայացք նետել ավարտած նախագծերին: Քննարկել թե ինչն էր լավ արված, իսկ ինչը՝ սխալ, կամ ինչ կարելի է անել հետագա աշխատանքը բարելավելու համար, և ինչպես թիմը կկարողանա ավելի բարձր արտադրողականություն ու առավել բարձր որակ ստանալ:

■ Օգտագործել հատուկ հարթակներ, որտեղ ամբողջ թիմի համար տեսանելի կլինեն օգտատերերի պատմությունները: Աշխատանքային գործընթացի ֆիզիկական արտացոլումը նպաստում է ավելի բարձր ներգրավվածության և ակտիվ աշխատանքային ոճի ներդրմանը նախագծի իրականացման ընթացքում:

■ Բարձրացնել պատվիրատուի ներգրավվածության աստիճանը: Ավելի հաճախ կազմակերպել ստատուսի հստակեցման հանդիպումներ և միջանկյալ արդյունքների քննարկումներ, որպեսզի պատվիրատուն ներգրավված լինի նախագծի իրականացման գործընթացին և թիմը կարողանա ավելի արագ հարմարվել պատվիրատուի կարիքներին և ցանկություններին:

■ Խթանել շարունակական համագործակցությունը և հաղորդակցությունը: Պարբերական քննարկումները և արդյունքների վերաբերյալ կարծիքների փոխանակումը կարող են մեծացնել արտադրողականությունը, հանգեցնել ավելի արագ ուսուցման և հարթեցնել հնարավոր խոչընդոտները:

■ Ավելի քիչ պլանավորում և ավելի շատ ընթացիկ աշխատանքային գործընթաց: Նախագծի ղեկավարները շատ ժամանակ են ծախսում նախագծերի ժամանակացույցի և բյուջեի գնահատման վրա, որոնք ամենայն հավանականությամբ էականորեն շեղվելու են իրական արդյունքներից: Ավելի նպատակահարմար է պլանավորել և գնահատել կարճ ժամանակահատվածների համար, որտեղ իրական արդյունքների համեմատ պլանավորված արդյունքների շեղումները աննշան են:

■ Առաջնահերթություն: Ներկայիս արագ փոփոխվող աշխարհում որոշ առաջադրանքներին առաջնահերթություն տալը շատ կարևոր հանգամանք է դառնում: Դա կարելի է անել նաև կիրառելով որոշ վիզուալ գործիքներ, որտեղ առաջնահերթ նպատակները կտեղադրվեն նախագծի հանձնվելիք արդյունքների աղյուսակի վերևում:

«Ճկուն» մոտեցումը վերաբերում է ոչ միայն կազմակերպական գործընթացների բարելավմանն ու որակի և արդյունավետության բարձրացմանը, այլ նաև աշխատանքային մշակույթի փոխակերպմանը, համագործակցության խթանմանը, նորարական մտածելակերպի խրախուսմանն ու նպատակներին ձգտելու շարունակական մոտեցմանը: Այն ընկերության զարգացման հիմքն է, որը կարող է գինել թիմին նոր հմտություններով և ստեղծել կատարելագործված մտածելակերպ՝ առավել բարձր արդյունքների հասնելու համար:



ՃԿՈՒՆ (AGILE) ՄԵԹՈԴԻ ԿԻՐԱՌՈՒՄԸ ՄԱՍՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՈԼՈՐՏՈՒՄ
Հեղինակ՝ Նարինե Պողոսյան, Խորհրդատու