

**ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА РЕГИОНАЛНАТА СТРУКТУРА
НА НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ В КОНТЕКСТА НА
СЪВРЕМЕННИТЕ КОНЦЕПЦИИ ЗА МЕНИДЖМЪНТ - ЧАСТ III**

*Светла Иванова**



Част III. Управленски инструменти в помощ на повишаването на ефективността на териториалните статистически бюра - бенчмаркинг и Lean концепция

Бенчмаркинг

Ползи за териториалните статистически бюра (ТСБ) от прилагането на бенчмаркинга

Бенчмаркингът (benchmarking) е процес на сравняване на собствените бизнес процеси и постижения с тези на други организации с доказани най-добри показатели и/или с най-добрите практики в подобна сфера на дейност, като критериите за сравнение са по отношение на качество, време и стойност. Но бенчмаркингът като управленска практика би изпълнил своята цел само и единствено, ако след такъв сравнителен анализ следва етап на подобряване на ефективността на една организация чрез учене от най-добрите.

В по-широк смисъл с термина „бенчмаркинг“ може да бъде обозначен всеки метод за усъвършенстване на дейността, който стъпва на някакви реално достижими еталони. Той произхожда от английските думи „bench“ (ниво, височина) и „mark“ (маркер). Като управленски подход бенчмаркингът се появява в края на 50-те години на XX век като един от лостовете за възстановяване на следвоенната икономика на Япония, която претърпява мащабно унищожаване по време на Втората световна война. Именно в този период японски специалисти масово посещават известни компании в

* Началник на отдел „Статистически изследвания - Софийска област“, ТСБ - Югозапад, НСИ; e-mail: sivanova@nsi.bg.

САЩ и Западна Европа с цел да проучват идеи, които незабавно да реализират в японските компании. Така конкурентно предимство на японските фирми стават не само най-добрите технологии и ноу-хау, но и адаптирани, приложени и усъвършенствани добри практики в мениджмънта. Благодарение на тази стратегия в края на 60-те години японските компании догонват западните, а през 1968 г. икономиката на Япония става втората най-голяма икономика в света след тази на Съединените американски щати.

В Европа подходът бенчмаркинг се използва в съвременния му смисъл за първи път от корпорацията „Хегох“ в края на 70-те години. Тя от своя страна, за да преодолее сериозни пазарни проблеми, проучва японския опит и намира необходимите решения. С времето Хегох се налага като лидер в използването на бенчмаркинга, а опита на компанията става основа за публикациите на Робърт Камп, чиято дефиниция на термина е и най-разпространена. А именно: „... търсене в индустриалното развитие на онази най-добра практика, чието приложение води до по-ефективна и съвършена форма на бизнес представяне”.

Очевидно е, че когато се говори за бенчмаркинг, задача на всеки ръководител на организация е заедно със своя екип да идентифицира най-добрите бизнес процеси и практики в организации с подобна дейност или в други, но с подобни процеси и критерии за измерване на постиженията. Натоварен с такова съдържание бенчмаркингът излиза извън смисловите граници на обикновен сравнителен анализ и затова в статията е използван именно този термин.

Основната цел на всички промени в регионалната структура на НСИ е да се създадат предпоставки за подобряване на ефективността на ТСБ и адекватно разпределение на ресурсите. А бенчмаркингът стимулира промяната, като ни показва как да направим нещата по-добре чрез систематично сравняване на разходите, ефективността и процесите. Той, както и организационната култура, насочена към непрекъснато подобрене, може да действа като катализатор за ефективното управление на ТСБ, за идентифициране на нови решения, които предлагат намаление на разходите и повишаване на качеството, и за стандартизиране на най-добрите практики. В най-добрия случай ще бъде насърчено непрекъснатото критично мислене, което е и отличителен белег на всяка ефективна организация.

Бенчмаркингът съвсем не е някаква непозната техника за ТСБ, а по-скоро във времето не са били създадени условия за структурирано и целенасочено използване на пълния му потенциал. Причината за това е, че за ТСБ до момента той е бил използван само за изготвяне на аналитична информация за точно определена цел, като след това не се е преминавало към следващите стъпки на непрекъснат преглед на функциите и процесите и споделяне на информация за подобрения на ефективността. За да бъде използван пълният потенциал на бенчмаркинга, ръководителите в ТСБ трябва да приемат стратегически подход за вграждането му в процеса на непрекъснато усъвършенстване. От тази гледна точка директорът на ТСБ съвместно с началниците на отдели и главните счетоводители трябва да избере най-критичните процеси за сравнителен анализ, да идентифицира ключовите мерки за изпълнение и да осигури продължаваща връзка с бенчмаркинг партньорите (отдели в ТСБ или ТСБ).

Бенчмаркингът в ТСБ може да се прилага под различна форма според мотивацията на ръководителите им, обхвата на анализа, целите и организационната култура. Той дори може да бъде проведен неофициално от директорите на ТСБ, за да се справят с конкретен проблем. В други случаи може да стане част от официална организационна процедура, в която да се въведат съвременни техники за управление. Внедряването на бенчмаркинга като част от организационната култура на ТСБ ще осигури:

- Подобро разбиране на вътрешните системи и бизнес процеси
- Идентифициране на ключовите фактори за успех и правилните мерки за подобряване на ефективността
- Ефективност на разходите в ТСБ
- Повишена информираност за най-добрите практики в регионалната структура на НСИ.

Цели на ТСБ при бенчмаркинг

Бенчмаркингът може да се използва за оценка на процесите в ТСБ като цяло или в рамките на една негова функция или структура. Сравненията дори не е необходимо да бъдат ограничени до структури, които са подобни (като териториалните статистически отдели), подходящи за сравнение могат да бъдат други структури от публичния сектор, структури на местната изпълнителна власт или частния сектор. Към момента за ТСБ са изчислявани различни показатели за различни цели (например анализ на натовареността на ТСБ от работни групи в ТСБ и НСИ, функционален анализ от КРМГ). Но всички те са останали единствено като показатели с определени стойности, предназначени за анализ по конкретна тематика, и не са използвани за истински бенчмаркинг. Истинският бенчмаркинг се фокусира върху споделянето на информация за разликите в процеси и процедури и впоследствие желаната промяна може да се осъществи с темпо и в съответствие с нуждите на ТСБ. Само така екипът в ТСБ може сам да намери отговор на въпроса как да бъде подобрена ефективността, отчитайки уникалността на външните и вътрешните фактори на функциониране. В другия случай - когато ТСБ изведнъж се сблъсква с външен натиск да постигне някакви целеви стойности на показателите, то няма да има време да положи основите на успешния сравнителен анализ.

Както стана ясно, бенчмаркингът не е просто техническо упражнение, а е по-скоро инструмент за промяна на културата и перспективите на ТСБ. Вътрешен анализ, външен анализ, стратегически преглед, контрол на бюджетния процес, реинженеринг на бизнес процеси и дори неформални анализи - всички те често включват елемент от бенчмаркинга. Необходимостта от подобрене в ТСБ се определя не от конкуренцията, както е в частния сектор, а от очакванията на обществото и заинтересованите страни. Но въпреки това ТСБ и предприятието в частния сектор си приличат по това, че могат да бъдат маркирани като „най-добри“, ако са фокусирани върху процеса на непрекъснато подобрене.

Като структуриран метод за търсене на ефективни начини на правене на нещата на разумна цена в ТСБ бенчмаркингът е различен от другите техники за преглед, защото:

- се фокусира върху постигане на стандартите за високи постижения, установени от най-добрите в областта;
- се основава на доверие и споделяне между отдели/ТСБ на информация за процеси и производителност;
- се състои в подробно разглеждане на процеси с цел да се идентифицират основните характеристики на тези, които са най-успешни в конкретното ТСБ;
- се подхожда към него при съвместно участие на служители на ръководни и експертни длъжности;
- не е просто копиране, тъй като взаимодействието между отделите/ТСБ, участващи в процеса, може да бъде важен източник на свежи идеи за подобрене на вече съществуващи практики.

Видове бенчмаркинг, които могат да се прилагат в ТСБ

Бенчмаркингът може да приема различни форми в зависимост главно от мотивацията за неговото въвеждане и степента на ангажимента към други структури и организации. Въпреки това различните видове бенчмаркинг, които могат да се приложат в едно ТСБ, не се изключват взаимно и има вероятност да бъдат комбинирани във всеки успешен процес на анализ.

1. Метричният бенчмаркинг използва количествени мерки като отправни точки за оценка на представянето на ТСБ, отделите в него или служителите. Това може да действа като стимул за подобрене, като позволява сравнения на изпълнението във времето и дава възможност да се определи къде подобрието е възможно и необходимо, като изважда на показ елементите със стойности на показателите под определените стандарти. Но единствено чрез неговото прилагане няма да може да се идентифицират причините за лошото изпълнение и възможните решения на проблема. Този вид бенчмаркинг си остава сравнително икономичен подход за ТСБ, но е подходящ като отправна точка за други форми на анализ.

2. Конкурентният бенчмаркинг в частния сектор е сравнението на резултатите и процесите с тези на конкурентите. Но докато в частния сектор се изисква определена степен на зрялост за предприятията, за да бъдат готови да споделят информация с конкуренти, то в регионалната структура на НСИ това условие отсъства. Това прави конкурентния бенчмаркинг особено подходящ за прилагане в ТСБ, още повече че за всеки отдел в ТСБ и съответно за всяко ТСБ могат да бъдат изчислени едни и същи показатели за сравнение, да се сравнят практики в едни и същи процедури и процеси. Предимството при конкурентния бенчмаркинг е възможността чрез сравнение да се установи как различните подходи, процеси, умения, способности и ресурси могат да доведат до подобряване на различни стандарти на работа. Конкурентният бенчмаркинг в ТСБ би могъл да излезе извън границите на

регионалната структура на НСИ, тъй като някои функции в тях (като ИТ поддръжка, обработка на заявки от потребители на услуги, набиране на персонал, вътрешен одит) се извършват и в регионални структури на други държавни институции. Конкурентният бенчмаркинг в ТСБ е нещо повече от сравнителен анализ - той е първата стъпка към стандартизация на дейностите от статистическия бизнес процес, което би позволило адаптиране и внедряване на GSBPM в НСИ.

3. Функционалният бенчмаркинг е сравнението на функции или операции между ТСБ или отделите в тях. Той се фокусира върху подобряването на специфични критични процеси и операции, осъществявани в структури с доказано добро изпълнение. Това неизменно включва изготвянето на технологични карти на тези процеси и операции или подобна на тях документация за улесняване на сравнението и анализа. Следователно се изисква по-тясно ангажиране с бенчмаркинг партньорите, отколкото обикновено е необходимо за метричен или конкурентен бенчмаркинг.

4. Вътрешният бенчмаркинг е сравнението на вътрешни за ТСБ процеси с цел разпространение на добри практики. Регионалната структура на НСИ е възможно най-добрият пример за възможността за използване на вътрешния сравнителен анализ. Предимството на вътрешния бенчмаркинг е, че е сравнително лесен и икономичен за прилагане и не е стресиращ за служителите, особено ако е първи опит за бенчмаркинг в ТСБ. Ако бенчмаркингът бъде наложен в ТСБ отвън (Централно управление (ЦУ) на НСИ), има опасност от директна съпротива, липса на мотивация, липса на познаване в детайли от възложителя на дейностите, риск, че резултатите ще се използват само на централно ниво, а не в рамките на отделни структурни единици. Недостатъкът е, че погледът на ръководството на ТСБ ще бъде ограничен от липсата на достатъчно примери за добри практики и създаването на нереална представа за нивото на собствените постижения. Поради това доброволното прилагане на бенчмаркинг между ТСБ и/или отделите в тях ще бъде най-ефективно, когато го има и погледът на ръководството на ТСБ навън, но без дисфункционални или погрешни стимули, свързани с наложени критерии отвън.

Етапи и дейности в процеса на бенчмаркинга в ТСБ

Като общовалиден принцип в ТСБ също ще има шест основни етапа на бенчмаркинга независимо от неговата форма - планиране, работа с партньори, картографиране, анализ, действие и мониторинг.

При планиране на бенчмаркинг в едно ТСБ трябва да се имат предвид няколко важни условия:

1. Ръководството на ТСБ да е убедено в целите на бенчмаркинга.
2. Да бъдат избрани процеси или функции, чиято промяна може да доведе до значителни подобрения в стандартите за работа или намаляване на разходите.
3. Да не се съпоставят много отделни дейности, а по-скоро цели процеси.
4. Стремение възможно най-бързо да се премине от бенчмаркинг към изпълнение на дейности за подобряване на ефективността.

5. Създаване на екип от служители, които са компетентни и мотивирани за извършване на бенчмаркинг, като в същото време са включени служители от всички нива на бизнес процеса.

6. Провеждане на обучение на служители, които не притежават опит в бенчмаркинг.

7. Ръководството на ТСБ да бъде отворено към идеи на служителите за подобрене на ефективността.

8. Да се осигурят необходимите ресурси за провеждане на бенчмаркинга.

9. Да се идентифицират потенциалните партньори за бенчмаркинг, от които да бъдат почерпани идеи за подобряване на ефективността или за промяна в начина на работа.

Ефективността на връзката с бенчмаркинг партньорите на отдела или ТСБ ще бъде основополагаща за успеха от провеждане на бенчмаркинга. За целта е необходимо:

1. Да не се привличат потенциални партньори без задълбочена подготовка и демонстрация на ангажимент към процеса.

2. Планът и графикът да бъдат съгласувани с партньорите.

3. Коректност и прозрачност при обмяна на информация с партньорите.

4. Съгласувани с партньорите стандарти за получаване на сравними данни.

5. Съгласувани с партньорите инструменти за събиране на информация, необходима за бенчмаркинга.

Картографирането ще даде възможност на ръководителите на ТСБ да идентифицират затруднения, проблеми с капацитета, забавяне или ненужни дейности. Взискателното сравнение с други по-успешни отдели или ТСБ е вероятно да покаже неразпознати по-рано възможности за ефективност, като в същото време осигурява солидна база, на която да се разработят решения и да се въведат и планират нови подобрени процеси. За да бъде качествено картографирането, е необходимо да се обърне внимание на следните характеристики на процесите в отдела или в ТСБ:

1. Дейности - функции или подробно описание на задачите, които са в състава на един процес.

2. Вход - ресурсът, който е необходим, за да могат извършваните дейности да доведат процеса докрай.

3. Контрол - дейности и процедури, които регулират изпълнението на процеса. Контролът може да бъде вътрешен (съгласувателни процедури, делегиране на задължения, бюджетна рамка) или външен (законодателство, наредби, инструкции, наложени стандарти или ограничена наличност на даден ресурс).

4. Изходи - продукти и услуги, получени в резултат на процеса.

5. Резултати - обществената удовлетвореност след предоставянето на изходите от целия бизнес процес.

Самото картографиране е най-добре да бъде онагледено чрез моделиране на бизнес процеси чрез блок-схеми. Моделирането ще даде отговори на въпроси от типа „какво ще стане, ако“ във връзка с различни функции на системата и възможни организационни и човешки въздействия. Предвид уникалността на ТСБ като бизнес модел могат да бъдат съставени три типа карти:

1. Обобщена карта на бизнес модела - блок-схемата трябва да включва основните процеси, извършвани в ТСБ или отдела, в най-общ вид, без да е претрупана с детайли.

2. Карта на процесите - блок-схемата трябва да изобрази потоците от дейности, които се изпълняват, за да бъде завършен процесът. Тя показва процесите в детайли и е продължение на обобщената карта на бизнес модела.

3. Карта на дейностите - блок-схемата се фокусира върху подробното изобразяване на операциите, необходими за завършване на една дейност, и е продължение на картата на процесите. Когато се изготвя такава карта, трябва да се има предвид, че целта на блок-схемите е не да създават високотехнична и визуално издържана схема, а да са в подкрепа на обмена на съответните идеи с бенчмаркинг партньора.

И най-важното - картата трябва да отразява правилно операциите, дейностите и процесите в ТСБ. Затова екипът, който работи по бенчмаркинга, трябва:

1. Да определи правилно кои дейности и операции са в границите на процеса, върху който са се фокусирали.

2. Да игнорира границите на длъжностните характеристики на служителите и организационната структура, за да бъде изложен целият процес от край до край. Това е особено важно, когато се правят сравнения между различни като организация на работата структури (например при анализ на дивизионен и процесен подход на управление на бизнес процесите).

3. Да използва по възможно най-добрия начин съществуващите източници на информация като например анализи от по-ранни периоди, резултати от проверки и вътрешен одит.

4. Да се фокусира при изготвянето на блок-схемата върху това какво всъщност се случва в текущия процес, а не върху очакванията на ръководството за изпълнението на конкретния процес, дейност или операция или разписани стари процедури и правила.

5. Да изготви блок-схемата така, че графичната визуализация на процесите, дейностите и операциите да е лесно разбираема дори от хора, които не са предварително запознати с тях.

6. Да избере карта, която е в съответствие с целите на бенчмаркинга и съгласувана с процесите на бенчмаркинг партньора.

Важно е анализът да бъде задълбочен, тъй като резултатът от него ще е водещ при определяне на възможностите за постигане на подобрение. За тази цел екипът, натоварен със задачата за бенчмаркинг, трябва да вземе под внимание следните изисквания:

1. Включване на целия екип при извършване на сравненията в анализа, например чрез брейнсторминг сесии.

2. Невинаги стойностите на избраните показатели показват истинската разлика в нивата на изпълнение, тъй като е възможно да оказват влияние и външни фактори.

3. Да се внимава при разглеждане на разликите в стойностите на показателите, защото понякога зад тях може да се крият някои лоши практики.

4. Целта на бенчмаркинга е да се идентифицират необходимите промени, като бъдат използвани най-добрите практики на партньорите и отхвърлени техни лоши практики.

5. Преди да се премине към действие, трябва да се провери дали ползите от промените ще надхвърлят разходите за изпълнение на промените.

Предприетите действия от ръководството на ТСБ ще бъдат успешни при две условия - 1) да е налице желанието на служителите за непрекъснато подобрение и 2) решенията на ръководството да са основани на конкретни доказателства за намаляване на разходите чрез организационно усъвършенстване. Адекватната реакция на лидера на един екип при предстоящо нововъведение в организацията изисква от него да умее да работи лесно с много и различни хора, да търси идеи и да намира решения извън общоприетото, да се води от факта, че правилните решения са основани на актуални данни, а не на рутината от предишен опит. Познаването на Lean инструментите и на бизнес процеса на всяко ниво в ТСБ естествено е важно, но не по-малко важно е умението за работа с хора. В случая то изисква способността да убедиш служителите да опитат да променят начина си на работа, при положение, че има явни индикации за възможно по-ефективно изпълнение на дейностите. За да бъдат мотивирани служителите и снижена естествената съпротива срещу предстоящите промени, директорът на ТСБ трябва да:

1. може да представи реалистична картина на това как ще изглежда промененият процес и кои са целите за подобряване;

2. информира служителите от всички йерархични нива за това, което бенчмаркинг партньорите са постигнали и което следователно би могло да бъде постигнато в собствения отдел или ТСБ;

3. обсъди резултатите от бенчмаркинга както с партньорите, така и със служителите;

4. използва уменията си за управление на проекти, за да заложи адекватни ресурси и срокове и разпредели задачи;

5. постигне споразумение за темповете на промяната с началниците на отдели или „собственика“ на процеса;

6. планира как да направи промените - кои служители да включи, с кого да се консултира, да изготви съгласуван с началниците на отдели план за действие, да определи отговорностите и сроковете;

7. осъществи не само промените, но и да извършва последващ контрол и мониторинг на прогреса.

Последващият мониторинг в практиката е често пренебрегван като етап от процеса на бенчмаркинга, когато той не е свързан с ангажимент за непрекъснато подобрене. Но той е необходим, защото:

1. Оценява изпълнението след промените чрез измерване на стойности по определени показатели по отношение на това дали се е подобрила ефективността и дали целите са постигнати.

2. Позволява идентифициране и корекция на всичко, което е в минус на ефективността, като се сравняват планираните промени в процесите с тези, които са изпълнени.

3. Позволява да бъдат отчетени резултати пред ръководството на НСИ, заинтересованите страни и бенчмаркинг партньорите.

4. Дава отговор на въпроса дали е необходим допълнителен бенчмаркинг и ако е така, дали той трябва да бъде с нови или със съществуващите партньори.

5. Позволява да бъде споделян практическият опит в бенчмаркинга извън официално разписаните методики за работа с други отдели и ТСБ.

6. Превръща бенчмаркинга в част от глобалната философия за непрекъснато подобрене.

Основни роли и гледни точки при бенчмаркинга в ТСБ

Успешният бенчмаркинг е екипна задача, но въпреки това има служители, които допринасят за него със специфични за длъжността си компетентности. Например директорът на ТСБ е този, който трябва да осигури стратегическото лидерство, докато началниците на отдели имат оперативна отговорност за бенчмаркинга. Ръководителите на всички нива ще се нуждаят от подкрепата на своите главни счетоводители. Директорът на ТСБ, началникът на статистически отдел и главният счетоводител ще имат възможността от собствена гледна точка да отговорят на базовите въпроси за бенчмаркинг в ТСБ:

1. Необходим ли е бенчмаркинг в ТСБ?
2. Готово ли е ТСБ за бенчмаркинг?
3. Какви процеси или дейности трябва да се съпоставят?
4. Кой трябва да бъде най-подходящият бенчмаркинг партньор?
5. Какъв стил на бенчмаркинг е подходящ?
6. Как трябва да се провежда бенчмаркингът?

7. Как следва да се насърчава подобрението?

Бенчмаркингът се асоциира с организации, които се стремят да бъдат адаптивни и напредничави, и дава възможност за по-различен поглед върху управлението на бюджета. Отговорността за постигане на истински успех от бенчмаркинга в крайна сметка е на директорите на ТСБ; оставяйки бенчмаркинга на няколко изолирани ентузиаста, биха го обрели на провал. Като лидери те трябва да имат стратегически поглед по ключовите въпроси, насочени към готовността на ТСБ за подобряване на ефективността и насърчаването на инициативи, свързани с това. Началниците на отдели играят важна роля в създаването на благоприятна среда за бенчмаркинг. Главните счетоводители също имат важен принос за успеха на бенчмаркинга главно поради опита им да анализират финансови показатели, необходими за провеждането на смислен сравнителен анализ, и заради погледа им върху финансовите ограничения на ТСБ. Тук са показани ключовите въпроси на бенчмаркинга, които трябва да бъдат разгледани от директора на ТСБ, началниците на отдели и главния счетоводител в ТСБ.

1. Необходим ли е бенчмаркинг в ТСБ?

(Обективната оценка на тези въпроси може да посочи най-малко един/или евентуално повече отрицателни отговора, които са знак за ръководството на ТСБ, че може да бъде приложен бенчмаркинг.)

Директор на ТСБ

- Организационната ни култура насочена ли е към непрекъснато подобрене?
- Искаме ли да сме сред най-добрите в областта на управлението на финансите, качеството и работата с потребителите?
- Знаем ли какво в ТСБ трябва да се подобри?
- Знаем ли как изглежда най-добрата ефективност в ТСБ?
- Имаме ли изготвена обективна оценка на нашата работа?
- Имат ли недостатъци нашите практики и процеси?
- Фокусирани ли сме върху непрекъснато подобрене на управлението на ресурсите и изпълнението?
- Фокусирани ли сме върху целите за изпълнение въз основа на задълбочени познания за това, което другите ТСБ постигат?
- Прави ли се оценка на ефективността посредством показатели, чиито стойности да бъдат използвани за стандартизиране на дейности и процеси в рамките на нашето ТСБ?

Началник на отдел в ТСБ

- Фокусирани ли сме върху непрекъснато подобрене на управлението на ресурсите и изпълнението?
- Фокусирани ли сме върху целите за изпълнение въз основа на задълбочени познания за това, което другите ТСБ постигат?
- Прави ли се оценка на ефективността посредством показатели, чиито стойности да бъдат използвани за стандартизиране на дейности и процеси в рамките на нашето ТСБ?

2. Готово ли е ТСБ за бенчмаркинг?

(Положителният отговор на повечето от въпросите би означавал, че ТСБ е готово за бенчмаркинг.)

Директор на ТСБ

- Търсим ли начини за подобряване на ефективността, качеството и удовлетвореността на потребителите?
 - Дали като ръководител имам за цел да направя промените, които са необходими?
 - Разполагаме ли с необходимите ресурси за реализирането на бенчмаркинга?
-

- Готови ли сме открито да споделяме информация и да се учим от другите?
 - Готови ли сме да прилагаме нови подходи?
 - Можем ли ясно да заявим какви са целите на бенчмаркинга в нашето ТСБ?
 - Наясно ли сме кой носи отговорност за успеха на бенчмаркинга в нашето ТСБ?
-

3. Какви процеси или дейности трябва да се съпоставят?

(Положителните отговори на повечето от въпросите биха означавали, че ТСБ е наясно кои процеси и дейности трябва да бъдат подложени на бенчмаркинг.)

Началник на отдел в ТСБ

- Наясно ли сме кои конкретни процеси и дейности трябва да бъдат подложени на бенчмаркинг?
 - Фокусирани ли сме върху нуждите на заинтересованите страни, когато обмисляме прилагането на бенчмаркинг в нашето ТСБ?
 - Можем ли да се възползваме от вече извършен вътрешен бенчмаркинг в ТСБ?
 - Ако има уникални процеси, можем ли да ги разбием на съставни елементи, за да се даде възможност за някаква форма на бенчмаркинг?
-

4. Кой трябва да е най-подходящият бенчмаркинг партньор?

(Положителните отговори на повечето от въпросите биха означавали, че ТСБ ще бъде в състояние лесно да идентифицира бенчмаркинг партньорите си.)

Директор на ТСБ

- Имаме ли поглед за възможните външни партньори за бенчмаркинг?
 - Имаме ли възможност да включим като партньори структури от ЦУ на НСИ, регионални структури на други държавни институции, структури на местната власт и предприятия от частния сектор?
 - Има ли заинтересовани страни, които трябва да бъдат ангажирани?
 - Има ли частна организация и такава с нестопанска цел, която ще бъде ценен партньор в процеса на бенчмаркинга?
-

Началник на отдел в ТСБ

- Можем ли да идентифицираме ТСБ или друга външна организация с най-добри индикации на ефективността?
 - Има ли създадени стандарти или регулации като отправна точка при търсенето на партньор за бенчмаркинг?
 - Трябва ли да създадем група от бенчмаркинг партньори?
 - Дали вътрешният бенчмаркинг ще е първата ни отправна точка?
 - Можем ли да почерпим идеи за процеса на бенчмаркинга от други подобни на ТСБ структури?
-

5. Какъв стил на бенчмаркинг е подходящ?

(Положителните отговори на повечето от въпросите биха означавали, че най-подходящият стил на бенчмаркинг за ТСБ или отдела може лесно да бъде определен.)

Началник на отдел в ТСБ

- Поставен ли е акцент на бенчмаркинга?
- Имаме ли стандарти за изчисляване на стойностите на показателите?
- Съгласувани ли са показателите за бенчмаркинг с партньорите?
- Успели ли сме да разбием по-сложните процеси на съставните им?
- Има ли специфични критични процеси и операции, осъществявани в структури с доказано добро изпълнение в нашето ТСБ?

Главен счетоводител в ТСБ

- Поставен ли е акцент на бенчмаркинга?
- Балансирани ли са изискванията за икономичност, ефикасност и ефективност в рамките на нашия подход за бенчмаркинг?
- Необходимо ли е да се подобрят стойностите на показателите за икономичност, ефикасност и ефективност?

6. Как трябва да се провежда бенчмаркингът?

(Положителните отговори на повечето от въпросите биха означавали, че най-подходящите методи за провеждане на бенчмаркинга в ТСБ или отдела могат да бъдат лесно определени.)

Началник на отдел в ТСБ

- Можем ли да определим границите и средните стойности на количествените показатели, за да се даде възможност за сравнения с бенчмаркинг партньорите?
- Необходимо ли е за уникалните процеси да се дефинират специфични показатели и специален начин на изчисляване?
- Има ли възможност събираната информация да се използва не само за изчисление на стойностите на показателите за ефективност, но и за пълен анализ и преглед?
- Събирането на информация включва ли използване на

Главен счетоводител в ТСБ

- Има ли подходящи метрични финансови показатели, използвани за целите на бенчмаркинга, в практики на други организации?
- Има ли подходяща комбинация от количествени и качествени измерители, използвани в рамките на процеса на бенчмаркинга?
- Има ли стандарти или измерители за изпълнение в системата на НСИ, които да са лесно приложими за сравнение?

7. Как следва да се насърчава подобрението?

(Отговорите на въпросите ще подпомагат директора, началниците на отдели и главния счетоводител в ТСБ за разработване на ефективно комуникиране и промотиране на стратегия за организационна култура, насочена към непрекъснато подобрение на ефективността.)

Директор на ТСБ

- Какво показват резултатите от бенчмаркинга?
- Какви решения трябва да вземем в резултат от проведения бенчмаркинг?
- Разбираме ли цялостната картина на ТСБ след проведения бенчмаркинг?
- Цялостната работа по бенчмаркинга отговори ли на нашите очаквания? Ако не, защо?
- Какви ще са краткосрочните, средносрочните и дългосрочните стратегии, за да постигнем целта си за подобряване на ефективността?
- Как можем да ангажираме началниците на отдели и главните счетоводители в ТСБ с вграждането в организационната култура на философията за непрекъснато усъвършенстване?

Началник на отдел в ТСБ

- Дали сме фокусирани върху изпълнението на ранните мерки за подобряване на ефективността, вместо да чакаме проектирането на перфектния процес?
- Дали управляваме процеси, доказващи нашия ангажимент за непрекъснато подобрение?
- Можем ли да разграничим и съответно да приложим рационализация по отношение на дейности в съществуващи процеси?
- Можем ли да направим редизайн на съществуващи процеси, за да могат да отговорят на нови стандарти?
- Можем ли да направим реинженеринг на процеси, ако те са фундаментално пресъздадени около нови организационни структури, системи и схеми?
- Прилагаме ли техника за определяне на разходите и ползите в нашите планове за подобрение?

Главен счетоводител в ТСБ

- Крайният доклад за извършения бенчмаркинг отразява ли финансови и нефинансови елементи на мерките за подобряване на ефективността?
- Балансирани ли са разходите спрямо очаквания резултат за подобрена продукция и услуги на изхода на ТСБ?
- Дава ли бенчмаркингът информация, фокусирана към ръководството на НСИ, за ключовите фактори за успех и стратегически въпроси?
- Докладът ни ще допринесе ли за насърчаване на непрекъснатото подобрение?
- Докладът представя ли в рамките на опростен формат насърчаването на действията и вземането на решения?

Пътят напред

Опитът на други организации в публичния сектор показва, че веднъж приложен, бенчмаркингът се превръща в катализатор на дейности за подобряване на ефективността на процесите в бизнес модела им и реализиране на икономии на ресурси, необходими за нови приоритети. Той е най-ефективен в организации, в които ръководителите им го приемат като организационна политика за непрекъснато усъвършенстване.

Без съмнение, започналата през 2015 г. реформа в регионалната структура на НСИ цели модернизация както на структурата, така и на управлението на процесите и ресурсите в ТСБ, за да се отговори на повишените изисквания на заинтересованите от дейността на ТСБ страни съобразно рамките на фискални ограничения и очакванията на ръководството на НСИ за подобряване на качеството на работа. Бенчмаркингът заедно с набор от други съвременни управленски методи демонстрира ангажимента на ръководителите на ТСБ за ориентирано към тези цели управление и осигурява мощен стимул за постигане на съвършенство.

Lean концепция за управление на ТСБ

Един от управленските подходи, предизвикал бум с въвеждането си в индустриалното производство, а впоследствие успешно адаптиран в организациите от публичния сектор в развитите страни, е Lean концепцията. Нейното начало е през 40-те години на XX век в заводите „Toyota Motor Company“, чиито създател Киширо Тойода търси начин за разработване на уникална японска производствена система, която да отчита характерните за Япония ограничения от пространство и ресурси. Така се стига до създаването на производствен процес, при който за разлика от „Дженерал Моторс“ и „Форд“ нито един елемент не се създава, преди да възникне необходимост от него, известен под името „точно на време“ („just in time“). По-късно Тайчи Оно, освен че доусъвършенства този производствен процес, внедрява и специални програми за разширяването му като „Тотално управление на качеството“ и „Непрекъснато усъвършенстване“ и така създава производствената система TPS (Toyota Production System). Понятието „Lean концепция“ за първи път се използва като описание на организацията на процесите в японската корпорация „Тойота“ през 1990 г. в книгата на Уомак, Джоунс и Рос „Машината, която промени света“, след което концепцията за Lean производство бързо става част от арсенала на съвременния мениджмънт. Най-често използваната дефиниция за Lean концепцията за управление на производството е на Националния институт за стандарти и технологии в САЩ, който го дефинира като набор от управленски инструменти, имащи за крайна цел елиминирането на несъвършенствата в производствената система. Или с други думи - това е една цялостна управленска философия, целяща промяна в организационната култура и насочена към създаването на среда, подпомагаща процесите на непрекъснато подобрене. Концепцията включва знания и инструменти, използвани от организацията за елиминиране на всички дейности и процедури в процесите на производство, които отнемат време, но не създават добавена стойност за потребителите на продуктите ѝ.

Особености на Lean управлението в ТСБ

Специфичното при работата на НСИ е високата степен на неосезаемост, т.е. голяма част от процеса на създаването на крайния продукт не е видима, а се дължи на умствения труд на служителите. Материалните доказателства за извършване на трансформацията между входа и изхода на бизнес процеса и полученият краен резултат са информация и/или документ в съответната статистическа или административна информационна система. Оттук и въпросът - как би могло да се проследи, анализира и подобрява нещо толкова нематериално? Lean е метод, който предлага инструменти за визуализиране на производствените процеси с цел откриване и елиминиране на дейностите, недопринасящи ползи за ТСБ.

От друга страна, Lean разглежда организациите като съвкупност от процеси, а не като организационни структури, което го прави особено подходящ инструмент в управлението на ТСБ предвид тенденцията за преминаване от дивизионен към процесен модел на управление. В доклада от партньорската проверка за спазване на Кодекса на европейската статистическа практика и координиращата роля на НСИ като препоръка № 13 е посочена необходимостта от извършване на организационен преглед, който да се фокусира върху ползите от по-централизирана структура на базата на статистическа верига стойност: статистически проект - събиране на данни - компилация и оценка на данните - обработка, анализ и разпространение. Целта на един такъв преглед е не само постигането на икономическа ефективност чрез ефективна организационна структура, но и разрешаване на проблемите с ресурсите и подобряване на качеството на произвежданата статистическа информация. В този контекст преминаването от дивизионен към процесен подход на управление на бизнес модела ще позволи на ТСБ да се синхронизира с критериите на Евростат за съвременна организация на работата. Процесният подход на управление на бизнес модела на ТСБ представлява съвкупност от процеси, необходими за постигане на организационните цели, а не съвкупност от административни структури, в които се извършва един и същ набор от дейности. Процесите, от своя страна, представляват структуриран набор от дейности, насочени към качеството на произвежданата статистическа продукция и предоставяните услуги и ефективност на разходите. При такъв подход на управление не крайният резултат, а процесите по неговото създаване носят на ТСБ дългосрочен ефект, а ключовите показатели за ТСБ (качество, издръжка, бърза реакция, гъвкавост) зависят от усъвършенстването на процесите и дейностите, преодоляването на тяхната фрагментарност и разпокъсаност (технологична, информационна, организационна). Предимствата на процесния подход пред дивизионния подход на управление на ТСБ се заключават в следното: Установеният строг дизайн на всеки процес ще доведе до подобряване на показателите за изпълнение, тъй като ресурсите и времето не се разхищават с безполезни усилия. Този подход ще осигури рамка за реинженеринг на структурата на ТСБ. По този начин успехът му в крайна сметка ще зависи от правилното изпълнение на собствени добре проектирани процеси. Служителите ще работят в екипи, които не са в границите на отделите, а ръководните служители няма да оказват надзор, а ще оказват помощ на своите подчинени. Благодарение на своята мултидисциплинарност процесният подход на управление ще гарантира качествена статистическа продукция,

която отговаря на изискванията на потребителите. Това е така, защото всички функции ще са оптимизирани, за да се постигне максимална съвместимост.

И за да се гарантира успех в Lean управлението, ТСБ трябва да осъзнават необходимостта от подобрене, собствения си капацитет за справяне с промените и да притежават организационна култура, която се интересува от удовлетвореността на заинтересованите страни, както и да е в състояние да използва получените резултати за управление на напредъка. Lean управлението ще помогне на новосъздадените ТСБ да рационализират процесите чрез преодоляване на причините за организационна неефективност, изграждане на системи за управление, възможности за поддържане на нови начини на работа и ангажимент на ръководните служители в тях за непрекъснато подобряване на ефективността. Това е една от причините, поради които Lean управлението успява там, където други подходи не успяват.

Индикациите, че е необходимо Lean управление в новите ТСБ, са:

– В бизнес модела на едно ТСБ има едни и същи процеси, които се извършват в различните териториални структури, и всеки служител, участващ в тези процеси, повтаря целия набор от дейности на процеса.

– Работните практики са разнообразни и варират в широки граници - от индивидуални до практики на цял отдел.

– Служителите се затрудняват да определят как те самите допринасят за постигане на стратегическите цели на ТСБ.

– Служителите нямат ясна представа за критериите на понятието „добро представяне на отдел/ТСБ“ и структурирана с конкретни показатели информация за представянето през по-ранни периоди.

– Ръководителите в ТСБ рядко обсъждат екипното или индивидуалното изпълнение и усилията им са насочени към осигуряване на необходимия човешки ресурс съгласно утвърдено щатно разписание.

– Служителите не са насърчавани или просто не са в състояние да работят по-ефективно с течение на времето.

– Малко служители могат ясно да определят последните подобрения в организацията на изпълнението на индивидуалните си служебни задължения и как те са се отразили върху удовлетвореността на заинтересованите страни и структурната единица, от която са част.

– Ръководителите в ТСБ прекарват повече време в изготвяне на документи и провеждане на телефонни разговори отколкото във взаимодействие чрез лични контакти със служителите от своя екип.

Изисквания и принципи при прилагане на Lean управление в ТСБ

Успешното прилагане на Lean управление в ТСБ е свързано със следните изисквания:

Необходими условия за успешно Lean управление в ТСБ

- ✓ Организационна култура за непрекъснато подобрене на ефективността;
- ✓ Готовност на ТСБ като цяло за промени;
- ✓ Ангажираност и компетенции на ръководните служители;
- ✓ Осигуряване на адекватни ресурси за подкрепа на промяната;
- ✓ Външна подкрепа от консултанти при вземане на решения при необходимост;
- ✓ Ефективна комуникация и добра организация;
- ✓ Стратегически подход за подобрения;
- ✓ Работа в екип и систематично мислене;
- ✓ Удовлетворяване на потребностите на всички заинтересовани страни;
- ✓ Доказано подобро качество с конкретни показатели;
- ✓ Наличие на гъвкавост, самоорганизация, еволюция, адаптация на отговорните за процесите служители;
- ✓ Определяне на реалистични срокове за промяна.

Възможни грешки при внедряването на Lean управление в ТСБ

- ✓ Служителите са доволни от инерцията на рутинната работа;
- ✓ Само отделни служители или отдели искат промяната, а останалите се съпротивляват;
- ✓ Липса на ангажираност на ръководните служители за подобрене;
- ✓ Липса на ресурси за подкрепа на програма за непрекъснато подобрене и на промените;
- ✓ Лоша комуникация на инициативите за промяна в ТСБ;
- ✓ Слаба връзка между оперативната дейност и стратегията за подобряване на ефективността;
- ✓ Лош избор на членове на екипа;
- ✓ Създаване на система, непритежаваща достатъчна гъвкавост;
- ✓ Започване на внедряването без подготовка;
- ✓ Променят се работните места, но не се променят стереотипите;
- ✓ Всичко се измерва, но на нищо не се реагира;
- ✓ Постоянен анализ на ситуацията без решения за подобрения;
- ✓ Липса на консултации със заинтересованите страни;
- ✓ Липса на структурирана методология за управление на проекти.

Lean управлението в ТСБ има две гледни точки - на стратегическо ниво с акцент върху принципите и на оперативно ниво с акцент върху инструментите и техниките. При въвеждането му в ТСБ на него трябва да се гледа като симбиоза между пет основни принципа, към които трябва да се придържат ръководителите в ТСБ, и съответстващите им подходи, техники и инструменти.

Принцип 1: Отправна точка на екипите в ТСБ трябва да бъде определянето на добавената стойност на продукта, произведен от служителите в него. Само малка част от общото време и труд има добавена стойност за потребителите му. Чрез прецизното дефиниране на термина „добавена стойност“ за даден продукт или услуга за крайния потребител трябва да се пристъпи към елиминиране на всички онези дейности, които нямат принос към стойността.

Lean подход при прилагане в ТСБ: Дефиниране на добавената стойност на статистическия продукт или услуга на ТСБ. Добавена стойност е всеки елемент на процеса на производство на статистическа информация или предоставяне на статистическа услуга, който допринася за трансформирането на входящите ресурси в продукта или услугата. Това са дейностите, които са насочени пряко към задоволяване на нуждите на заинтересованите страни, повишаване на качеството, намаляване на продължителността на процеса или допринасят за определянето на цена на предоставения на потребителя продукт или услуга. Всяка дейност, включена в процеса по производство на информация или предоставяне на услуга, която не добавя стойност от гледна точка на заинтересованите страни и не е изискуема поради законови, финансови или други организационни причини, е загуба и трябва да бъде елиминирана. Тук не се вземат под внимание дейности, които подпомагат осъществяването на процеса, като например свързани с изготвянето на счетоводни, финансови и други, изисквани от закона документи. За да може да се очертае стойностният поток като начало на прилагане на Lean управлението, е необходимо процесът на производство на информация или предоставянето на услуга на потребителите да бъде разчленен и да се разграничат трите групи дейности - с добавена стойност, без добавена стойност и дейности, които могат да бъдат определени като „необходими загуби“. За всеки от тези типове дейности, изграждащи процеса, се изисква прилагането на различни подходи.

Принцип 2: Съставянето на карта на стойностния поток ще покаже всички процеси в системата на производство в ТСБ, имащи отношение към стойността на даден продукт или услуга. Такава карта представлява пълно описание от начало до край на процеса, който осигурява добавена стойност за клиента. Когато веднъж вече е определено кое действително е ценно за потребителите на продукта или услугата на ТСБ, е необходимо да бъдат анализирани бизнес процесите и да се установи кои действия от тях не създават ценност. Ако действието не създава ценност, е необходимо да се разгледа възможността за неговото изменение или премахване.

Lean подход при прилагане в ТСБ: Уникалното в сравнение с всички останали институции от публичния сектор в страната ни не само за ТСБ, но и за цялата система на НСИ, е наличието на производствени процеси и процеси по обслужване на клиенти едновременно. За разлика от процесите по производството на статистическа информация в ТСБ присъствието на потребителя в процеса по предоставяне на статистическа услуга му позволява директно да оценява стойностния поток. Тази прозрачност прави още по-належащо той да се анализира и проследи. Анализът трябва да помогне да се идентифицират и елиминират скритите разходи, които не добавят стойност за заинтересованите страни, да се намали ненужната сложност в процесите по производство и обслужване и по този начин да се редуцират грешките, да се съкрати

продължителността на процесите и така да се увеличи капацитетът на системата, както и за постигането на редица други предимства.

Извършването на анализ на стойността би могло да включва следните стъпки:

– Класифициране на дейностите на процеса на обслужване в една от трите посочени групи;

– Сумиране на времената по групи с цел преценка на ефективността на процеса;

– Визуализиране на резултатите чрез някои от Lean инструментите, например чрез карта на стойностния поток (Time Value Map) или карта на добавената стойност (Value-add Chart);

– Вземане на решения, целящи повишаване на ефективността на процесите за всяка от групите дейности.

При производството на статистическа информация решенията за групата добавящи стойност дейности се изразяват преди всичко в мерки за намаляване на отклоненията в процеса чрез стандартизирането му. При процесите по обслужване на потребителите се добавя стойност, когато се посрещнат променливите им искания. Прекалено стандартизираният процес на обслужване може да остави у тях впечатление за студено и бездушно отношение и да ги отблъсне. Затова и персоналът трябва да е гъвкав и да притежава умения за бързо реагиране на изискванията на потребителите. В процесите по предоставяне на статистическа информация от значение е също за какъв вид услуга се вземат решенията - стандартизирани, уникални или друг тип. Оптимизирането на дейностите, които добавят стойност за потребителя, трябва да се търси и в опростяването им с цел избягване на грешки и загуба на време за отстраняването им.

Дейности, които ще бъдат определени като „необходими загуби“, трябва не само да се минимизират, но и да бъде намерено обяснение за наличието им. Това е нужно, за да се избегне излишно напрежение, подлагане на съмнение на необходимостта от такъв род процедури и задачи, и по този начин да се предотврати негативното отношение на служителите към този подход.

Що се отнася до дейностите от процеса, които не добавят стойност за заинтересованите страни, решението е едно - това са загуби и те би трябвало да се елиминират или да бъдат минимизирани драстично.

Принцип 3: Поддържане на плавен поток на процеса през цялото време и елиминиране на загубите, така че продукт или услуга на ТСБ да достига до потребителя им без прекъсване, престой или закъснение. Вместо продуктът или услугата да се премества от едно работно звено към друго, е необходимо да се създаде поток, в който се извършва непрекъснато движение от първичната информация, събрана от респондентите, през специализирани производствени звена до готовата продукция, предназначена за потребителите.

Lean подход при прилагане в ТСБ: Тъй като в първата част на анализа беше представена връзката между философията на „Тойота“ и Генеричния модел за дейността на статистическите организации (GAMSO), тук може да се добави още нещо: При

разработването на Toyota Production System (TPS) Таичи Оно установява седем източника на загуби в производствения процес, които трябва да бъдат отстранени: загуби от свръхпроизводство, от престой, загуби при транспортиране, от неподходящи процеси, от поддържане на запаси, от ненужни действия и от дефектно производство. В своята книга „Пътят на Toyota“ Джефри Лайкър добавя и още един източник на загуби - от неизползвана креативност на работниците. Седемте източника не би трябвало да се приемат като задължителна рамка при прилагане на концепцията за Lean управление, а по-скоро да се използват като база, която да се адаптира за целите на ТСБ. При адаптацията трябва да се имат предвид особеностите на процесите, протичащи в бизнес модела на едно ТСБ - неосезаемост, едновременност на създаване и консумиране, присъствие и участие на заинтересованите страни в процеса на трансформация. Анализирайки дейността на един териториален статистически отдел, могат да се идентифицират следните загуби: от свръхпроизводство, от време за изчакване, от лоша комуникация, от недобре разпределени ресурси, от погрешно съобщена от респондента или потребителя информация, от дублиране на действия и дефекти.

• **Загуби от свръхпроизводство.** Този тип загуби в TPS са изведени като едни от най-съществените и водещи до други загуби (например от увеличено незавършено производство). Но характерното за ТСБ е, че производството на статистическа информация е съобразено със заложеното в Националната статистическа програма, а предоставянето на статистическа информация по заявка се случва тогава, когато има потребител, който я е поискал. Затова в ТСБ свръхпроизводството идва по-скоро от извършването на повече работа, отколкото е необходимо, за да се съберат, обработят, анализират данни и да се изготви отговор на заявка за информация. Пример за това са многократните телефонни разговори с респонденти, за да предоставят информация, необходима за конкретно статистическо изследване, неколкото посещение на домакинства, когато не бъдат открити на адреса им при първото посещение, многократни разговори, писма и срещи с респонденти, нежелаещи да изпълняват задълженията си към ТСБ, изготвяне на информация по заявка на потребител, след което той отказва да я получи. Причината за изброените примери е една - ниският обществен профил на регионалната структура на НСИ, което е най-осезаемо в статистическите отдели за поголемите административни области.

• **Загуби от престой.** Най-често закъсненията в изпълнението на услугите и удължаването на технологичния цикъл са резултат от чакане на клиента да бъде обслужен. При предоставянето на статистически услуги удовлетвореността на потребителя зависи и от продължителността на чакането и как то е било възприето от него, а това е регулирано чрез срокове в Правилника за разпространение на статистически продукти и услуги на НСИ. Оказва се, че в ТСБ загубите от престой имат и още две измерения - неспазване от респондентите на сроковете за представяне на информация в ТСБ и времето за престой между отделните етапи от обработката на статистическата информация в границите на едно статистическо изследване. Докато в първия случай като че ли единственият изход са рестриктивни мерки срещу такива явления, то във втория отговорът не може да е еднозначен, тъй като става въпрос за редизайн на целия производствен процес в ТСБ. Като начин за разрешаване на проблема, свързан с необходимостта от премахване на загубите от престой, може да се посочи идеята, която е

в основата на Генеричния модел на статистическите бизнес процеси (GSBPM) - да се управляват процесите, а не структурите. А в рамките на едно ТСБ това означава преминаване от дивизионен към процесен подход на управление.

• **Загуби от лоша комуникация.** Във всяка организация понякога се получава объркване в резултат на недостатъчна информация за това как трябва да стартира и протече даден процес или отделни негови елементи. Това води до забавяне и излишни недобавящи стойност действия, допълнителни въпроси и процедури и често е източник на недоволство както у персонала, така и у заинтересованите от този процес страни. Поради специфичното си място на посредник между респондентите, потребителите и ЦУ на НСИ в цялостния процес на производство на информация в НСИ за ТСБ е от първостепенно значение добрата комуникация - както вътрешна, така и външна. Подходящ инструмент за оценка на вътрешната комуникация е провеждането на изследване на служителите чрез въпросник относно следните показатели за оценка на комуникацията:

– Среда на комуникацията - как служителите преценяват комуникацията с техния пряк ръководител;

– Качество на информацията - как служителите оценяват качеството на информацията, необходима за изпълнение на преките им служебни задължения, в резултат от вътрешната комуникация;

– Достъпност на комуникациите - как служителите преценяват комуникацията със служители от по-високи ръководни нива;

– Комуникационни канали - как служителите определят най-подходящия начин за вътрешна комуникация и как в действителност получават информация;

– Ангажимент към ТСБ - как служителите преценяват значението на своята позиция за ТСБ.

За редуциране на загубите от лоша външна и вътрешна комуникация би помогнало разработването на детайлни нагледни карти, които да бъдат достъпни за служителите, респондентите и потребителите.

• **Загуби от нерационално разпределение на ресурсите.** Тъй като директорите на ТСБ са второстепенни разпоредители с бюджет и съществуват механизми за строг контрол върху разходите им, рационалното разпределение на финансовите ресурси е до голяма степен регулирано. За ТСБ в случая е от съществено значение контролната среда да е изградена в съответствие с Методическите насоки по елементите на финансовото управление и контрол, издадени от министъра на финансите на основание чл. 10, ал. 3 от Закона за финансовото управление и контрол в публичния сектор, да има работеща система за управление на риска, контролните дейности да са насочени към намаляване на рисковете за постигане на целите на ТСБ, както и да бъде осъществяван постоянен мониторинг като текуща дейност и чрез допълнителни специални оценки. Не така обаче стои въпросът с разпределението на дълготрайните материални активи и по-специално с компютърната техника, при чието разпределение в годините назад са изиграли роля редица субективни фактори. Техника с по-добри характеристики не означава непременно, че с нея ще работи по-висшестоящият служител в йерархията, а по-скоро нейните

характеристики трябва да са съотнесими с изискванията на програмите и системите, с които се работи. За да се отсеят такива несъответствия, би било добре да се направят подробни описи или досиета с параметрите на хардуера и софтуера на всеки компютър, които редовно да бъдат актуализирани при надграждане. Обновяването и надграждането на съществуващата техника е много по-икономично от закупуването на напълно нова, а от друга страна, ще даде бързината и сигурността, от която се нуждаят служителите в рутинната си работа. Така че и тук има резерв за минимизиране на този тип загуби.

• **Загуби от погрешно съобщена от респондента или потребителя информация.** Вероятно отстраняването на този тип загуби е най-трудната задача за ТСБ. В тях производството на статистическа информация започва с приемане на информация от респондента, а услугите по предоставяне на информация по заявка - с приемане на искането на потребителя. Погрешно подадената информация може да повлече след себе си редица други загуби - на време, материали, ненужни или повтарящи се действия и т.н. Обикновено когато става въпрос за обслужване на клиенти, се търси стандартизиране на процедури и формуляри. В нашия случай има действащи процедури и формуляри и проблемът се крие другаде - в непознаването на методологията и метаданните или в пренебрегването на указанията към формулярите от респонденти и потребители. За съжаление обаче, като че ли възможностите за предоставяне на достъп до тях на респонденти и потребители са почти изчерпани и е по-скоро въпрос на желание от тяхна страна да се съобразят с тях или е въпрос на лична компетентност. Това, което е във възможностите на служителите в ТСБ, е при контактите си с тях да насочват вниманието им към предоставената за тяхно улеснение информация.

• **Загуби при дублиране на действия при производството на статистическа информация.** В материалното производство тези загуби обикновено са резултат на използването на неподходящо оборудване, технологии или материали. Производството на статистическа информация по своята същност е процес от повече или по-малко неосезаемо естество. В този смисъл загубите при обработване биха могли да се интерпретират като загуби от извършване на повече действия или процедури от служителите в ТСБ, респондента или потребителя, отколкото е необходимо, за да бъде изпълнена отделна дейност на процеса. Обикновено това са повтарящи се на различни места в системата дейности с почти незабележими разлики, които снижават скоростта на потока на процеса и не добавят стойност за клиента.

• **Загуби от дефектно производство.** За дефектен продукт или услуга може да се говори, когато те не се реализират според изискванията на клиента от първия път и се налага повторение или допълнителна работа. В ТСБ съществуват няколко критични точки с риск от дефектно производство - погрешно обработена информация от служител, неправилно анализирана информация при обобщаване на информацията, неправилно изготвена информация по заявка и недобро обслужване на потребителите. Елиминирането на загубите от дефекти в материалното производство се постига с въвеждането на подходяща система за контрол на качеството, която да регистрира на възможно най-ранен етап в процеса възникването на дефекта. Качеството на статистическата информация, произвеждана от ТСБ, би трябвало да е главната цел на ръководството му, тъй като основният бизнес процес е точно производството на

статистическа информация. Затова е необходим инструмент за самооценка на качеството на произвежданата информация, резултатите от която ще са и отправна точка за вземане на управленски решения, свързани с влаганите ресурси (човешки, технологични, финансови). Системата за самооценка на качеството на данните в ТСБ включва два елемента - рамка за качество и изготвяне на процедура за вътрешен „статистически одит“. Рамката за самооценка на качеството на произвежданата статистическа информация би могла да следва структурата и принципите на Рамката за оценка на качеството на данните (DQAF), разработена от Департамента по статистика към Международния валутен фонд. Но при предоставянето на статистически услуги на потребители е невъзможно извършването на контрол след производството на статистическия продукт и преди използването му. Гарантирането на постоянно качество и редуцирането на дефектното производство може да се търси чрез обучение на служителите. Колкото по-големи са рутинността и стабилността при изпълнение на процеса по предоставяне на статистическа информация по заявки на потребители, толкова по-постоянно във времето ще е качеството на услугите и по-малки загубите от дефекти.

• **Загуби от неизползвана креативност на работниците.** Бюрократичните нагласи на служителите в ТСБ за управление са направили възможно натрупването на огромни загуби, макар и не в материален план. През 21-ви век най-важният ресурс са хората, но ТСБ все още използват своите служители само за извършване на преките им служебни задължения и се забравя, че те могат да предоставят безплатно своята креативност. Най-лошото е, когато вместо да се превърне в капитал за ТСБ, креативното и новаторското мислене на служителите се игнорира и те биват поставяни в калъпа на изпълнителния служител. Ако служител генерира нова идея и я предостави за ползване на прекия си ръководител, а той го игнорира или (още по-лошо) критикува, малко вероятно е същият служител да излезе с идея пред директора на ТСБ, за да му помогне да постигне подобрене. Важно е да се помни, че ръководителите и подчинените им служители са членове на един екип и те наистина искат да успеят. Дори към момента да не са необходими нови идеи, важно е най-малкото да се помисли за полезността и валидността им. Друг аспект от този тип загуби е непълноценното използване на компетенциите на служителите, придобити чрез обучение във външни институции или чрез самообучение. Това за ТСБ си е безвъзмездно получаване на актив. И този актив може да бъде загубен, ако не е използван, за да донесе полза на ТСБ или да бъде споделен. Докато машината на ТСБ се опитва да създаде армия от многофункционални, взаимнозаменяеми служители с професионален кръгзор единствено в границите на ТСБ, загубите от неизползваната им креативност ще се трупат, вместо да се превърнат в капитал.

Принцип 4: Навременното удовлетворяване на нуждите на заинтересованите от работата на ТСБ страни лесно може да бъде постигнато на ниво ТСБ благодарение на възможностите на въведените статистически информационни системи. Така че в това отношение регионалната структура на НСИ има готовност да премине към Lean управление. На практика остава редизайнът на цялостния бизнес процес и оптимизирането на дейностите от него.

Lean подход при прилагане в ТСБ: Рамката за редизайна на бизнес модела на ТСБ съобразно философията за Lean управление ще се осигури чрез преминаване към

процесен подход на управление, съгласувано с GSBPM. Още повече че в първата част на статията беше онагледена връзката между GSBPM и модела „4П“ на „Тойота“, от който води началото си и Lean концепцията. Установеният строг дизайн на всеки процес ще доведе до подобряване на показателите за изпълнение, тъй като ресурсите и времето не се разхищават с безполезни усилия. По този начин успехът на ТСБ в крайна сметка ще зависи от правилното изпълнение на собствени добре проектирани процеси. Служителите ще работят в екипи, които не са в границите на отделите, а ръководните служители няма да оказват надзор, а ще оказват помощ на своите подчинени. Благодарение на своята мултидисциплинарност процесният подход на управление ще гарантира качествена статистическа продукция, която отговаря на изискванията на потребителите. Това е така, защото всички функции ще са оптимизирани, за да се постигне максимална съвместимост.

Принцип 5: Непрекъснатият стремеж към съвършенство на произведената от ТСБ информация или предоставената услуга започва с реорганизирането на основните действия от всеки процес, а резултатът е факт след приключването на всички процеси в тяхната логическа последователност. Когато бъдат отстранени всички загуби от процесите по производство на статистическа информация, ще се затвори цикълът съкращаване на времето за процесите - съкращаване на обема работа - съкращаване на грешките - намаляване на себестойността - съкращаване на производствената статистическа верига стойност¹.

Lean подход при прилагане в ТСБ: Стремежът към непрекъснато съвършенство не започва с определени срокове, а тогава, когато служителите в ТСБ започват да осъзнават, че процесът на намаляване на усилия, време, пространство, разходи и грешки е всъщност един затворен цикъл, като същевременно произвежданата информация е с необходимото качество, а предоставяните услуги напълно удовлетворяват изискванията на потребителите. Lean управлението използва концепциите на TQM и Six Sigma². Резултатът обикновено е намаляване на разходите и подобряване на качеството. Подходящ инструмент, приложим за спазването на този принцип в ТСБ, е Общата рамка за оценка (CAF).

Личните ми заключения като служител, имал възможността да изкачи последователно всички стъпала в йерархията в едно бивше ТСБ (сега отдел за статистически изследвания към консолидирано ТСБ), показват, че ако се тръгне към внедряване на Lean подход в ТСБ, съществува опасност от три „подводни камъка“:

Първият от тях е разработването на стратегия, показатели за изпълнение на целите в нея и тактика за изпълнението ѝ. Процесите в бизнес модела на ТСБ условно ще могат да се разделят в 3 групи:

¹ Стойностната верига, описана за първи път през 1985 г. от Майкъл Портър в неговия труд „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, се състои от поредица от действия, които създават и изграждат стойност. Според него дейностите, извършвани вътре в организацията, добавят стойност към услугата и продуктите, произведени от нея, и всички дейности трябва да се управляват оптимално, ако организацията иска реално да получи конкурентно предимство.

² Six Sigma представлява статистически метод за подобряване на качеството на процесите от гледна точка на потребителите. Той определя нива на обслужване и измерва отклоненията от тях.

- Стратегически и управленски процеси - чрез тях ръководството на ТСБ в повечето случаи съвместно с Централното управление на НСИ организира, ръководи и контролира ресурсите, за да се насочат оперативните процеси към мисията и визията.

- Оперативни процеси - те влияят пряко върху крайния резултат от дейността на ТСБ, насочени са към мисията му и представляват основните дейности в производствената статистическа верига стойност. Това са процесите, изискващи най-много ресурси в ТСБ, следователно ефектът от всяка промяна в стратегическите и управленските процеси ще се мултиплицира при тях.

- Спомагателни процеси - те са съвкупност от вътрешноориентирани дейности, които служат като инфраструктура за ключовите бизнес процеси. В ТСБ това са административните дейности.

Предвид минималния опит за стратегическо планиране и управление на проекти на ръководните служители в ТСБ съществува реална опасност да не бъдат създадени съгласувани стратегия, визия и цели. Дори да бъде изготвена стратегия, това не е достатъчно само по себе си, ако тя не е разгърната в конкретни дейности, липсва изработена адекватна тактика и не е ясна на служителите и от най-нисшите йерархични нива. Тя трябва да убеди служителите защо това е важно за ТСБ и как ще се случи. Това мое заключение може да бъде тествано с два въпроса: 1) Могат ли всички служители в ТСБ ясно да кажат какви са годишните цели на ТСБ (или целите от Стратегията за развитие на Националната статистическа система)? и 2) Могат ли да опишат как тяхната работа допринася за постигането на целите на ТСБ? Ако в по-голямата си част отговорите на служителите са неясни или погрешни, това означава че трябва да се обърне по-сериозно внимание на стратегията и стандартизирането на показатели за изпълнение. Когато става въпрос за толкова мащабни промени в границите на едно ТСБ, не може да се приеме за положителен фактът, че само някои от служителите ще могат да отговорят на тези въпроси. Защото това означава, че само те са наясно как могат да бъдат в полза на евентуална промяна. Ключът към разрешаването на тази ситуация е дефиниране на компактен набор от подходящи, смислени и ангажиращи показатели на всяко ниво на ТСБ (управленско ниво, ниво отдели и - където се налага - ниво служител). За съжаление обаче, това рядко се случва, тъй като всеки опит за определяне на показатели завършва или с определяне на огромен брой показатели, или с формално определяне на такива. Затова и за ръководството на ТСБ ще е трудно да създаде стратегическата рамка с показатели за целите.

Вторият подводен камък е лидерството. Всяка промяна изисква от ръководните служители в ТСБ да бъдат не само добри мениджъри, но и добри лидери. Лидерите обикновено се характеризират като хора, имащи визия за бъдещето, страст и почтеност. Като лидери в период на промени те трябва да имат високи нива на енергия, да бъдат иновативни, да се фокусират върху хората, да вдъхват доверие, да имат дългосрочна визия и кураж за оспорване на статуквото. Ролята на лидера е да вдъхновява с думи и действия. А това в случая означава, че от лидерските качества на ръководните служители в ТСБ зависи и желанието на служителите да участват в реализирането на действителна промяна и повишаване на ефективността на ТСБ. Ключът към разрешаването на тази ситуация е да се насърчават служителите за инициативност чрез представяне на техни

собствени проекти за осъществяване на промяната. Полезен похват в случая е разработването на пътна карта за внедряване на Lean управление на процесите, като се започне от самооценка на зрелостта на ТСБ (актуално състояние).

Третият подводен камък е ангажираността на служителите и техните ръководители. От нея може да се предскаже тяхното поведение и в крайна сметка успехът или неуспехът. Началото на инициативата за подобрене на ефективността на ТСБ естествено е ефективната стратегия, показателите за изпълнение и лидерството, но те зависят и от това как служителите в ТСБ комуникират и как се обучават. От друга страна, политиките за човешките ресурси трябва да се приведат в съответствие със стратегията и посоката на развитие на ТСБ. Много често възнагражденията и механизмите за насърчаване на служителите остават встрани от показателите, използвани за измерване на организационния успех. Това е и причината някои служители да не желаят да се ангажират. Всичко това ще доведе до по-бавна и неустойчива промяна.

Съпротива срещу промяната в ТСБ

Генерално причините за съпротива на служителите в ТСБ срещу промяната в резултат на въвеждане на Lean управление могат да бъдат обособени в две основни направления в зависимост от произхода им:

1. Породени от организацията трудности, произтичащи от самата нея като липса на ресурси (бюджет, време, персонал), стратегия, знание и други.

2. Породени от служителите трудности, произтичащи от човешкия фактор в организацията като резистентност, комфорт, страх и други.

Всяка промяна е съпроводена със съпротива - факт, с който се е сблъсквал всеки ръководител. Затова е важно първо да се разберат причините, които я пораждаат, и едва тогава ще бъде възможно да се генерира ентузиазъм сред служителите и да бъдат спечелени тези, които биха се противопоставили. Личните ми наблюдения като ръководен служител в ТСБ са, че основните причини, които пораждаат у служителите съпротива срещу промяната са:

1. Липса на участие на служителите. Ако е налице участие на служителите в процесите на вземане на решения, те ще могат да се припознаят като собственици на промяната и ще работят за нейния успех.

2. Неясни процеси и процедури по отношение на целите. Преди осъществяване на промяната трябва да е ясно с какви средства ще бъде постигната, да се дефинират разбираеми и реалистични стратегия, процеси и процедури и това да бъде описано за информация в бъдеще.

3. Неефективно лидерство и лидерски стратегии. Внедряването на Lean подхода в ТСБ няма да е успешно, ако няма лидер и ръководство, което да води и насочва към целта.

4. Неефективна комуникация със служителите. Ако работниците и служителите не са информирани за ползите от Lean концепцията, те ще запазят и дори засилят противопоставянето и съпротивите си към нея. Комуникацията и комуникационният план са задължителни в организацията, особено в процес на промяна.

5. Неправилното управление на професионалния капацитет и компетенции на служителите. Делегирането на изпълнението на дейности по внедряването на всяка новост в ТСБ трябва да включва подходящите и компетентни служители.

6. Излизане от зоната на комфорт. Дискомфортът, който носи промяната със себе си, произтича от „разчупване“ на познатото и навлизането в непознатото и несигурното, а това активира допълнителни съпротиви в служителите срещу промяната.

Ориентир на ръководителите на ТСБ за това дали ще има съпротива, или по-скоро колко силна ще е тя, могат да бъдат следните показатели:

– Желание за промяна - служителите трябва да са запознати с промяната и да са мотивирани за нея при стартирането ѝ.

– Способности, умения, потенциал - служителите трябва да са подготвени за нея като способности, знания и умения.

– Критична маса на поддържащите идеята за промяна - преценката за това е изцяло в ръцете на ръководителя на ТСБ. Ако няма достатъчна подкрепа, е необходима стратегия за набавяне, а за намаляване на съпротивата най-ефективна е комуникацията на промяната.

И пак от личен опит, но този път от позицията на служител, на който нееднократно заедно с други служители му се е налагало да „се съгласява“ с организационни промени и промяна в начина на работа, мога да твърдя, че индикаторите, чрез които може да бъде разпозната съпротивата срещу промяната, са лесно разпознаваеми: по-ниска или загуба на мотивация за работа, намалена производителност и по-ниски резултати, нервност, конфликти, отсъствия от работа, текучество и други.

Причините за съпротива от страна на служителите в ТСБ могат да бъдат овладени по следните начини:

1. Обучение и комуникация. Навременната изпреварваща информация и подготовка помага на служителите да видят нуждата от промяна. Това намалява необоснованите и некоректни слухове, свързани с ефекта на промяната в ТСБ.

2. Участие и въвличане. Когато служителите са привлечени да бъдат част от създаването на план за промяна, е по-вероятно те да се настроят позитивно и да не ѝ се съпротивляват. В случая е важно не просто да се „имитира“ интерес от страна на ръководителя към позицията на служителите, а техните становища и идеи да бъдат реално претворени в управленски решения.

3. Подкрепа и фасилитиране. Помощта от ръководството на ТСБ за справяне със страха и тревогата в периода на преход чрез специални обучения, съветване и време в неформална обстановка осигурява на служителите нужния комфорт, за да се справят.

4. Преговаряне и постигане на съгласие. В случаите, когато служител или група от служители имат какво да губят при промяна, ръководителите в ТСБ могат да се преборят със съпротивата, предлагайки им различни поощрения. Това може да бъде постигнато, като се позволи на съпротивляващите се служители да поставят вето на част от

промените, които не са в основата на същинската промяна, а значимите промени се запазят.

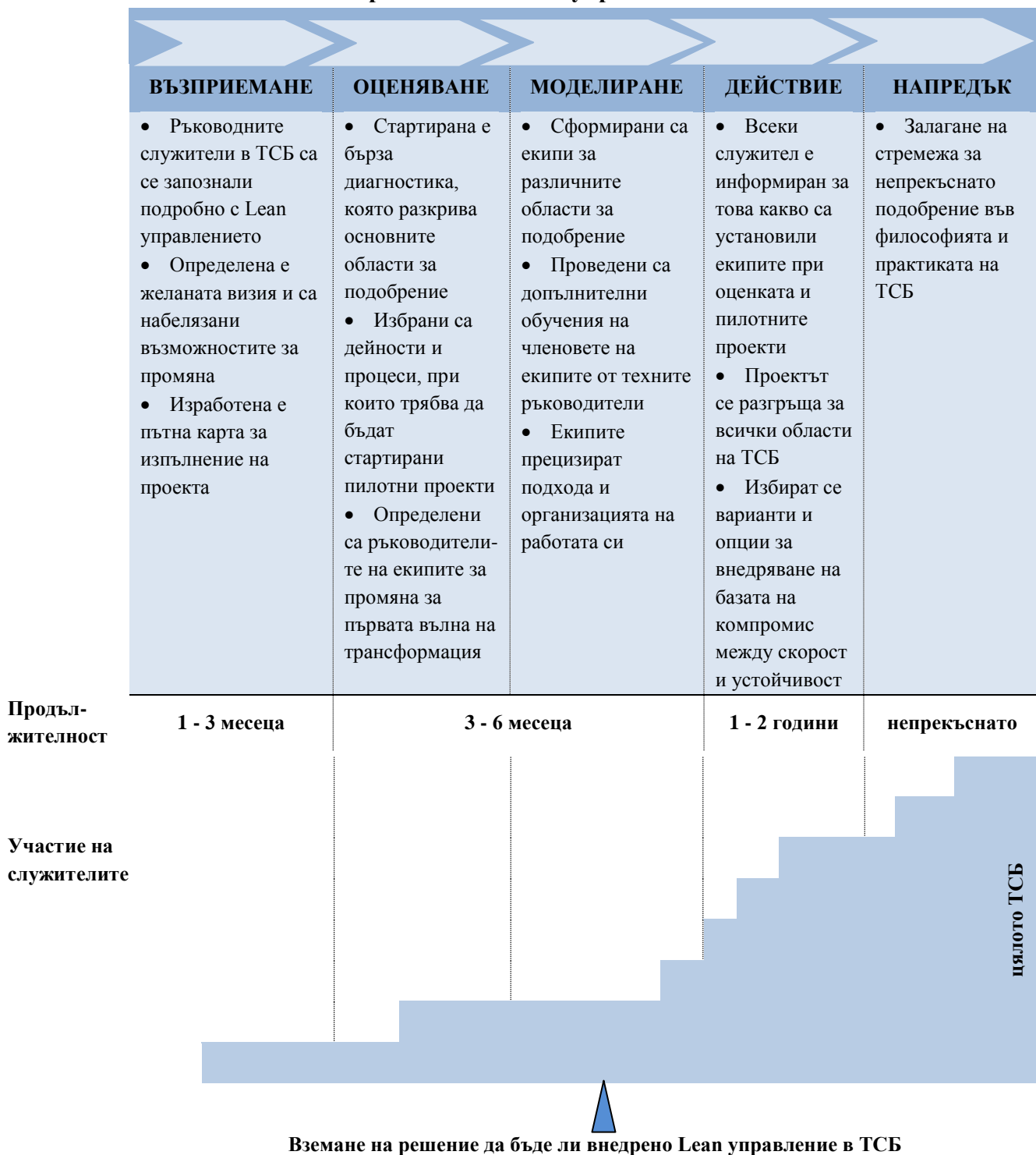
5. Манипулиране и кооптиране. Манипулацията е много често използвана в ситуация на промяна и се изразява най-вече в предоставяне на служителите само на част от информацията, като се скрива негативната. Кооптирането се изразява в привличане на опонентите не на база включеност, а чрез облаги (например предлагане на по-висока длъжност).

6. Явна и скрита принуда. Този подход се базира на заплахи и санкции и работи за кратко. В дългосрочен план намалява успеваемостта на промените, тъй като ги дискредитира и допълнително настройва служителите срещу тях.

Етапи на внедряване на Lean управление в ТСБ

За да се внедри Lean управлението в ТСБ, ръководителите и служителите в тях трябва да преминат през пет етапа:

Етапи на внедряването на Lean управление в ТСБ



Пълната трансформация към Lean управление може да отнеме няколко години, но подобренията в удовлетвореността на потребителите и служителите, на

производителността, на времето за изпълнение ще започнат да се натрупват. Lean управлението изисква голяма част от персонала да се ангажира с обучение, да пренастрои визията си за бъдещето на ТСБ и да се научи да разрешава проблеми с новопридобити знания и умения. Всеки ръководител знае колко трудно е това. Но реално погледнато, навсякъде по света и в организации от всякакъв тип този управленски подход доказано работи за подобряване на тяхната ефективност.

В заключение не само на тази статия, но и на цялата тема за подобряване на ефективността на регионалната структура на НСИ в контекста на съвременните концепции за мениджмънт, ще се опитам да отговоря на въпроса „Какви професионални качества трябва да притежават лидерите на екипи и служителите в тях, за да направят осъзнат избор за прилагане на бенчмаркинг, Lean концепцията, принципите на стандарта ISO 9001 и внедряването на CAF, който да даде положителни резултати върху качеството на произвежданата статистическа информация в ТСБ?“. За тази цел по-долу са представени кратки професионални характеристики на експертите съобразно тяхната роля. Те условно са разделени в три категории - ръководен екип (директор на ТСБ и други експерти в системата на ТСБ и НСИ), лидери на оперативни екипи (експерти в ТСБ с доказани лидерски качества независимо от длъжността, която заемат в щатното разписание на ТСБ) и членове на екипа (експерти в ТСБ). Освен това съзнателно не поставям като критерий непрекъснатия стаж в ТСБ, защото невинаги по-дълъг трудов стаж означава и по-подходящи качества за реализиране на една промяна. Като служител на ръководна длъжност в ТСБ често са ме критикували, че търся мнението и на млади служители с малък стаж. Но аз залагам на тезата, че управленските решения не се вземат с оглед разрешаване на проблемите в краткосрочен аспект - седмица, месец, година. Един ръководител трябва да има визия за структурата, която управлява, за години напред, да умее да вижда потенциала в хората, които ще останат след него, и да им даде шанс този потенциал да бъде разгърнат. Защото ако например днес съм ръководител на една структура, утре може вече да не съм аз, а някой друг. И този, който заеме моята позиция, трябва да наследи екип, членовете на който взаимно се допълват и който може да реагира адекватно на предизвикателствата както на рутинната работа, така и при организационни промени.

Ръководен екип

Защо ролята на тези експерти е важна:

– Определянето на реалистични стратегически цели, разработването на план за постигането им, комуникирането на целите и обратната връзка е от решаващо значение за успеха. А както пише Дракър в книгата си „Мениджмънт - задачи, отговорности, практики за мениджмънта“: „... Мениджърът е този, който вдъхва живот на предприятието. Първостепенната задача на мениджъра е да използва ресурси и да създава продукция. Второстепенната му задача е да ръководи и да контролира”.

– Служителите искат да видят и чуят ангажимент на ръководството на ТСБ към подобряване на ефективността.

– Качеството на управление на ТСБ е предиктор за успех или неуспех на нововъведенията.

Какво изисква ролята:

– Убеденост в необходимостта от внедряване на новите подходи и визия за осъществяването им. Естествено няма как първоначално да се предвидят всички препятствия, изискващи промяна на първоначално набелязаните действия, но пък всяка промяна е част от цикъла за непрекъснато усъвършенстване.

– Активно и видимо участие през цялото време.

– Изграждане на „коалиция за подкрепа“ при въвеждането на нови подходи за подобряване на ефективността и управлението на съпротивите. Тук принос биха имали ръководителите от всички нива в ТСБ - да пренесат и комуникират новостите обратно към техния отдел или сектор.

– Комуникация на ръководния екип директно със служителите в ТСБ - служителите искат да чуят конкретни причини, подкрепени с доказателства, налагащи нововъведенията от някой на „върха“.

Компетенции на експертите в ръководния екип:

– Основни компетенции: ангажираност, комуникативност, работа в екип, работа с нормативни документи;

– Специфични компетенции: грижа за заинтересованите страни, лидерски умения, постоянно подобряване, управление на промяната, управление чрез компетенции, устойчиво развитие;

– Управленски компетенции: планиране, управление на проекти/процеси, управление на трудовото представяне, управление на хора.

Знания и умения:

– Познава много добре областта на нововъведенията (бенчмаркинг, Lean, CAF, ISO 9001 и др.) - принципите, инструментите, етапите.

– Познава нормативните документи в областта на статистиката, държавната служба, трудовото право.

– Познава принципите на планирането и бюджетирането.

– Познава и прилага утвърдените вътрешни правила и процедури в НСИ.

– Разбира бизнес модела на НСИ, ТСБ, GAMSО и GSBPM.

– Познава и следи методите и подходите на съвременния мениджмънт.

– Притежава емоционална интелигентност.

– Притежава умения за въздействие и влияние.

– Прилага ефективно управленски методи за организация и контрол на хора и процеси, управлява времето, екипа, капацитета.

– Съобразява бързо, генерира решения, борави с методи на анализ и синтез при обмисляне на дадена ситуация, становище, проблем и т.н.

- Борави свободно с основни законодателни и икономически термини.
- Работи самостоятелно с ежедневно използвания софтуер и специализираните информационни системи.
- Притежава професионален опит на ръководни позиции в публичния сектор и/или в мениджмънта на регионални структури. Образование и допълнителни квалификации - в областите статистика, икономика, право, публична администрация, управление на проекти.

Лидери на оперативни екипи

Защо ролята на тези експерти е важна:

- Лидерите на оперативните екипи са най-близо до ръководния екип, а техните екипи са тези, които трябва да приемат нововъведенията и да ги реализират оперативно, за да бъде постигната крайната цел.
- Каквито и нововъведения да се внедряват в едно ТСБ, винаги ще съществуват два постоянни източника на промени:

1. Инициативи от горе надолу, стартирани от служителите с ръководни длъжности в ЦУ на НСИ и ТСБ, свързани с изпълнение на непрекъснатия процес на производство на статистическа информация и административно управление и контрол;

2. Инициативи в отговори на ежедневните нужди на заинтересованите страни.

Лидерите на оперативни екипи са тези, които трябва да подкрепят своите служители и в двата случая, като не позволяват предприетите действия за внедряване на нововъведенията да влияят негативно върху качеството на крайния продукт през целия процес на внедряване.

- Отношението и действията на лидера на оперативния екип ще се отразят в екипа му независимо дали отношението е подкрепа, или съпротива.

Какво изисква ролята:

- Информирание на служителите за това как пряко ще им повлияе промяната от нововъведенията и осигуряване на обратна връзка.

– Проводник на позитивно отношение към нововъведенията. Ако лидерът на оперативния екип не подкрепя промяната, то няма как да убеди и служителите да работят за каузата.

– Подпомагане на служителите чрез менторство и посредством личен пример за адаптация в процеса на внедряване на новите управленски подходи.

– Действия за намаляване на съпротивата.

Компетенции на експертите като лидери на оперативни екипи:

- Основни компетенции: ориентация към заинтересованите страни; ориентация към резултати

– Специфични компетенции: водене на преговори, ефективна комуникация, контрол върху качеството, прилагане на специфични нормативни изисквания, работа с нормативни документи

– Управленски компетенции: планиране, управление на екип, управление на конфликти, управление на проекти.

Знания и умения:

– Познава много добре областта на нововъведенията (бенчмаркинг, Lean, CAF, ISO 9001 и др.) - принципите, инструментите, етапите.

– Познава нормативните документи в областта на статистиката, държавната служба, трудовото право.

– Има базови познания по икономическите параметри на дейността.

– Познание на основните принципи при изготвяне на бизнес планове, бюджети, отчети и финансови прогнози.

– Притежава умения за вземане на решения.

– Притежава умения за ефективна комуникация.

– Притежава лидерски умения, доказани назад във времето.

– Притежава умения за разбиране на основни законодателни термини и закони.

– Притежава умение да води преговори и да убеждава.

– Притежава умение да разработва оперативни бюджети;

– Притежава умения за организация на работния процес, подбор и ръководство на екип.

– Работи самостоятелно с ежедневно използвания софтуер и специализираните информационни системи.

– Притежава професионален опит на експертна или ръководна позиция в ТСБ. Образование и допълнителни квалификации - в областите статистика, икономика, право, публична администрация, управление на проекти.

Членове на екипа за внедряване на нововъведенията в ТСБ

Защо ролята на тези експерти е важна:

– Членовете на екипа, натоварен с практическото прилагане на нововъведенията в основните работни процеси, имат за задача да проектират как нещата ще се извършват по различен начин.

– Те трябва да гарантират, че предстоящата промяна в резултат на нововъведенията ще бъде част от непрекъснат процес на подобрения.

– Внедряването на нови подходи за организация на работата ще е най-ефективно, когато идеите идват от долу нагоре.

Какво изисква ролята:

– Ясно да се определи как и какво ще се променя и как това ще въздейства върху ежедневните задачи и работа на служителите.

– Ясна визия за техническото изпълнение на дейностите по внедряване на новите подходи за работа (планове, графици, ресурси, разпределение на работата, структура, бюджет).

– Членовете на екипа да гарантират, че се осигурява своевременна информация за дейностите и резултатите на всеки етап от внедряването на новостите.

– Работата на членовете на екипа започва едновременно с работата на ръководния екип.

Компетенции на експертите в екипите:

– Основни компетенции: ангажираност, комуникативност, работа в екип

– Специфични компетенции: аналитична компетентност, внимание към детайла, организираност, планиране, ориентация към резултати, устойчиво развитие.

Знания и умения:

– Познават много добре областта на нововъведенията (бенчмаркинг, Lean, CAF, ISO 9001 и др.) - принципите, инструментите, етапите.

– Полагат грижи за постоянна актуализация на знанията си и за повишаване на ефективността на изпълняваната работа.

– Сътрудничат с други екипи в същата област (може да са екипи от други ТСБ, от ЦУ на НСИ, други регионални структури на публичната администрация).

– Работят ефективно в екип.

– Прилагат ефективно управленските методи за организация и контрол на хора и процеси, управляват времето, капацитета.

– Спазват всички законови изисквания и вътрешни правила.

– Работят самостоятелно с ежедневно използвания софтуер и специализираните информационни системи.

– Притежават професионален опит на експертна или ръководна позиция в ТСБ. Образование и допълнителни квалификации - в областите статистика, икономика, право, публична администрация.

Това дали един нов управленски подход, насочен към повишаване на ефективността на ТСБ, ще постигне целта си, зависи от неговото приемане и подкрепа от страна на служителите и използването на инструментите му по начин, мотивиращ и стимулиращ екипа, натоварен с внедряването, и служителите в ТСБ да го приемат и

прилагат. Всяка роля при внедряването и последващото усъвършенстване на всеки един нов управленски подход еднозначно и пряко допринася за резултатите.

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА:

Йоргова, Ю. (2011). Концепцията „Тънко производство“ в логистиката на услуги - приложимост, особености и предимства.

Chartered institute of public finance and accountancy, Institute of chartered accountants Australia (2013). Better Benchmarking an executive guide to continuous performance improvement.

George, M., D. Rowlands, M. Price, J. Maxey (2005). The Lean Six Sigma Pocket Toolbook, New York: MCGraw-Hill.