

AGILE УПРАВЛЕНИЕТО КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ МОДЕРНИЗАЦИЯТА НА ТЕРИТОРИАЛНИТЕ СТРУКТУРИ НА НАЦИОНАЛНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИ ИНСТИТУТ

*Светла Иванова**



Въпреки че вече са факт известни трансформации, постижения и пробиви в резултат от започналата модернизация на Националния статистически институт (НСИ), промяната на организационната култура си остава едно от най-сериозните предизвикателства. И по-специално промяната на нагласите на служителите и техните ръководители, че курсът, който е поел НСИ, изисква промяна на традиционните начини за работа, като се дава път на иновативни за институцията подходи, технологии и процеси, насочени към подобряване на ефективността на структурните звена и на института като цяло, и на ефикасността на използваните ресурси. От друга страна, промяната в организационната култура се налага и от необходимостта НСИ да е актуален съобразно съвременните изисквания към официалната статистика, да поддържа конкурентно предимство сред производителите на информация, своевременно да се адаптира към новите технологии, да използва възможностите за обмен на знания и умения с академичните институции и да се възприеме нов начин на мислене, който насърчава споделянето на идеи извън организацията. Трансформацията на организационната култура независимо от големината на организационната структура и нейното местоположение в структурната схема на НСИ занапред ще изисква лидерство, насочено към преодоляване на предизвикателствата, свързани с нейната гъвкавост спрямо влиянието на външната среда, и устойчивост към новите начини на работа.

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

Ето защо ръководителите на всяко структурно звено в НСИ трябва да намерят отговор на въпросите:

- От какви принципи трябва да се ръководят, за да създадат нова организационна култура?

- Какви способности трябва да придобият те самите, за да осъществят успешна промяна в организационната култура?

- Как да бъде преодоляна пропастта между лидерските умения, които са налице към момента, и тези, от които ще се нуждаят в бъдеще?

Но най-напред те трябва да са наясно доколко гъвкави са управляваните от тях структури и да предприемат мерки за премахване на това, което им пречи да са такива.

Защо гъвкавостта има значение за организацията и нейните ръководители?

Най-общо казано, организационната гъвкавост е капацитетът на една организация да бъде безкрайно адаптивна, без да се налага да се променя. Ключът тук е да бъдеш креативен и приспособим. Две са основните причини, поради които е необходимо ръководителите на структурите на НСИ да се фокусират върху гъвкавостта: Първо, промените понякога се случват твърде бързо без възможност за дългосрочно планиране. И второ, процесът на непрекъснато усъвършенстване и респективно повишаване на ефективността зависи в значителна степен от готовността на служителите за промяна в организацията на работата. Ответна реакция на внезапни промени е способността на организацията за адаптация, но само тогава, когато тези промени, дори и радикални, са предсказуеми (например промяна в състава на ръководните екипи, промяна в стратегията, започване на нови проекти, бюджетни ограничения, съкращаване в числеността на щата, реструктуриране). Начините за реакция в този случай ще включват всичко, което може да се направи, за да се реагира на промените без възможност да се въздейства върху основната причина за тях. Или казано по-просто - адаптивността в отговор на промените е като лечение на симптомите на хронично заболяване. Но когато се налага ответна реакция на внезапни промени, добрият ръководител трябва да успее да задържи екипа си фокусиран върху хоризонта, а не върху моментните действия в отговор на тях.

Гъвкавост обаче не означава адаптивност. Гъвкавата организационна култура е управленска философия, която не почива единствено на успешната реакция на промените, а приема предизвикателствата като възможност за подобрене, непрекъснато се стреми към него, дори когато вече успешно се е справила с тях. Такава организация разглежда неуспеха като възможност за обучение, следва целите си, притежава жизненост, има синхрон между мисията, визията и ценностите ѝ. В нея вземането на бързо решение не се случва само по време на криза, а ежедневно. Налице са силна способност за изпълнение на задачите, високи нива на отчетност, мислене, ориентирано към заинтересованите страни, и силно изразено взаимодействие с други външни организации или вътрешни структури. И в резултат на всичко това - тя е финансово по-успешна, без да бъде компрометирано качеството на работата.

Може ли да се създаде гъвкава организационна култура в териториалните статистически бюра (ТСБ)?

Създаването на гъвкава организационна култура е възможно и трябва да бъде първият стратегически приоритет на ръководните екипи на създадените през 2015 г. ТСБ, защото това е културата, която определя способността на едно ТСБ да регулира всяка своя дейност и процес и да изпълнява своите цели независимо от въздействието на външните фактори. Но за да се реализира това, е необходима промяна на цялостния подход на управление на ТСБ с акцент върху четири основни принципа: целенасочено лидерство, лична промяна, участие на всички и фокусирана устойчивост. Ако тези четири принципа са червената нишка на управление и на трите ръководни нива (директор, началник на отдел и началник на сектор), тогава неизменно ще се елиминира синдромът „нищо не зависи от мен, просто така реши шефът“ (или казано с езика на съвременния фолклор - „директор съм на водопад“).

Въпреки че много публични институции вече имат опит или са започнали да прилагат за пръв път различни съвременни управленски подходи, в ТСБ не са много служителите, които към днешна дата са наясно със същността и ползите от тях. Масовата практика, за която донякъде причина може да бъде сложната система за комуникация и контрол на НСИ поради географската отдалеченост на териториалните звена, е да се следват правилата без задълбочено вникване в причината за тяхното създаване. Това съвсем не означава, че хората, работещи в тях, са лоши служители или ръководители, а по-скоро че са се фокусирали предимно върху изпълнението на преките си задължения. Което е добре, но не е достатъчно, защото се оказва, че зад натрупания с годините професионален опит и перфектно изпълнение на задълженията се крие недостатъчно познаване на корпоративната философия, липса на стратегическо мислене, невъзможност за адекватна защита на собствена позиция в контекста на наложили се промени. В резултат на това има перфектни изпълнители, изградени през първите години на трудовия си стаж в ТСБ, но без реална промяна в тяхната ефективност с течение на времето. Недостатъчното познаване и опит със съвременните инструменти за управление и липсата на инициативност у ръководните екипи в ТСБ за разчупване на статуквото води до намаляване на мотивацията на персонала и като цяло до по-ниски стойности на показателите за ефективност. Това е и причината, поради която принципите на гъвкавото управление трябва да се познават и да се споделят от всеки служител.

И ако фокусът в ТСБ е в посока подобряване на неговата ефективност, необходимо е създаване на организационна култура, която предполага познаване на принципите на Agile¹ и Lean² управлението, разликите между тях и съответните им инструменти за прилагане - Scrum и Kanban. Управлението, което оприличих на

¹ Agile управление (гъвкаво управление) - стил на управление, който се фокусира върху осигуряването на качество и постоянно самоусъвършенстване чрез използване само на методи, които дават резултати и успехи.

² Lean управление (икономично управление) включва подходи 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.

водопад, е изпитано и оптимизирано с годините и затова предоставя комфорт на ръководителите и служителите в ТСБ. Но в съвременния динамичен свят търсенето на комфорта в управлението на една организация никак не е положително качество на нейните ръководители. Защото на първо място поради динамиката на външните фактори на средата на функциониране няма как да бъдат предварително идентифицирани всички рискове, с които ще се сблъскат с времето служители и ръководители в ТСБ, ако просто се спускат по водопада на така удобното статукво. Казано по друг начин - колко от ръководителите в ТСБ преди започване на работата по една задача могат да предоставят на своите екипи такива инструкции, че следвайки единствено и праволинейно само тях, да доведат задачата докрай? А като се вземе предвид и това, че ТСБ като структури на НСИ произвеждат статистическа информация, необходима за държавното управление, и вложените в производството на тази информация средства са част от бюджета на страната, означава, че ние носим отговорност пред обществото доколко е адекватна нашата политика по отношение на вложените ресурси в дейността ни.

Може ли Agile управлението да накара управленския „водопад“ в ТСБ да смени посоката си?

В предишни публикации описах подробно факторите, които определят НСИ като уникална държавна институция и ТСБ като уникални териториални структури на държавната администрация. Оказа се, че съществуват съвременни управленски инструменти от частния сектор, които могат успешно да бъдат прилагани в ТСБ, като се адаптират съобразно функциите и организацията им. Като например Lean управлението, чието адаптирано прилагане в ТСБ може да допринесе само ползи за тях и респективно за НСИ.

По същество Agile управлението представлява съвкупност от методи и инструменти, в основата на които са повтарящи се действия през определени етапи от работата и самоорганизиращи се екипи от служители с различни функции, с фокус върху изискванията на заинтересованите страни и привеждането на организацията в съответствие с реалната среда, оказваща влияние върху дейността. Като подход е структуриран и описан преди около 15 години. Първоначално е използван главно от малки софтуерни стартиращи фирми, но сега се прилага в много големи корпоративни предприятия. Това е така, защото дава положителни резултати при различни проекти и различни дейности, а не само в областта на софтуерния бизнес.

Agile управлението се различава от повечето стилове на управление по това, че насърчава промяната, без значение в кой етап от изпълнението на един процес се предприема, адаптивното краткосрочно планиране и гъвкавостта, а ползата от него е предимно за заинтересованите страни.

Когато се търси ефективен и уникален метод за управление на процеси, прилагането на техники от Agile управлението е подходящо за ТСБ поради следните причини:

- Agile управлението се фокусира върху осигуряването на качество и постоянно самоусъвършенстване, като се използват само процедури, които дават резултати и

допринасят за успеха на изпълнението, а това в контекста на предприетата модернизация на НСИ е от съществено значение за ТСБ.

- Agile управлението изисква прозрачност и дисциплина по отношение на изпълнението на задачите, предполага бързо темпо, гъвкавост и делегиране на права в условията на динамична околна среда. А ТСБ имат реален потенциал за такъв начин на работа, дължащ се на утвърдените през годините организационни ценности.

- ТСБ стоят най-близо до респондентите във веригата от процеси по производство на статистическа информация, което създава постоянно отворена линия за комуникация с тях, и това, от своя страна, може да е добър коректив, а Agile управлението се грижи за всяка заинтересована страна и нейните специфични нужди.

- Целта на предприетата реформа на териториалните структури на НСИ е непрекъснато подобрене и по-добри резултати от всяка дейност в ТСБ, а не само на крайния продукт от производствения цикъл в рамките на ТСБ. А това е в основата на философията на Agile управлението.

И малко факти от историята на Agile методологията, които водят до интересни изводи: През февруари 2001 г. 17 разработчици на софтуер се срещат, за да обсъдят гъвкавите методи за разработка. В хода на дебатите те се обединяват около идеята за дефиниране на единни принципи за гъвкавите методи на работа и така се стига до подписването на Манифеста на гъвкавите методологии³. В него са представени ценностите, които са водещи в прилагането му:

- Хората и взаимоотношенията са над процесите и инструментите;
- Работещият софтуер е над изчерпателната документация;
- Сътрудничеството с клиента е над формализирането на договора;
- Реагирането на промяната е над следването на плана.

Принципите, заложи в Манифеста, са:

1. Задоволяване на нуждите на клиентите чрез навременно предоставяне на полезен софтуер.
2. Възможна е промяна в продукта дори и в напреднал стадий на разработка в името на удовлетвореността на клиента.
3. Често доставяне на работещ софтуер в по-кратки срокове.
4. Ежедневно сътрудничество между разработчици и ръководители на проекта през цялото време на проекта.
5. Проектите се изграждат от мотивирани личности, на които се предоставят подкрепа и ресурси и им се гласува доверие.
6. Най-добрият начин за предаване на информация към и вътре в екипа е разговорът лице в лице.
7. Работещият софтуер е основната мярка за напредъка.
8. Постоянното темпо на спонсорите, разработчиците и потребителите води до устойчиво развитие.
9. Постоянното внимание към техническо усъвършенстване и добрият дизайн подобряват гъвкавостта.

³ <http://agilemanifesto.org/iso/bg/manifesto.html>.

10. От изключително значение е да отпадне максимално работата, която не носи стойност.

11. Най-добрите архитектури, изисквания и дизайни произлизат от самоорганизиращи се екипи.

12. През равни интервали от време екипът обсъжда как да стане по-ефективен, след което настройва работата си в съответствие с взетото решение.

С времето принципите на Манифеста стават основа на Agile управлението като цяло.

Всеки служител на ТСБ би припознал ценностите и принципите на Манифеста като обстоятелствата, които правят неговата работа успешна - контекста, участието на клиентите (заинтересованите от работата на служителите в ТСБ страни), иновациите, модулността на работния процес, реакцията на допуснати грешки. И това е така, защото:

- Основен принцип в Agile управлението е да се работи бързо. Задачи, които трябва да се изпълнят в определен времеви отрязък, могат да се разбият на отделни дейности с кратки срокове, като на изхода на всяка дейност се валидира резултатът. Така се гарантира, че всякакви промени или тактики за усъвършенстване могат да бъдат тествани по-рано. Освен това всяка следваща дейност от процеса ще стъпи на вече проверен резултат и когато на изхода ѝ е констатиран проблем, той ще се търси само в работата по нея. Ако не се прилага такава модулност при изпълнение на процесите и се валидира резултатът единствено на изхода на процеса, при констатирани проблеми причината за тях ще се търси по цялата верига от дейности. Ситуацията се усложнява още повече, ако изпълнението на процеса е приключило с крайната дата на срока. Този начин на работа носи на изпълнителите конкурентното предимство за едновременно изпълнение на изискванията за навременност и качество на произведената информация.

- Комуникацията и мотивацията са от съществено значение в този начин на мислене в Agile управлението. Ръководителите/отговорниците на статистическото изследване или проекта, заинтересованите страни и изпълнителите на задачите трябва да са в непрекъсната комуникация. Всяка страна трябва да предоставя актуална информация на останалите и съответно да е мотивирана да използва постъпилата нова информация. Agile управлението е бърз, динамичен и гъвкав път към успеха, но само тогава, когато всички участници са наистина готови за приемане на критика, разбират промените или неуспехите и имат мотивацията да работят заедно за постигане на обща цел.

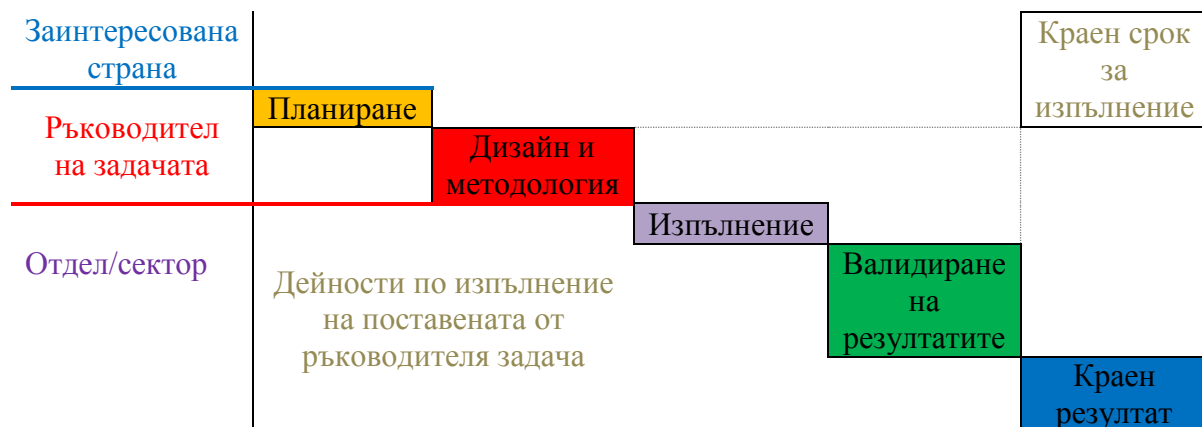
- Простотата е друг ключов елемент от философията на Agile управлението за постигането на положителни резултати. Това означава абстрахиране от предишни модели на поведение или организация на работата и съсредоточаване само върху изпълнението на конкретната дейност от процеса, като се елиминират онези дейности, които не добавят стойност към крайния продукт. Така ще се увеличи ефективността на екипа и изпълнението на проекта ще отнеме по-малко време.

- Индивидуалният подход по отношение на срокове и модели на организация на екипа, работещ по една задача, води до по-реалистична оценка на ефективността му и по-добри резултати. Налагането на шаблон за организация на работата или срокове,

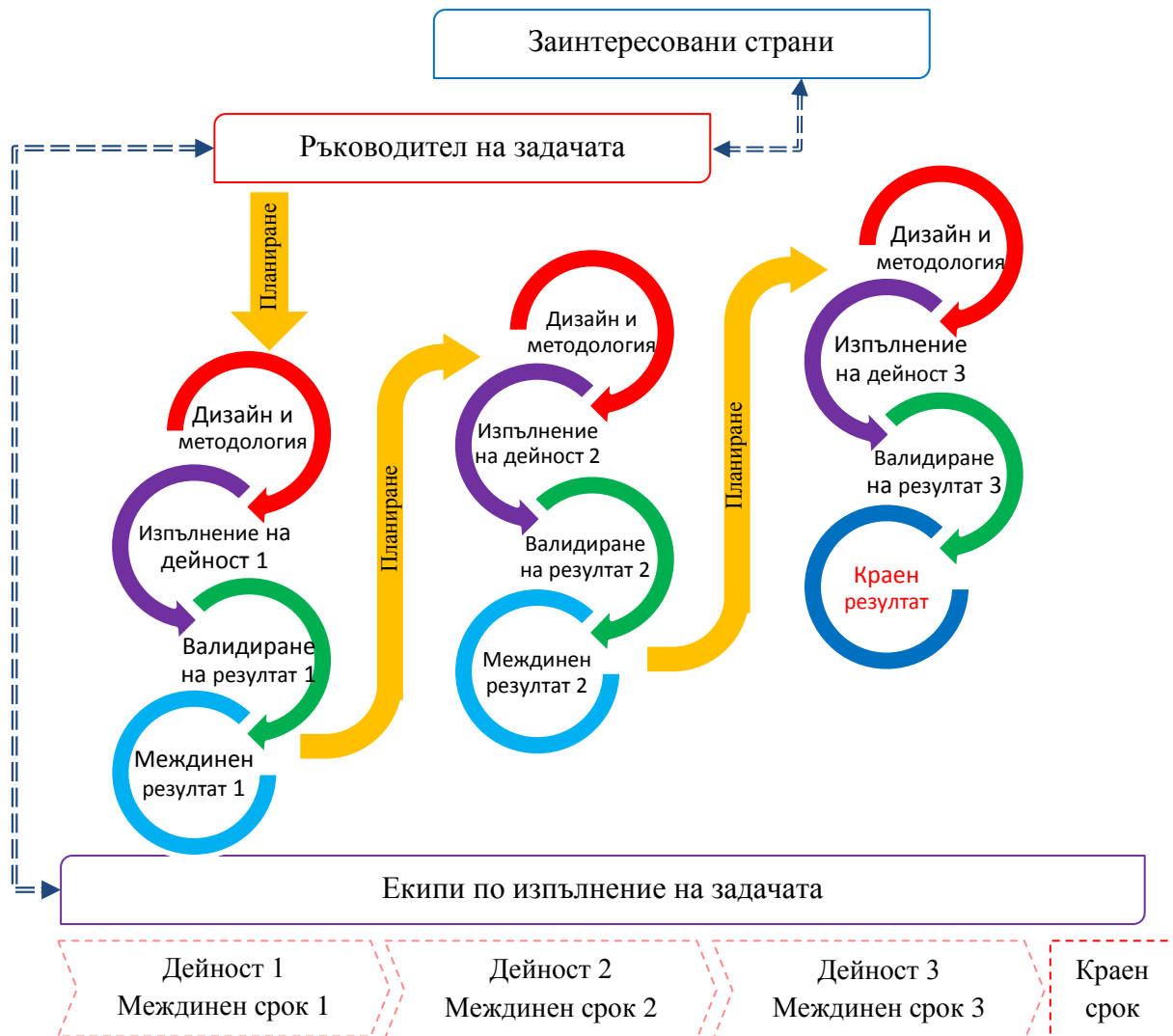
които са дали положителен резултат при работа по друга задача, не гарантират доброто качество на крайния резултат. Практиката доказва, че в непредвидени кризисни ситуации, когато няма как да бъде приложен модел на работа, утвърден със структурната схема на организацията по сектори и отдели, при изпълнението на задачите се формират неформални самоорганизиращи се екипи, чиято работа приключва с качествен резултат в определения срок. Това показва, че за целта правилните хора са се открили по естествен път, разбивайки наложения модел на официалната организационна структура. Най-мотивирани са хората, които гравитират към задачи, които знаят, че могат да изпълнят.

Както стана ясно, Agile управлението изисква изпълнението на задача или проект да се извършва на етапи, в края на които, преди да се премине към всеки следващ, се прави оценка на резултата. Така всеки етап е нова възможност за коригиране и поддържане на качеството на работата. Информацията за резултатите от изпълнението на всеки етап се връща в обратен ред от изпълнителя към ръководителя и от него към заинтересованите страни. Разликата в организацията между традиционния подход на управление (който оприличих на водопад) и Agile управлението е представена визуално на фиг. 1 и 2.

Фиг. 1. Организация на работата по изпълнение на задачи/статистическо изследване по традиционния начин („водопад на управлението“)



Фиг. 2. Организация на работата по изпълнение на задачи/статистическо изследване чрез Agile управление



Agile управлението в статистическия производствен процес - дали е нещо ново?

Agile управлението разбива изпълнението на една задача на модули от дейности. И в това отношение няма как да не се забележи и логическата препратка към процесно-ориентирания подход на производство на статистическа информация и в този смисъл към Генеричния модел на статистическия бизнес процес (GSBPM). 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. Следователно ще се елиминират онези дейности, които не добавят стойност към крайния продукт.

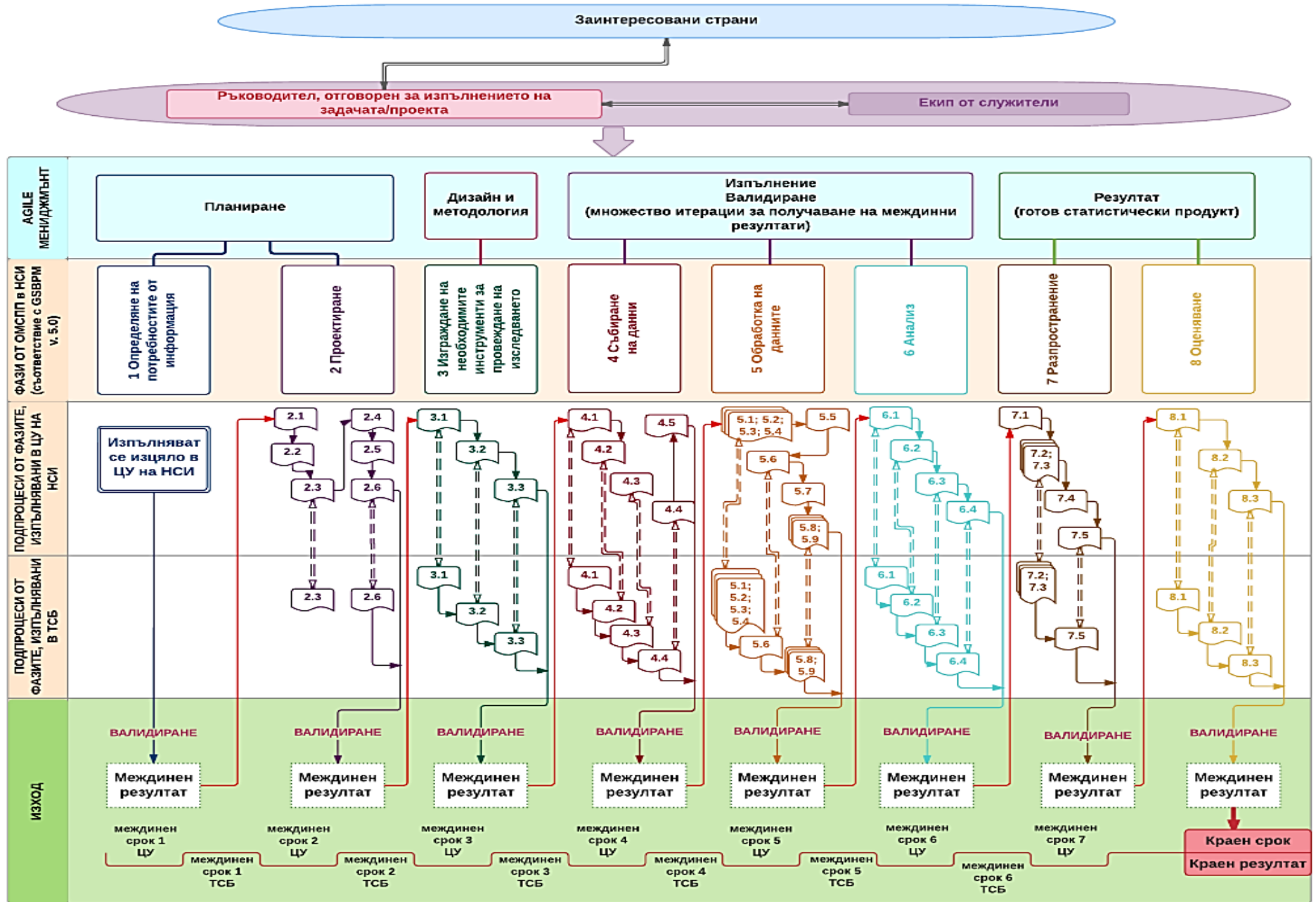
- При процесно-ориентирания подход на управление успехът на всяка организационна структура ще зависи от правилното изпълнение на собствени добре проектирани процеси. Служителите ще работят в екипи, които не са в границите на отделите, а ръководните служители няма да оказват надзор, а помощ на своите подчинени. Следователно ще има индивидуален подход по отношение на срокове и модели на организация на екипа.

- 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. Следователно всяка следваща дейност от процеса ще стъпи на вече проверен резултат.

- Непрекъснатата комуникация във всички посоки (вътре в екипа, между екипа и ръководителя и между ръководителя и заинтересованите страни) е скелетът, който поддържа целия набор от индивидуално проектирани процедури, за да може съобразно предварително уточнените срокове на изхода на производствения процес да има готов продукт, задоволяващ изискванията на заинтересованите страни и отговарящ на критериите за качество.

През 2016 г. НСИ разработи Общ модел на статистическия производствен процес (ОМСПП) в съответствие с GSBPM, версия 5.0, в който са намерили отражение особеностите на българската статистическа система по отношение на етапите на събиране, обработване, анализ и разпространение на статистическата информация. Интересно би било да се потърси в неговата концептуална рамка мястото на ТСБ и по-конкретно онези дейности, които се изпълняват от служителите в него. Фиг. 3 представя нагледно как Agile управлението кореспондира с принципите на организация на статистическия производствен процес по фази и поддейности, изпълнявани в териториалните структури или Централното управление (ЦУ) на НСИ. За така представените взаимовръзки аргументи се откриват в разяснителната част на ОМСПП в НСИ. Следва да се уточни, че наборът от дейности по изпълнение на подпроцесите на фазите са различни в специализираната администрация в ЦУ на НСИ и териториалните статистически бюра и варират в зависимост от функционалните характеристики на двата типа структури.

Фиг. 3. Връзка на Agile управлението с фазите и подпроцесите от ОМСП в НСИ



Етап „Планиране“ от Agile управлението

На този етап дейностите по планиране се осъществяват в по-голямата си част в ЦУ на НСИ. В ТСБ се осъществяват само отделни дейности от подпроцеси 2.3. „Разработване на методология за събиране на данни и провеждане на изследването“ и 2.6. „Проектиране на производствени (информационни) системи и работни потоци“.

В контекста на разясненията в ОМСПП на НСИ по фаза 2 „Проектиране“ аналогично в териториалните структури се планира и избира най-подходящият метод за събиране на данни от респондентите в зависимост от вида на изследването, от обекта на изследването и от предоставения от ЦУ на НСИ за целта инструментариум, като се взема под внимание и възможността избраният метод да намали тежестта върху съответните респонденти или върху НСИ. Планира се организацията на провеждане на изследването в съответната териториална структура като работен поток, започващ с обучението на служителите, разпределяне на отговорности и задължения в екипа, преминаващ през събиране на данни, тяхната обработка, срокове за междинни резултати, начини за валидирането им и приключващ с предаването на крайния резултат на заинтересованите страни.

Етап „Дизайн и методология“ от Agile управлението

Част от дейностите по подпроцесите на фаза 3 „Изграждане на необходимите инструменти за провеждане на изследването“ се осъществяват единствено в ЦУ на НСИ, други - съвместно с ТСБ, а трети имат аналог в ТСБ като обособен етап от производството на статистическа информация.

На ниво териториални структури в контекста на разясненията в ОМСПП на НСИ по подпроцес 3.1. „Разработване на инструментариум за събиране на данни“ анкетьори вземат участие в подготовката на въпросника от ЦУ на НСИ, изготвят се спомагателни материали за работа на терен за улесняване на комуникацията с респонденти с установени затруднения при попълването на анкетни карти (лица от ромски произход, възрастни хора, лица със заболявания, лица със специфична трудова заетост и др.), служителите се запознават с инструкциите за работа със системите и логическите контроли. За разлика от инструментариума, предоставен от ЦУ на НСИ, който трябва да се апробира преди реалното му прилагане, за да се гарантира качеството на информацията, техниките за събиране на данни от служителите в ТСБ подлежат на непрекъснато преразглеждане и промяна.

В съответствие с разясненията в ОМСПП на НСИ по подпроцес 3.2. „Конфигуриране на работния поток“ в ТСБ се дефинира пътна карта за изпълнение на статистическото изследване на териториално ниво, като се разграничават работните процеси по производството на статистическа информация от административно-спомагателните дейности. На този етап се вземат под внимание определените стандарти за качество и сроковете за изпълнение.

В съответствие с разясненията в ОМСПП на НСИ по подпроцес 3.3. „Тестване на статистическия производствен процес“ служители от ТСБ могат да вземат участие в тестването на програми и мобилни устройства за събиране и обработка на данни. Прави се анализ на добри практики от други статистически изследвания и в случай, че има

подходящи за прилагане, се адаптират за целите на конкретното статистическо изследване.

Етапи „Изпълнение“ и „Валидиране“ от Agile управлението

В териториалните структури на НСИ във фази 4 „Събиране на данни“, 5 „Обработка на данните“ и 6 „Анализ“ от ОМСПП на НСИ се изпълняват подпроцеси, при които чрез многократна итерация и валидиране на междинни резултати се достига до крайния резултат с необходимото качество в рамките на предварително зададения краен срок. При изпълнението на подпроцесите в тези три фази в ТСБ се налага често връщане към подпроцес или дейност от него, през който вече е преминало. Причината е, че логическият цикъл събиране на данни - обработка на данни - анализ се повтаря многократно, докато се постигне желаното качество на крайния продукт и всяка фаза приключва с междинен резултат след валидиране на данни.

В контекста на разясненията в ОМСПП на НСИ по фаза 4 „Събиране на данни“ в ТСБ се събира информация от респондентите чрез използването на различни методи. Едновременно с това се извършва аритметичен и логически контрол и анализ на констатирани отклонения от логическите контроли. Тази фаза завършва с въвеждането на данните в статистическа информационна система, съпътствано с кодиране на данни и събиране при необходимост на допълнителна информация от респондентите. На изхода на фаза 4 междинният резултат са данни, които подлежат на следваща обработка във фаза 5 „Обработка на данните“. В нея са включени подпроцеси по обединяване на данни, класификация и кодиране на данните, анализ съобразно критерии за качество, при необходимост събиране на допълнителна информация от респондентите и/или редактиране. На изхода на фаза 5 междинният резултат е създадена база данни с изходни таблици, които ще бъдат подложени на анализ за различни цели във фаза 6 „Анализ“. В нея резултатите от предходната фаза последователно се верифицират с данни от минали периоди, прави се анализ на тенденциите, очертани от данните за изследваното явление или процес, валидира се качеството на произведените статистически продукти в съответствие с общата рамка за качество.

Етап „Краен резултат“ от Agile управлението

В териториалните структури на НСИ в контекста на разясненията в ОМСПП на НСИ по фаза 7 „Разпространение“ се изпълняват дейностите, които пренасят крайния резултат от изпълнението на предходните фази и подпроцеси към заинтересованите страни. Това включва изготвяне на прессъобщения и публикации на регионално ниво и предоставяне на информация по заявки на потребители. Тук се осъществява и обратната връзка с потребителите чрез анкетни карти, попълнени от тях, за нуждата от информация и качеството на получаваните данни. Именно резултатите от тази обратна връзка затварят цикъла на управление на качеството, като водят отново към етап „Планиране“. Ако е необходимо усъвършенстване на резултата от дейността или разработване на концептуално нов подход за провеждане на статистическото изследване, всички фази ще се повторят отначало. Но дори резултатите напълно да задоволяват очакванията на заинтересованата страна и ръководителя на проекта,

условията на външната среда, в която функционира статистическата служба, се променят непрекъснато и това предполага непрекъснат мониторинг и мероприятия за поддържане на висок обществен профил на институцията.

Какво се случва, когато Agile управлението срещне ISO 9001:2015?

Като член на Европейската статистическа система НСИ спазва принципите на Кодекса на европейската статистическа практика. От 2015 г. е сертифициран и по стандарт ISO 9001. Затова в случая е интересно как те като еталони за качество на статистическия производствен процес и статистическия продукт кореспондират с Agile управлението. В търсене на отговор на този въпрос е добре да се разгледа как Кодексът на европейската статистическа практика съответства на Манифеста на гъвкавите методологии и стандарта за качество ISO 9001.

1. Съответствие на принципите за управление на качеството на статистическия производствен процес с тези на Agile управлението

Принципи на Кодекса на европейската статистическа практика	Принципи на Манифеста на гъвкавите методологии	Принципи за управлението на качеството на ISO 9001
<p><u>Институционална среда</u> Принцип 1: Професионална независимост Принцип 2: Мандат за събиране на данни Принцип 3: Адекватност на ресурсите Принцип 4: Ангажимент за осигуряване на качеството Принцип 5: Статистическа тайна Принцип 6: Безпристрастност и обективност</p>	<p>4. Ежедневно сътрудничество между разработчици и ръководители на проекта през цялото време на проекта 5. Проектите се изграждат от мотивирани личности, на които се предоставят подкрепа и ресурси и им се гласува доверие 6. Най-добрият начин за предаване на информация към и вътре в екипа е разговорът лице в лице 7. Работещият софтуер е основната мярка за напредъка 8. Постоянното темпо на спонсорите, разработчиците и потребителите води до устойчиво развитие</p>	<p>2. Ръководство - лидерите на всички нива установяват единство на изпълнение и създават условия, в които хората са ангажирани в постигането на целите за качество на организацията 3. Ангажиране на хора - компетентните, овластени и ангажирани хора на всички нива в цялата организация са от съществено значение за подобряване на способностите на организацията и за добавяне на стойност</p>
<p><u>Статистически процеси</u> Принцип 7: Обоснована методология Принцип 8: Подходящи статистически процедури Принцип 9: Умерена натовареност на респондентите Принцип 10: Ефективност на разходите</p>	<p>9. Постоянното внимание към техническо усъвършенстване и добрият дизайн подобряват гъвкавостта 10. От изключително значение е да отпадне максимално работата, която не носи стойност 11. Най-добрите архитектури, изисквания и дизайни произлизат от самоорганизиращи се екипи 12. През равни интервали</p>	<p>4. Процесен подход - последователни и предвидими резултати се постигат по-ефективно и ефикасно, когато дейностите се разбират и управляват като взаимосвързани процеси, които функционират като единна система 6. Вземане на решения, основани на доказателства - решенията, основани на анализа и оценката на данни и информация, е по-вероятно</p>

	от време екипът обсъжда как да стане по-ефективен, след което настройва работата си в съответствие с взетото решение	да постигнат желаните резултати 5. Подобряване - успешните организации имат постоянен фокус за подобрене
<i>Статистически продукти</i> Принцип 11: Приложимост Принцип 12: Точност и надеждност Принцип 13: Навременност и точност на представяне Принцип 14: Съгласуваност и сравнимост Принцип 15: Достъпност и яснота	1. Задоволяване на нуждите на клиентите чрез навременно предоставяне на полезен софтуер 2. Възможна е промяна в продукта дори и в напреднал стадий на разработка в името на удовлетвореността на клиента 3. Често доставяне на работещ софтуер в по-кратки срокове	1. Фокус към клиенти - основният фокус на управление на качеството е да се отговори на изискванията на клиентите със стремеж за надвишаване на техните очаквания 7. Управление на връзките - за траен успех една организация управлява взаимоотношенията си със заинтересованите страни, както и с доставчиците

Когато става въпрос за управление на качеството, всяка организация използва като инструмент утвърдени процедури и стандарти. В Agile управлението Scrum е рамката, която благодарение на своята модулност и итеративност е променила възприятията за управление на проекти и е доказала предимствата на такъв тип управление пред традиционното. Интересно е какво се случва, когато се срещнат ISO и Scrum в гъвкавата среда за управление на статистически процеси.

ISO препоръчва да се разработи наръчник за управление на качеството, който ще помогне на статистическата организация да подобри и гарантира качеството на статистическите продукти и услуги чрез непрекъснат мониторинг на статистическия бизнес процес и удовлетвореността на потребителите. След като е налице такъв наръчник за управление на качеството, следващата стъпка е той да бъде приложен. За тази цел рамката на Scrum предоставя възможности за емпиричен контрол на процесите през целия жизнен цикъл на развитие на статистическия продукт чрез итерации на четирите формални събития за мониторинг и адаптация - краткосрочно планиране, синхронизиране на дейността, преглед на междинния резултат, създаване на план за подобрения.

В Scrum има три основни роли - продуктов собственик, ментор на екипа за изпълнение и екип за изпълнение. ISO също препоръчва разработването на йерархия, която ще помогне за подобряване на цялостното изпълнение на процеса. Така например в ISO 9001:2015 акцентът се измества от ръководството към лидерството и ангажираността на ръководителите (клауза 7 - Лидерство). На практика в НСИ разпределението на подпроцесите от GSBPM между ЦУ на НСИ и ТСБ (фиг. 3) създава благоприятна среда за прилагане на Scrum, без да се компрометират изискванията на ISO.

ISO и Scrum се фокусират върху непрекъснато подобряване. ISO препоръчва всички дейности в Системата за управление на качеството (СУК) да бъдат планирани, реализирани, измерени и подобрени (клаузи от ISO 9001:2015: 6 - Планиране, 7 - Поддръжка, 8 - Операции, 9 - Оценка на изпълнението, и 10 - Подобряване). Scrum

също работи по подобни линии - планиране на изпълнението (планиране на спринта), изпълнение (спринт), преглед на изпълнението (преглед на спринта) и ретроспекция на изпълнението (ретроспекция на спринта). В табл. 2 са представени клаузи от ISO, които потвърждават възможностите за Scrum подход в статистическата организация.

И още нещо в подкрепа на констатациите в табл. 2: В ISO 9001 се говори за цикъла Plan-Do-Check-Adjust⁴ (PDCA) като основа на системите за управление на качеството. Scrum подходът пък от своя страна работи по следния начин:

Планиране (Plan): На своите срещи екипът планира спринта, като стъпва на продуктовия и спринтовия баклог.

Изпълнение (Do): Екипът изпълнява спринта чрез оценката на оставащата работа и прецизиране на продуктовия баклог.

Проверка (Check): Екипът прави преглед на спринта с цел проверка на инкременталното увеличение на продуктовата функционалност и ретроспекция на спринта с цел проверка на процеса и средата на работа.

Корекция (Adjust): След прегледа или ретроспекцията на спринта продуктовият собственик може да актуализира продуктовия баклог, на който ще стъпи екипът, за да планира следващия спринт.

Както се вижда, ISO 9001 и Scrum не са две различни вселени. И в двата случая целта е подобряване на процеса на производство на статистически продукти и услуги. Едновременното им прилагане може да доведе до един резултат - подобряване на удовлетвореността на потребителите.

⁴ Цикълът Plan-Do-Check-Act (PDCA) е известен още като Цикъл на Деминг.

2. Връзка между ISO 9001:2015 и Scrum практики при производството и предоставянето на статистически продукти и услуги

Клауза на ISO 9001:2015	Действия съобразно изискванията към клаузите от ISO 9001:2015	Действия от Scrum
5.1.2. Фокус към клиента	Ръководството трябва да демонстрира лидерство и ангажираност по отношение на фокуса върху потребителите, като гарантира, че статистическите продукти и услуги са в съответствие с регулаторните, законовите изисквания и тези на потребителите, акцентира върху тяхната удовлетвореност, а рисковете и възможностите са правилно определени.	Създаване на приоритетен продуктов списък с продуктов характеристики, ориентирани към клиента, преди да започне първото изпълнение. Той еволюира по време на целия жизнен цикъл на продукта.
5.3. Организационни роли, отговорности и органи	Ръководството трябва да делегира отговорности и права за съответните роли от СУК на подходящите служители, като те са оповестени и разбрани в рамките на организацията, за да се гарантира съответствие на СУК със стандарта, нейната цялост при промени, адекватност на процесите относно планираните статистически продукти и услуги и отчетност на изпълнението.	Диференциране на ролите в Scrum - продуктов собственик, наставник на екипа за изпълнение и екип за изпълнение.
6.1. Действия за справяне с рискове и възможности	При планиране на СУК трябва да се определят рисковете и възможностите съобразно особеностите на организацията и нуждите и очакванията на заинтересованите страни, за да се гарантира, че СУК ще може да постигне своето предназначение. Действията, предприети за справяне с рискове и възможности, трябва да бъдат пропорционални на потенциалното въздействие върху съответствието на статистическите продукти и услуги.	Анализ на първопричините, ретроспекция на изпълнението, актуализация на продуктовия списък.
7.4. Комуникация	Трябва да се определи редът за вътрешни и външни комуникации относно СУК. В това число за какво, кога, с кого, как и кой ще комуникира.	Провеждане на ежедневни срещи, актуализиране на продуктовия списък, преглед на изпълнението и ретроспекция на изпълнението.
8.1. Оперативно планиране и контрол	Процесите по производство на статистически продукти и услуги трябва да се планират, прилагат и контролират по начин, гарантиращ съответствие с изискванията на потребителите и със законовите и регулаторните изисквания.	Извършване на оценка на оставащата работа, планиране на изпълнението, преглед на изпълнението и профила на потребителя.

8.2.2. Определяне на изискванията за продукти и услуги	При дефиниране на изискванията към статистическите продукти и услуги, които ще бъдат предложени на потребителите, НСИ трябва да гарантира, че те са в съответствие с всички законови и регулаторни изисквания и действително могат да бъдат предоставени на потребителите при заявка от тяхна страна.	Преглед на потребителския профил и неговите критерии за приемливост на продукта или услугата.
8.2.3. Преглед на изискванията за продукти и услуги	Трябва да се извършва преглед преди предоставянето на готовия продукт или услуга на потребителя, като се вземат предвид изискванията, посочени от него, законовите и регулаторните изисквания, тези на НСИ и такива, възникнали впоследствие. Документират се не само първоначалната заявка и резултатите, но и всички нови изисквания за продукта или услугата.	Преглед на историята на потребителските заявки.
8.2.1. Комуникация с клиентите	Комуникацията с потребителите на статистически продукти и услуги включва осигуряване на информация, свързана с продукта или услугата, обработка на заявката, запитванията или договора, промените по тях, обратна връзка след предоставяне на готовия продукт или услуга, контрол за идентичност на потребителя.	Провеждане на регулярни срещи.
8.3.2. Проектиране и планиране на развитието	Трябва да се предвидят естеството, продължителността и сложността на дейностите на статистическото изследване, необходимите дейности за проверка на резултатите и валидиране на дейностите, участниците в процеса по производство на статистическия продукт, ресурсите, комуникацията със заинтересованите страни, начинът на документиране на процесите.	Планиране на изпълнението, оценка на потребителския профил и определяне на етапите.
8.3.3. Проектиране и разработване на входове	Трябва да се осигури съответствие и на входната информация с проектираните цели, противоречията между проект и дизайн на входа да бъдат решени и информацията за проектирането и разработката на входа да се документира.	Преглед на потребителския профил и критерии за готов продукт или услуга.
8.3.4. Проектиране и разработване на контроли	Трябва да се прилага контрол на процеса на проектиране и изпълнение, за да се гарантира, че ще бъдат постигнати резултатите, които са дефинирани, че те ще отговарят на изискванията, че изходите на проектиране и разработване отговарят на изискванията на входа. Верификацията и валидацията имат различни цели и могат да бъдат провеждани самостоятелно или в комбинация.	Ретроспекция на изпълнението, тестване на изпълнението.
8.3.5. Проектиране и разработване на изходи	Трябва да се гарантира съответствието на готовия продукт или услуга с дизайна на статистическото изследване и дефинираните в началото изисквания и критерии за приемливост и са приложени подходящи процедури за мониторинг и измерване на критериите за приемливост. Тези процедури се документират.	Преглед на изпълнението.

8.3.6. Проектиране и разработване на промените	Трябва да се идентифицират, наблюдават и контролират промените, направени по време на или след дизайна и развитието на статистическите продукти и услуги, за да се гарантира, че няма неблагоприятно въздействие върху съответствието с изискванията.	Управление на промяната, планиране на изпълнението, преглед на изпълнението.
8.6. Освобождаване на продукти и услуги	Трябва да се изпълняват предварително планирани мерки през различните фази и подпроцеси от производството на статистическа информация, за да се провери дали изискванията към продуктите и услугите са били изпълнени. Освобождаването на статистически продукти и услуги не трябва да става, докато не са задоволително изпълнени планираните мерки.	Преглед на изпълнението, регулярни срещи, планиране на изпълнението.
8.7. Контрол за несъответстващи резултати	Трябва да се предприемат подходящи действия въз основа на естеството на несъответствието и неговото въздействие върху изискванията към продукта и услугата независимо дали то е установено по време, или след предоставянето им. Съответствието с изискванията се проверява и когато е направена корекция на неправилни изходи.	Тестване, преглед на изпълнението.
9.1.2. Удовлетвореност на клиентите	Трябва да се следи за степента на удовлетвореност на потребностите и очакванията на потребителите на статистически продукти и услуги чрез различни методи за получаване на обратна информация според типа на потребителите.	Преглед на изпълнението.
9.1.3. Анализ и оценка	Трябва да се анализира получената информация от мониторинга и измерването на съответствието, резултатите от което да бъдат използвани за оценка не само на съответствието на продукта или услугата, но и за степента на удовлетвореност на потребителите, на ефективността на СУК, на предприетите действия за справяне с рискове и възможности, на изпълнението на задълженията на респондентите и на необходимостта от подобряване на СУК.	Ретроспекция на изпълнението.
10.2. Несъответствие и коригиращи действия	Когато възникне несъответствие, включително оплаквания от потребители, трябва да се предприемат действия за контрол и корекция за справяне с последиците, за отстраняване на причината на несъответствието чрез преглед и анализ на несъответствието, определяне на причините, актуализация на рисковете и възможностите или, ако е необходимо, и промени в СУК.	Анализ на първопричините, ретроспекция на изпълнението.
10.3. Непрекъснато подобрене	Трябва непрекъснато да се подобрява СУК с оглед на нейната пригодност, адекватност и ефективност. Водещи за целта са резултатите от анализа и оценката, като така се определя дали има нужда, или възможност за подобрене.	Ретроспекция на изпълнението, преглед на изпълнението.

Дали Agile управлението е „сребърен куршум“ за справяне с риска?

Управлението на риска е необходимо, за да бъдат идентифицирани, манипулирани и премахнати източниците на риска, преди те да се превърнали в заплаха за целите на организацията. Действията най-общо са в следните области:

- Идентификация на риска - да се направи списък на рисковете, които застрашават изпълнението на целите или проекта;
- Анализ на риска - оценява се вероятността и въздействието на всеки риск;
- Приоритизиране на риска - идентифицират се съществените, значителните и толерираните рискове въз основа на вероятността и въздействието;
- Планиране на управление на риска - планират се мерките и действията за справяне с всеки риск;
- Противодействие на риска - изпълнява се планът за управление на риска;
- Мониторинг на риска - наблюдава се изпълнението на мерките за справяне с всеки риск и се продължава с идентифицирането на рисковете.

В Agile управлението на пръв поглед управлението на риска не е необходимо като съпътстваща процедура, тъй като той по своята същност е насочен към непрекъснатото идентифициране и намаляване на рисковете чрез характерните за него къси итерации, множество верификации и валидации, акцент върху инкремента на продукта или услугата и удовлетвореността на заинтересованите страни. Но независимо от това в контекста на Agile управлението някои практики за управление на риска могат да го придвижат една крачка по-напред в цялостния процес на непрекъснато усъвършенстване. По-нататък е представен най-често използваният подход за управление на риска в условията на Agile управлението, но адаптиран за процеса на производство на статистически продукти и предоставяне на услуги от статистическите офиси. За целта се използват няколко инструмента:

1. Списък на рисковете. По своята същност това не е нещо ново за ръководителите на структурните звена в НСИ, тъй като те се сблъскват с неговата актуализация ежегодно във връзка с изградената в организацията система за финансово управление и контрол. Но сега същият този списък ще бъде разгледан в друга светлина. Стъпките при управлението на риска в Agile управлението са:

- Създаване на списък от потенциални рискове по време на планиране на изпълнението (етап „Планиране на спринт“ от Scrum);
- Оценяване на вероятността и въздействието чрез скала от 1 до 3 или от 1 до 5;
- Изчисляване на експозицията на всеки риск, като се умножат вероятността и въздействието. Колкото по-висока е експозицията, толкова по-значим е рискът и е необходимо по-сериозно внимание.

„Експозиция = Вероятност × Въздействие“

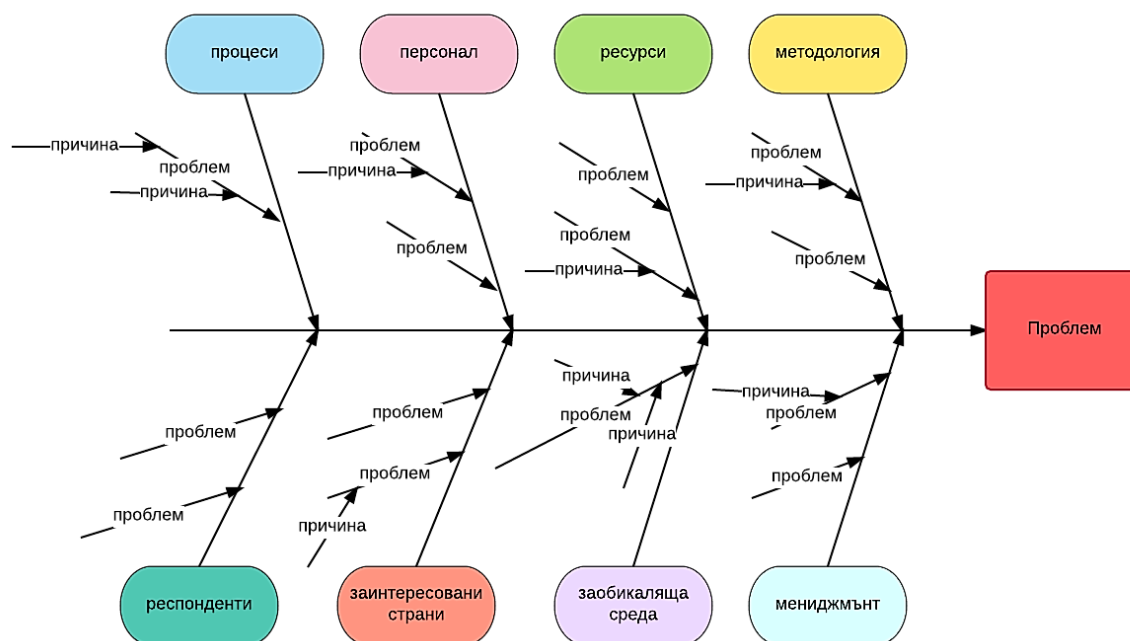
- Определяне на мерките за противодействие на риска. Те могат да бъдат разгърнати като отделни етапи от производството на статистическа информация. В Scrum практиката могат да бъдат добавени в продуктовия беклог като отделни етапи на производствения процес. Ако обаче рисковете са по-скоро в резултат на външни пречки и могат да бъдат отстранени от ментора на екипа, те не трябва да се добавят като етапи

от продуктивния беклог. Намирането на правилните мерки за противодействие на риска е всъщност и най-сложната част.

2. Анализ на причините за риска. Ключът към дефиниране на най-подходящите мерки за противодействие на риска е откриване на действителната причина за риска. Когато има индикации за проблем, е важно да бъдат проучени всички обстоятелства, които биха могли да го предизвикат, преди да се търси решение.

Причинно-следственият анализ⁵ е доста удобен начин за това, тъй като съчетава в себе си техниките на мозъчна атака и мисловна карта и дава възможност да бъдат разгледани всички причини за проблема, а не само тези, които са най-очевидни. Този анализ визуално се представя чрез диаграма тип „рибена кост“. Изграждането на цялостната картина на причините за даден проблем започва от проблема и продължава до възможно най-пълно описване на причините, които ги поражда. При производството на статистическа информация факторите, предполагащи наличие на рискове, се групират в 6 области - методология, ресурси, персонал, процеси, респонденти, заинтересовани страни, заобикаляща среда и управление (фиг. 4).

Фиг. 4. Диаграма на причинно-следствен анализ на рисковете в статистическия производствен процес



Този подход в управлението на риска в Agile управлението е особено полезен не само в посока управление на риска, но и при възникнали проблеми в края на всяка итерация.

⁵ Причинно-следственият анализ е разработен от един от пионерите в управлението на качеството - професор Каору Ишикава през 1960 година. Той го представя официално като техника в публикуваната си през 1990 г. книга „Въведение в контрола на качеството“.

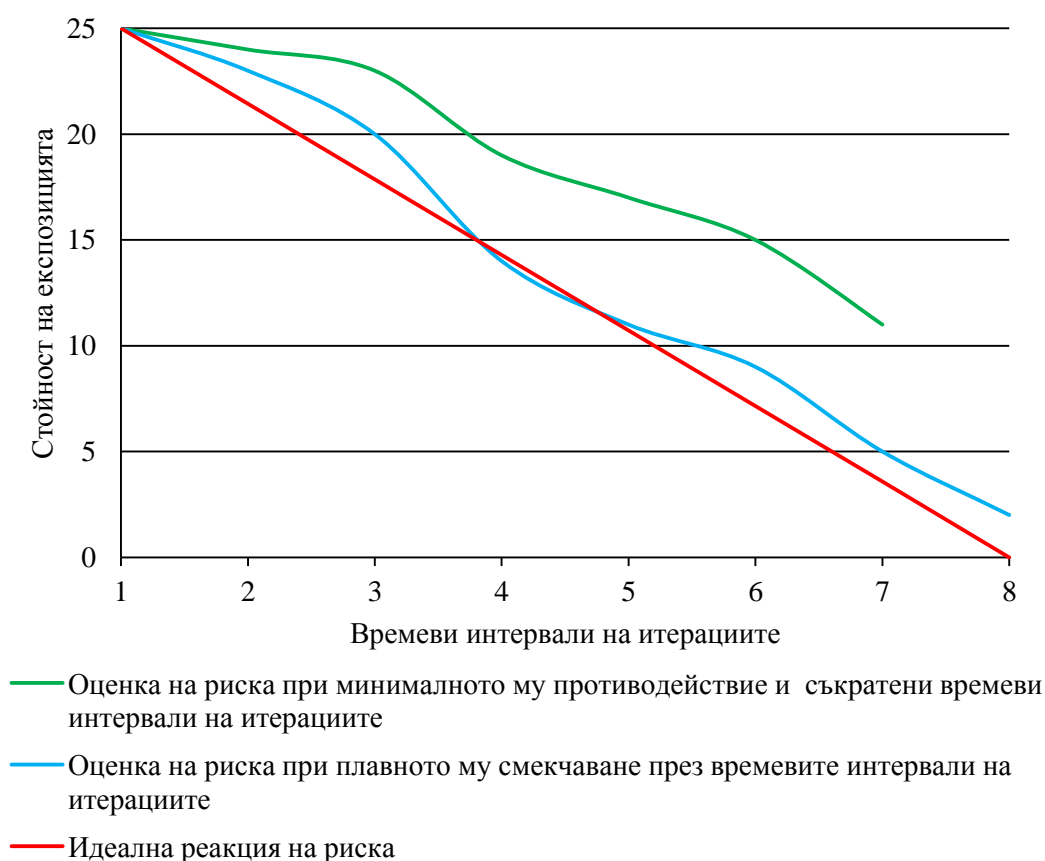
Като отправна точка за анализ на причините за рисковете може да послужи и моделът 7-S на Маккинси⁶.

3. Проследяване на напредъка и визуализирането му чрез диаграма на напредъка и радарна диаграма.

Веднага след като списъкът на риска с мерките за противодействие е готов, може да се направи такава диаграма на напредъка за проследяване на риска във времето. Тя ще дава важна информация по време на целия бизнес процес. На фиг. 5 е представена такава диаграма с примерни стойности на експозицията на дефинирания риск, оценен по скалата от 1 до 5. Ако се прави оценка на риска в края на всяка итерация, екипът по изпълнение може да избира между това на следващия етап от изпълнението да се фокусира върху смекчаване на рисковете за сметка на времето за изпълнение на итерациите (синята линия на диаграмата) или върху получаване на бързи резултати без овладяване на рисковете (зелената линия на диаграмата).

Освен това тази диаграма може да бъде използвана и при избор на различни варианти за противодействие на един риск. Тогава на една и съща диаграма се разполагат графиките от оценката на риска за всеки от вариантите и се избира този, който най-много се доближава до идеалната реакция на риска.

Фиг. 5. Диаграма на напредъка на риска във времето



⁶ Диагностика по модела 7-S на Маккинси в териториалните статистически бюра е представена в моята публикация „Концепция за развитие на териториалните статистически бюра в условията на новата организационна структура на Националния статистически институт“, сп. „Статистика“, кн. 1/2016.

Радарната диаграма също може да е от голяма полза за проследяване на напредъка при ретроспекцията на изпълнението или при управлението на рисковете (фиг. 6). Тук обаче подходът, който предлагам, е различен от стандартното оценяване чрез стойностите на експозицията на всеки риск. Тъй като стана ясно, че Scrum практиката, ISO 9001 и цикълът PDCA са много тясно обвързани помежду си, този факт може да е от полза при ретроспекцията на изпълнението. За целта за опорни стълбове могат да се ползват деветте критерия на Общата рамка за оценка (CAF), в чиято основа стои цикълът PDCA. Те ще бъдат оценявани съобразно тяхната зрялост и постигането на поставените цели, като по преценка на екипа могат да бъдат подбрани за оценка само част от тях. Това на практика не е нищо ново, тъй като методологията за класическото точкуване в CAF залага точно на такъв тип оценка. За да изпълни предназначението си радарната диаграма, е необходимо да се направи оценка в началото на изпълнението, да се прави оценка при всяка ретроспекция на изпълнението и да бъдат дефинирани реални мерки за преодоляване на рисковете към стълбовете с най-ниска оценка. Задължително условие е да има едно и също разбиране за смисловото съдържание на всеки стълб от всички членове на екипа, неговия ментор и продуктовия собственик. Ако се стъпи на критериите от CAF, стълбовете биха носили следното смислово съдържание:

1. Лидерство - оценката се фокусира върху това как ръководните служители създават условия за яснота и единство на целите на структурното звено, за развитие на звеното и служителите, за функционирането на подходящ механизъм за управление, за ефективни взаимоотношения с всички заинтересовани страни.

2. Стратегия и планиране - оценката се фокусира върху това доколко целите на администрацията са съобразени с потребностите на заинтересованите страни, с необходимостта от модернизация и иновация и дали се актуализират и адаптират в резултат на критично наблюдение.

3. Хора - оценката се фокусира върху това доколко политиката по управление на човешките ресурси се възползва от силните страни на служителите, насърчава ангажираността, мотивацията, развитието и задържането на хората в структурата.

4. Партньорства и ресурси - оценката се фокусира върху това доколко прозрачно, адекватно и в съответствие с целите и външната среда е управлението на експертния капацитет на партньорите и служителите, както и на материалните ресурси.

5. Процеси - оценката се фокусира върху това доколко ефективно и ефикасно е управлението на процесите по производство и разпространение на статистическа информация, дали иновациите водят до подобряване на качеството на произведената статистическа продукция и до нарастване на стойността за потребителите.

6. Резултати, ориентирани към потребителите - оценката се фокусира върху удовлетвореността на заинтересованите страни от предоставяните статистически продукти и услуги.

7. Резултати, свързани с хората - оценката се фокусира върху това какво е постигнала администрацията по отношение на компетентността, мотивацията, удовлетвореността, нагласите и изпълнението на служителите в нея.

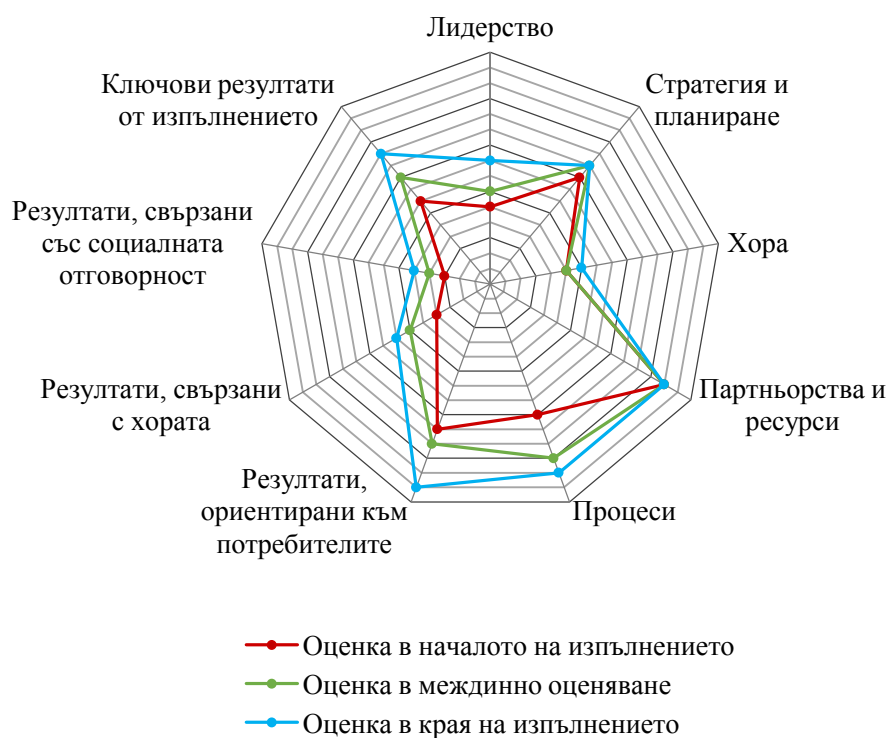
8. Резултати, свързани със социалната отговорност - оценката се фокусира върху приноса на администрацията за подобряването на качеството на живот, равните възможности за заетост, етичното поведение, обществената ангажираност.

9. Ключови резултати от изпълнението - оценката се фокусира върху способността на структурното звено да постигне ключовите резултати от изпълнението в краткосрочен и дългосрочен план.

Оценката по стълбовете съобразно зрелостта към цикъла PDCA може да се направи чрез точкова система по следния начин:

Критерии за оценка на стълбове 1 - 5	Критерии за оценка на стълбове 6 - 9	Точки
Без активност в областта	Няма измерени резултати или информация	0
В процес на планиране	Негативни резултати или непостигнати цели	1 - 3
В процес на изпълнение	Статични резултати или частично постигнати цели	4 - 6
В процес на проверка	Подобри резултати или повечето цели са постигнати	7 - 9
В процес на корекция	Значителни резултати или всички цели са постигнати	10 - 12
Установен траен процес на непрекъснато усъвършенстване	Отлични и устойчиви резултати или всички цели са постигнати	13 - 15

Фиг. 6. Радарна диаграма за напредъка на рисковете по области



По подобен начин се работи и със стойностите на експозициите на рисковете, ако рисковете бъдат разделени в групи като стратегически рискове, оперативни рискове, управленски рискове, технологични рискове, рискове за репутацията, рискове за сигурността, финансови и правни/регулаторни рискове. В това отношение работата на структурите в НСИ няма да е никак трудна, тъй като в цялата администрация има добре работеща система за финансово управление и контрол съгласно Закона за финансово управление и контрол в публичния сектор. Регистри на рисковете се изготвят ежегодно от ръководителите на дирекции и ТСБ под ръководството на звено „Вътрешен одит“ в ЦУ на НСИ.

Диаграмата на причинно-следствения анализ на рисковете и тези на напредъка на риска могат да бъдат изключително ценни в Agile управлението на статистическата организация по два начина:

На първо място - те принуждават екипа да мисли за рисковете и да ги минимизира, тъй като чрез тези подходи рисковете придобиват конкретно съдържание, име, адресат, измерение и напредъкът по работата за тяхното противодействие е измерим и визуализиран.

На второ място - те създават предпоставки за прозрачност на процеса на производство на статистически продукти, тъй като заинтересованите страни могат да бъдат информирани за това как се управляват рисковете в организацията и как те самите могат да помогнат за смекчаване на тези рискове, особено когато причината за риска е в областта на взаимоотношенията с тях.

На пръв поглед Agile управлението изглежда като „сребърен куршум“ за риска и при едновременното му прилагане в статистическия бизнес процес заедно със стандартната процедура по управление на риска съществуват някои критични моменти:

1. В условия на Agile управление процедурите по управление на риска изглеждат ненужни. Причината за това е, че Agile управлението насърчава доверието и овластяването на екипи, което позволява редовно приоритизиране на дейностите и постоянно внимание върху потока от дейности. Докато традиционното управление на риска е насочено към предотвратяване на потенциални проблеми, а не се концентрира върху текущите задачи. Освен това традиционната процедура по управление на риска изисква няколко нива на докладване, което е в противоречие с организацията на Agile процесите, и ѝ придава по-скоро информативен характер. Но планирането на дейностите по статистическите изследвания в НСИ се извършва ежегодно чрез Националната статистическа програма, което налага да бъдат разглеждани рисковете в целия риск хоризонт, да се имат предвид кумулативният риск и корпоративната риск-история. В крайна сметка, за да бъде осъществяван мониторинг на рисковете от риск-регистъра, може при всяка ретроспекция на спринта да се извършва преоценка на експозицията на риска чрез опростена процедура, решенията за реакция на риска да се изпълняват през следващия цикъл на изпълнение, а докладването да бъде на по-големи интервали от време в зависимост от утвърдената стратегия за управление на риска.

2. В смисъла на традиционната концепция за управление на риска Agile управлението е слаба основа за осигуряване на увереност. Действително то се фокусира върху изпълнението на дейности на оперативни ниво с по-кратки времеви хоризонти и овластяване на екипите за вземане на решения, което поражда несигурност в по-

високите ръководни нива по отношение на изпълнение на стратегическите цели. НСИ е изправен пред много рискове в заобикалящия го съвременен свят - свързани с поддържането на сигурността на данните, със способността да се върви в крак с бързите промени в технологиите и изискванията на обществото или с ограниченията на публичните финанси. На териториално ниво ние не можем да си позволим да пренебрегнем рискове. Освен това съществуват и обстоятелства, свързани с вътрешната среда на функциониране, от които зависи нашият успех - професионалните компетентности на служителите, качеството на нашите статистически изходи и уязвимостта на нашите системи и процеси. Но пък ежегодните цели на организацията отразяват в краткосрочен план оперативните цели, които произтичат от стратегическите цели на НСИ, и няма логическа обосновка, която да налага разглеждането на оперативните рискове извън стратегическите.

3. Краткосрочното планиране в производствения статистически процес обезсмисля дългосрочните планове за управление на риска. Всяка обществена организация трябва да е в състояние да даде отчет за използването на публичните средства, за стратегическата посока за организацията и как тя ще се отрази върху обществото. Традиционното управление на риска, от друга страна, се възприема като прекалено фокусирано върху сроковете. Естеството на Agile управлението означава фокусиране върху частичния напредък и осигуряване на качество, което понякога може да бъде в противоречие с твърдите крайни срокове. Традиционното управление на риска разглежда рисковете като нещо отрицателно, което трябва да бъде минимизирано или премахнато, докато Agile управлението гледа на рисковете като възможности за подобряване на произведения продукт чрез адаптиране и трансформиране. Така че всъщност няма основание за противопоставяне на двата подхода по отношение на рисковете, ако върху управлението на риска бъде погледнато като на полезен инструмент за вземане на решения и за добиване на увереност, а не като пречка за успех.

Вътрешният одит в Agile управлението - досадна подробност или основание за увереност?

Вътрешен контрол съществува от древни времена. В елинистичен Египет е имало двойна администрация - един екип от бюрократи, отговорни за събирането на данъци, и друг с надзор върху тях. Вътрешният контрол се определя като процес, осъществяван от ръководството на организацията и други служители с правомощия за това, предназначен да предоставя разумна увереност по отношение на постигането на целите на администрацията, като същевременно се минимизира вероятността за появата на нежелани събития. По своята същност той не е еднократно събитие или обстоятелство, а поредица от действия, които обхващат дейностите в организацията, вграден е в тях и функционира чрез поредица от вътрешни контроли, които пък са вградени в процесите в организацията.

Тук няма да се спирам на съответствието на националната законова и регулаторна рамка на вътрешния одит в публичния сектор, тъй като това е в компетенциите на сертифицираните експерти. Идеята ми е да докажа как вътрешният одит би могъл да подпомогне процесите в Agile управлението и Scrum практиката от гледна точка на изискванията за качество на статистическия производствен процес.

Факт е, че организациите, сертифицирани по стандарта ISO 9001, трябва да провеждат вътрешни одити на цялата СУК през планирани интервали от време. Целта е да се установи степента на съответствие на системата спрямо изискванията на стандарта и доколко са ефективни процесите за управление на качеството в организацията. Но в условията на Agile управлението вътрешният одит е изправен пред някои предизвикателства. Въпреки че не прибавя стойност към произведения статистически продукт, ефективният вътрешен одит е средство за непрекъснато усъвършенстване и даване на увереност на екипите и техните ментори. На констатациите от такъв одит не бива да се гледа като на минуси в представянето на организацията или в изпълнението на длъжността на отговорния служител, а по-скоро като на критичен поглед върху работата от друга перспектива, което пък, от своя страна, е добър начин за корекция на организацията на работата.

Предвид особеностите на Scrum практиката и на статистическия производствен процес могат да се дефинират някои препоръки за извършването на одит на изпълнението на процеси от Agile управлението:

- Одитът трябва да бъде възможно най-ненатрапчив;
- Одитът не би трябвало да приключва единствено със създаването на документи за ползване само от одитора;
- Продуктовият баклог може да служи за основа на одита;
- Одиторът е само наблюдател по време на спринтовете;
- Одиторът трябва да има достъп до всички факти по изпълнението, да бъде допускан до ежедневните срещи, срещите за планиране на спринта и срещите за преглед на спринта и на тези за минал период;
- Не е необходимо одиторът да насрочва официални срещи за одит с членовете на екипа, а може да потърси разяснения от неговия ментор или продуктивния собственик;
- Констатациите в одитния доклад могат да излязат извън първоначалния списък за проверка, ако предложенията за подобрене са обвързани с други дейности;
- Одитният доклад се представя на екипа за запознаване веднага след срещата за ретроспекция на изпълнението;
- Препоръките се разглеждат в предстоящите спринтове и тяхното изпълнение подлежи на проверка от одитора.

Одиторът в организация, работеща в условията на Agile управление, също трябва да е гъвкав по отношение на разпределението на одитните дейности във времето, тъй като промените тук се случват бързо. Не е необходимо да е експерт по техническата част на изпълнението на статистическо изследване или проект. Достатъчно е да разбира процеса и инструментите за неговото управление, за да е наясно с проблемите в момента и да предвиди потенциални бъдещи проблеми в управлението на риска. Ето защо, за да спечели доверието в очите на ръководителите на структурните звена в условия на Agile управление, вътрешният одит трябва да се съсредоточи върху тези неща, които наистина имат значение за структурата. И това обикновено означава проверка на критични проекти, които са в ход, и въздействието на резултатите върху заинтересованите страни, а не съсредоточаване единствено върху анализа на елементите на финансовото управление и контрол - контролна среда, управление на риска, контролни дейности, информация и комуникация, мониторинг.

Вътрешният одит може да добави допълнителна стойност към статистическия продукт чрез предоставяне на препоръки и осигуряване на обратна връзка за мониторинг на рисковете. Препоръките и процедурите за управление на риска в контекста на управлението на качеството в териториалните структури на НСИ могат да бъдат използвани и в бъдеще при други подобни проекти. Идеята за създаване на т.нар. „вътрешен статистически одит“ съм представила в друга моя статия⁷, като съм разгледала възможността за разработване на рамка за качество на статистическото производство в ТСБ по примера на Рамката за оценка на качеството на данните (DQAF), разработена от Департамента по статистика към Международния валутен фонд. Симбиозата между правилата за вътрешен одит в публичния сектор и един такъв статистически одит за качество в териториалните структури може да бъде нов поглед към управлението на риска в институцията.

А има ли начин хем да е „водопад“, хем да е Agile?

Да излезеш от добре отъпканата пътека, по която личат стъпките на други хора преди теб, да тръгнеш през полето от възможности и пръв да оставиш следи в него - за това се иска не само кураж, но и качества. Но когато след теб върви екипът, на който си разчитал до момента и на който ще трябва да разчиташ и по пътя към новия хоризонт, тогава трябва да разполагате с обмислен, разумен и съгласуван план, преди да сте прекрачили отвъд руслото на рутината.

Като ръководител на екип в териториална структура на НСИ зная, че планирането в условията на управленски „водопад“ има смисъл само когато механизмът на обвързване на отделните елементи от един проект е разбран от всички членове на екипа. Например при засилено текучество на служители подробната документация на процесите и дейностите няма да позволи това да се отрази негативно върху крайния резултат. В същото време има дейности, които обикновено са обвързани със срокове и следват един относително линеен път на изпълнение. Следователно няма как напълно да се отречем от досегашния стил на управление и да го заменим с изцяло нов. Това се подкрепя и от обстоятелството, че директорите на ТСБ са второстепенни разпоредители с бюджет, в НСИ съществува законова йерархична съподчиненост на длъжностите и дейността на всички структури се осъществява съгласно редица национални и европейски регулаторни и нормативни рамки. Компромисен вариант е възможността за управленска рамка, съчетаваща мощността на „водопада“ и гъвкавостта на Agile управлението. В практиката такъв модел на управление се нарича хибриден. За да си отговорим на въпроса защо в статистическото производство е най-подходящ хибридният метод, трябва да имаме предвид предимствата и недостатъците на Agile и традиционното управление.

⁷ „Концепция за развитие на териториалните статистически бюра в условията на новата организационна структура на Националния статистически институт“, сп. „Статистика“, кн. 1/2016.

	Agile управление	Традиционно управление
Предимства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Участие на заинтересованите страни в процеса ✓ Дори по-късно наложили се промени в изискванията могат лесно да бъдат отразени ✓ Непрекъснато подобряване едновременно на продукти и процеси 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Прост и лесен за разбиране и използване модел; ✓ Всяка фаза приключва със специфични резултати, които трябва да се валидират ✓ Документацията и артефактите са надлежно приложени ✓ Подходящо е за проекти, при които изискванията са добре разбрани
Недостатъци	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Липса на дългосрочно планиране и документация ✓ Трудности при формиране на екипа 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Не е подходящо за проекти, при които изискванията са динамични ✓ Отстраняването на пропуски и грешки носи риск поради откриването им в по-късен етап

Хибридният модел съчетава подходи за работа от двата модела по такъв начин, че да се премахнат (или поне минимизират) недостатъците им и да се извлече максимална полза от предимствата, които дават. В статистическото производство традиционното управление е най-подходящо при следните фази от ОМСПП в НСИ: 1 „Определяне на потребностите от информация“; 2 „Проектиране“; 3 „Изграждане на необходимите инструменти за провеждане на изследването“ и 7 „Разпространение“. Във фази 4 „Събиране на данни“, 5 „Обработка на данните“ и 6 „Анализ“ може да се ползват похватите от Agile управлението (продуктов баклог, спринт, Scrum среща, ретроспекция на спринта, последователни итерации и инкременти на потенциално годна за изпращане продуктова функционалност). Фаза 8 „Оценяване“ „включва оценяването на специфични случаи в статистическия производствен процес. Прави се в края на процеса, но се базира на входящата информация, събрана през различните фази“⁸ и следователно е коректив на крайния резултат от симбиозата на двата подхода за управление на производствените процеси в НСИ.

Пречките за приемане на Agile управлението като начин на работа в производствения процес в ТСБ могат да бъдат:

1. Неправилно управление на ресурсите. В модела на управленски „водопад“, когато е необходимо дадена задача да се завърши за по-кратък период, по подразбиране се приема, че бюджетът трябва да бъде увеличен, за да се използват допълнителни ресурси за целта. В производството на статистическа информация се наблюдава следният парадокс - в края на едно статистическо изследване е мобилизиран повече човешки ресурс отколкото в началото, който изпълнява различни дейности, свързани с

⁸ Общ модел на статистическия производствен процес в Националния статистически институт, 2016 година.

логическия контрол, верификацията и валидацията на данните. За да бъде премахнат този парадокс, нека разгледаме понятието „човешки ресурс“ в статистическата система. Основните инструменти на човешките ресурси, използвани в производството на статистическа информация, са нематериални - знания, умения, професионални компетенции, делегирани права, вътреекипна комуникация, комуникация с респонденти и потребители. В Scrum те се максимизират чрез създаване на условия за споделянето им в екипа чрез усилено сътрудничество за изграждане на продукти в съответствие с целите и изискванията на заинтересованите страни. Затова според мен е наивно в един такъв процес да се мисли за човешките същества като за ресурси. Механичното добавяне на хора в екипа няма да увеличи надеждно тези нематериални ресурси. Докато правилно подобрите хора със силен професионален капацитет при работата в екип биха го надградили и след време някой от тях дори може да бъде пренасочен към друг екип по друга задача, където да бъде полезен със своя ресурс. Възможен е и обратният вариант - когато е констатирана необходимост, да се включи нов член в екипа, но само при положение, че е носител на нематериален ресурс, необходим за изпълнението на задачата.

2. Сформиране на екипи според функционална специализация. Екипът в Scrum подхода е функционална група от едно ниво, която има за цел създаването на поредица от междинни продукти, чиито характеристики се променят поетапно до достигането на краен продукт с първоначално определените характеристики. Ако е избран хибридният модел на работа, тогава може да има разделение по функционалности за тези фази от ОМСПП в НСИ, за които по-подходящ е традиционният подход. Но тази част от цялостния статистически бизнес процес, за която ще се приложи Scrum подходът, изисква комбинация от дейности за развитие на статистическия продукт или услуга. Това е така, защото, за да бъде крайният резултат годен за по-нататъшна употреба или да отговаря на изискванията на заинтересованите страни, той трябва да преминава през непрекъснат цикъл от анализ на изискванията, логически контрол, интеграция и тестване на характеристиките.

3. Сформиране на екипи според организационната архитектура на администрацията. Подходът на такива екипи ще бъде ефективен, ако задачите, които изпълняват, са еднотипни и предвидими във времето. Но в действителност приоритетите се променят и тогава направените оценки се оказват неактуални. Така че е трудно да се получи съвкупност от правилните хора с универсални способности за дълъг период от време. Екипите, сформирани отвъд ограниченията на структурните звена, са в състояние да добавят стойност посредством ефективни идеи и действия, произтичащи не само от собствения им професионален капацитет, но и от тяхната автономия, отговорност и собственост върху резултата. Тъй като в НСИ като част от държавната администрация действат строги правила за йерархична съподчиненост, може да се прибегне към друг подход - началниците на отдели или сектори могат да изпълняват роля на компетентен настойник, който да оказва съдействие по отношение на спазването на методологията за всеки междинен резултат от отделните етапи на изпълнение при новосформираните екипи.

4. Ненужни дейности. Типично за големите администрации е преплитането на основните задължения на служителите с редица нетипични функции. Има служители, в

чиито длъжностни характеристики присъстват едновременно ежедневни административни задължения и такива, пряко свързани с производството на статистическа информация. Това обаче води до ограничаване на тяхната ефективност. Когато ръководителят на администрацията възлага задачи индивидуално, той сам ограничава възможностите на ментора на екипа за наставничество на останалите служители по отношение на критични умения. От друга страна, при съвпадение на ръководни длъжности с ролите на продуктивния собственик и ментор на екипа съществува опасност от разсейване, формално изпълнение на едните или другите задължения, невъзможност за приоритизиране на задачите.

5. Липса на ангажираност към трансформацията. Scrum подходът изисква неслучайно човек с роля на ментор на екипа. Но за да изпълнява своите функции, се изисква освен умения да има подкрепа от ръководството на администрацията. При сформирани на един екип някои от членовете му ще донесат със себе си и лоши практики, непроверени умения и компетенции. Преодоляването на тези препятствия е задача преди всичко на ментора на екипа. Оправдания като „твърде много трябва да се направи“, „нямаме достатъчно ресурси“ и „много бързо се променят изискванията“ не са удачни за избягване на гъвкави практики. Присъствието на ментора на екипа е насочено не само към контрол върху спазването на принципите на Scrum подхода, но и за сплотяване на екипа. Това взаимодействие позволява да бъдат споделяни гъвкави практики и идеи и да бъдат посрещнати реални организационни предизвикателства.

И все пак - толкова ли е важно да сме Agile?

След като се опитах подробно да изложа ползата от това да сме гъвкави ръководители и възможността да сме такива в условията на един относителен консерватизъм, ми се ще да завърша тази статия не толкова суховато. Взех „назаем“ термина „директор на водопад“ от песента на една емблематична за моето поколение българска пънк група, чийто текст е написан през 1988 година. И ако хората от моето поколение се оформяха като личности, опитвайки се да опитомят и подчинят на обществените норми желанието си за разбиване на статуквото, поколението Y, което настъпва към свободните позиции на пазара на труда, е израснало във времена на бързи промени, липса на устойчиви авторитети и поставя в основата на своята пирамида на потребностите себеутвърждаването. То не е толерантно към предразсъдъци и стереотипи, предпочита работата в малки екипи, лесно намира информация, търси бързи резултати, мотивират го успехите.

И в крайна сметка, за да се справи с новата реалност, в която трябва да осъществява оперативната си дейност и да бъде максимално гъвкава и адаптивна, на съвременната статистическа институция ще ѝ се наложи да се насочи към трансформации на цялостната управленска философия и към реорганизации на статистическия бизнес процес. Това се допълва и от факта, че изискванията на потребителите към статистическите продукти и услуги стават все по-сложни, а институцията се сблъсква с все по-чести промени в регулацията на статистическата и административната дейност.

Спасението от сблъска на ценности се крие в симбиозата между традициите и новата креативност, закодирана в младото поколение. А според мен именно то ще

помогне на статистическата институция да прескочи бариерите, които си поставя, заради опита, който има.

Използвани понятия от Scrum практиката и тяхното значение

Екип за изпълнение (Development Team) - мултифункционална група от хора, отговорна за самоуправлението си и за доставката на потенциално годен за изпращане продуктово инкремент.

Инкремент (Increment) - инкрементът е сумата от всички елементи на продуктово беклог, завършени по време на даден спринт, и стойността на инкрементите на всички предишни спринтове. В края на спринта новият инкремент трябва да бъде завършен в състояние за ползване.

Ментор на екипа (Scrum Master) - лицето, отговорно за Scrum процеса, правилното му прилагане и максимизирането на неговата полза.

Планиране на спринт (Sprint Planning) - среща, с която стартира всеки спринт.

Продуктово беклог (Product Backlog) - приоритетен списък на дейности с предвидени срокове за завършването на дадена продуктова функционалност.

Преглед на спринт (Sprint Review) - среща, провеждана в края на всеки спринт, на която екипът и продуктово собственик запознават заинтересованите страни със завършените функционалности на продукта.

Продуктово собственик (Product Owner) - лицето, отговорно за управлението на продуктово беклог по такъв начин, че да максимизира стойността на продукта, представлява всички лица, заинтересовани от проекта и/или получения продукт.

Ретроспекция на спринта (Sprint Retrospective) - среща, ръководена от ментора на екипа, по време на която целият екип обсъжда току-що приключилия спринт и решава какво може да промени, за да направи следващия спринт по-продуктивен.

Спринт (Sprint) - итерация или повтарящ се цикъл на подобна работа, на изхода на който стои инкремент на продукт.

Спринтово беклог (Sprint Backlog) - списък с продуктите за дадения спринт, състоящ се от по-малки и по-детайлни задачи, които се оформя при планирането на спринта и може да се променя в процеса на изпълнение.

ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА:

Alan, M. (2015). Managing Agile - Strategy, Implementation, Organisation and People.

Hart, J., Senn Delaney CEO (2015). Discussion about creating an agile organizational culture.

Larman, C., B. Vodde (2008). Scaling Lean&Agile Development: Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum.

Stanleigh M. (2014). The Management Compass.

Vermijlen B. (2014). Agile Risk Management.