

**ФОРМИРАНЕ НА ЕКИП ЗА ПРИЛАГАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА
LEAN В ОРГАНИЗАЦИЯ ЗА УСЛУГИ**

гл. ас. д-р Юлия Йоргова
Бургаски свободен университет

**FORMING A TEAM FOR IMPLEMENTATION OF LEAN CONCEPT
IN A SERVICE ORGANISATION**

Yulia Yorgova
Burgas Free University

Резюме: Лийн (Lean) концепцията е сравнително нова за организациите от сектора на услугите и много от тях срещат трудности при практическото и прилагане. По същество въвеждането на Lean е реализиране на проект в условията на определена организационна структура. Поради спецификата на процеса на създаване на услугите, за успеха на един толкова мащабен и иновативен за организацията проект е особено важен екипът, който ще го изпълнява.

Целта на настоящата работа е да бъдат изяснени задачите, отговорностите и ролите, които участниците в проектния екип трябва да изпълняват и на тази база да се направят изводи относно подхода за формирането, мястото и връзките му в организационната структура.

Ключови думи: Лийн концепция, Лийн мислене, поток на стойността, проектен екип, процес на обслужване, организационна структура.

Abstract: Lean, as a concept is new to companies from service sector, and many of them are struggling to its adoption. As a matter, implementation of Lean is a realizing of a project in the environment of the particular organizational structure. Because of the service process delivery specifics, to be successful, creative and innovative for a company project like this, it is extremely important to form the right team for its realization.

This paper aims to clarify the tasks, responsibilities and roles of the Lean implementation team members and on this base to formulate conclusions about project team forming approach and the place of the team in the existing structure of the organization.

Key words: Lean concept, Lean thinking, value stream, project team, services process, organizational structure.

През последните години концепцията Lean привлича все повече вниманието на организациите от сектора на услугите. Опитът от използването и в компаниите от материалното производство показва, че Lean може да бъде възприета като стратегическо оръжие за постигане на по-добри резултати и конкурентно предимство. Прилагането и като система за цялостно управление на организацията позволява елиминиране на загубите, увеличаване на скоростта на процесите, нарастване на добавената стойност за клиентите и на тази база постигане на превъзходство на пазара.

При внимателно изследване на процесите на обслужване се установява, че голяма част от процедурите в тях не добавят стойност. Обикновено 80% от времето се изразходва за едва 20% от дейностите. [6]

Засиленият интерес към прилагането на Lean в услугите е в резултат на влиянието и на редица други фактори като:

- Изострената конкуренция в сектора, вече на глобална основа;
- Нарастващите изисквания на клиентите към качеството на предлаганите услуги;
- Характерното за услугите присъствие и/или участие на клиентите в операциите, което им позволява пряко да идентифицират добавената стойност и да оценяват качеството на предоставяната услуга.

Концепцията Lean е сравнително нова за организациите в сферата на услугите, както и за всякакъв вид звена и офиси в компаниите, занимаващи се с обслужващи дейности и това създава редица трудности при практическото и прилагане.

Постигането на реални резултати изисква концепцията да бъде вградена в бизнес стратегията на организацията. Прилагането само на отделни нейни инструменти или техники към някои от процесите би довело до определени ползи, но за постигането на стабилни във времето резултати е необходим цялостен подход.

По същество процесът на въвеждане на принципите на концепцията Lean в организацията може да бъде определен като реализиране на проект в условията на конкретна организационна структура. За да бъдат постигнати целите на един толкова мащабен и иновативен за компанията проект, е особено важен екипът, който ще го изпълнява. Необходимо е мобилизиране на усилията и включване на хора от всички йерархични нива на организацията. За всеки участник трябва да бъдат ясно дефинирани ролята и функциите му, за да се сведат до минимум проблемите, поради неопределеност и незнание.

Целта на настоящата работа е да бъдат изяснени задачите, отговорностите и ролите, които участниците в проектния екип трябва да изпълняват и на тази база да се направят изводи относно подхода за формирането, мястото и връзките му в организационната структура.

Особености на прилагането на основните принципи на концепцията Lean в услугите

Концепцията Lean бележи своето начало със създаването на известната вече над пет десетилетия „Производствена система на Тойота (ПСТ)“. Терминът „Lean“ се налага и добива популярност през 90-те години на миналия век, благодарение на работата на Уомак и Джоунс, където се използва за описание на ПСТ и резултатите, които могат да бъдат получени след въвеждането и в организацията.

Националният институт за стандартизация и технологии на САЩ (NIST) дава следната дефиниция: „Lean е систематичен подход за идентифициране и елиминиране на загубите (дейности без добавена стойност) чрез непрекъснато подобряване посредством производство на продукт само, когато клиентът се нуждае от него (наречено „изтегляне“) в стремежа към усъвършенстване на процесите.“[6]

Lean може да бъде определена като цялостна методология, включваща знанията и инструментите, които организацията използва за да се освободи от всички дейности и процедури в процесите на производство, които отнемат време, но не създават добавена стойност за потребителите на продуктите и.

Lean цели формиране на нов начин на мислене и убеденост на персонала, че прилагането на нейната философия води до развиването на ценни умения, подобря-

ване на собствената работа и работна среда, увеличаване на печалбата на компанията и постигане на превъзходство пред конкурентите.

Уомак и неговият екип дефинират пет основни принципа на концепцията Leap. Те са формулирани на база на изследванията им за автомобилната индустрия. Известни са различни техни интерпретации в литературата.

Съществена разлика е, че докато при въвеждането на концепцията в компании от материалното производство целта е достигане на Leap производство, то при услугите, поради специфичната им същност, целта е кардинална промяна в стратегията и цялостната система на управление, базирана на Leap принципите.

Важно е да се подчертае, че при прилагането на Leap в организациите за услуги и обслужващите звена трябва да се вземат под внимание някои особености, произтичащи от специфичната същност на услугите:

- услугите са неосезаеми по характер и това прави по-трудно проследяването на процеса на създаване на добавена стойност;
- добавената стойност за клиента (това, за което е готов да заплати) в услугите е достъпна за оценка, поради присъствието му в процеса на създаване на услугата;
- добавената стойност може да има различни измерения за отделните клиенти, поради различията в преценката им за процеса на обслужване и преживяванията им при изпълнение на услугата.

Едно подходящо представяне на Leap принципите за практическото им приложение в организациите от сектора на услугите, което е възприето за основа в настоящата работа, е следното: [6]

1. Определяне на добавената стойност за крайния клиент по продуктови фамилии.
2. Определяне на всички дейности в потока на създаване на стойността по отделни продуктови фамилии, елиминирайки, когато е възможно тези от тях, които не създават добавена стойност за клиентите.
3. Поддържане на плавен поток на процеса чрез осигуряване на точна последователност на дейностите, създаващи добавена стойност.
4. Изтегляне на потока на стойността от клиента.
5. След като е определена добавената стойност, идентифицирани са потоците на стойността, елиминирани са загубите, създадени са плавност и изтегляне на стойностния поток за всяка продуктова фамилия, всичко се повтаря докато се постигне желаната степен на съвършенство.

Основните понятия „поток на стойността“ (value stream) и „продуктова фамилия“ (product family), с които се борави в тази интерпретация са определени в литературата [4] по следния начин:

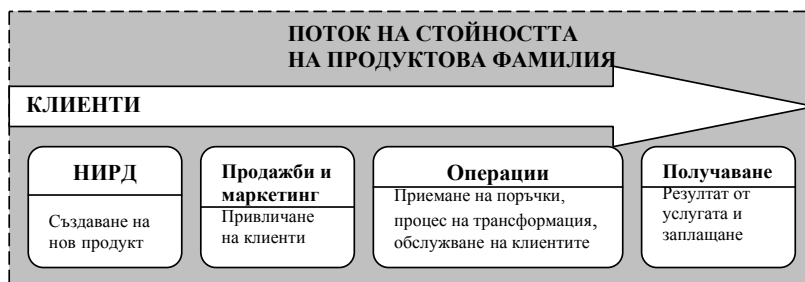
Потокът на стойността включва всички дейности, независимо дали създават или не добавена стойност, но са необходими за довеждането на продукта от концептуалната до фазата на въвеждането му в организацията, и от поръчването до доставянето и заплащането му от крайния клиент. Той обединява всички функции и участници, които трябва да работят в синхрон за създаване и реализиране на конкретната продуктова фамилия.

Терминът продуктова фамилия е възприет за обозначаването на група продукти на организацията, които следват приблизително едни и същи стъпки в процеса на създаването си или са предназначени за един и същ пазарен сегмент.

Преди да стартира изпълнението на проекта за въвеждане на Leap система на управление е необходима предварителна подготовка. Особено важно е да бъде направ-

вена сериозна оценка за готовността на организацията за тази трансформация. Оценка-та трябва да се извърши от ръководителите, които имат най-задълбочен поглед върху функционирането на организацията през последните години и които са склонни да търсят възможности за подобряване на работата и резултатите.

Въвеждането на концепцията Lean предполага пълна отговорност към процесите и потоците на стойността, протичащи в организацията. Необходим е разрез през всяка функционална област за идентифициране потока на стойността и анализ през призмата на основните принципи на Lean. Стойностните потоци на продуктовете фамилии преминават последователно през съществуващите функционални блокове в организацията. Всяка от пресечните точки е необходимо да бъде осветена, освободена от дейности, несъздаващи добавена стойност и особено важно да бъде определено кой от екипа носи отговорността за изпълнението на тези задачи в хода на проекта Lean. Връзката между потока на стойността на продуктовата фамилия и функциите е представен графично на фиг. 1.



Фиг. 1. Потокът на стойността пресича корпоративните функции

Проблемът при услугите, за разлика от материалното производство е, че процесите често са с голяма степен на неосезаемост и участие на клиента, което създава трудности да се установи, как се разпределя отговорността за тяхното реализиране. За разрешаването на този род проблеми могат да бъдат използвани успешно редица Lean инструменти за визуализиране на процесите, като карти за наблюдение на процеса, карти на потока на процеса, времеви карти на стойността, карти на добавената стойност [3], сервизни планове [5] и други.

Друг важен момент при подготовката е персоналът да не възприеме въвеждането на новите принципи като заплаха. Голяма част от служителите, осъзнавайки последствията от елиминиране на загубите и произтичащите от това увеличена производителност и ефикасност на процесите, биха се противопоставили на промените. В случай, че Lean трансформацията предизвика освобождаване на персонал, това би довело до провал, преди проектът да се разгърне напълно. Това изисква от ръководството предварително подготвен план за възлагане на новите роли на персонала в условията на реализиране на проекта в организацията. За да се получат възможните ползи от въвеждането на Lean е необходимо цялата организация да бъде въввлечена в процеса на трансформация. Това може да се случи, когато всеки един от персонала, независимо от мястото си в йерархията, абсорбира и асимилира напълно отговорностите си и ролята, която ще му бъде възложена да изпълнява при реализиране на Lean проекта.

Отговорности на ръководителите на висше ниво

Процесът на прилагане на концепцията Lean задължително трябва да започне под настойничеството на ръководителя на най-високо управленско равнище (президент, изпълнителен директор). Обикновено в практиката на въвеждането на Lean в организацията този ръководител поема функциите на проектен мениджър. Преди да стартира проектът, целият висш ръководен екип на организацията, включващ опериращите към момента функционални ръководители на това ниво, трябва да бъде реално убеден, че въвеждането на Lean е необходимост за бизнеса и, че те ще бъдат отговорни за цялостното изпълнение на този проект. От тях се очаква да възприемат концепцията като част от организационната стратегия, водеща да постигане на успех и конкурентно предимство. В този смисъл, Lean проектът може да бъде определен като тип проект с критично значение за организацията. Висшият ръководен екип трябва да създаде ясна и категорична визия за очакваните резултати от въвеждането на Lean системата за управление. Това ще наложи преосмисляне на съществуващите мисия и цели на организацията и тяхното предефиниране в условията на новата среда, която Lean системата се очаква да създаде.

Обект на внимание на висшия ръководен екип трябва да бъде изграждането на организационна култура, подпомагаща внедряването на Lean. Стремехът е към създаването на организационна култура, ориентирана към клиента, постигане на лоялност на персонала и предимство в операциите, базирано на Lean принципите.

Ръководният екип трябва да определи очакваните резултати от внедряването на Lean системата в дългосрочен и краткосрочен план. Те следва да бъдат представени в подходяща измерима форма, позволяваща цялостен поглед върху развитието на проекта. За целта е необходимо да се очертаят ясно настоящото състояние, желаното състояние и очакванията за възможното бъдеще в дългосрочен план. Висшето ръководство трябва да поеме отговорността за формиране на екип за въвеждането на Lean в стратегията и цялостната дейност на организацията.

Особености при формиране на екипа за въвеждане на концепцията Lean

Ако може да се каже, че постигането на ефикасни процеси е основата за успешното въвеждане на концепцията Lean в организацията, то трябва да се подчертае, че хората са тези, които правят нещата да се случват. Те са необходими не само за реализацията на проекта по въвеждането на Lean системата, но и за нейното по-нататъшно поддържане. Това са хора, които са способни, използвайки възможностите на Lean да издигнат организацията на световно ниво. Формирането на такъв екип би могло да бъде постигнато чрез назначаването на специалисти, притежаващи необходимите компетенции да ръководят и/или осигуряват процеса на изграждане на Lean система за управление на организацията и идентифицирането на тези от тях, които са способни да съхранят и поддържат функционирането на системата и след приключване на проекта.

От литературата [1] е известно, че процесът на формиране на проектен екип преминава през три последователни фази: подготовка, преговори и екипна фаза. Подготвителната фаза се занимава с установяване на необходимите умения, знания, компетенции и личностни качества на участниците в екипа. На фазата на преговорите проектният и функционалните мениджъри трябва да установят наличността на човешки ресурси за удовлетворяване нуждите на проекта. Последната фаза е свързана с оценка на формирания екип и набелязване на мерки за неговото развитие по отношение повишаване на компетенциите и социалното взаимодействие между членовете му.

Процесът на формиране на екип за въвеждане на Lean в организацията следва като цяло посочените фази. Налице са и някои особености, произтичащи от същността и предназначението на проекта – за въвеждане на Lean като част от стратегията и като

цялостна система за фирмено управление, която ще продължи да функционира и след приключване на проекта:

- функциите на проектен мениджър се изпълняват от ръководителя на най-високо ниво;
- преговорите се извършват под ръководството на проектния мениджър в рамките на висшия ръководен екип, включващ както съществуващите функционални ръководители, така и новоназначените мениджъри на потоците на стойността на продуктите фамилии;
- фазата на развитие на екипа включва не само обучение на членовете му за придобиване на необходимите за проекта компетенции, но и трябва да доведе до идентифициране на тези негови членове, които след приключване на проекта ще продължат поддържането на Lean системата за управление и ще осигуряват изпълнението на възприетата стратегия.

Отговорности и роли на проектния екип

Основна задача на членовете на екипа е да стимулират извличането на стойност за клиентите и организацията чрез прилагането на концепцията Lean и изграждането на управленска система, базирана на нейните основни принципи. Процесът на създаване на стойност съпътства клиента от момента на постъпването му в организацията до напускането му с резултата от услугата. Това „пътуване“ на стойността поток и клиента, потребител на конкретна услуга през отделните функции на организацията трябва да бъде ръководено и осигурявано от членовете на екипа, изпълняващи определени роли. За целта е необходимо работата по изпълнение на целия проект да бъде декомпозирана по подходящ начин и за всяка част да бъде подбран конкретния изпълнител. Трябва да бъдат изяснени и формулирани отговорностите, задачите и дейностите за всеки участник в екипа. В практиката за тази цел се разработват редица документи като план за декомпозиране на работните задачи в проекта, матрица на ролите и отговорностите, план за осигуряване на персонала и др. [2]

Представените по-горе определения и основни принципи на концепцията Lean, подходящи за прилагане в организациите за услуги, извеждат на преден план следните основни отговорности на проектния екип:

- идентифициране и осигуряване на потоците на стойността за всяка продуктова фамилия;
- поддържане на плавен поток на процесите за изпълнение на услугите;
- идентифициране на добавената стойност за клиента;
- синхронизиране на целите на организацията с исканията на клиентите и;
- изследване влиянието на Lean системата за управление на фирмата върху клиентите и;
- цялостно оперативно управление на проекта;
- методическа осигуреност за пълноценно прилагане на Lean инструментите;
- управление на операциите в съответствие с Lean принципите за постигане на желаните бизнес резултати;
- наблюдение, оценка и контрол върху резултатите от провеждането на проекта;
- осигуряване на устойчивото съществуване на Lean системата след приключване на проекта и други.

Отговорностите и произтичащите от тях дейности изискват от членовете на екипа изпълнението на конкретни роли. В литературата [7] са описани различни ролеви модели, като моделът на Белбин (Belbin Team Role Model) или на Марджерисън и

МакКан (Margerison and McCann Team Management Wheel) и др. Всеки един от моделите представя набор от необходимите характеристики, които успешният проектен екип трябва да притежава, независимо от естеството на проекта. От своя страна проектът Lean поставя изисквания за наличието на допълнителни специфични характеристики на екипа. За да бъде ефективно работещ проектният екип трябва да притежава комбинация от двете групи характеристики.

В екипа за реализиране на Lean проекта, ролите, които ще изпълняват отделните му членове произтичат от обхвата на отговорностите, с които те ще бъдат натоварени. Основна роля ще изпълняват мениджърите на потоците на стойността на отделните продуктови фамилии. Това са хората, натоварени с отговорността за цялостно управление на потоците за постигане на стратегическите цели на организацията. Те ще заемат и важно място в организационната структура. В екипа трябва да има отговарящи за процесите, осигуряващи методологичната част, навигатори на промените, отговарящи за развитието и иновациите, за работата с клиентите, наблюдаващи и контролиращи процеса на изграждане на Lean системата за управление и др.

Обикновено ролите, които се установяват и разпределят между членовете на екипа са в съответствие с възприетата методика за въвеждане на Lean концепцията. Такива ролеви модели [6] могат да бъдат използвани като ориентир при формирането на екипа, но като при използването им се отчита спецификата на организацията или обслужващото звено и методиката за прилагане на Lean. Характерно в случая е, че след успешното приключване на проекта, екипът ще се трансформира, предвид промяната на отговорностите. Мениджърите на стойностните потоци на продуктивите фамилии ще са част от висшия ръководен екип на организацията. Функциите по наблюдение и контрол на изпълнението на новата стратегия и дейността на Lean системата ще се поемат от част от проектния екип, обособена като отделно звено „Lean офис“, на пряко подчинение на ръководителя на висше ниво.

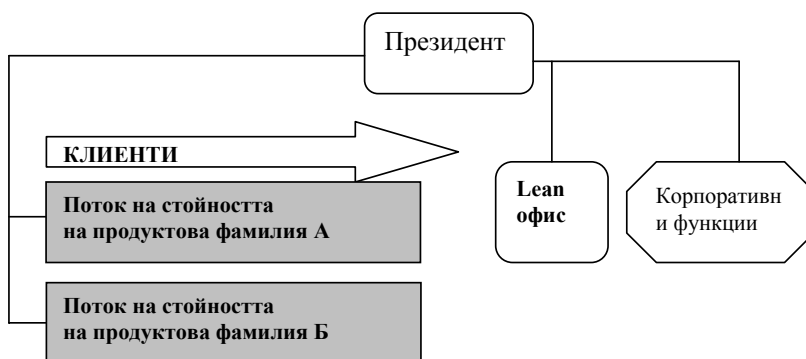
Ефективността на проектния екип се влияе най-вече от: формулирането на точни критерии за избор на подходящите хора и наличието на организационна структура, осигуряваща условия за практическа реализация на проекта. Изборът на критерии за подбор на членовете на екипа е сложна и отговорна задача. За всяка позиция в екипа е необходимо да се конкретизират и формулират изисквания за набора умения и знания, позволяващи изпълнението на съответната роля. И ако част от тях, свързани с необходимата теоретична подготовка и технически умения биха могли да бъдат сравнително лесно конкретизирани и оценени, то личностните нагласи и мотивация за изпълнение на определена роля остават често скрити и подценени.

Основна предпоставка за прилагането на Lean системата за управление е промяната на организационната структура по начин, подпомагащ постигането на поставените стратегически цели. Тази модификация трябва да доведе до промяна на начина, по който компанията функционира. Основните аспекти на новата организационна структура се изразяват в следното:

- организацията се структурира около потоците на стойността на продуктовите линии;
- мениджърите на потоците на стойността носят пълна отговорност за резултатите от продуктовите линии;
- стойностните потоци оперират като отделни бизнес единици и съдържат всички необходими функции в себе си;

- добавящите стойност за клиента процеси имат конкретно определен отговорник;
- организационните цели се съгласуват с нуждите и очакванията на клиентите;
- налице е стремеж към опростяване на управлението на компанията, което ще намали разходите за междофункционална координация;
- създават се условия за ускорено вземане на решенията чрез приближаване на висшия ръководен екип до потоците на формиране на стойността на отделните продуктови фамилии;
- обслужването на клиентите и достигането на операционно превъзходство са първостепенна отговорност за всеки;
- функционалните ръководители са част от висшия ръководен екип и изпълняват консултативни функции.

На основата на представените ключови аспекти новата организационна структура, изградена около потоците на стойността на продуктовете фамилии, би могла да бъде представена графично по следния начин: (фиг.2)



Фиг. 2: Организационна структура, след въвеждане на Lean управленска система

Заклучение

В условията на икономическа криза шанс за оцеляване и развитие ще имат само организациите, които ефикасно използват ресурсите си за посрещане на все по-нарастващите изисквания на клиентите си. В стремежа да намалят загубите, и така да получат конкурентно предимство, използването на концепцията Lean може да бъде особено полезно решение, както за фирмите в услугите, така и за обслужващите звена и офиси в останалите организации. На базата на направените в работата разсъждения и анализ могат да бъдат формулирани следните основни изводи:

1. В организациите за услуги и обслужващите офиси, прилагането на концепцията е по същество проект за въвеждане на нова система за цялостно управление на фирмата, базирано на Lean принципите.

2. При реализирането на проекта е необходимо да се отчитат особеностите, произтичащи от специфичната същност на услугите.

3. Ключова роля в проектния екип заема ръководителят на най-високо ниво. Без неговото настояйничество реализирането на проекта е обречено на неуспех.

4. Формирането на ефективен екип за проекта изисква подбора на членовете му да е въз основа на критерии, гарантиращи наличието не само на общоприетите, но и на специфични за проекта Lean компетенции.

5. Организацията се структурира около потоците на стойността на отделните продуктови фамилии. Те оперират като отделни бизнес единици и съдържат всички необходими функции в себе си.

6. След приключване на проекта в организационната структура е необходимо да се обособи звено, включващо членове на проектния екип, което да поеме функциите по поддържане дейността на установената Lean система за управление.

Литература:

1. Славянска В., Формиране на проектен екип в условията на матрична структура, сб. "Икономика на знанието - възможности и предизвикателства пред висшето образование", Том II, БСУ, 2008
2. Славянска В, Проблеми при формирането на проектни екипи в условията на матрична структура (на примера на „Лукойл Нефтохим Бургас АД“), сп. „Бизнес посоки“, бр.1, 2009.
3. George, M., D. Rowlands, M. Price, J. Maxey, The Lean Six Sigma Pocket Toolbook, New York: MCGraw-Hill, 2005.
4. Marchwinski C., J. Shook, Lean Lexicon: A Graphical Glossary for Lean Thinkers, Brookline, MA: Lean Enterprises, 2003.
5. Nedyalkov, A., Service Blueprints: Methodology for Development, Entrepreneurship & Innovation Journal, No 2, pp. 31-40, 2010.
6. Sarkar, D., Lean for Service Organizations and Offices: A Holistic Approach for Achieving Operational Excellence and Improvements, ASQ Quality Press, 2008.
7. Wysocki R.K., Building Effective Project Teams, John Wiley&Sons, Inc., 2002.

За контакти:

гл. ас. д-р Юлия Йоргова
Бургаски свободен университет
ЦИУН, тел.: 056-900 548
e-mail: yulia@bfu.bg