

Подход за управление на процесите чрез функционално разграничаване на отговорностите на длъжностните лица в „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна

д-р инж. К. Я. Киров, д-р инж. С. Д. Славов – Технически университет – Варна

Резюме: В настоящата работа е предложен подход за функционално разпределение на отговорностите при управлението на процесите в „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна, притежаващо система за управление на качеството, съгласно международния стандарт ISO 9001:2000.

Ключови думи: Управление на процеси, Системи за управление на качеството, Матрица на отговорностите, TRIPROL™ diagram.

Актуалност на разглеждания проблем

От публикувания опит на редица автори [3, 4, 6], участвали в реализирането на проекти по разработване и внедряване на системи за управление на качеството, базирани на серията стандарти ISO 9000:2000 и основаващи се на процесния подход, може да се направи извод, че управлението на даден процес(и) от системата за управление се съсредоточава най-често в т.нар. «Собственик на процес» [2], който е отговорен за цялостното планиране, контрол на реализацията и оценка на ефективността му. Това е свързано с възможност за използване на потенциала на сътрудниците, но и изисква висока мотивация, отговорност и лоялност от всеки конкретен служител, явяващ се собственик на процес, което го прави трудно постижимо на практика, особено в съвременните конкурентни условия на пазара на труда.

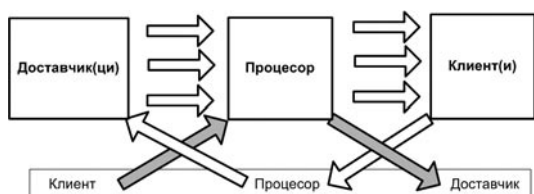
Автора [3] предлага развитие на този начин за дефиниране на отговорностите, основаващ се на разработването на т.нар. «Матрица на отговорностите», в която се дефинират функциите: „Отговарящ за реализацията на процеса”, „Отговорен изпълнител на процеса (участник)” и „Длъжностно лице от структурата на организацията, което получава информация за резултатите и/или хода на процеса”. В него е направен опит за избягване на авторитарната роля на „собственика” на процеса, чрез разграничаване на функциите на отделните участници в управлението му. В предлагания от [3] подход отново е заложено контролът на процеса да се осъществява от длъжностното лице, отговарящо за изпълнението му.

Друга особеност на гореописаните подходи [1] е разглеждането на взаимодействието на процесите от системата за управление, като линейна последователност от събития. От публикуваните материали [3, 4, 6] става ясно че не се отчита възможността за съществуването на процеси, които обхващат повече от едно управленско ниво (например процес на вътрешни одити, процес за управление на несъответствия, процеси за подобрения и т.н., задължително изисквани от стандарт ISO 9001:2000), като те се разглеждат като система от равно поставени процеси, т.е. не се отчита значимостта им за качеството на реализираните дейности в организацията.

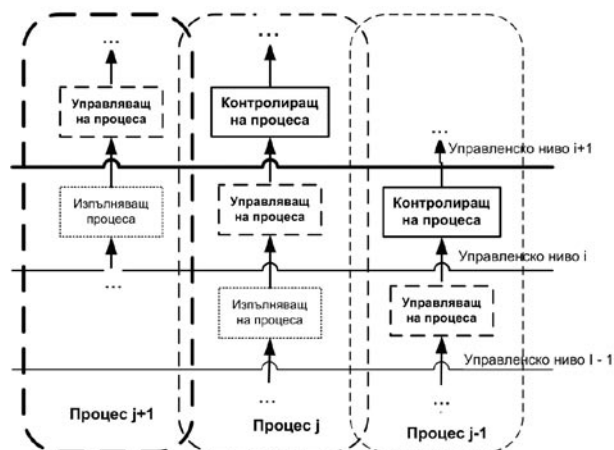
Обобщавайки гореописаното, в настоящата работа се предлага принципен подход, базиран на функционалното разпределение на отговорностите на служителите, приложен на практика в условията на системата за управление на „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна.

Подход за функционално разграничаване на отговорностите при управление на процесите в организации, притежаващи системи за управление на качеството в съответствие с ISO 9001:2000.

Същността на предложеният в настоящата работа подход, за функционално разпределение на отговорностите и пълномощията, при управление на процесите в „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна се основава на известния модел на „трите роли” (TRIPROL™ diagram) предложен от Джоузеф Джуран [5]. Този модел (виж фиг. 1), дефинира изпълнението на три основни роли на всяко структурно звено (или процес), а именно: „доставчик”, „процесор” или „клиент”, в зависимост от изпълнявания



Фигура 1. Схемата на модела TRIPROL™ diagram



Фигура 2. Схемата на разпределяне на отговорностите от различни управленски нива (i+1, i и i-1), според йерархичността на процесите (j+1, j и j-1)

от него процес и мястото му във веригата на останалите структурни звена и процеси в системата от взаимосвързани процеси на дружеството. Същността на TRIPROL™ модела се заключава в това, че дадено структурно звено от организацията (наречено „процесор“), за да реализира определените му процес(и) и да произведе продукт с желаната степен на качество, се нуждае от определени входни продукти, изготвени от други звена (или доставени от външни организации), намиращи се на предходен етап във веригата на производствения процес – явяващи се негови „доставчици“. За да реализира стойност за организацията, „процесорът“ предоставя своя продукт на следващите по веригата звена, които се явяват негови „клиенти“. Обхождайки последователно всички процеси (или структурни звена), разположени по веригата на производствения цикъл в „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, става ясно че всяко структурно звено изпълнява ролята на „доставчик“ на следващото и „клиент“ за преходното структурни звена.

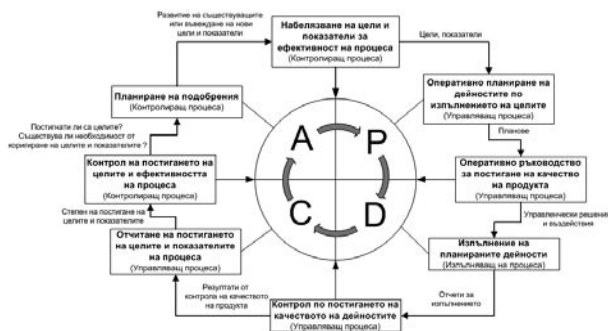
Прилагайки аналогия на модела TRIPROL™ diagram към информационните потоци в „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, бе извършено разделение на функциите и отговорностите при управлението на процесите в рамките на йерархията на длъжностите от организационната структура.

За целта, основавайки се на съществуващата организационно-управленска структура и функциониращата система от процеси в „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, бяха въведени следните три функционално обособени отговорности при управлението на всеки процес (виж фиг. 2):

- **Изпълняващ на процеса** (отъждествява се с ролята на «доставчик» на информация в TRIPROL™ diagram) – длъжностни лица от „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, явяващи се изпълнителите и отговарящи за оперативното осъществяване на дейностите, свързани с реализацията на процеса. Където дружеството е взело решение да възложи изпълнението на даден процес(и) от дейността си на външни организации, то подизпълнителите се явяват също „изпълняващи“ на съответния процес(и);
- **Управляващ на процеса** (отъждествява се с ролята на «процесор» в TRIPROL™ diagram) – ръководно длъжностно лице от „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, което е отговорно за оперативното планиране, осигуряване и разпределение на ресурсите, навременното реализиране на процеса и постигането на качествените изисквания на продукта, явяващ се резултат от процеса. Управляващия на процеса обобщава получената информация и я предава на по-високото ниво;
- **Контролиращ на процеса** (отъждествява се с ролята на «клиент» в TRIPROL™ diagram) – ръководно длъжностно лице от по-високо ниво в структурата на „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, което задава целите, определя показателите (критериите) за ефективност на процеса и извършва периодичен контрол за качеството на управлението му. Контролиращият на процеса не взема пряко участие в неговото осъществяване и управление, с цел избягване на получаването на конфликт на интереси. Контролиращия на процеса получава необходимата информация за извършване на адекватен контрол на процесите.

Трите функционални отговорности за управление на даден процес се разпределят по дефинираните длъжности в организационно управленската структура на „Булярд корабостроителна индустрия“ ЕАД – Варна, като обхващат три последователно разположени едно над друго управленски нива (с индекси съответно i+1, i и i-1), така както е показано на фиг. 2.

Вземайки под внимание фактът, че отделните процеси в дружеството също се намират в определена йерархична подредба (според важността си за реализирането на дейностите), то отговорностите за контрол, управление и изпълнение на процесите следва да бъдат избирани от съответните управленчески нива, според старшинството им. Следователно, на дадено управленско ниво i (виж фиг. 2), служителите е възможно да изпълняват и трите типа функции в зависимост от нивото на йерархията на процесите, в които участват (j+1, j или j-1).



Фигура 3. Разпределение на функциите на трите роли по стъпките на цикъла PDCA

Съчетавайки цикълът “PDCA”, на който трябва да бъде подчинено управлението на процесите, с предлагания подход на разделение на функциите и отговорностите бяха дефинирани основните отговорности на всяка от тях (виж фиг. 3) при планирането, осъществяването, контрола и непрекъснатото подобрене на процесите от системата за управление на качеството в „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна.

За да се постигне ефективност при управлението на процеса по гореописания начин се спазиха следните условия:

- Функциите Контролиращ, Управляващ и Изпълняващ на даден процес не са вменени в отговорностите на едно и също длъжностно лице за дадено управленско ниво;
- Контролиращия на процеса е от по-високо управленско ниво (i+1) от това на Управляващия (i), както и Изпълняващия на процеса заема по-ниско управленско ниво (i-1) от това на последния;
- Изградена е надеждна комуникационна връзка между служителите, изпълняващи трите функции при управлението на даден процес.

С повишаване на управленското ниво на ръководните длъжности в организационната структура, се увеличават и делегираните им правомощия. Следователно в общия случай Контролиращият на процеса изпълнява контролни функции в повече от един процес от системата за управление, но при спазване на посоченото по-горе условие – да не участва пряко в реализацията на процесите, които контролира. В този случай, Контролиращия на процесите поема възлова роля при управлението на дейността на „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна на съответното управленско ниво.

В случаите, когато определени процеси от предмета на дейност на „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна са възложени на външни лица или организации (подизпълнители), то тези лица или организации могат да се разглеждат съответно като Изпълнители на тези процеси. В тези случаи, „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна определя съответни отговорници от своя състав, които да изпълняват ролята на Управляващ и/или Контролиращ на възложените процеси, като: договори с подизпълнителите; механизмите за информационен обмен; съобщаване на целите и показателите им за ефективност и начините за контрол на реализацията им и др.

Подходът за разграничаване на функциите, поради неговата сравнително несложна логика бе приложен на всички нива от организационната структура на „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна и за всички процеси от системата за управление, независимо от тяхното ниво.

Изводи и заключения

Обобщавайки гореописаните възможности на предложеният подход за функционално разграничаване на отговорностите при управлението на процесите в „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна, притежаваща процесно ориентирана система за управление на качеството, могат да се направят следните основни изводи:

1. Определянето на функциите и разграничаването на отговорностите на служителите от различните структурни звена на дружеството, позволи да се избегне получаването на конфликт на интереси при планирането, обезпечаването с ресурси, реализацията и контрола на процесите и повиши прозрачността (видимостта на ръководството по постигнатите резултати) при управлението и осъществяването им;
2. Създават се условия за относителна организационна свобода на Управляващия на процеса по отношение на избора на начини и средства за постигане на целите и показателите на процеса, при което съответния служител може да реализира изцяло своята компетентност.
3. Подхода дава възможност за решаване на възникнали проблеми и несъответствия в процеса или дейността на съответното управленско ниво от съответния Управляващ на процес (когато това е в рамките на компетенциите му). По този начин се избягва необоснованото „придвижване” на незначителните затруд-

- нения и проблеми, възникващи в процесите за решаване от най-висшите нива на ръководство на „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна;
4. Подходът за функционално разграничаване на отговорностите, даде възможност за ефективно управление на възложените на подизпълнители процеси, като начините за управление и контрол са идентични с подхода при управлението на процесите в самото дружество. Това доведе до намаляване на количеството на допусканите пропуски, грешки и загуби от тези процеси и стана предпоставка за започване на процес за изграждането на партньорски взаимоотношения със съответните организации – подизпълнители;
 5. Предложеният подход спомага за редуциране на явленията, свързани със забавяне или изкривяване на информацията от длъжности и звена, които не я използват.

Описаният в настоящата работа подход за функционално разграничаване на отговорностите при управлението на йерархични процеси е разработен от авторския колектив в условията на „Булярд корабостроителна индустрия” ЕАД – Варна и е интегриран в системата за управление на качеството на дружеството, в резултат на което същото беше успешно сертифицирано по стандарт БДС EN ISO 9001:2001, от сертификационната организация Bureau Veritas Certification Bulgaria през 2007 г.

Използвана литература:

1. Новицкий, А. Л., Т. Э. Болотина, Стандарты ISO 9000: Идентификация процессов системы менеджмента качества – сп. “Методы менеджмента качества”, №4/2005.
2. Hammer Michael and Champy James, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Nicholas Brealey Publishing, London, 1994.
3. Елиферов, В. Г., Процессный подход к управлению организацией – <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>
4. Самородов, В. А., Методика разработки Системы менеджмента качества, ОАО “Искож” – <http://www.iskoz.com/articles/art3.html>
5. Juran, J. M., Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services, The Free Press, New York, 1992.
6. Репин, В. В., В. Г. Елиферов, Сегментированное управление бизнес-процессами компании – <http://www.uprav.biz/materials/management/view/1068.html?next=1>

За контакт с авторите:

1. гл.ас. д-р инж. **Кирил Янков Киров**
Катедра „ТМММ” към Технически университет – Варна.
Phone: +359 52 383 690
GSM: +359 887 519 300
e-mail: kiril.kirov@quality-bg.com

2. гл.ас. д-р инж. **Стоян Димитров Славов**
Катедра „ТМММ” към Технически университет – Варна.
Phone: +359 52 383 690
GSM: +359 886 151 517
e-mail: stoyan.slavov@quality-bg.com