

- наличие свободных ресурсов (в первую очередь человеческих) и/или возможности их выделения;
- наличие опыта по управлению проектами.

2.10. Владелец процесса: ответственность и полномочия

В предыдущих разделах были введены понятия «владелец процесса» и «ответственный за мониторинг процесса». Далее обсудим критерии выбора, ответственность и полномочия владельца процесса. Они будут справедливы и при назначении ответственного за мониторинг локального сквозного процесса. Выбор названий ролей в процессе — внутреннее дело организации. Важно понять суть обсуждаемых требований.

На практике часто возникает вопрос: кого из руководителей назначать владельцем сквозного процесса (или ответственным за мониторинг)? Обсудим некоторые критерии, которыми можно руководствоваться при определении владельца процесса:

- часть (доля) деятельности сквозного процесса, которая приходится на конкретное подразделение (руководитель этого подразделения — кандидат на роль владельца процесса);
- заинтересованность руководителя в повышении эффективности (оптимизации) сквозного процесса;
- понимание руководителем деятельности подразделений, участвующих в сквозном процессе;
- высокая компетентность руководителя в области управления, знания и навыки по организации командной работы;
- коммуникабельность руководителя;
- авторитет руководителя у сотрудников различных подразделений;
- прочее.

Если существенная часть сквозного процесса выполняется в одном подразделении, то владельцем такого процесса, очевидно, стоит назначить руководителя рассматриваемого структурного подразделения.

Владельцем процесса лучше назначать руководителя, который заинтересован в повышении эффективности (оптимизации) этого сквозного процесса. При отсутствии мотивации руководитель не сможет адекватно выполнять функции владельца.

Руководитель должен знать и понимать всю деятельность по сквозному процессу. Это означает, что он имеет большой опыт работы в компании, налаженные коммуникации с руководителями других подразделений.

Для управления сквозным процессом руководителю необходимы знания и навыки не только в области регулярного менеджмента и процессного управления, но и умение организовать командную работу людей, стать лидером.

При подборе владельца процесса, безусловно, следует учитывать личные качества руководителя и сложившиеся отношения, его авторитет в коллективе.

Дж. Харрингтон в книге «Совершенство управления процессами» [5] приводит следующие вопросы, на которые нужно ответить, подбирая владельца процесса:

- У кого из менеджеров наибольшее количество подчиненных занято в данном процессе?
- Кто из них расходует больше всего рабочего времени на этот процесс?
- Кто из них испытывает наибольшие сложности в связи со штурмовщиной, бóльшим количеством претензий и неэффективностью процесса?
- Чья репутация укрепитя сильнее всего при условии надлежащего управления процессом?
- Кто из них получит наибольшие выгоды от надлежащего функционирования процесса?

- Кто обладает наибольшими возможностями для внесения изменений в процесс?

Далее он пишет: «Получив ответы на эти вопросы, можно отобрать наиболее подходящих кандидатов в руководители данного процесса и составить предварительный список. Важно также, чтобы потенциальный владелец процесса занимал в организации достаточно высокое положение, позволяющее ему:

- видеть последствия для данного процесса изменений бизнес-целей организации;
- инициировать внесение изменений в политику компании и те процедуры, от которых зависит функционирование процесса;
- утверждать и реализовывать план внедрения изменений в процесс;
- контролировать эффективность и результативность процесса.

Еще одним важным обстоятельством при выборе собственника процесса являются личные качества кандидатов. Владелец процесса должен:

- вызывать всеобщее доверие к себе;
- уметь увлекать за собой других работников;
- быть опытным переговорщиком;
- охотно принимать необходимость перемен;
- уметь преодолевать возникающие препятствия;
- быть дальновидным;
- не бояться рисковать;
- обладать творческими способностями;
- не бояться того, что его будут оценивать по достигнутым результатам».

Рассмотрим также обязанности и полномочия руководителя (владельца) процесса согласно Хаммеру. Владелец процесса (у Хаммера [6] объект управления руководителя процесса — группа сквозных процессов):

- проектирует процесс, обеспечивает его успешное внедрение и постоянно его совершенствует;
- планирует, документально оформляет, распечатывает и дорабатывает обучающие материалы, а также все необходимые инструкции, памятки и прочие средства, которые потребуются участникам процесса;
- определяет и отслеживает показатели эффективности процесса;
- с помощью показателей эффективности, а также результатов аудиторских проверок оценивает работу участников процесса и постоянно вносит в нее улучшения;
- знает, к каким показателям нужно стремиться на каждом этапе, и использует эти знания для совершенствования процесса;
- следит за тем, чтобы каждый участник понимал свою роль в процессе;
- определяет, какие изменения и в каком порядке необходимо внести в процесс, решает все связанные с этим вопросы;
- устанавливает и оценивает показатели исправной работы процесса*;
- сравнивает показатели эффективности процесса с показателями эффективности в других компаниях;
- следит за строгим соблюдением требований, накладываемых процессом;
- разрешает все проблемы, связанные с выполнением процесса.

* Очевидно, неточный перевод. Скорее, имелись в виду «показатели нормального хода процесса». Другими словами, допустимый диапазон отклонений значений показателей.

При внимательном прочтении приведенных выше требований возникает устойчивая аналогия с собственником бизнеса, который занимается оперативным управлением. Он больше других заинтересован в отстройке процесса и его эффективном выполнении. Но если в небольшой компании собственник еще может лично контролировать эффективность операционной деятельности, то в средней и крупной это физически невозможно. Владелец группы сквозных процессов как раз и заменяет собственника. Он становится «смотрящим» за эффективностью выполнения определенной группы взаимосвязанных процессов компании, обеспечивая получение результата.

Приведем еще обязанности и полномочия начальника отдела. По мнению Хаммера, начальник отдела:

- хорошо знает процесс и понимает, как его выполнение на данном участке воздействует на ход процесса на других участках;
- обучает персонал всем необходимым навыкам, связанным с процессом;
- выделяет ресурсы, необходимые для процесса;
- помогает руководителю процесса выявлять и решать проблемы, связанные с неправильным построением или плохим выполнением процесса.

Что касается высшего руководства компании, то, по мнению Хаммера, оно:

- предоставляет руководителю процесса существенные полномочия, большие, чем у начальников отделов;
- назначает на должность руководителя процесса авторитетного и влиятельного сотрудника;
- обеспечивает ему со своей стороны полную поддержку;
- помогает руководителю процесса приспособиться к новому стилю управления;
- четко определяет границы ответственности и полномочий между руководителями процессов и начальниками отделов;

- дает руководителю процесса реальную власть и средства для проведения своих решений в жизнь.

Последнее утверждение, как уже упоминалось, вовсе не означает внедрения матричной системы управления. Если владелец процесса или ответственный за мониторинг локального сквозного процесса получает полномочия распределять премии между руководителями отделов и сотрудниками, то это будет равносильно получению им реальной власти.

Отмечу, что оптимизация и эффективное управление группой процессов не могут быть результатом работы одного человека. Скорее, это задача команды руководителей и специалистов.

2.11. Список литературы

1. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М. : МЦФЭР, 2003.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М. : Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблицер, 2009.
3. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. Конти Т. Самооценка в организациях. — М. : Стандарты и качество, 2000.
5. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. — М. : Стандарты и качество, 2007.
6. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. — М. : Альпина Паблицер, 2012.