



18. ВЛАДЕНИЕ И РУКОВОДСТВО ПРОЦЕССОМ

Что делает любой руководитель, перед которым поставлена определенная задача? Назначает **ответственного** за ее выполнение. Наделив человека ответственностью, было бы нехорошо по отношению к нему, не наделить его соответствующими полномочиями. Итак, для достижения цели нам нужен человек, отвечающий за ее достижение и наделенный полномочиями по организации деятельности. Если для достижения этой цели организуется процесс, то такой сотрудник называется владелец процесса.

Таким образом, владелец процесса – сотрудник, **отвечающий** за достижение определенной цели и **наделенный полномочиями** для организации ее достижения. Владелец процесса, как правило, отчитывается перед высшим руководителем подразделения ИТ.

Главный вопрос, возникающий при введении процессного управления – как делить полномочия между процессным и линейным руководством?

Линейные менеджеры воспринимают появление процессов как попытку отнять у них ресурсы и полномочия. Надо сказать, что эти опасения бывают небезосновательны. Поэтому линейные руководители часто саботируют процессное управление, что может привести к провалу всего проекта по внедрению процессов.

Как же разграничить полномочия и ответственность процессного и линейного менеджмента?

Распространенный ответ на этот вопрос: линейный руководитель осуществляет административное руководство, а процессный – функциональное. Но что это означает на практике?

И первый вопрос: кого должен слушаться сотрудник, если менеджер процесса ставит задачу, противоречащую задачам от линейного руководителя?

Если приоритет у линейного руководителя, то как осуществлять процессное руководство? Если приоритет у процесса, то зачем нужна линейная структура?

Именно отсутствие четкого ответа на эти вопросы приводит к конфликтам, и провалам при внедрении процессного управления.

В действительности ответ достаточно прост: специалист должен исполнять указания непосредственного линейного руководителя. При этом руководитель подразделения

должен отвечать за выполнение подразделением задач, регламентированных в рамках описания процессов. Регламенты и процедуры, согласованные с руководителем подразделения, – инструмент владельца процесса, с помощью которого он управляет исполнителями.

То есть, при нарушении регламента процесса, владелец процесса обращается к руководителю, сотрудники которого допустили нарушение. И восстановление порядка – лежит полностью в зоне компетенции и ответственности руководителя подразделения.

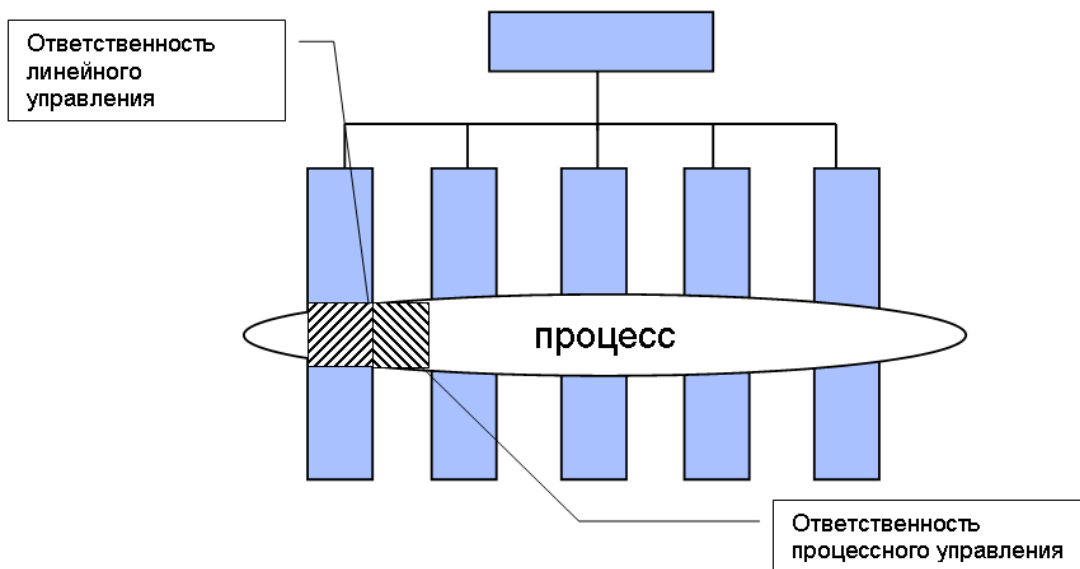


Схема управления процессом

Резюмируя, можно сказать, что линейный руководитель отвечает за деятельности внутри подразделения, а процессный за взаимодействие между подразделениями.

Кого назначить владельцем?

Владелец процесса – сотрудник, отвечающий за достижение цели процесса и наделенный полномочиями организации процесса.

Ответственность эта достаточно высока. Так кого же назначить владельцем процесса?

Ключевых вариантов здесь несколько:

- Рядовой сотрудник.
- Руководитель подразделения (например директор по ИТ);
- Линейные менеджеры, непосредственные подчиненные директора;
- Специально выделенная должность (отдельный процессный офис);
- Рассмотрим плюсы и минусы каждого варианта.

Рядовой сотрудник

Некоторые западные консультанты предлагают такую схему: владельцем процесса назначается любой рядовой сотрудник, достаточно опытный и грамотный для выстраивания и контроля процедур процесса.

Однако в условиях постсоветской управленческой культуры такой вариант следует рассматривать как чисто теоретический. Попытки рядового сотрудника выстраивать процесс, скорее всего, натолкнутся на обвинения в нарушении субординации или простое игнорирование.

Директор

Назначение директора по ИТ на роль владельца процесса имеет единственный, но крайне существенный недостаток – у директора нет времени заниматься руководством отдельным процессом. Его задача – ставить цели и контролировать их достижение.

Линейные менеджеры

Менеджеры ИТ высшего звена – неплохие кандидаты на роль владельца процесса. У них достаточно полномочий и авторитета, они имеют представление о работе всего ИТ и стоящих перед ним целях.

Главный риск такого варианта в том, что процесс может замкнуться в рамках одного линейного подразделения. А также обычная проблема с нехваткой времени.

Отдельный процессный офис

Иногда владельцы процессов собираются в специальном подразделении, отвечающим за качество работы процессов и ИТ в целом.

Преимущества такого подхода – процессами занимаются профессионалы, специально выделенные для этой работы и имеющие достаточно времени для выстраивания процесса. Но помимо очевидного дополнительного расхода ресурсов такой подход часто приводит к тому, что сотрудники этого подразделения воспринимаются специалистами как далекие от жизни теоретики и теряют авторитет как управленцы.

Как видим, все рассмотренные варианты имеют свои недостатки и достоинства.

Выбор конкретного варианта зависит от традиций и управленческой культуры организации.

В любом случае, владелец процесса должен:

- Обладать опытом в организации процессной работы. Знать лучшие практики по отрасли.
- Иметь достаточно времени и пр. ресурсов для своей работы.
- Уметь ставить измеримые цели, и контролировать их достижение.
- Уметь разрабатывать процедуры и прочую документацию.
- Обладать достаточными полномочиями и неформальным авторитетом в организации (неформальный авторитет, часто, более важен).
- Уметь договариваться.
- Быть посредником, выстраивая взаимодействие между подразделениями.

Каждому процессу по владельцу?

Следует ли для каждого процесса в организации назначать выделенного владельца? Совсем необязательно. Владение несколькими процессами может совмещать один человек. Следует только следить, чтобы у владельца было достаточно времени для организации всех процессов и отсутствовал конфликт интересов. Хрестоматийный пример

конфликта интересов – совместное владение процессами Управления Инцидентами и Проблемами.

Кто такой менеджер процесса?

Как мы убедились, владелец процесса занимает достаточно высокое положение в организации и, часто, выполняет и другие обязанности, например линейное руководство. Поэтому, очень вероятна ситуация, когда на каждодневное, рутинное руководство процессом у владельца не останется времени. Логичное решение в такой ситуации делегировать полномочия по оперативному управлению другому сотруднику. Такого сотрудника называют менеджер процесса.

Итак, как же делятся полномочия между владельцем и менеджером процесса? Как известно, можно делегировать полномочия, но не ответственность. Так вот, главное, что остается владельцу – ответственность. Ответственность перед директором по ИТ за то, чтобы процесс функционировал и достигал своих целей. Кроме того, на владельце остаются полномочия по разработке политик и документации процесса, контролю ключевых показателей производительности процесса, инициированию улучшений.

- На менеджера возлагаются задачи по оперативному управлению, а именно:
контроль исполнения процедур,
- разрешение конфликтов,
- привлечение согласованных ресурсов в процесс,
- предоставление отчетности по ключевым показателям.

Как видно разделение обязанностей между владельцем и менеджером процесса можно сравнить с разделением законодательной и исполнительной ветвей власти в государстве. Владелец определяет законы, менеджер обеспечивает их исполнение. Но если в государстве разграничение законодательной и исполнительной властей обязательно, то роли владельца и менеджера процесса могут совмещаться в одном человеке. Главное, чтобы ресурсов хватало.

Требования к менеджеру

Из задач менеджера процесса следуют и требования к нему. Менеджер процесса должен:

- Обладать опытом оперативного управления.
- Хорошо разбираться в процедурах процесса.
- Иметь полномочия и авторитет для контроля исполнения процедур и привлечения в процесс согласованных ресурсов.
- Иметь достаточно полномочий для разрешения конфликтов в процессе.\
- Уметь договариваться.
- Разбираться в системе отчетности по процессу.

Внешнее управление процессом

Как видно, и владелец и менеджер процесса должны обладать навыками и знаниями достаточно дефицитными. В любой организации таких людей наперечет.

Поэтому, часто появляются идеи возложить на внешнего подрядчика владение или менеджмент процессов. На первый взгляд идея представляется заманчивой: почему бы не возложить на консультантов, внедрявших процесс, обязанности по последующему управлению им?

Однако вспомним, что владелец процесса **отвечает** за деятельность процесса, а **ответственность** делегировать нельзя. Поэтому владение процессом должно оставаться внутри организации, даже если весь процесс отдан на аутсорсинг. Что же касается оперативного руководства процессом, то нет больших проблем в том, чтобы привлечь на эту работу внешнего менеджера. Который будет контролировать исполнение процедур, рассчитывать показатели производительности и предоставлять отчетность владельцу.

Консультанты IT Expert

Подробнее эта тема обсуждается на следующих курсах:

- [Основы ITIL v3 \(ITIL v3 Foundation\)](#)
- [Менеджер ИТ сервисов](#)

Схожие вопросы затрагивались в следующих проектах:

- Построение системы управления ИТ-деятельностью во Внешэкономбанке (Банке Развития)
- Комплекс работ для Центрального Банка РФ (Банка России)

Данная заметка отражает мнение автора, которое может не совпадать с [уважаемыми первоисточниками](#) (ITIL v2, ITIL v3, COBIT, MOF и проч.). Комментарии и предложения темы для следующей заметки можно отправлять на items@itexpert.ru.