

Пригульный Андрей Геннадьевич

канд. экон. наук, доцент

АНО ВО «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС»

г. Санкт-Петербург

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ РОЛИ В ПРОЦЕССНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация: в статье рассматриваются характеристики и особенности специализированных ролей сотрудников организации, несущих ответственность за реализацию сквозных бизнес-процессов при внедрении процессного подхода к управлению организацией.

Ключевые слова: процессный менеджмент, кросс-функциональные процессы, специализированные организационные роли.

Сравнительный анализ особенностей функционального и процессного управления создал предпосылки для предположения, что управление сквозными (кросс-функциональными) бизнес-процессами порождает необходимость ввести специализированные роли процессного менеджмента.

Сквозные или иное название – кросс-функциональные процессы, охватывают деятельность нескольких подразделений или функций. Проблемы на уровне процессов возникают, как правило «на стыке» деятельности отдельных подразделений или осуществления различных функций [1; 2].

Необходимость введения специализированных ролей процессного менеджмента обусловлена следующими обстоятельствами [3;4]:

Во-первых, управление процессом не исключает выполнение функций, хорошо известных современному менеджменту: планирование, организация и контроль. Выполнение данных функций дает возможность организовать процесс, а также контролировать его выполнение на основе анализа отклонений от нормативного уровня.

Функционирование и развитие процесса осуществляется на основе целей. Цели устанавливаются собственниками, или менеджерами высшего органа управления. Для эффективного управления процессом, менеджерам необходимы

полномочия по распоряжению материальными ресурсами и информацией о плановых и фактических показателях деятельности организации.

Во-вторых, в организациях с функциональным управлением, цели, стратегии и плановые показатели деятельности доводятся до исполнителей от высшего уровня менеджмента по иерархии исполнительного менеджмента. Принимать решения в процессе достижения целей, менеджерам приходится порой, в рамках границ подразделений и соответствующих функций внутри организации. В результате, эффективность управления снижается при передаче ответственности между подразделениями, участвующими в осуществлении одного процесса. При решении «смежных проблем» возникает вакуум управления. То есть, может возникнуть спорная, а нередко и конфликтная ситуация, при которой нет четкого представления о том, кто из менеджеров, руководящих различными подразделениями или выполняющими различные функции, должен решать возникшую проблему?

В-третьих, уровень оценки результатов деятельности менеджера по руководству подразделением или выполнения отдельной функции, часто зависит от выполнения плановых показателей работы подразделения (осуществления функции), а не эффективности процесса в целом.

Как показывает практика, чаще всего результаты работы функциональных руководителей оценивают исходя из того, как эффективно они руководят деятельностью своих подразделений [3; 5; 6].

Что касается кросс-функциональных задач, не всегда есть руководители, которые несут наделены полномочиями и несут ответственность за решение таких задач.

Лучшие мировые практики показывают, что для решения проблем кросс-функционального характера можно ввести такие новые специализированные роли процессного менеджмента, как [3]:

- владелец процесса;
- лидер процесса;
- администратор процесса;

- аналитик процесса;
- методолог процесса.

Владелец процесса – назначается для каждого выделенного процесса.

Возможно, это – руководитель подразделения, его заместитель или помощник. В этом случае организационная иерархия подразделения не разрушается и никакие альтернативные системы управления не создаются. В этом случае владельцу процесса передается в управление необходимое количество ресурсов, меняется состав полномочий и ответственности за достижение необходимых результатов.

При этом, объем передаваемых полномочий и ответственность за реализацию процесса меняются, что связано с видом бизнес-процесса, его важностью для организации и т. д.

Владельцем процесса можно назвать руководителя, который обладает профессиональными компетенциями для организации управления сквозным процессом: организовать координацию, мониторинг и развитие процесса [3].

Владелец процесса несет ответственность за сквозное управление одним (несколькими) бизнес-процессами. В этом случае, владелец процесса несет ответственность за то, чтобы показатели бизнес-процесса соответствовали целевым показателям эффективности и результативности.

Основная задача владельца процесса – обеспечить, чтобы производительность и результативность процесса соответствовали ожиданиям.

Для соответствия названной задаче, владелец процесса создает команду, способную обеспечить результаты, отвечающие стратегическим целям; обеспечивает мониторинг процесса и координацию работы заинтересованных сторон; инициирует действия, корректирующие процесс, если эффективность процесса не соответствует ожиданиям.

Организационно владелец процесса может занимать позицию как внутри, так и вне функциональной иерархии [4].

Внутри функциональной иерархии владельцы процессов подчинены руководителям функциональных подразделений.

Если бизнес-процесс пересекает организационные границы подразделения или функции, то ответственность владельца процесса и необходимость его подотчетности, определяется разными способами.

Согласно первому способу, происходит выбор и назначение единственного владельца процесса, хотя участники могут входить в состав разных функциональных подразделений.

Существует риск, что участники процесса, представляющие разные подразделения (функции) не признают полномочия и ответственность владельца процесса. Владелец процесса, возможно, откажется принимать полномочия и ответственность за проблемы, возникающие по вине других подразделений (функций).

Второй способ предполагает, что ответственность возлагается на нескольких владельцев процесса. Это означает, что полномочия и ответственность за результаты управления процессом распределяется между функциями. По существу – ничего не меняется, процесс продолжается в привычном русле.

Вне функциональной иерархии владельцы процессов подчиняются непосредственно руководителю организации. В этом случае владельцы процессов поднимаются до уровня руководителя организации.

Владельцы процессов наделяются таким статусом, который позволяет им осуществлять передачу полномочий и ответственности между функциональными подразделениями. При этом владельцы процессов и функциональные менеджеры имеют разные зоны ответственности и полномочий.

Однако в этом случае существенно меняется структура полномочий и ответственности в организации. Возможно сопротивление функциональных менеджеров. Для перехода к такой модели необходимо непосредственное участие руководства.

Лидер процесса. Данная роль может быть выполняться одним из участников управленческой команды. Данная роль может совмещаться с ролью владельца процесса. В этом случае, предметом командной работы остаются: разработка

концепции, миссии, ключевых ценностей, стратегических целей. Дополнительные задачи: стратегия управления бизнес-процессами; показатели эффективности процесса; контроль и изменения процесса; соответствие процесса стратегическим планам.

Администратор процесса – представитель функционального менеджмента, осуществляющий непосредственное руководство персоналом, выполняющим действия в рамках сквозного процесса. Задачи: привлечение и удержание талантливых сотрудников; проектирование ролей в функциональной команде; развитие проектов по вовлечению исполнителей в управление процессами; сбор предложений от по развитию процесса.

Аналитик процесса выполняет аналитические работы по всему спектру «проблемных мест» на всех стадиях цикла управления процессом. Он решает следующие задачи:

- проектирование сквозных процессов под руководством владельца процесса;
- осуществление диагностика проблем и разработка мероприятий для их решения в составе команды, включающей владельца и администратора бизнес-процессов;
- в случае необходимости проведение анализа эффективности процесса на основании запроса со стороны владельца или администраторов процесса.

Методолог процесса разрабатывает стандарты, методы и средства управления бизнес-процессами. Ведет соответствующую документацию, консультирование по передовым методам, стандартам, осуществляет контроль за соблюдением стандартов.

Выводы.

Внедрение в организациях процессного подхода к управлению вызывает необходимость создания новых организационных ролей, которые несут ответственность за решение кросс-функциональных проблем и сквозное управление бизнес-процессами, выходящими за границы функциональных направлений де-

тельности. Такой подход позволяет более четко организовать кросс-функциональные бизнес-процессы организации, повысить ее эффективность за счет улучшения управляемости.

Список литературы

1. Коваленко Б.Б. Влияние методологии проектного управления на реализацию проектов в условиях цифровизации / Б.Б. Коваленко, Т.И. Гусарова // Вестник молодых ученых СПГУТД. – 2020. – Т. Том. – №1. – С. 68–72.

2. Kovalenko V.B., Kovalenko E.G. Approaches to Organizational Leadership in the Digital Age // 5th International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership.

3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёрова. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

4. Рыбаков М.Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум / М.Ю. Рыбаков. – «Рыбаков Михаил Юрьевич», 2016 – (Порядок в бизнесе).

5. Учись видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук; пер. с англ., 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

6. Кондратьев В.В. Показываем бизнес-процессы / В.В. Кондратьев, М.Н. Кузнецов. – М.: Эксмо, 2008.