



# Есть такая профессия - владелец процесса

Проблемы внедрения процессного подхода к управлению

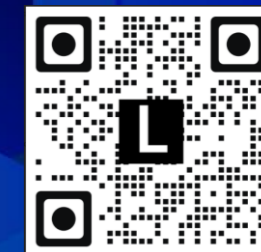
Спикер:

**Лозовицкий Игорь Борисович**

- Руководитель консалтингового и учебного центра Lozovitskiy.ru, к.в.н., доцент
- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2023гг.

<http://lozovitskiy.ru>

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)



# Содержание доклада

- ✓ Разделение и объединение труда, горизонтальное сжатие работ
- ✓ Что отличает руководителя от квалифицированного специалиста
- ✓ Владелец процесса и руководитель проекта, сходства и различия
- ✓ Стили управления, авторитарный и демократический, преимущества и недостатки
- ✓ Алгоритм принятия решения
- ✓ Субъект и объект управления в процессной организации работ
- ✓ Делегирование полномочий, матрица баланса полномочий и ответственности
- ✓ Управленческое решение, у каждой работы должна быть фамилия
- ✓ Полномочия, которые нельзя делегировать
- ✓ Ролевая структура процесса

**Проблема** применения инструментов управления не в том, что руководители мало об этом знают, проблема **в том, что им кажется, что они знают всё**



# 1. Специалист - руководитель

# Разделение труда, обмен, стоимость

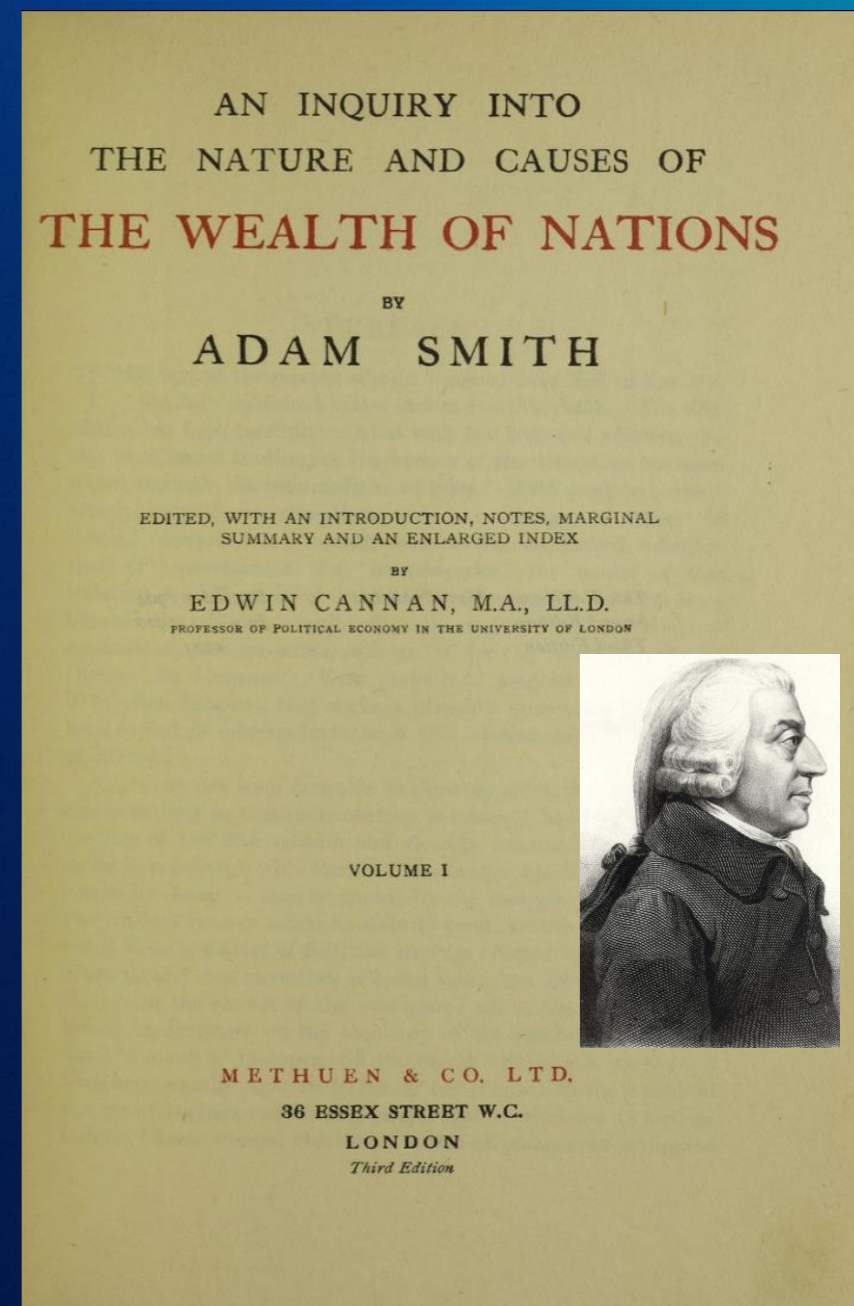
**Адам Смит** (Adam Smith, 1723 — 1790 гг.) — шотландский экономист и философ-этик, один из основоположников экономической теории как науки.

В книге «**Исследование о природе и причинах богатства народов**» изложил теорию, которая объясняет работу свободного рынка на базе внутренних экономических механизмов разделения труда и конкуренции.

Разделение труда и его роль в повышении производительности объяснял на примере булавочного производства, а потом экстраполировал на всё общество, имея в виду разделение труда между предприятиями и целыми отраслями, а потом и странами.

При таком подходе экономическая система оказывается громадной сетью связей между производителями, заинтересованными в обмене своей продукцией.

**Разделение труда ведет к глубокой специализации работников, предприятий, регионов, стран.**



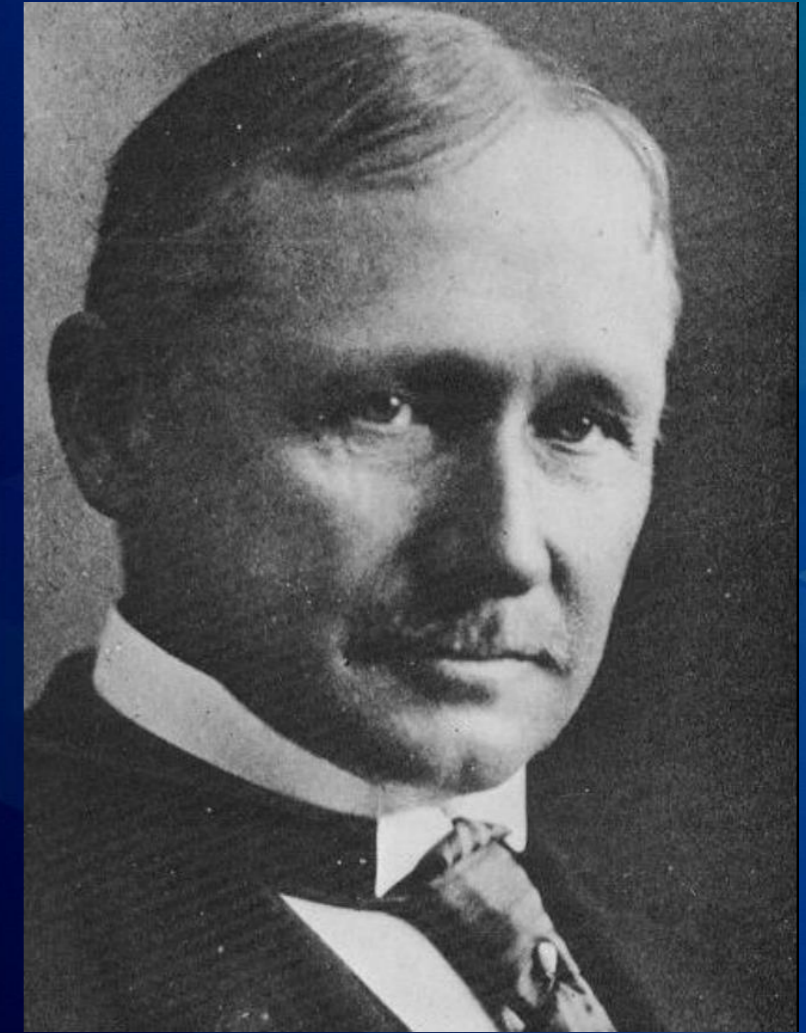
# Горизонтальное сжатие работ

**Тэйлор Фрэдери́к У́йнслоу** (Taylor Frederick Winslow; 1856 — 1915 гг.) — американский инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента.

Полагал, что власть на предприятиях не должна принадлежать его владельцу только на основании права собственности. **Управлять должны специально подготовленные люди, которые в нынешней терминологии называются менеджерами.** Для капиталистов того времени это было чудовищной ересью.

Фредерик Тэйлор предложил пошаговую стандартизацию процессов, считал, что принятие решений, основанное на традиции и эмпирических правилах, должно быть заменено точными процедурами, разработанными в ходе тщательного изучения деятельности, в том числе через «исследование времени и движений, которое направлено на выявление или разработку «лучшего способа» выполнения любой работы».

**Развитие личности и общества идут в противофазе (парадокс Лейбница).**



# Характеристика специалиста и руководителя

## Специалист

- направленность на однородную работу (специализация, разделение труда);
- образцовое выполнение своих функций, «вертикальное» мышление (цениться «глубина» знаний);
- контролируемый исполнитель;
- курсы обучения с высокой специализацией, цениться глубина, предметность знаний;
- в определении эффективности и оплате труда основа оценка деятельности;
- критерий продвижения в должности: эффективность выполнять работу;
- цель деятельности: удовлетворение потребностей руководителя ;
- при наделении властными полномочиями взаимоотношения с коллегами выстраивает как контролёр, секретарь, администратор.

## Руководитель

- направленность на многоплановость, горизонтальное «сжатие» работ;
- создание команды, руководство процессом (проектом), (цениться «широта» знаний);
- принятие самостоятельных решений;
- от курсов обучения к образованию, чем выше должность, тем меньше специализация (при обучении высших руководителей нет специализации), формирование правильной «картины» мира;
- в определении эффективности и оплате труда основа оценка результата;
- критерий продвижения в должности: способность организовать новую (непотную) работу;
- цель деятельности: удовлетворение потребностей клиента (потребителя результата);
- взаимоотношения с коллегами – лицо принимающее решение, лидер, наставник, тренер.

# Что отличает руководителя от высококвалифицированного специалиста



Руководитель может не обладать полной осведомленностью о технической стороне процесса, при этом обязан уметь ставить задачи, определять основные методы их выполнения и нести полную ответственность за результат.

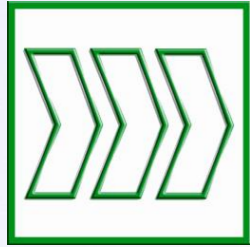
В противном случае даже высочайшая квалификация не оправдывает неправомерно занимаемую должность.



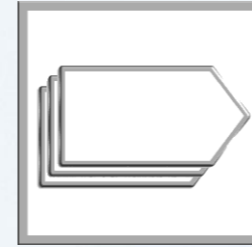
## 2. Владелец процесса – руководитель проекта



# Модели управления процессом и проектом

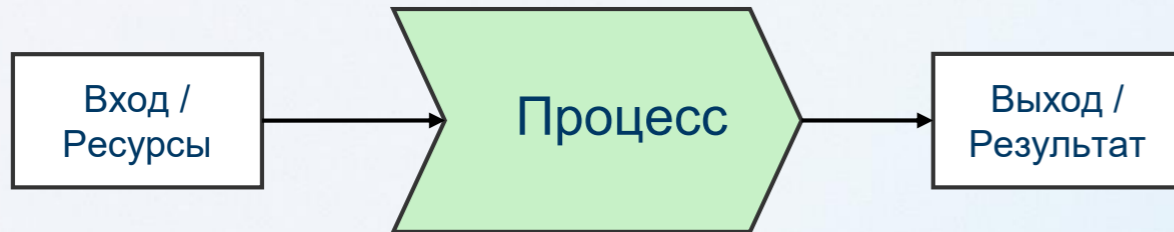


«**Процесс**» – устойчивая (многократно повторяющаяся) деятельность, преобразующая ресурсы (входы) в результаты (выходы).



«**Проект**» – деятельность по достижению нового (уникального) результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов.

## Область процесса



**Владелец процесса** – стандартизирует, регламентирует, оптимизирует, бюрократ в лучшем понимании этого слова (улучшатель).

## Ограничения проекта



**Руководитель проекта** – создает новое решение, идет по непроторённой дороге (творец, революционер).

# Характеристика руководителей двух типов

## Владелец процесса

- в основе работы последовательность, системность, регламентация, регулярность, скрупулёзность;
- способен трезво оценить варианты решений и выбрать верное на основе детальной информации;
- решения принимает самостоятельно, но предварительно обсуждает со специалистами;
- доверие к людям при умении доминировать;
- признает и поощряет таланты и качества людей, способствующие достижению целей;
- высокая социальная ориентация, общительность, любознательность;
- умеет создавать личные контакты, задавать продуманные вопросы, хороший переговорщик;
- иммунитет против энтузиазма;
- несклонность к эмоциям и предубеждениям;
- бывает недостаточно гибким, не успевая за изменяющимися обстоятельствами.

## Руководитель проекта

- энтузиаст-экстраверт, способный воодушевлять и мотивировать окружающих;
- творец, вносит новые и оригинальные идеи;
- ведет за собой команду по непроторенной дороге;
- высокий интеллектуальный уровень, креативность, критичность мышления, рациональность и здравость суждений;
- эмоционален, непокладист, свободен от застенчивости и робости;
- бросает вызов команде, спорит, не соглашается, агрессивен, обожают всякие баталии;
- нацелен на выигрыш и не разборчив в средствах;
- чрезмерно реагирует на поражения и застой, но при этом бесстрашен и непреклонен;
- решения принимает самостоятельно;
- подозрителен к людям, склонен к высокой самооценке;
- не терпит рутину и бюрократию.

# Русский культурный код – высокая поляризация труда

**Культурный код** – алгоритм действия большинства людей нации в различных ситуациях, прежде всего, критических (как и зачем мы вместе живем, за что мы готовы умереть на этой территории) - С.Переслыгин, Д.Сапегин, М.Мартенюк, Д.Золотарев).

География	Язык	История
<p>Лес, степь, желание выйти в море (вечный проект «Россия морей»), <b>территория неоднородная во всех смыслах.</b></p> <p>Климат холодный, <b>короткое лето</b> от которого зависит весь урожай.</p> <p><b>Способность к короткому сверхусилию, максимизация, героический тип культуры.</b></p> <p>Нет естественных границ. Земли много, но она «плохая». Воды сколько угодно, но она не там где надо. Полезных ископаемых много, но они расположены там, где невозможно жить и работать</p> <p>Поляризация общества, отсутствие среднего класса, коллективизм, общинность, доверие к «своим».</p> <p><b>Поляризация труда.</b></p>	<p><b>Сложность мышления, тяга к соединению разнородного</b> (очень хорошо собираем разнородное, плохо собираем однородное), национальный и языковой универсализм, бытийный максимализм, сверхсложная структура модальности, велика литература и поэзия.</p> <p><b>Передача смысла текста теряется при пересказе в 3-4 шаге</b> (в английском 6-7 шаге).</p> <p><b>Сложность разработки регламентов, подачи команд, распоряжений, приказов, указаний</b> (компенсируется использованием ненормативной лексики).</p>	<p><b>Народ первопроходец</b>, «застревание» на пионерской стадии (зоны фронта существуют столетиями), <b>русский космизм</b>, ноосферная модель развития, Слабо выражен катастрофизм (то что продолжается больше двух недель, как катастрофа не воспринимается). Отсутствует фатализм, <b>присутствует самонадеянность.</b></p> <p>Наиболее важные (ипритные) события – географические и научные открытия, победы в значимых войнах, объединение других народов и культур, полет А.Ю. Гагарина.</p> <p><b>Легитимность лидера – успех</b>, сверхценность государства, <b>свобода как воля</b> (не закон).</p>



# 3. Администратор - лидер

# Виды лидерства

## Эмоциональное

- Основано на эмоциональном интеллекте – способности осознавать свои и чужие эмоции
- Лидер – харизматик, способный воодушевить коллектив на эффективную работу

## Экспертное

- Основано на знаниях, опыте, высоком уровне компетенции руководителя, чье мнение ценится в коллективе как авторитетное
- Лидер – эксперт в своей области, профессионал высокого класса

## Организационное

- Основано на умении правильно организовать рабочий процесс
- Лидер – опытный управленец, который регламентирует работу коллег в совместном взаимодействии и принятии решений

*Эмоциональное и экспертное лидерство формируется годами и приходит только с опытом, организационному лидерству обучают при подготовке кадрового резерва.  
**Неразвитие одного вида лидерства приводит к деградации руководителя.***

# Сравнительные характеристики стилей руководства

Администратор	Лидер	Руководитель с чертами лидера	Пример
Имеет властные полномочия	Инноватор, сам себя выдвигает на	Умный администратор, не подавляет инициативу подчиненных	Давая поручение подчиненным, находит нужные слова для мотивации
Поручает	Вдохновляет	Ставит выполнимые цели, реально оценивает возможность подчиненных	
Основа действий – план	Основа действий – видение перспективы	<b>Основа действий – видение достижения цели</b>	Четко указывая цель, обозначает также план действий с достаточно, но не избыточной детализацией
Контролирует	Доверяет	Доверяет, но проверяет	<b>Делегируя часть власти</b> , оставляет за собой контроль
Поддерживает движение	Дает импульс	Вдохновляет личным примером, демонстрирует правильный стиль поведения	Грамотно <b>воздействует на эмоциональный настрой</b> подчиненных, заражая их собственным воодушевлением
Принимает решения на основе технологий	Превращает решения в реальность на основе эмоций	Принимает обоснованные решения, допуская возможность альтернативы	Принимая решение, <b>организует обсуждение</b> с ключевыми специалистами в данной области
Делает дело правильно	Делает правильное дело	<b>Делает правильно правильное дело</b>	

# 3. Авторитарный и демократический стиль управления

# Авторитарный и демократический стиль управления

**Стиль управления** — это привычная для руководителя модель взаимодействия с подчиненными. На её основе принимаются решения, делегируются полномочия и определяются ответственные лица. Даже если руководитель не отдаёт себе отчета в том, какой именно стиль управления ему свойственен, всё равно у него есть сложившаяся модель поведения. Её выбор осуществляется в силу природных особенностей характера, культурного и когнитивного кода, текущей ситуации в компании и других факторов.



## При авторитарном стиле

**управления** руководитель единолично принимает решения и контролирует каждый этап работы команды. Он дает сотрудникам инструкции: какую задачу, каким способом и в какой срок нужно выполнить. Это помогает сотрудникам концентрироваться на работе, а не на принятии решения.

## Сущность демократического стиля управления

заключается в доверии и полной командной согласованности. Указания руководства выдвигаются не в форме требований, а в виде предложений с учётом мнения всех сотрудников. Руководитель убежден, что именно в коллективном обсуждении находится лучший вариант решения проблемы.



# Алгоритм принятия решения



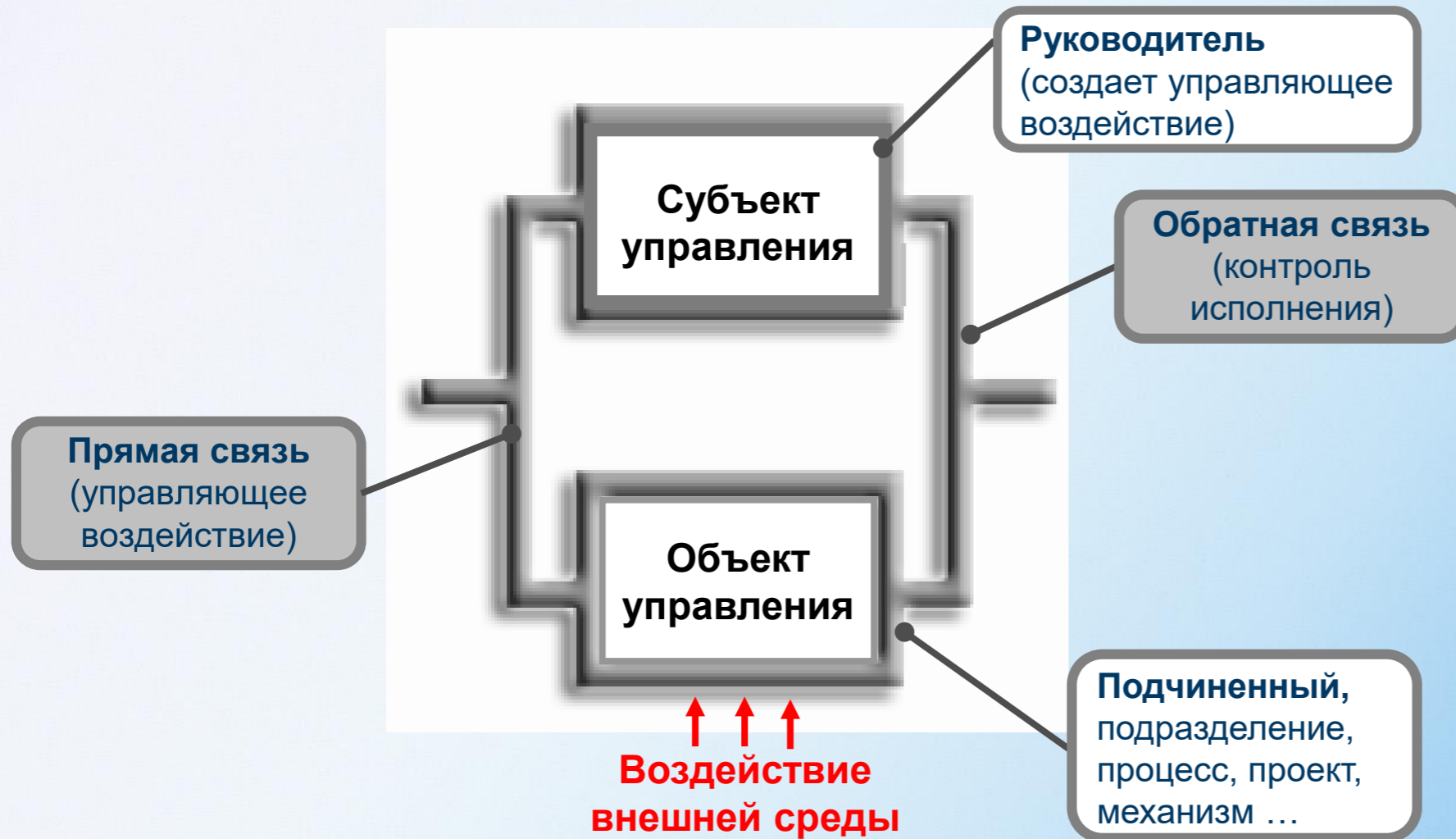
Теория Курта Левина (немецкий и американский психолог), выделяет три ведущих стиля руководства:

- **Авторитарный** — власть одного человека.
- **Демократический** — власть группы.
- **Либеральный** — власть каждого.

# 4. Делегирование полномочий

# Модель системы управления

**Управление** — прогнозирование, планирование, организация, мотивация, координация и контроль, направленные на формулировку и достижение целей деятельности организации



- Для каждого уровня управления определяется объем полномочий и ответственности (стоимость закупок, заключения договоров, кадровые вопросы)
- Уровень полномочий и ответственности пересматриваются в зависимости от изменения внутренней и внешней среды Компании
- Руководитель каждого уровня должен постоянно задавать себе 2 вопроса:
  1. Не много власти ли я дал подчиненным?
  - 2.... ?

# Делегирование полномочий

С точки зрения классической теории менеджмента, **делегирование полномочий** – это передача функций и полномочий от руководителя к подчиненному работнику.



**Брайан Трейси** дает совет тем, кто все еще находится в плену страхов перед делегированием – поставьте перед сотрудником задачу и...оставьте его в покое. Чрезмерный контроль не только демотивирует подчиненных, но и создает благодатную почву для взваливания всего груза ответственности на руководителя, приводит к застою и сознательному отказу от карьерного и личностного роста.

Делегирование полномочий позволяет:

- ✓ Повысить скорость принятия управленческих решений;
- ✓ Сделать организационную структуру «дешевле»;
- ✓ Обеспечить карьерный рост;
- ✓ Готовить кадровый резерв;
- ✓ Проявить подчиненным самостоятельность и инициативу;
- ✓ Показать другим свои возможности;
- ✓ Получить максимальную удовлетворенность от работы;
- ✓ Развивать себя как личность.



# 5. Единоначалие - многоначалие

# Многоначалие

**Куратор процесса** - руководитель, ответственный за управление функциональной областью, к которой относится процесс (уровня CEO-1/-2).

**Владелец процесса** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, персонал, инфраструктуру, управляет процессом и несет ответственность за результативность и эффективность процесса.

**Менеджер процесса** - подчиненный Владельца процесса, ответственный за оперативное управление процессом, контроль его показателей, выработку предложений по оптимизации процесса, выявление и управление ключевыми рисками процесса.

**Менеджер этапа процесса** - руководитель, ответственный за организацию работ рамках этапа процесса, достижение показателей этапа.

# Типовые перекосы в управлении

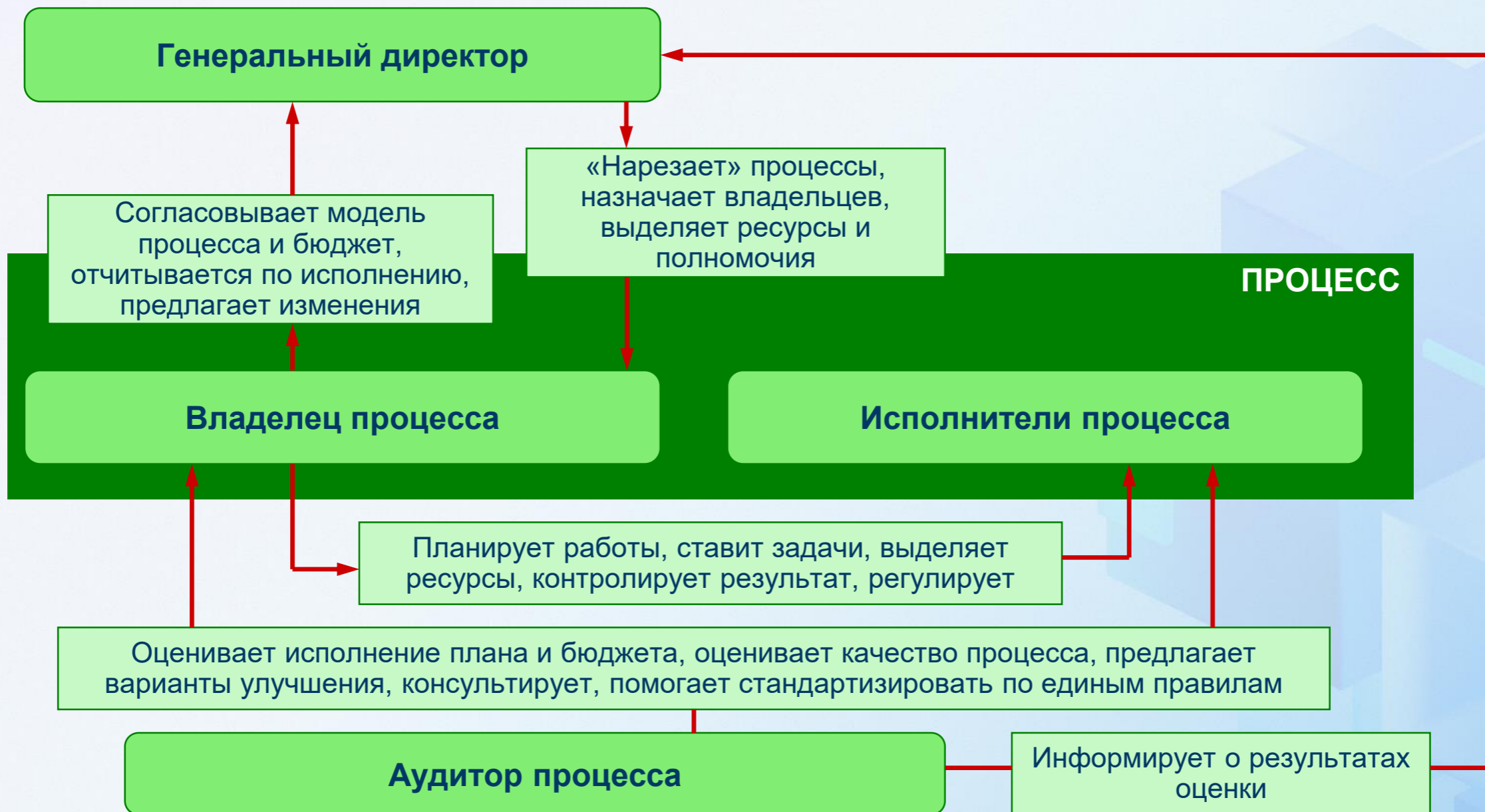




# 7. Ролевое участие в процессе



# Ролевое участие в бизнес-процессе



8. Искусство процессного управления – это достижение результата усилиями других людей

# В чем сила владельца процесса?

## Владелец процесса:

- ✓ создает команду процесса, максимально реализует потенциал каждого участника;
- ✓ ставит задачу так, чтобы она была понятной, выполнимой, и при этом чуть выше порога развития подчиненного;
- ✓ объясняет как выглядит весь процесс, какие от него ожидаются результаты, устанавливает показатели процесса;
- ✓ регламентирует процессы, выделяет в них ответственных и распределяет понятно и прозрачно работу между исполнителями, налаживает взаимодействие структурных подразделений;
- ✓ вдохновляет, мотивирует исполнителей и участников процесса на достижение результатов процесса;
- ✓ понимает потенциал подчиненных, готовит кадровый резерв для, в том числе для других руководителей;
- ✓ принимает решения, том числе непопулярные и в нестандартных ситуациях, стремится к положительным изменениям, вдохновляет окружающих на новые достижения;
- ✓ наставник и учитель для своих подчиненных, человек с которого хотелось бы брать пример и подражать ему, выстраивает субординацию и «справедливость» в команде;
- ✓ гасит конфликты, эмоционально уравновешен, заряжает позитивом окружающих;
- ✓ в успехе всегда видит работу команды процесса, в неудачах находит свои просчеты.

## Где находят владельцев процессов?

# Решение для системы Business Studio «Легкий старт: Моделирование целей и системы сбалансированных показателей»

**Предназначено** для разработки стратегической карты организации и определения целей и показателей, на основе типового набора. В модуле собран практический опыт разработки ССП в различных организациях.

## Ценность использования модуля:

- ✓ Использованы лучшие практики ведущих компаний.
- ✓ Решение заработано по итогам 30+ проектов по внедрению ССП.
- ✓ Сокращение трудозатрат в разработке стратегии компании.
- ✓ Легкая адаптация готового решения под специфику организации.
- ✓ Использование типовых показателей с описанием и формулой расчета.
- ✓ 6 готовых примеров стратегических карт + 1 типовая карта без показателей.
- ✓ 80 типовых целей.
- ✓ 101 типовой показатель.
- ✓ 6 дополнительных шаблонов отчетов.

**Решение разработали:** Алексей и Игорь Лозовицкие,  
Lozovitskiy.ru

Актуальная  
методика

Автоматизация



Эффективная  
технология

Спикер:

## Лозовицкий Игорь Борисович

- Руководитель консалтингового и учебного центра [Lozovitskiy.ru](http://lozovitskiy.ru), к.в.н., доцент
- Лучший партнер Группы компаний «Современные технологии управления» 2017-2023гг.

<http://lozovitskiy.ru>

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)

[lzvmail@gmail.com](mailto:lzvmail@gmail.com)



Реализовал более 100 проектов, 8 внедрений Business Studio в 2024 г.

Автор уникальных услуг:

- постановка практики организационного развития;
- VIP внедрение Business Studio;
- Экспресс внедрение Business Studio.

Лидер продаж (1 место) ПО Business Studio (2017 – 2022 гг.)

**Спасибо за внимание!**  
**Готовы ответить на Ваши вопросы!**



[Lozovitskiy.ru](http://Lozovitskiy.ru)

