

Лекция 6. Организация реализации УР

1. Управление реализацией решения.
2. Планирование реализации решения.
3. Организация реализации решения.
4. Основные формы реализации УР.

1. Управление реализацией решения.

Процесс принятия управленческих решений — это циклическая последовательность действий, которая направлена на разрешение конкретных проблем организации и проявляется в анализе, разработке вариантов, принятии конкретного решения и комплексе мероприятий по его реализации.

**Качество УР – совокупность
свойств, обеспечивающих
выполнение решения и
получение желаемого
результата.**

Реализация управленческих решений.

Качество управленческих решений:

1.

Обоснованность решения - должно быть разработано на основе объективных законов развития объекта управления.

2.

Своевременность решения. Нужно учитывать срочность и оперативность решения в конкретной ситуации.

3.

Реальность решения – осуществимость в данной ситуации, с учетом сроков реализации, имеющихся ресурсов.

4.

Полномочность решения - приниматься на уровне иерархии и лицом, которое имеет право принимать решения

5.

Рациональность решения - эффективно использовать ресурсы организации и соответствовать цели организации.

6.

Лаконичность и ясность для исполнителя - быть четким, исключаящим для исполнителей разночтения.

7.

Непротиворечивость, согласованность решения - с ранее принятыми решениями, в других звеньях и уровнях управления.

Процесс реализации решения

Управление реализацией:

Реализация решения - главная задача.

Для этого необходимо:

- определить комплекс работ и ресурсов,**
- распределить их по исполнителям и срокам,**
- в ходе осуществления плана следить, как выполняется решение,**
- в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.**

Реализация управленческих решений

«Предоставленные сами себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»

Наиболее распространенная ошибка менеджеров – предположение, что если выбор решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей.

Реализация управленческих решений

Шаги реализации решения:

Составить план мероприятий



**Распределить права и
ответственность**



**Провести пропаганду и разъяснения,
мотивировать**



**Координация действий людей в ходе
реализации**



**Выстраивание механизма
информирования о выполнении**

Реализация управленческих решений

План мероприятий по реализации решения:

Для этого нужно **четко определить:**

- **что нужно делать** (учитывать сложность, новизну решения),
- **кто должен делать** (учитывать организационную структуру предприятия, подразделения и соподчиненность),
- **как должен делать** (учитывать компетентность и квалификацию исполнителя),
- **где делать** (уточнение в плане действий),
- **когда делать** (установить сроки выполнения),
- **с кем делать** (взаимосвязь, кооперация, совместная работы и контакты),
- **последовательность действий.**

Реализация управленческих решений

Распределение прав и ответственности среди участников:

Существует старое правило: «Ничего не происходит, если нет ответственного за действие».

Нужно учитывать сложившуюся практику работы и исполнительность.

Предусмотреть обеспеченность ресурсами и право ими распоряжаться.

Реализация управленческих решений

Пропаганда и разъяснение решения, мотивация людей:

Снять возможную конфликтность интересов исполнителей. Этому способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении, в том числе участие в процессе принятия решения.

При этом нужно учитывать и личные факторы:

- авторитет руководителя у подчиненных,
- социально-психологические факторы, климат в коллективе,
- ожидание вознаграждения или боязнь потерпеть неудачу у исполнителей.

Реализация управленческих решений

Выстраивание механизма получения информации о ходе выполнения решения:

Это необходимо для проведения корректировки действий, хотя и требует от менеджера много времени.

Следует помнить, **что информация из первоисточника всегда лучше**, чем данные из «вторых» рук.

Это дает:

- больше деталей и более правильную оценку ситуации,
- показывает подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению (дополнительная мотивация исполнителей).

Методы реализации решений

Методы
планирования

Матрица
распределения
ответственности

Сетевое
моделирование

Методы
организации

Информационная
таблица

воздействия и
мотивации

Методы
контроля

По результатам

По срокам
выполнения

2. Методы планирования реализации УР.

При подготовке плана реализации управленческого решения необходимо определить:

- исполнителей, сроки, отводимые на разработку и реализацию решений,
- составить инструкции, для лиц, занимающихся реализацией решения;
- схему взаимодействия иерархических уровней в организации при решении поставленных задач, механизмы контроля исполнения решения.

Основными методами, применяемыми при составлении плана реализации управленческих решений, являются разделение обязанностей и сетевое моделирование.

Планирование разделения обязанностей, прав и ответственности выполнения решения оформляется в матрице распределения ответственности.

Матрица распределения ответственности является таблицей, в которой в подлежащем содержится перечень задач, действий по реализации управленческого решения, а в сказуемом – наименование должностных лиц и названия структурных подразделений .

Основная задача построения матрицы - четкое распределение прав и обязанностей между сотрудниками различных подразделений.

Управление по бизнес-процессам

□ Оптимизация бизнес-процессов

Матрица распределения ответственности за выполнение бизнес-процесса

		Структурные подразделения верхнего уровня							
		Маркетинг	Отдел закупок	Пекарня	Трансп. отдел	Отд. продаж	Бухгалтерия	...	Ген. директор
Основные стадии бизнес-процесса	Анализ	○	У	У			У		У
	Закупка		○		У		У		У
	Производство			○					
	Транспортировка			У	○	У			
	Продажа					○	У		У
	Учет						○		
	Анализ	○				У	У		У

○ – ответственный У – участник

Не всегда руководителям удастся успешно реализовывать поставленные цели.

Зачастую руководители сталкиваются с проблемами распределения ответственности, контроля выполнения каких-либо задач.

В результате может происходить **«размытие»** ответственности, выполнение задач ставится под угрозу.

Частично эта проблема может решаться с помощью построения схем организационной структуры предприятия с четким указанием связей между элементами структуры и составлением должностных инструкций.

Однако эти способы имеют свои недостатки.

Составление схемы **организационной структуры управления** требует понимания вертикальных, горизонтальных связей и линейных, функциональных связей организационной структуры.

Поскольку, составление подобных схем делегируется различным отделам и службам, то они могут состояться неверно, содержать ошибки и не отражать реально существующей структуры управления.

Должностные инструкции могут быть достаточно объемными и их конкретность и понятность в значительной степени зависит от квалификации составителей.

При низкой квалификации составителей, довольно высока вероятность дублирования функций или обязанностей исполнителей. Для четкого усвоения должностных инструкций необходимо время.

Эти минусы не позволяют распределить обязанности по выполнению задач или ответственность в условиях ограниченности времени, и обладают низкой наглядностью.

Для того чтобы избежать перечисленных недостатков и эффективно решать поставленные перед организацией задачи, можно использовать матрицы ответственности (методика RACI).

Матрица ответственности устанавливает степень ответственности каждого работника организации за выполнение отдельных заданий или задач.

Термин RACI является аббревиатурой:

- Исполнитель (Responsible) - исполняет задачу, не несет ответственность за выбор способа её решения, но отвечает за **качество и сроки** реализации. У каждой задачи должен быть хотя бы один исполнитель. Краткое обозначение - **И**;
- Ответственный (Accountable) - **полностью отвечает за исполнение** этапа/задачи, вправе принимать решения по способу реализации. В качестве ответственного за задачу может назначаться только один человек. Краткое обозначение - **О**;
- Консультант (Consult before doing) - оказывает **консультации** в ходе решения задач проекта, **контролирует качество** реализации. Краткое обозначение - **К**;
- Наблюдатель (Inform after doing) - может оказывать **консультации** в ходе решения задач проекта, **не несет ответственности**. Краткое обозначение - **Н**.

Наименование работ экономической службы	Исполнитель				
	Начальник службы	Горный нормировщик	Ведущий инженер	Инженер	Инженер по <u>планированию</u> себестоимости
Составление плана себестоимости	О		К	Н	И
<u>Анализ</u> фактического использования лимита на получение материалов со склада			К	И,О	Н
Ежесуточный оперативный статистический <u>учет</u>			К	И,О	Н
Разработка и внедрение технически обоснованных норм <u>труда</u>	О	И	К	Н	
Разработка проектов положений об оплате труда	О,И	Н	Н		

Для методики RACI существуют некоторые рекомендации:

- стоит учитывать квалификацию работников при составлении матрицы;
- следует указывать главный результат действия;
- действия или решения, которые нужно выполнить, должны быть краткими и уместными и должны применяться **к должности**, а не к конкретному человеку.

Помимо этого целесообразно производить вертикальный и горизонтальный анализ полученной матрицы.

Вертикальный анализ может выглядеть следующим образом:

- много «И». Не во всех случаях человек способен контролировать столь много действий
- нет пустых ячеек. Следует обратить внимание на то, что человек вряд ли способен эффективно работать над большим числом заданий ;
- нет «И» или «О». Необходимо обратить внимание на целесообразность этой должности;
- много «О». Стоит задуматься над распределением ответственности.

Горизонтальный анализ:

- нет «И». Следует обратить внимание на поиск исполнителя задания, и наоборот, слишком большое число «И» может говорить о дублировании исполнения;
- много «О». Может возникнуть путаница из-за того, что много исполнителей отвечает за одно действие;
- все ячейки заполнены. Стоит обратить внимание на то, что одним заданием может заниматься слишком много исполнителей, что замедлит процесс;
- много «К». Может сказаться на скорости

Матрица, построенная по методике RACI, обладает наглядностью и позволяет быстро проконтролировать выполнение задания.

Существующие алгоритмы заполнения и методы проверки позволяют достаточно быстро выявлять перегруженных или недогруженных исполнителей, выявлять работников, которые не заняты выполнением заданий.

Использование методики RACI и построение матрицы ответственности позволяет выявить ненужные или дублирующие друг друга должности и избежать конфликтов по распределению ответственности между работниками, так как каждый исполнитель сможет изучить структуру исполнения заданий.

Основными инструментами **сетевого моделирования** выступают сетевые матрицы , где сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени.

Сетевая матрица представляет собой таблицу, где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени.

Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.

P_i

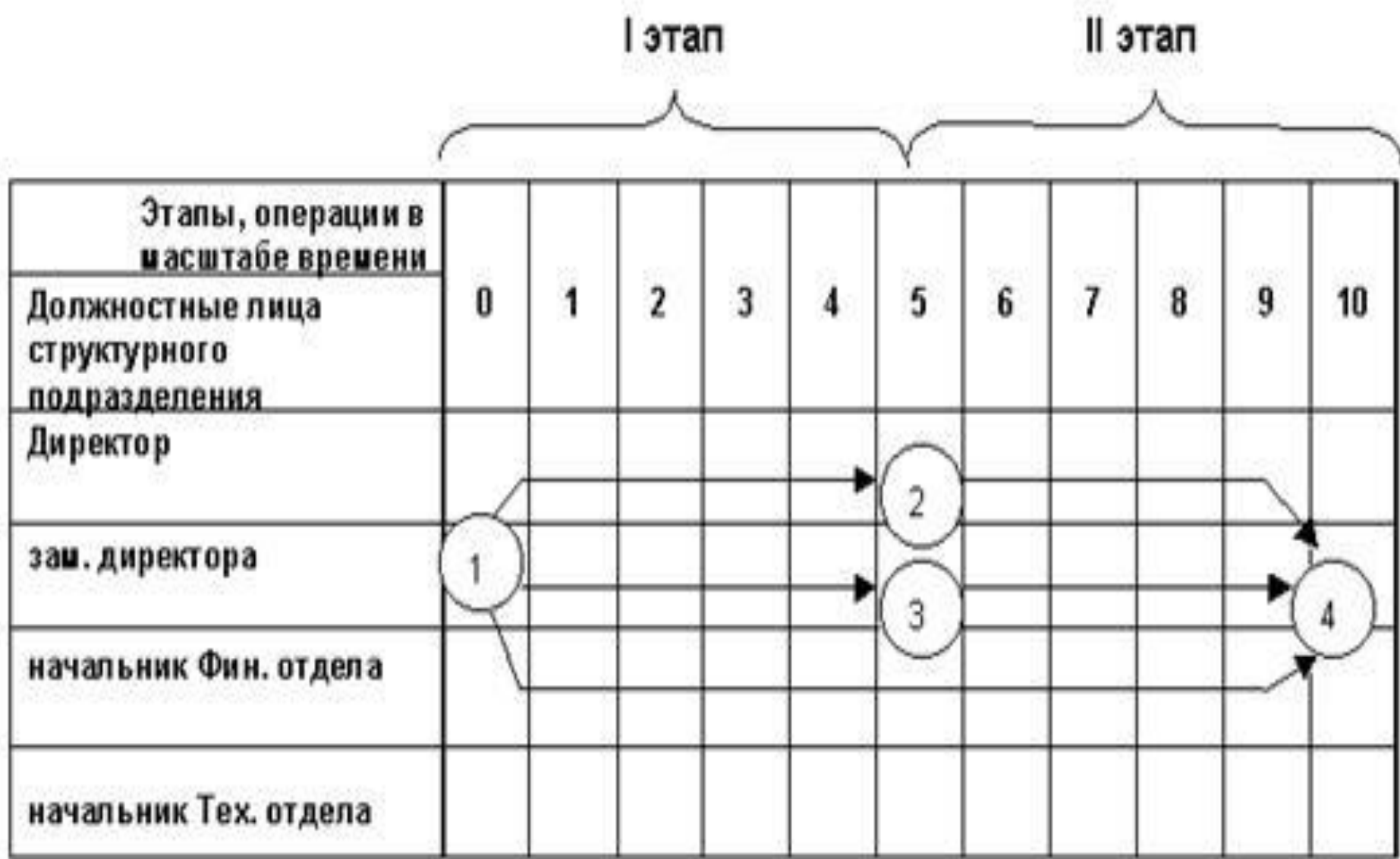


Рис. Схема сетевой матрицы

3. Организация выполнения УР.

К методам организации выполнения решения относят методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР) и методы воздействия и мотивации.

Управленческие решения базируются на информации, а носителями управленческой информации являются документы.

Поэтому формализация процесса реализации управленческих решений требует четкого определения результата каждой операции в виде результирующих документов и их потребителей.

В информационной таблице реализации решений :

- отражается взаимодействие задач в процессе реализации решений,
- обеспечивается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности (матрица распределения ответственности),
- виды и формы документов, являющиеся результатами решения задач,
- временные характеристики – сроки выполнения определенных работ (сетевая матрица).

На основе ИТРР осуществляется координация и регулирование выполнения решения.

№	Наименование задачи, решаемой в процессе управления	Задача № 1	Задача № 2	...	Задача № n
	Информация, исполнители и сроки реализации задач				
1	Содержание информации, необходимой для решения задачи				
2	Источники информации, необходимой для решения задачи				
3	Документ, получаемый в результате решения				
4	Исполнители задачи (документа)				
5	Срок исполнения задачи				
6	Потребители данного документа				

Информационная таблица
реализации решения

Информационная таблица реализации УР выполняет функцию информационного обеспечения процесса реализации решений, т.к. содержит :

- состав требуемой информации, источники получения информации,
- способы сбора информации, способы накопления информации,
- способы обработки информации, способы проверки достоверности, формы представления (документ),
- каналы передачи информации и схемы электронного документооборота по решаемой задаче внутри организации и с внешними партнерами.

Методы воздействия и мотивации отражают способ выдачи распоряжений (устно, письменно, в виде приказов) и методы стимулирования исполнителей решений (материальные и нематериальные).

4. Основные формы реализации управленческих решений.

Формы	Описание
Выписка	законченный фрагмент какого-либо документа.
Деловая беседа	специально организованная руководителем встреча с подчиненными или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании.
Деловое слово	твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя как среди подчиненных, так и среди вышестоящего руководства.
Деловая игра (тренинг)	специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов.

Формы	Описание
Заседание	узкопрофессиональные совещания для решения в основном организационных вопросов
Рекомендательное письмо	решение авторитетного специалиста поручиться за какого-либо человека, компанию или деятельность перед потенциальным или конкретным работодателем, поставщиком или потребителем.
Личный пример	действия руководителя в среде подчиненных по заранее подготовленному сценарию для развития у них эффекта подражания авторитетам в технике выполнения УР.
Методика	документ, включающий совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности
Наставление	деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР.
Обучение	деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

Формы	Описание
Отчет	решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР.
Письмо	текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.
Предписание	официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.
Принуждение	деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить путем угроз или повышенного вознаграждения
Разъяснение	деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР.

Формы	Описание
Совет	деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами по поводу выполнения УР.
Совещание	коллективная деловая беседа, проводимая с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важным УР.
Сообщение	деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.
Убеждение	деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного требуемых прочных взглядов или понятий по содержанию УР для его выполнения
Условие	отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения

Формы реализации УР

```
graph TD; A[Формы реализации УР] --> B[Для акцепта, договора, контракта, оферты, соглашения и устава – это деловое слово, информационное письмо, отчет, письмо, предписания, совещание, убеждение и условие.]; A --> C[Для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа – это выписка, заседание, личный пример, методика, наставление, предписание, принуждение, разъяснение, убеждение и условие.]; A --> D[Для инструкции, кодекса, положения, протокола, правила и указания – это деловая беседа, деловое слово, наставление, обучение, принуждение, разъяснения, совет и сообщение.];
```

Для акцепта, договора, контракта, оферты, соглашения и устава – это деловое слово, информационное письмо, отчет, письмо, предписания, совещание, убеждение и условие.

Для закона, постановления, приказа, распоряжения и указа – это выписка, заседание, личный пример, методика, наставление, предписание, принуждение, разъяснение, убеждение и условие.

Для инструкции, кодекса, положения, протокола, правила и указания – это деловая беседа, деловое слово, наставление, обучение, принуждение, разъяснения, совет и сообщение.

Причины НЕвыполнения УР.

1. УР недостаточно четко сформулировано менеджером
2. УР ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил
3. УР четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для выполнения УР



Причины НЕвыполнения УР.

4. УР грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом УР, предложенным менеджером -

исполнитель имел свой,
более эффективный,
по его мнению, вариант
решения

