

Оптимизация распределения полномочий и ответственности по методике RACI

18 декабря 2014



Автор статьи:

Налбандян Г.Г., Кушниренко Е.Б.

Факультет менеджмента Финансового университета при Правительстве РФ, магистерская программа «Управленческий консалтинг»

Научный руководитель – к.э.н., доцент, доцент кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Н.В.Линдер

Nalbandian G.G., Kushnirenko E.B.

Faculty of management of Financial University under the Government of the Russian Federation, master program "Administrative Consulting"

Optimization of distribution of powers and responsibility by RACI technique

Аннотация. Матрица RACI представляет собой простой инструмент, используемый для определения ролей и обязанностей и при исполнении задач или процессов. Используется при управления проектами и для показа обязанностей в состояниях "AS-IS" и "TO-BE". В статье анализируются методики составления матрицы RACI и ее использование при управленческой деятельности.

Summary. The matrix of RACI represents the simple tool used for definition of roles and duties and at execution of tasks or processes. It is used at management of projects and for display of duties in conditions of "AS-IS" and "TO-BE". In article techniques of drawing up a matrix of RACI and its use at administrative activity are analyzed.

Ключевые слова: методика RACI, матрица ответственности, распределение полномочий, менеджмент

Keywords: methods RACI, matrix of responsibility, distribution of powers, management

Актуальность

Делегирование является неотъемлемой частью роли менеджера, поэтому определение ролей и обязанностей в начале проекта очень важно. В обязанности менеджера лежит определение ожиданий людей, участвующих в проекте с самого начала.

Проекты требуют участия многих людей, но как избежать ситуации, когда люди борются против друг друга при осуществлении определенной задачи. Столь же сложным является ситуация, когда никто не берет на себя ответственность и не принимает решения. Как люди должны понимать уровень собственной ответственности? К кому можно обратиться при возникновении вопроса? Кто должен быть проинформирован при осуществлении задачи или процесса? Применение модели RACI может помочь ответить на все эти вопросы.

Матрица RACI представляет собой простой инструмент, используемый для определения ролей и обязанностей и избежания путаницы при исполнении задач или процессов. Используется при управления проектами и для показа обязанностей в состояниях "AS-IS" и "TO-BE".

Основная цель статьи – исследование методики RACI и ее использование при управленческой деятельности.

Матрица ответственности представляет собой особый метод определения функциональных областей, ключевых направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где существуют неясности. Все разногласия, возникающие в ходе данного процесса, могут быть вынесены на общее обсуждение и впоследствии разрешены путем принятия коллективного решения.

Подобный подход позволяет менеджерам активно участвовать в систематическом процессе описания деятельности, решений, которые должны быть осуществлены, а также прояснить обязательства и обязанности, которые несет каждый участник по отношению к сфере занятости и управленческим решениям. Подобный подход позволяет содействовать естественному рабочему процессу и согласованному распределению ролей и ответственности внутри группы. Основные преимущества использования матрицы ответственности заключаются в том, чтобы прояснить разграничение ролей и ответственности как индивидуальных, так и в команде. Зачастую внутри группы возникает недопонимание, отсутствие четкой специализации и расплывчатое представление о собственных полномочиях, что приводит к ослаблению командного духа и, как следствие, к низкой производительности. Поэтому определение сфер ответственности и полномочий повышает результативность деятельности как каждого работника, так и группы в среднем.

В частности, матрица распределения ответственности дает возможность избежать дубликации выполняемых функций в коллективе. При возникновении спорных ситуаций руководитель процесса может ссылаться на конкретное лицо, отвечающее за цепочку процесса, где возникло разногласие или ошибка. Таким образом, в коллективе устанавливается более открытый метод коммуникации, основывающийся на консультировании и информировании участников процесса.

Таблица 1

Резюме: Критические вопросы модели

Распределение ролей и обязательств	- Для лучшего понимания собственных полномочий - Для повышения эффективности коммуникаций
Ответственность	- Для разъяснения, кто и кому подотчетен
Обязательства	- Для выявления полномочий
Ответственность за работу	- С целью наделить сотрудников полномочиями, необходимыми для выполнения конкретной работы
Роль менеджера среднего звена	- Ускорить координацию выполняемых процессов с поставленными задачами
Утверждение	- Во избежание неопределенностей при многократной отчетности

Указания к построению матрицы

Подготавливаясь к построению матрицы, необходимо знать «философию» новой компании при распределении ролей и обязанностей. Поощрение работы в команде можно назвать залогом успешного продвижения проекта, при этом 100%-ная аккуратность часто не требуется. Также важным моментом будет исключение цепочки «проверяемые – проверяющие – проверяемые», что свидетельствует о двойной системе отчетности, приводящей к путанице и торможению рабочего процесса. Следует предусмотреть процесс таким образом, чтобы Утверждающее (Accountable) и Ответственное (Responsible) лица находились как можно ближе к функциональному и наукоемким подразделениям. При этом необходимо соблюдать, чтобы Утверждающий оставался единственным на каждое подразделение. Тесное взаимодействие между компетентными органами власти и Утверждающим лицом считается хорошим примером внутригруппового содействия. Однако количество Консультантов (Consultant) и Информированных лиц (Informs) также должно быть сведено к минимуму. В завершение подготовительного процесса все роли и полномочия должны быть официально закреплены и подтверждаться соответствующей документацией.

Таблица 2

Условные обозначения матрицы ответственности – RACI

“R” Исполнитель (Responsible)	Лежит ответственность за выполнение поставленной задачи. На каждую задачу должно приходиться не менее одного Исполнителя. Степень ответственности распределяется Утверждающим
“A” Утверждающий (Accountable)	Перед ним производится отчет в полученном результате, имеются полномочия, как принимать, так и отвергать предложения, накладывая на них вето. На каждый проект выделяется не более одного Утверждающего
“C” Консультант (Consulted)	Консультация и согласование принимаемых решений. Характеризуется двусторонней связью между подразделениями
“I” Информированный (Informed)	Поступает конечная информация о проделанной работе. Характеризуется односторонней связью

Матрица ответственности выстраивается в шесть этапов:

1. Проведение вводных встреч для информирования ключевого менеджмента относительно целей и требований к процессу.
2. Лист принятия решений и функциональных обязанностей разработаны, проанализированы и объединены в список основных функций.
3. Семинары по распределению обязанностей (Workshops) проводятся, чтобы согласовать функции и предписать коды, позволяющие описывать тип участия каждого, а также его роль относительно каждого процесса. Результатом становится построение матрицы ответственности.
4. Матрицы ответственности документированы и должны быть доставлены каждому участнику процесса и взаимодействующим с ними организациям.
5. Коммуникации и утверждение новых ролей должны быть разработаны и утверждены путем совещаний при участии всех задействованных лиц и департаментов.
6. Последующие встречи организуются для периодического контроля, поощрения их деятельности и чтобы удостовериться, что участники придерживаются всех установленных ранее правил.

Основными принципами принятия решений с помощью RACI являются:

1. Избежание очевидных событий, например “присутствовать на заседаниях”.
2. Каждое действие или решение должно начинаться с хорошего глагола действия. Примеры: работать, утвердить, подготовить, развивать, проверить и т. д.
3. Когда действие глагола подразумевает решение (например, оценивать, контролировать), нужно добавить фразу, которая указывала бы на приоритетный результат. Пример: анализировать данные, чтобы найти причину задержки доставки.
4. Действия и решения должны быть краткими, лаконичными и разработанными относительно определенной роли или функции, а не для конкретного человека.

Функциональные роли Действия, функции	Предполагаемая или предназначенная должность для выполнения определенной деятельности					
			A		C	C
Действие, которое является одним из нескольких последовательных шагов в завершение бизнес-процесса		R		R	C	
			R		C	I
			A			R
		C		R	A	
		I		C	R	A

Вертикальный анализ (по функциональным ролям) позволяет выявить соответствующие проблемы:

Если у Вас получилось:

- много R, в таком случае нужно задать себе вопрос, может ли определенный человек быть ответственным за такое количество действий;
- нет пустых ячеек – нужно ли втягивать людей в такое количество операций?
- нет R или A – можно ли ликвидировать эту функциональную роль?
- Много A – правильно ли распределяются обязанности? Могут ли другие люди быть подотчетными в этих процессах?

При горизонтальном анализе рассматриваются действия

Если у вас получилось, что

- нет R, то тогда никто не несет ответственности за процесс, и он не будет выполнен;
- много A — будет путаница, так как любой Утверждающий имеет свое видение, как должно быть осуществлено действие;
- много C — надо понять, нужно ли в реальности консультироваться с таким количеством различными функциональными ролями;
- много I — может быть ситуация, где определены роли.

Правильное использование RACI поможет достичь таких целей, как:

- повышение производительности за счет четко структурированной иерархической системы;
- снижение производственных ошибок, таких, как производство брака, за счет выяснения нужных технических характеристик;
- увеличение производительности путем устранения дублирования и пересортицы на производстве;
- модернизированная организационная структура без лишних функциональных элементов;
- улучшение процесса планирования в связи с большим участием членов команды в результате строительства коммуникационных линий (консультирование и информирование).

Подводя итог, стоит отметить, что матрица распределения ответственности является важным элементом успешного планирования рабочего процесса. В ходе ее грамотного использования должна повыситься производительность на проекте, достигаемая за счет наличия Утверждающего. При умелом построении рабочего процесса сформируется сильная команда, состоящая из грамотных и натренированных игроков, способных предлагать нестандартные подходы к принятию решений. Как результат можно будет выстроить более продуктивную систему коммуникаций между всеми участниками благодаря разработке интерфейса связи (Консультант и Информированный).

Список литературы

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2014.
2. Деминг В. Эдвардс. Выход из кризиса. — Тверь: Альба, 2009.
3. Дрожжинов В. Реинжиниринг бизнес-процессов в компании // Ваш банк. Экономист. — 2012. № 2.
4. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2011.
5. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. — 2013. — № 2.
6. Кальянов Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. Серия «Реинжиниринг бизнес-процесса». — М.: СИНТЕГ, 2012.