

# Курс «МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

## Тема 7. Ответственность и реализация управленческих решений

1. Виды ответственности при принятии и реализации управленческих решений
2. Контроль исполнения управленческих решений
3. Эффективность реализации управленческих решений

# 1. Виды ответственности при принятии и реализации управленческих решений

- **Ответственность** – это принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм, правил и необходимость отдавать отчет кому-либо за свои действия (в том числе и себе – личная ответственность).
- **Подотчетность** – это способ осуществления ответственности: она определяется видом, методами и процедурами контроля, под которым находится специалист или руководитель и его решения.

## 1. Виды ответственности при принятии и реализации управленческих решений

### Классификация ответственности

- **Профессиональная ответственность** отражается в должностных инструкциях. Типовая должностная инструкция руководителя или специалиста включает четыре раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности.
- **Юридическая ответственность** касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования. Юридическая ответственность имеет уголовный и гражданский характер.
- **Уголовная ответственность** возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.
- **Гражданская ответственность** возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсация убытков, уплата неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

## 1. Виды ответственности при принятии и реализации управленческих решений

### **Условия возникновения юридической ответственности:**

- совершение противоправного действия;
- наличие вреда;
- причинно-следственная связь между противоправными действиями и вредом;
- доказанная вина причинителя вреда.

***Основной метод юридической ответственности – право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителя (специалиста).***

### **Система подотчетности судам действует на трех основных уровнях:**

- 1) решение может быть обжаловано потому, что закон или указ, на котором оно было основано, признан нарушающим Конституцию;
- 2) суды имеют право определять, соответствует ли закону конкретное решение;
- 3) суды могут выносить решения о мерах наказания в отношении должностных лиц, нарушивших закон. Любое должностное лицо, которое выходит за рамки своих полномочий, может быть сочтено персонально ответственным за свои действия.

## Недостатки механизма судебного контроля:

**1) Отсутствие ответственности за бездействие:** судебный надзор относится только к совершенным действиям, но не к бездействию. Он применяется для того, чтобы пресекать злоупотребления властью, а не принуждать к ее осуществлению.

**2) Медлительность.** Судебная процедура слишком медлительна, а объем решений огромен. И если подвергнуть судебному контролю малую их часть, означало бы остановить весь процесс управления.

**3) Высокие издержки.** Судебные издержки и гонорары адвокатов довольно высоки, и никто не может сказать, как долго будет рассматриваться дело и каким будет исход. В результате «простой человек» часто страдает от бюрократического произвола.

**4) Рассмотрение технических вопросов.** Многие решения носят технический характер и разрабатываются специалистами. Поэтому судьи, не являясь профессионалами, вынуждены вызывать экспертов. В таких ситуациях одна группа экспертов будет говорить одно, другая – другое, а суд должен решить, кто из них лучше разбирается в данном вопросе.

## 1. Виды ответственности при принятии и реализации управленческих решений

- Судебные методы контроля могут охватывать незначительную часть решений, преимущественно административного характера.
- Наиболее распространенным видом ответственности руководителей является административная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется в виде скалярной цепи – канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх.

**Административная ответственность может быть дисциплинарной и материальной.**

- Дисциплинарная ответственность – форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечания, выговор, перевод на низшую должность, увольнение.
- Материальная ответственность – обязанность сотрудника возместить организации имущественный вред, причиненный по его вине.

■ **Механизм административного контроля имеет свои ограничения.**

1) Масштаб организации и объем решаемых проблем: в крупной организации руководитель часто не обладает знанием проблемы, достаточной для самостоятельного анализа решения, предложенного специалистами. Принятие руководителем решений основана на доверии к подчиненным.

2) Отождествление руководителя со своими структурными подразделениями. Если специалист доверяет своим сотрудникам разрабатывать решения, то он принимает их точку зрения, разделяя свойственные им ценности и не может эффективно контролировать принимаемые ими решения.

3) Недостатки процесса коммуникации (сбор информационных потоков тоже выступают как ограничители механизма иерархического контроля). Если о мотивах и целях принятого решения вовремя не сообщается, если информация искажается в процессе коммуникации, то перестает действовать иерархический контроль.

## 2. Контроль исполнения управленческих решений

Кроме формальных видов ответственности руководитель несет за свои решения еще и неформальную – моральную ответственность – необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является корпоративная культура.

- **Корпоративная культура** – вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру, в соответствии с которой развивается комплекс правил и традиций, соединяющих прошлое и настоящее.

В организации действуют мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений корпоративной культуре. Если решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя.

Корпоративная культура **ограничивает** принимаемые решения определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и **заполняет бреши**, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.



## 2. Контроль исполнения управленческих решений

- При реализации решений и планов всегда происходят отклонения, нарушения, которые надо обнаружить с помощью системы контроля.
- Необходимо регулярно возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

### **Два основных подхода к отклонениям от плана:**

- 1) Стремление к возврату на плановую траекторию движения (*понадобятся дополнительные ресурсы – материальные, кадровые, финансовые, которые в благоприятной обстановке не используются*).
- 2) Изменение плана, замена намеченных рубежей на другие, реально достижимые в создавшейся обстановке (*возможность этого зависит от важности плана для организации – «законом» или «руководство к действию», задающее желательное направление движения*).

## 2. Контроль исполнения управленческих решений

Менеджер обязан обеспечить контроль выполнения принятых решений.

- При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности подчиненных.
- Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов.
- Применяются официальные отчеты и аттестации, неформальные беседы.
- Большое значение имеет выборочный контроль.
- Выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим, либо по экономическим соображениям. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник.

## 2. Контроль исполнения управленческих решений

- Современный вид контроля – **контроллинг** (от control (англ.) – руководство, регулирование, управление, контроль) – позволяющий производить системную интеграцию различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.
- Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки (в том числе компьютерной) основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.
- Контроллинг – это инструмент менеджера, но сам по себе он не может обеспечить успех организации и не может освободить менеджеров от функций управления.

---

### 3. Эффективность реализации управленческих решений

Стадия **реализации решений** состоит из следующих **процедур**:

- разработка плана реализации решений;
  - управление реализацией;
  - контроль выполнения решения;
  - оценка результатов реализации.
-

### 3. Эффективность реализации управленческих решений

**Для каждой из процедур характерны следующие задачи:**

- определение комплекса необходимых результатов; определение необходимого объема ресурсов; определение числа исполнителей; распределение работ, ресурсов и исполнителей по объектам.
- проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителем; личное распорядительство в ходе выполнения решений; оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей.
- контроль соблюдения основных характеристик реализуемого решения; контроль соблюдения сроков реализации; выявление причин отклонений в ходе реализации решений; внесение (в случае необходимости) изменений в ход реализации решений.
- периодическая оценка фактической эффективности решения; прогнозирование окончания срока эффективного действия решения; определение необходимости в корректировке действующего или принятии нового решения;
- накопление, систематизация опыта и разработка алгоритмов реализации решений.

### 3. Эффективность реализации управленческих решений

Принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия. Поэтому повышение эффективности управления тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии.

Задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена.

### 3. Эффективность реализации управленческих решений

- Эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они – по степени достижения поставленной цели.
- Оценка уровня управления организацией осуществляется на основе таких показателей, как объем производства товаров или услуг, объем продаж, полученная прибыль, производительность труда, уровень рентабельности и т.п.
- Недостатки метода:
  - эффективность управления отождествляется с эффективностью производства (*одинаковые технико-экономические результаты могут быть достигнуты при разных уровнях организации управления, поэтому оценить указанным способом эффективность каждой конкретной системы управления и, тем более, ее подразделений и отдельных работников не представляется возможным*).
  - не принимается во внимание фактор времени – определенный временной лаг между управляющим воздействием и его результатом (*решение может быть принято одним руководителем, а его положительный результат, проявившийся через некоторое время, будет использован другим*).



### 3. Эффективность реализации управленческих решений

- При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение.
- Вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления.
- Оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

### 3. Эффективность реализации управленческих решений

- Эффективность управленческого решения не может быть рассмотрена изолированно от его реализации.
- Эффективность решения заключается в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели.
- Эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления.

Далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки. Часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективной.

#### **Причины этого:**

- Дефекты решения, вызываемые неполнотой информации, некомпетентностью ЛПР или недостатком времени для тщательной разработки альтернатив.
- Плохая организация выполнения решения и, прежде всего несогласованность и отсутствие контроля.

## Основные факторы эффективности управленческих решений:

- компетентность и опыт работы принимающего решения;
- степень информированности ЛПР;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- факторы, удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разработавших решение, в его реализации;
- мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

### 3. Эффективность реализации управленческих решений

#### Основные факторы повышения эффективности управленческих решений

