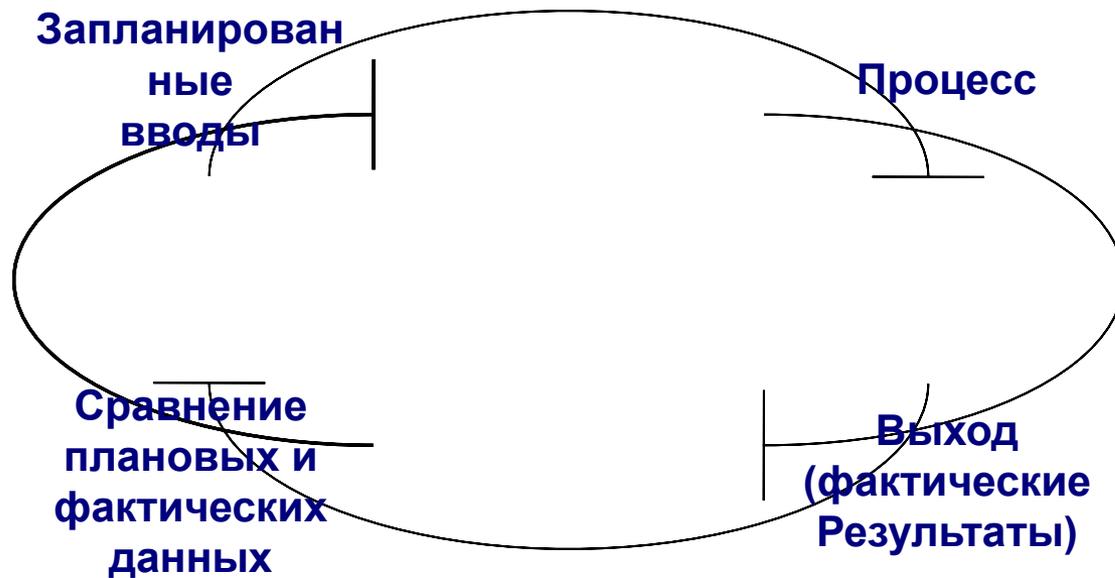


Тема: Контроль реализации управленческого решения. Ответственность руководителя

Цель: раскрыть сущность контроля в процессе разработки и реализации УР, познакомится с методами анализа отклонений при реализации УР, изучить сущность и виды ответственности руководителя.

1. Содержание и виды контроля при реализации УР. Принципы контроля.
2. Методы анализа отклонений при реализации УР.
3. Сущность и виды ответственности.

Задачи контроля – определение степени соответствия достигнутых результатов планируемыми показателям, оценка соблюдения временных рамок исполнения решения, определение направлений и объема корректирующих воздействий



Виды контроля

Контроль

**По виду
объекта
контроля**

**В зависимости
от времени**

**По периодичности
выполнения**



По виду объекта выделяют контроль:

- объектов производственной сферы – предметов труда, средств производства, технологии, организации процессов труда и его условий;
- объектов внешней среды;
- информации.

В зависимости от времени контроля различают:

- Предварительный контроль – осуществляется до начала реализации УР, чтобы убедиться в его соответствии ситуации, а также в наличии запланированных материальных, трудовых, финансовых ресурсов.
- Текущий – осуществляется в ходе реализации УР.
- Заключительный – предполагает обобщение итогов реализации УР и отклонений от запланированных показателей.

По периодичности выполнения контрольных операций выделяют:

- Непрерывный контроль – применяется в тех условиях, когда даже незначительное отклонение от запланированных показателей вызывает серьезные нарушения и приводит к тяжелым последствиям.
- Периодический контроль – используется, когда вероятность отклонения фактических параметров от запланированных невысока, а последствия пропуска фактов отклонений не вызовут серьезных потерь.

При установлении системы контроля целесообразно придерживаться следующих принципов:

- осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками,
- двустороннее общение с сотрудниками,
- отсутствие чрезмерного контроля,
- установление жестких, но достижимых стандартов,
- вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.



Процесс контроля при реализации УР протекает в трех формах:

- как процесс мониторинга действий по реализации решения и получаемых результатов;
- как процесс измерения степени соответствия реально достигнутых результатов запланированным параметрам и выявления причин отклонений;
- как процесс корректировки принятых ранее решений.



Мониторинг исполнения решения представляет собой непрерывный процесс по отслеживанию действий исполнителей и результатов их работы.

В систему мониторинга могут входить автоматизированные системы связей и коммуникации, системы внешнего наблюдения, пропускного режима, документооборота предприятия, маркетинговые исследования, система опроса покупателей и заказчиков об удовлетворении качеством работ и услуг и т.д.



Измерение степени достижения плановых показателей возможно только при наличии четких критериев, которые должны быть разработаны еще при подготовке решения.

Наибольшее доверие вызывают *количественные* критерии. При невозможности установления меры количественной оценки достижения цели могут быть использованы *качественные* критерии, полученные на основании использования аппарата обследований и опросов, экспертных оценок, вербально-числовых шкал. Некоторые количественные критерии также могут давать косвенную оценку происходящим событиям. Например, оценить удовлетворенность покупателей новым продуктом помогает показатель «процент повторных покупок».



Корректировка принятых ранее решений проводится в том случае, если выявленные отклонения превышают заранее определенную норму либо если эффект от корректировки превысит затраты по дополнительным мероприятиям.

В качестве нормы могут выступать, например, допустимый процент брака, нормы естественной убыли товаров и др.

Методы анализа отклонений при реализации решений

- простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку реализации данного решения;
- анализ отклонений, ориентированный на последующие УР;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический подход к анализу отклонений.



Суть ***простого анализа*** состоит в том, что управляющая система диагностирует получаемые результаты путем сопоставления запланированных и фактических значений.

Существенное отклонение реальных показателей говорит о необходимости корректировки процесса реализации УР. При несущественных отклонениях рекомендуется не принимать корректирующих мер, так как дополнительные усилия по реализации решения могут не оправдаться малой эффективностью исправлений.



Анализ отклонений, ориентированный на последующие УР, заключается в более углубленном анализе влияния внешних и внутренних факторов на параметры решения. При этом выявляются все факторы, которые привели к отклонениям фактических результатов от запланированных, определяется V влияния каждого фактора, на основании чего факторы ранжируются по степени убывания негативного влияния на реализацию решения.

Затем разрабатываются рекомендации по учету выявленных факторов при разработке и реализации последующих УР.



Анализ отклонений в условиях неопределенности - это оперирование интервальными значениями предполагаемых результатов.

Разработка критериев оценки степени достижения цели осуществляется с учетом заданных интервалов неопределенности.

В результате формируются допустимые интервалы значений по каждому критерию.

В ходе контроля определяется, попадают ли фактические значения параметров в заданный допустимый интервал по выбранным критериям.

Стратегический подход к анализу отклонений заключается в выборе схемы контроля исполнения решения в зависимости от стратегии организации.

- Стратегия сохранения и развития достигнутого уровня



- Излишне детальный контроль нецелесообразен, т.к. ведет к снижению гибкости реагирования на факторы внешней и внутренней среды

- Стратегия поддержания конкурентных преимуществ (низких цен, дифференциации продукции)



- Важен детальный анализ отклонений и вызвавших их причин, т.к. для сохранения лидерства по издержкам необходим строгий учет издержек и поступлений

Ответственность отражает объективный, исторически-конкретный характер взаимоотношений между личностью, коллективом, обществом с точки зрения сознательного осуществления предъявляемых к ним требований.

Ответственность руководителя – это сознательное выполнение им обязательств по отношению к организации и персоналу.

Руководитель отвечает за все происходящее на предприятии перед учредителями, государством и коллективом. Обязанностью руководителя любого ранга при выполнении своих функций является грамотное и добросовестное действие в интересах общества.

Ответственность в управлении регулируется различными отраслями права:

- **Кодексом РФ об административных правонарушениях;**
- **Уголовным законодательством РФ при наличии признаков преступления;**
- **Трудовым кодексом РФ;**
- **Налоговым кодексом РФ при наличии признаков налоговых правонарушений;**
- **Другими нормативно-правовыми актами, в том числе международными.**

Виды ответственности

Критерии
классификации

По уровню
субъекта

По
временному
признаку

По степени
ущерба

По
содержанию



По уровню объекта (социальной организации) различают ответственность:

- Государства, общества;
- Социальной группы, класса, коллектива;
- Личную.

По временному признаку различают:

- Ответственность за прошлое;
- За настоящее;
- За будущее.

По степени ущерба, наносимого ошибочными решениями либо действиями по их реализации выделяют:

- Ответственность без срока давности;
- Ответственность со сроком давности.

По содержанию ответственность бывает:

1. Юридической:
 - уголовной;
 - гражданской.
2. Административной:
 - дисциплинарной;
 - материальной.
3. Социальной.
4. Моральной.

Юридическая ответственность может иметь уголовный и гражданский характер.

Уголовная ответственность – правовое последствие совершения преступления, когда к виновному применяется государственное принуждение в форме наказания.

Преступление – это общественно опасное деяние, предусмотренное Уголовным кодексом, совершенное с умыслом или по неосторожности вменяемым лицом, достигшим возраста уголовной ответственности.

Гражданская ответственность состоит в праве применения к правонарушителю мер с экономически невыгодными для него последствиями имущественного характера (возмещение вреда, уплата штрафов и пеней, компенсация убытков).

Административная ответственность

Одна из форм ответственности граждан и должностных лиц за совершенное ими административное правонарушение. Предусматривает уплату штрафа.

В зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной или материальной.

Дисциплинарная ответственность наступает за несоблюдение финансовой, договорной, технологической и трудовой дисциплины. Согласно Трудовому кодексу РФ, неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине своих обязанностей дает право работодателю применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение.

Административная ответственность

Материальная ответственность – обязанность одной из сторон, причинившей ущерб другой стороне, возместить этот ущерб.

Таковыми сторонами могут быть работник и работодатель, юридическое лицо или предприниматель и государство, продавец и покупатель.

Материальная ответственность наступает за ущерб, причиненный противоправным поведением одной из сторон. Каждая сторона должна доказать размер причиненного ей ущерба. В качестве меры защиты от риска потерь в результате нанесения или получения ущерба часто применяется страхование.

Социальная ответственность

Возникает при выполнении служебных, гражданских, общественных, семейных и личных обязанностей.

Социальная ответственность организации может отражаться в ее уставных документах, миссии и целях компании. Например, указание на приоритетность удовлетворения потребностей персонала и клиентов. Миссия компании Microsoft отражает нацеленность руководства предприятия на помощь каждому человеку и бизнесу во всем мире в реализации своего потенциала. Основными ценностями и принципами компании являются честность и открытость, ответственность за результат, повышенные обязательства, уважение к другим, самокритичность и др.

Моральная ответственность

Наступает в случае нарушения руководителем нравственно-этических форм, принятым в данном сообществе.

Ответственность выражается в форме формирования определенного общественного мнения о руководителе. По мнению некоторых экономистов, одним из содержаний моральной ответственности руководителей также является наиболее полный учет всех мнений при разработке решений, что позволяет сплотить коллектив и развить субъективное ощущение коллективной ответственности за исполнение принятых решений.