

# Персональная ответственность за принимаемые решения и контроль за их исполнением

Проф. Гриненко Т.Г.

# Управленческая деятельность

## Эвристическая:

- разработка вариантов решений

Руководители  
Специалисты

## Административная:

- принятие решений
- распоряительство
- распределение ресурсов
- контроль
- мотивация

Руководители

## Операторная:

- документирование
- первичный учет
- технические коммуникации
- вычисление по алгоритму

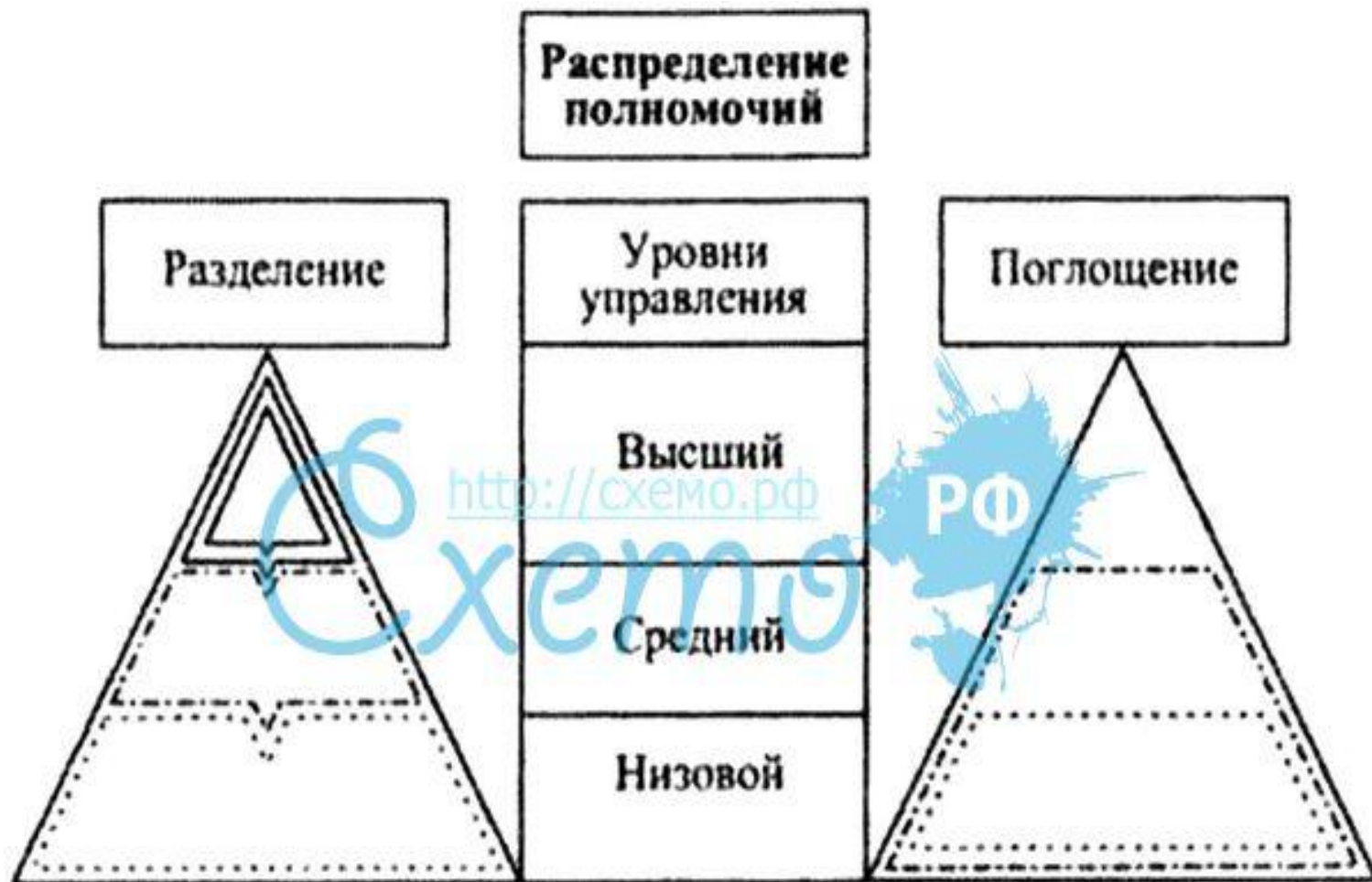
Технические исполнители

- **Управленческая ответственность** - это необходимость давать отчет за принимаемые решения и действия, а также и за их последствия. Выделяют общую управленческую ответственность, которую несет руководитель за **создание необходимых условий работы**, и функциональную ответственность исполнителя за **конкретный результат**.

- **Для эффективной работы полномочия должны соответствовать ответственности. Если полномочия превосходят ответственность, велика опасность административного произвола. Ситуация "полномочия меньше ответственности" влечет паралич управленческой деятельности.**
- **Количественными характеристиками имеющихся управленческих полномочий являются объемы ресурсов, которыми он может распоряжаться без согласования с вышестоящей инстанцией, и число лиц, прямо или косвенно обязанных следовать принятым им решениям.**

## **Перечислим условия эффективного распределения полномочий:**

- достаточность для решения поставленных задач;**
- сбалансированность с полномочиями субъектов, с которыми приходится взаимодействовать;**
- четкость линий полномочий: каждый сотрудник должен знать, от кого он получает полномочия и кому их передает, перед кем он отвечает и кто перед ним.**



- общий объем полномочий
- ==== границы полномочий высшего уровня
- - - - границы полномочий среднего уровня
- ..... границы полномочий низового уровня

- **Управляемость – это мера, степень контроля управляющей системы над управляемой, которую она способна осуществлять по отношению к управляемой.**

**Таким образом, это определенное соотношение контроля и независимости.**

## **Управление включает три компонента:**

- 1. Целенаправленное воздействие в виде приказов, заданий, рабочих планов;**
- 2. Самоорганизация;**
- 3. Организационный порядок, т.е. правила, структуры, функции, бизнес процессы, которые целенаправленно вносятся в организацию для ее стабильности и устойчивости.**

**Обеспечение высокой управляемости состоит в том, чтобы найти правильное место и меру каждой из компонент управления.**



- **С чего начинается неуправляемость?**
1. **Несовершенство организационного порядка (люди плохо понимают что от них хотят и по каким правилам они работают и взаимодействуют)**

**У руководителя 20% времени должно уходить на работу над ОП.**

**Все расписать нельзя (и ненужно), но развитая командность, общие цели и ценности, корпоративная культура компенсируют пробелы.**

## **2. Рассогласованность целей и действий подразделений и сотрудников из-за их низкой мотивации на общекорпоративные (общеорганизационные) цели.**

### **Причина:**

- Подбор персонала с низкой мотивацией на общие цели (низкая оплата, неважные условия труда, невысокая требовательность к выполнению функций и, в итоге, низкая ответственность за результат)**
- Руководители не умеют определять функции, формировать управленческие и исполнительские команды, слабо используют потенциал своих сотрудников.**

### **3. Неясность целей.**

**Сотрудники знают только собственные узкие задачи и не связывают их выполнение с общими целями (ибо их или нет, или они не доведены до сотрудников).**

**Но одна из сложнейших причин неуправляемости коренится в проблеме решения и результаты**

- **Общие причины невыполнения принятых решений:**
  - **Управленческие предрассудки: культ контроля (представление, что важнейшая составляющая реализации решений – это контроль) В то время как**
    - наиболее действенным является заинтересованное исполнение (мотивация)**
  - **Структурный фетишизм: возникла проблема – создадим организацию. (господство структуры над функцией)**
  - **Методология инновационного эксперимента. (Отрицательный пример – монетизация льгот)**

- Проклятие нереализуемости состоит в непонимании того факта, что осуществляемость решений – это отдельная, *самостоятельная стадия управленческого процесса*, которая требует своих методов и специфической проработки.

- **Первой и часто забываемой причиной нереализации или недостаточной реализации управленческих решений является качество принимаемых решений.**

**Качество определяется рациональностью решения, т.е. степенью соответствия требованиям организационной ситуации и целям управления.**

- **Основное условие разработки и принятия качественного решения – *надежность информации:***
  - **Полнота (при этом избыток информации вызывает не меньше трудности при разработке решений, как и ее недостаток)**
  - **Определенность (конкретность)**
  - **Достоверность**
  - **Своевременность**
  - **Избирательность информационных каналов**

- **Выполняемое решение имеет два аспекта:**
  - **логический – это план**
  - **практический – это его воплощение в жизнь**

**Осуществление решения – процесс нелинейный, поэтому результат в той или иной степени всегда отклоняется от первоначального содержания самого решения.**



**Проблемы логического характера:**

**- Перевод принятого решения на язык управленческого воздействия –**

**Приказа;**

**Распоряжения;**

**Задания;**

**Наряда и т.д.**

**Эта цепь передач затрагивает не только форму, но и содержание решения.**

**Проблемы практического характера:**

**- Вероятностный характер прогнозирования:**

**Явления, непредвидимые на уровне современных знаний об управлении;**

**Явления, из-за ошибок, низкой квалификации сотрудников;**

**Явления, непредвидимые по последствиям самих управленческих решений, т.е. побочные продукты управления.**

**- Влияние временных характеристик исполнения решения:**

**Внезапные;**

**Нарастающие;**

**- Степень контролируемости:**

**Поддающиеся регулированию;**

**Неуправляемые.**

**- По значению для организации:**

**Благоприятные;**

**Вредные;**

**- По происхождению:**

**Источник внешний;**

**Источник внутренний;**

- **Управленческие решения представляют собой формально зафиксированный проект какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого помимо субъекта решения участвуют и другие сотрудники организации.**
- **Такое решение – это элемент отношений руководства – подчинения.**

- **Типология управленческих решений:**
  - 1. Решения жестко детерминированные:**
    - а) стандартизированные (выдача зарплаты, увольнение по собственному желанию работника и т.д.)**
    - б) производные, вторичные (как следствие принятых ранее, спущенных извне и проч)**
  - 2. Решения инициативные.**
    - а) ситуационные (поощрения, наказания, назначения и т.д.)**
    - б) реорганизационные, направленные на изменение какого-либо организационного целого (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение организационной структуры и т. д.)**

- **Методика измерения управляемости**

**Основана на**

- **анализе документов**
- **оценке осуществления решений**

**Предварительный опрос, проведенный консультантами (Пригожин А.И.) показал, что оценка осуществляемости решений у руководителей организаций = 65%; у руководителей подразделений = 60%; у экспертов = 50%**

- Причины неосуществимости решений**

<b>Рук. орг.</b>	<b>Рук. подразде лений</b>	<b>Эксперты</b>
<b>исполнительская дисциплина</b>		
<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>
<b>непредвиденные явления</b>		
<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>17%</b>
<b>пороки решений</b>		
<b>5%</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>

- **Закономерная связь:**

***чем крупнее вопросы и чем более  
длительного времени требует их  
решение, тем ниже их  
осуществляемость.***

**Конкретными причинами невыполнения  
заданий в общем объеме невыполненных  
заданий:**

**Непредвиденные явления - 39%**

**Порок решения - 33%**

**Исполнительская дисциплина – 28%**



- ***Непредвиденные явления как причина характеризуются двумя видами факторов:***

**1. Организационная неопределенность, вызываемая разного рода срывами работ из-за ненадежности внешней и внутренних связей.**

**Это обусловлено:**

- невыполнение обязательств и изменением заданий внешними организациями;**
- несогласованностью действий различных подразделений внутри организации;**
- авариями и поломками;**

## **2. Непланируемыми изменениями:**

- В период подготовки задания или в ходе его реализации происходят события, сделавшие его выполнение в новых условиях невозможным;**
- Нецелесообразность выполнения задания не могла быть предвидена в процессе его подготовки (какие-то события сделали его ненужным)**

- **Удельный вес каждого из данных факторов:**

**Организационная неопределенность – 66%**

**Непланируемые изменения - 34%**

**- события, сделавшие осуществление задания невозможным - 18%**

**- события, сделавшие осуществление задания нецелесообразным - 16%**

**2. Порок решения (невыполнение заданий зависит от работника, подготавливающего проект решения и от самого лица, принимающего решение).**

**Качество решения, его техническая обоснованность, производственная и экономическая целесообразность, продуманность, согласованность с исполнителями, смысловая и содержательная завершенность в текстовом оформлении в значительной степени определяют успех его выполнения.**

- **Факторы, обуславливающие порок решения:**
  - **Отсутствие материалов, документов и других необходимых условий выполнения заданий** - **38%**
  - **Непродуманность и нецелесообразность заданий и, как следствие, отмена их новыми решениями** - **15%**
  - **Отсутствие предвидения конкретных условий выполнения заданий, хотя их можно было предвидеть** - **13%**
  - **Содержащиеся в решениях задания давались «не по адресу» (без учета рода деятельности и производственных возможностей)** - **10%**
  - **Перегруженность исполнителя** - **8%**
  - **Непроверяемые задания: «усилить», «принять меры», «обратить внимание»** - **8%**
  - **Нереальные сроки выполнения задания, которые затем все равно приходится переносить** - **7%**
  - **Прочие** - **1%**

### **3. Исполнительская дисциплина**

**Т.е. задание не выполняется в силу недостаточной квалификации, неоперативности, необязательности, скрытого или явного противодействия и других качеств самих исполнителей.**

**Если взять показатель осуществляемости решений в среднем = 62%, то имеется значительный резерв повышения управляемости (38%) за счет повышения ответственности за данные показатели.**

- **Ответственность какой же группы сотрудников за реализацию решения должна быть усилена?**

**- руководящие работники**

**Их квалификация (порок решения – 33%,  
исполнительская дисциплина – 28%)**

**Ложное групповое сознание (считают, что  
причина в низкой дисциплине  
исполнения)**

Обнаружение во внутренней и внешней среде организации факторов, влияющих на ее деятельность, и обеспечение своевременного реагирования на них

Вскрытие нарушений, изъянов, ошибок, промахов и помощь в принятии оперативных мер по их устранению

<http://схема.рф>

Контроль

Отслеживание нечетко выраженных тенденций

Создание основы для оценки эффективности функционирования организации и работы персонала





- **Важнейшим средством преодоления «пороков решения» является изменение системы контроля за ними.**
- 1. Существующая система контроля за выполнением приказов рассчитана на получение сведений о выполнении задания от самого исполнителя, что приводит к искажению информации.**
  - 2. Односторонняя ориентация лишь на контроль за исполнением с твердой уверенностью, что приказы хороши(грамотны) и должны выполняться.**

**Поэтому систему нужно дополнить контролем за качеством самих решений. Таким образом, создается двусторонняя ориентация системы контроля: за подготовкой и за выполнением решения, т.е. создается канал обратной связи. Организационно для этого нужно создать определенное подразделение.**

- **При устранении причин невыполнения решений, связанных с исполнительской дисциплиной необходимо:**

**Помимо административных мер особое внимание обратить**

- **на стимулирование высокой исполнительности**
- **Включение исполнителей в механизм выработки решений**
- **Моральные поощрения и административная поддержка.**

# ВЫВОД

- **Управленческая ответственность - это необходимость давать отчет за принимаемые решения и действия, а также и за их последствия.**
- **Управленческая ответственность делится на общую и функциональную.**
- **Полномочия должны соответствовать ответственности.**
- **Управляемость - это определенное соотношение контроля и независимости.**
- **Управление включает три компонента: Целенаправленное воздействие в виде приказов, заданий, рабочих планов; Самоорганизация; Организационный порядок.**
- **Причины невыполнения заданий: Непредвиденные явления; Порок решения; Исполнительская дисциплина.**
- **Первой причиной нереализации или недостаточной реализации управленческих решений является качество принимаемых решений.**
- **В системе контроля основным элементом является контроль за качеством самих решений**