

## Содержание

### Введение

#### 1. Управленческие решения

1.1. Понятие управленческого решения в государственном и муниципальном управлении

1.2. Формирование и реализация управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

1.3. Контроль за исполнением управленческих решений

#### 2. Ответственность руководителя

2.1. Сущность и виды ответственности

2.2. Нравственная ответственность руководителя

2.3. Параметры социальной ответственности

### Заключение

### Список используемой литературы

#### Введение

Управление - это сбор, обработка и использование информации об объекте управления. В государственном управлении субъектом управления выступает государство, объектом - общество. Субъект получает социальную информацию об изменениях объекта и с помощью механизмов управления внедряет принимаемые решения.

Процесс принятия решений и последующее их внедрение, адаптация находится в прямой зависимости от уровня власти, так как разные уровни власти имеют строго определенный доступ к информации. В государственном секторе, так же как и в частном, вышестоящий уровень имеют доступ к большему объему информации, и решения принимаемые данными органами оказывают большее воздействие.

Вне зависимости от месторасположения руководителя конкретного отдела и вне зависимости от деятельности, которой занимается данный отдел (производство, реализация или контроль за реализуемыми управленческими решениями), руководитель постоянно находится в информационном взаимодействии с внешней средой (коммуникациями различного рода, описанными выше), формирующей его личное информационное поле. Из внешней среды непрерывно поступает информация, которая оказывает положительное, отрицательное или нейтральное воздействие на руководителя, что сказывается на процессе принятия им решений.

#### 1. Управленческие решения

1.1 Понятие управленческого решения в государственном и муниципальном управлении

Современный период экономического развития сопровождается ломкой старой социальной и политической системы, трансформацией тоталитарного государства в демократическое, а в области управления - заменой административно-командной системы рыночной. Необходимым условием этих изменений является постоянное совершенствование управления в социальных системах на основе всестороннего использования достижения науки и передового опыта. Рыночные отношения меняют взгляды на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. На первое место выдвигается самостоятельность, инициатива, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Управление, как в широком, так и в узком понимании, является основной составляющей всех форм образования: от государственных до коммерческих структур. Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т.е. способность с кем-то управляться. В широком смысле под ним понимается деятельность по упорядочиванию процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их дезорганизации, неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды. Иными словами, управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие.

Особенности государственного и муниципального управления как вида деятельности определяется его сущностью. Она может быть раскрыта как система мер целенаправленного воздействия общества в целом и государства как главного субъекта управления на реализацию жизненных сил местных сообществ, рациональное использование имеющихся здесь ресурсов (природно-географических, экономических, хозяйственных, социальных, духовных и др.).

Муниципальное управление является одним из самых сложных видов социального управления. Развертывание муниципального управления имеет принципиально философско-мировоззренческое значение для всего общества, становления его гражданских институтов, развития демократии, формирования социального облика. Разработка современной инновационной методологии управления общественными процессами в муниципальных образованиях занимает сегодня одно из ведущих мест в становлении муниципальной науки. Без решения этого вопроса не могут быть предложены технологии развития местного сообщества.

Решение этих вопросов во многом зависит от наличия современной концепции развития местных сообществ, с чего и начинается решение любых управленческих и методологических вопросов. В системе концептуального знания, направленного на понимание сути проблемы и принципиальных путей ее решения, всегда присутствуют три элемента: эмпирический, теоретический и философско-мировоззренческий.

Эмпирический уровень научных знаний - «поставщик» данных, на объяснение которых претендует знание теоретическое.

Философско-мировоззренческое знание содержит общее представление о действительности и процессе познания, выраженное в философских категориях.

Философия местного сообщества - это совокупность принципов и правил взаимоотношения всех граждан на данной территории, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно.

Современная концепция развития местного сообщества во многом определяет стратегии развития. Стратегия - планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению ряда действия во времени для достижения поставленных целей.

Осуществление управления на концептуально-стратегическом уровне, без чего нет развития и достойного выхода из кризиса, как показывает мировой опыт, невозможно без стратегического мышления, прежде всего руководящих кадров местного сообщества.

Итак, три категории - «концепция», «стратегия», «стратегическое мышление» - представляют, во-первых, опорные категории управленческого воздействия, во-вторых, логически связаны между собой и представляют единство. Без понимания этой основополагающей идеи сегодня невозможно эффективное управление на государственном и муниципальном уровнях. Процесс управления государственным и муниципальным образованием отличается динамичностью. Изменения внешней и внутренней среды заставляют принимать разнообразные управленческие решения. Основными факторами, влияющими на организацию и функционирование системы (объекта) государственного, муниципального образования, являются технико-технологические, социально-экономические и региональные. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные, обусловленные спецификой труда организации, полномочиями отдельных работников и носящие в основном стандартный характер и ситуационные - возникающие при нарушениях взаимодействия подсистем и элементов систем под влиянием технико-технологических, социально-экономических и региональных факторов. Понятие «решение» многообразно. Под решением иногда понимают и нахождение определенного варианта действия, и сам процесс деятельности, и ее конечный результат.

Категория «управленческое решение» имеет многоаспектное содержание. В широком смысле управленческое решение можно понимать как концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии, как подлежащую выполнению команду, поступающую от управляющей системы к управляемой.

Управленческое решение имеет социально-экономическую природу. Оно связано с деятельностью человека, руководящего другими людьми и использующего при этом все свои способности, умение, знания и навыки.

Управленческое решение как специфический вид человеческой деятельности в процессе управления можно представить в виде последовательности определенных операций. Это, прежде всего, разработка вариантов действий, выбор варианта, его принятие (утверждение) и осуществление.

Относительно функционального назначения, государственно-муниципальное управленческое решение можно определить как фиксированный акт «управленческий акт», выраженный в письменной форме и реализуемый для

решения проблемной ситуации; а импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

## 1.2 Формирование и реализация управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

В целом управленческий цикл может быть условно представлен в виде двух основных этапов: выработка решения и организация его исполнения. В первом случае речь идет о познании, исследовании проблемы и формулирование полеченных решений на основе применения следующих фундаментальных подходов к формированию государственно-муниципального управленческого решения:

1. маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы системы управления при решении любых задач на потребителя. Так в соответствии с п.2 ст.130 Конституции РФ местное самоуправление осуществляется гражданами путем референдума, выборов, других форм прямого волеизъявления, через выборные и другие органы местного самоуправления, а следовательно граждане возлагают надежду на удовлетворение их желаний, ожиданий и потребностей, в виде улучшения условий их труда и жизни, теми, кого они выбрали «своими представителями» на данном уровне;
2. функциональный подход предполагает рассмотрение потребности как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребности. В настоящее время в системе государственно-муниципального управления применяется предметный подход, при котором совершенствуется существующий объект;
3. воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производство объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке затратами на единицу полезного эффекта;
4. нормативный подход;
5. комплексный подход должен учитывать технические, экологические, организационные, социальные и психологические аспекты государственно-муниципального менеджмента;
6. интеграционный подход;
7. процессный подход;
8. оптимизационный подход;
9. поведенческий подход.

В теории формирования государственного и муниципального управления существует принцип применения группировки вышеуказанных методов, однако, на практике наблюдается отчуждения некоторых факторов, что в свою очередь приводит к одностороннему рассмотрению возникшей проблемы, и как следствие узко субъективного подхода к формированию управленческого решения.

Во втором случае необходимо сказать об организации деятельности исполнителей по его осуществлению.

Этап разработки управленческого решения является административным процессом и выполняет структурообразующую роль в государственно-служебной деятельности, занимает в ней центральное, иерархически главное место, определяет как результативные параметры, так и процессуальное содержание госуправления. Работа начинается с того, что формулируют задачу или вопрос, которые требуется рассмотреть. На этой стадии надо решить: заняться этой проблемой либо ничего не предпринимать. Так, например, вопросы социальной жизни состоят из многих переменных, и это обусловлено, что там трудно составить правильное представление о причинно-следственных связях. Поэтому неудивительно, что некоторые проблемы осмысляются и переосмысляются.

Если решается лишь профессиональный круг вопросов, то это позволяет исходить из анализа ведомственной информации.

Однако при принятии политических, политико-административных и внешних решений, учитывается безразличие населения к ведомственным показателям. В центре внимания стоит оценка реального влияния госуправленческого органа на ситуацию, на развитие, изменения в объекте управления.

Основной задачей является структурирование проблем, что в свою очередь позволяет избежать неправильных решений. При определении целей предстоящей деятельности используется совершенный метод - построение древа целей. При этом устанавливаются отправные моменты для разрешения срочных проблем, проводится анализ главной проблемы (информации) и условия для ее реализации.

В процессе выработки вариантов сложных управленческих решений применяется метод моделирования, который дает возможность получить некий идеальный вариант будущего решения без учета имеющихся ограничений, т.е. помогает увидеть все социальные, технологические, ресурсные аспекты решения проблемы. А в целом в процессе принятия управленческого решения необходимо контекстное обоснование альтернатив и выбор лучшего варианта, т.е. лучшего не вообще, а только применительно к данной конкретной ситуации. Выбор имеет, прежде всего, объективное основание: наличие разнообразных состояний внешней и внутренней среды, с которыми сталкивается система, т.е. совокупности свойств, отношений и связей, с которыми система вступает во взаимосвязь.

Пожалуй, основное, что характеризует решаемые проблемы XXI века будь то политика, экономика, наука, любая другая сфера - это сложность и неопределенность. Выбор решения в таких условиях, как правило, основывается на количественной и качественной оценке вероятности достижения предполагаемого результата, неудачи или отклонения от цели. Выбор предпочтительного варианта зачастую определяется политическими соображениями.

Рациональным элементом в системе согласования политических решений на самом высоком уровне государственного управления является институт контрасигнатуры, предусматривающий подписание премьер-министром или уполномоченными министрами нормативных актов главы государства или парламента как

обязательное условие, придающее этим актам юридическую силу.

При планировании и разработке проектов общезначимых решений очень важно выяснить, все ли считают, что их интересы учтены: это поможет создать более совершенный проект и заручиться поддержкой общественного мнения при принятии спорных решений.

Принятием или утверждением решения является акт (процесс) придания им обязательного характера.

Основой оценки разработанных государственно-муниципальных управленческих решений является масштабность работы, которую предстоит выполнить, а также связанные с ней расходы, затраты. Бюджет государственного органа, как правило, представляет собой полную картину того, что организация надеется, в конце концов, осуществить своими силами и средствами. При этом в бюджете необходимо предусмотреть: фактические удельные затраты по объему предполагаемой деятельности, расходы на контроль, на проверку эффективности расходования средств, на проверку отчетов об объеме выполненных работ, на убеждение общественности в том, что управленцы работают честно и эффективно. Главным критерием всегда должно быть реальное достижение социально значимых результатов, наибольшее соответствие принятого решения задаче охраны законных прав и интересов граждан.

Наука и практика административного управления говорит, что проведение в жизнь «политики» по тому или иному вопросу, воплощение в действие принятых решений редко проходит безукоризненно, в связи с чем необходимо каждый раз рассматривать практические последствия «политики». Для этого нужно получить информацию с помощью «обратной связи» и дать аналитическую оценку.

Государственные и муниципальные органы власти и управления действуют в сложной и меняющейся обстановке. Данная ситуация объясняет возникновение новых проблем в процессе претворения политики, решающей определенные проблемы, в свою очередь, требующих решения: этим обусловлена цикличность процесса выработки политического курса

Управленческое решение как результат деятельности есть в то же время источник дальнейших социальных и организационно-административных действий. Принятое управленческое решение передается исполнителям для его дальнейшей реализации. Исполнение управленческого решения - это процесс перманентного решения типичных, повторяющихся задач и новых, поддающихся регулированию принятыми нормами.

Прежде всего, осуществляется расстановка исполнителей. Когда осмыслены общие задачи, средства и способы исполнения решения, формулируются конкретные задания. Затем происходит подбор и определяется расстановка исполнителей, проводится их инструктаж. В процессе подбора и расстановки исполнителей используется преимущественно методы убеждения, стимулирующие ответственность, сознательность и дисциплину. Работа в указанном направлении должна иметь инструкции, рекомендации, памятки и т.д.

Далее происходит оценка хода исполнения управленческого решения. Здесь играют

важную роль мониторинг, контроль и регулирование системы управления. Мониторинг позволяет выявить соответствие тех или иных процессов первоначальным замыслам, предположениям, желаемым результатам и своевременно вносить коррекцию в управленческие технологии, предупредить срыв выполнения решения, обеспечить его большую эффективность.

На завершающей стадии организации исполнения решения осуществляется учет и оценка достигнутых результатов. Здесь используется схема административного управления: команда - исполнение - контроль - отчет - оценка. Постоянный нажим «сверху» обеспечивает стремление исполнителей получить результат, соответствующий команде, любой ценой, а если это не получается - приукрасить успехи или скрыть недостатки.

В целом, необходимо отметить. На всех стадиях принятия управленческого решения (получение задачи; оценка ситуации; разработка альтернативных решений; выбор альтернатив; принятие решения) целесообразно выделить три вида управленческой деятельности. Аналитическая позволяет на основе многофакторного анализа исследовать сложившуюся ситуацию. Политическая предусматривает рассмотрение субъектом принятия решения с учетом информации по проблеме и подготовленные проекты с установкой социально-политических приоритетов. А организационно-административная задействует управленческий потенциал, формируя группы, коллективы, организовывая их работу по выработке и принятию решения.

К задачам исполнения управленческого решения можно в целом отнести, прежде всего, сопоставление норм решения и запланированных результатов с тактическими параметрами; выявление очевидных отклонений от нормативного акты; установление причин допущенных отклонений; формулирование рекомендаций и мер по устранению обозначенных отклонений; внесение предложений по изменению, дополнению управленческого решения.

Теория принятия и реализации решения является одной из классических тем в административной науке управления. Она широко представлена в работах как отечественных, так и зарубежных авторов. Очевидно, что она возникла вследствие экономических и политических потребностей. Теория принятия решений активно использует методы математики, статистики, социологии, психологии, в то же время тесно связана с управленческой практикой.

### 1.3 Контроль за исполнением управленческих решений

Контроль -- это одна из основных функций управления, представляющая собой обеспечение достижения целей, поставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. При помощи контроля руководство организации определяет правильность своих решений и устанавливает потребность в их корректировке.

Осуществлять контроль -- это значит, с одной стороны, устанавливать стандарты, измерять фактически достигнутые результаты и их отклонения от установленных стандартов; с другой -- отслеживать ход выполнения принятых управленческих решений и оценивать достигнутые результаты в ходе их выполнения.

Именно результаты контроля становятся основанием для руководителей

организации корректировать принятые ранее решения, если отклонения в ходе реализации принятых ранее решений значительны  
Контроль исполнения управленческих решений обусловлен множеством причин. Основная причина необходимости контроля -- неопределенность, которая, будучи неотъемлемым элементом будущего, присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем. Существуют следующие факторы неопределенности:

- временной интервал между принятием и реализацией решения -- между прогнозированным развитием ситуации при принятии управленческого решения и реальным развитием ситуации принятия решения всегда неизбежен некоторый зазор, некоторые отклонения, поскольку принятие решения осуществляется на основании того или иного видения ситуации, той или иной модели ситуации, которая всегда неполна;

- персонал организации. Исполнители принятых решений -- люди, а не машины. Отклонения возможны в ходе выполнения принятых решений и по этой причине, например, может быть неэффективным взаимодействие работ между различными подразделениями внутри организации, может быть недостаточно правильно понято задание, наконец, исполнитель может заболеть, его может переманить конкурент и т.д. Насколько удачна модель и эффективно принятое управленческое решение, зависит от профессионализма менеджера, принимающего решения. Поэтому при осуществлении контроля оценивается и измеряется как ход выполнения принятых организацией решений, так и соответствие принятых ранее решений реализовавшемуся развитию ситуации принятия решения.

Предупреждение возникновения кризисной ситуации.

Отсутствие надежной системы контроля и, как следствие, эффективной обратной связи может привести организацию к кризисной ситуации. Отсутствие эффективной обратной связи стало причиной краха многих крупных и мелких организаций.

Если принятое ранее решение оказалось недостаточно эффективным или ошибочным, то именно хорошо отлаженная система контроля может позволить своевременно это установить и внести коррективы в действия организации. Хорошо отлаженная система контроля своевременно выявляет проблемы. Это справедливо и для решений, содержащих элемент риск.

Поддержание успеха.

Система контроля позволяет выявить те положительные аспекты и сильные стороны, которые определились при осуществлении ее деятельности. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, менеджер может быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.



Любая функция управления может эффективно действовать только при наличии эффективно действующей системы контроля. Контроль -- это критически важная и сложная функция управления, неприятная, однако, для работников предприятия. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль -- это фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они -- неотъемлемая часть общей системы контроля в данной организации. Все виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ. Некоторые наиболее важные виды контроля в организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации.

Основное средство осуществления предварительного контроля -- реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, их строгое соблюдение -- это способ убедиться, что работа выполняется в заданном направлении.

Если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях : - предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и

компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, какие знания и навыки нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них, прежде чем приступить к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно;

- предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.

Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям.

К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита (подробнее см. в главе, посвященной методам принятия управленческих решений);

- предварительный контроль в области финансовых ресурсов. Важнейшее средство предварительного контроля финансовых ресурсов -- бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет -- механизм предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объект -- подчиненные сотрудники, а сам он традиционно прерогатива их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

Обратная связь -- это обмен данными о полученных результатах. Простейший пример обратной связи -- сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки.

Системы обратной связи позволяют руководству выявить наличие непредвиденных

проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам. Все системы с обратной связью характеризуются:

- наличием цели;
- использованием внешних ресурсов;
- преобразованием внешних ресурсов для внутреннего использования;
- отслеживанием значительных отклонений от намеченных целей;
- корректировкой этих отклонений для того, чтобы обеспечить достижение целей.

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с ситуационными факторами внутри организации. Внешние факторы -- все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое.

Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако хорошее управление далеко выходит за рамки простого стремления обеспечить статус-кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и совершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

Заключительный контроль -- фактически полученные результаты сравнивают с требуемыми либо сразу по завершении контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени. Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее он имеет две важные функции:

- дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;
- способствует мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно.

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа (рис.1):

- установление плановых величин и критериев;
- сопоставление с ними реальных результатов;
- принятие необходимых корректирующих действий

Рис. 1. Этапы контроля

Разносторонний характер и множество форм присущи контролю. Как говорилось, контроль -- одна из важнейших стадий при исполнении управленческого решения. В государственном и муниципальном управлении контроль направлен прежде всего на соблюдение законности и дисциплины. Каждый руководитель организации обязан с этой точки зрения осуществлять контроль за деятельностью подчиненных, на него возложен внутренний контроль. Он повседневно проверяет явку на работу, соблюдение трудового режима, осуществляет промежуточный контроль выполнения задания, заслушивая информацию подчиненных, их отчеты и доклады. Руководитель может проверить выполнение задания с выездом на место, в беседе с руководителями и работниками того объекта, деятельность которого он поручил проверить государственному служащему. Контроль может осуществляться путем проведения совещаний и обсуждения на них решаемой проблемы.

В сфере государственного и муниципального управления осуществляется также внешний контроль. Он имеет разные формы: со стороны вышестоящих органов, со стороны специализированных органов государственного контроля, со стороны населения, общественных объединений, граждан. Парламент, например, может создать следственную комиссию для расследования деятельности определенного органа или учреждения. Его счетная палата проверяет исполнение государственного бюджета в отдельных учреждениях. Почти в каждом министерстве и ведомстве в России есть отдел, иное подразделение, осуществляющее от имени ведомства контрольные полномочия в отношении подчиненных структур.

Существуют также специализированные органы функционального контроля, действующие в определенной сфере. В России это, в частности, федеральные надзоры.

По результатам внутреннего и внешнего контроля делаются соответствующие выводы, позитивные и негативные. Нередко такие выводы делаются в отношении конкретных руководителей и государственных служащих (поощрение за добросовестный труд, взыскание за плохую работу и др.).

Учет и контроль -- предпосылка для аналитических выводов о состоянии дела, о деятельности конкретных государственных служащих. Такой анализ должен быть всесторонним и глубоким. Нельзя делать умозаключения на основе какого-то одного факта, ибо почти всегда факту может быть противопоставлен контрфакт.

Необходимо учитывать совокупность фактов и внешних обстоятельств, например, внешние помехи, которые воспрепятствовали точному выполнению задания и которые было невозможно преодолеть. Результатом анализа является определенное умозаключение, в соответствии с которым принимается управленческое (основное или промежуточное) решение. Оно порождает новый цикл управленческого процесса.

## 2. Ответственность руководителя

### 2.1 Сущность и виды ответственности

Общественный характер производства и образ жизни людей вызывают

необходимость соподчинять поведение субъектов, в связи, с чем каждый из них выступает носителем определенных обязанностей и ответственности.

Ответственность - категория этики и права - выражает особое социальное и морально-правовое отношение личности к обществу. Но не только. Данное понятие характеризует меру соответствия действий отдельного человека, группы людей или общества взаимным требованиям, исторически конкретным социальным нормам, общим интересам. Это обстоятельство сближает правовую и моральную основы ответственности, механизм которой проявляется во взаимодействии ее носителя (субъекта) и объекта (перед кем отвечают). При этом реализуется контроль за мерой выполнения взаимных обязанностей. Можно констатировать, что степень ответственности адекватна мере выполнения обязанностей.

В зависимости от сфер жизнедеятельности людей ответственность имеет ряд форм. Под влиянием усложнения общественной жизни, появления различных социальных институтов обособились и выделились как самостоятельные следующие виды ответственности:

юридическая,  
экономическая,  
нравственная,  
профессиональная,  
политическая,  
партийная,  
экологическая,  
моральная и др.

По уровню субъекта (социальной организации) различают ответственность:

- государства, общества;
- социальной группы, класса, коллектива;
- личную ответственность.

По временному признаку выделяется ответственность за прошлое, настоящее и будущее. Например, ответственность за преступления против человечества, за будущее экологическое состояние природы, регионов и планеты в целом.  
управленческий решение муниципальный

Антиподом ответственности является безответственность, которая ярко проявляла себя в застойный период. Обюрократившаяся административно-командная система управления оказалась практически не подотчетной народу. Это послужило причиной широкого распространения негативных явлений, таких, как бесхозяйственность, некомпетентность, ведомственность, «телефонное право», безнравственность, аморальность, местничество, семейственность. Принимаемые соответствующими органами управленческие решения не подвергались общественной экспертизе, по существу имели волевой характер. Подобная практика свидетельствовала о грубом нарушении принципа соответствия прав, обязанностей и ответственности в эшелонах власти. Складывалась парадоксальная ситуация: право принятия решений вследствие жесткой централизации сосредотачивалось на высоких уровнях управления при их полной безответственности за последствия на местах.

Правовое государство, к которому стремится наше общество, призвано устранить противоречия и несоответствия между правами, обязанностями и ответственностью каждого субъекта права. Однако переход к рыночной экономике на данном этапе скорее усугубил, чем изменил к лучшему положение с ответственностью за экономические решения. И это можно объяснить как субъективными, так и объективными причинами.

Правовая ответственность в управлении реализуется в различных формах. Она может быть уголовной, гражданской (ответственность по договорам), дисциплинарной, административной, социальной.

Правовая (юридическая) ответственность выражает необходимость соблюдения принятых государственных законов и норм государственного регулирования. Юридически ответственным будет поведение той организации, которая строго выполняет законы и существующие нормативы. Но в социальном плане она может отличаться безответственным поведением при использовании, например, противоречивой или лживой рекламы, нарушении стандартов качества выпускаемой продукции, экологических нормативов и др.

Ответственность гражданская состоит в праве возложения невыгодных имущественных последствий на лицо, допустившее неправомерное поведение.

Наиболее распространенная форма - возмещение убытков и уплата неустойки.

Ответственность дисциплинарная - это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины путем наложения на них дисциплинарных взысканий: замечания, выговора, строгого выговора, перевода на нижеоплачиваемую работу на срок до 3-х месяцев, смещение на низшую должность на тот же срок, увольнения.

Ответственность материальная - обязанность работника возместить предприятию (учреждению), в котором он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине. Одно время наиболее распространенной была форма ограниченной материальной ответственности - в размере действительного ущерба, но не свыше 1/3 месячной тарифной ставки или оклада. Ответственность материальная свыше 1/3, но не более полного размера ущерба допускалась лишь в случаях, указанных законом. В настоящее время существуют другие нормы ответственности материальной за правонарушения руководителей предприятий. Чаще всего они исчисляются исходя из  $w$ -кратного размера минимальной заработной платы.

Ответственность уголовная означает, что лицо, совершившее преступление, обязано отвечать за свое деяние. Мера наказания определяется приговором суда. Возраст привлечения к уголовной ответственности устанавливается законом.

Административная ответственность - одна из форм ответственности граждан и должностных лиц за совершенное административное правонарушение, проступки в области государственного и общественного порядка, охраны государственной собственности, прав и свобод граждан, в сфере управления. Административная ответственность регулируется нормами административного права, являющегося одним из отраслей права. В управлении применяются не только нормы административного права, но и гражданского, трудового, финансового, уголовного, природоохранительного. Специфика административного права состоит в том, что

очень часто его нормы действуют в комплексе с нормами других отраслей права, в частности, гражданского, трудового, хозяйственного. Это не удивительно, так как административное право - отрасль развивающаяся, и из него выделились вышеуказанные отрасли права. Круг норм административного права достаточно разнообразен и широк, что часто вызывает определенное затруднение в их использовании.

В контексте повышения эффективности правового обеспечения управления предприятиями весьма важным является усиление ответственности за содержание и целевое назначение принимаемых управленческих решений. Главная задача административного права - это организация, его функция по установлению порядка, процедур работы всех, кто участвует в управлении производством. Одним из направлений административного права является урегулирование компетенции, правил ее реализации для конкретного субъекта управления, обеспечение ответственности за порученный участок работы и конечный результат.

Учитывая особенность административного права, проявляющуюся во взаимосвязи с другими отраслями, оно предусматривает и виды ответственности, не подпадающие под понятие юридической ответственности. Это относится, в частности, к экономической ответственности перед органами общественного контроля, общественными организациями и трудовыми коллективами, а также к моральной ответственности,

Нормы административного права устанавливают обязанности органа, подразделения, служащих, граждан в процессе управления. Разная степень нарушения этих норм порождает определенные формы ответственности: ошибку, имеющую социальное последствие, проступок, преступление, нарушение обязательств по договору и др. Нарушение норм административного права предусматривает и уголовную ответственность:

за превышение власти или служебных полномочий. В этом проявляется связь административного права с уголовным кодексом.

Ответственность - один из основополагающих элементов самоуправления наряду с самостоятельностью и заинтересованностью. В данной триаде диалектическое единство ее элементов определяется их взаимосвязью и взаимозависимостью.

Однако исходной основой является ответственность, т.к. пределы самостоятельности предприятий зависят от степени их ответственности, а последняя - прямо пропорциональна заинтересованности.

Переход к рыночной экономике резко усиливает ответственность фирм за соблюдение договорных отношений с партнерами, поддержание и усиление имиджа, конечные результаты деятельности, проведение социальной политики на предприятии, недопущение неблагоприятных социально-экономических последствий, связанных с убыточностью и банкротством предприятий.

Существенным фактором в руководстве предприятием является ответственность за результаты хозяйственной деятельности. Нарушение договора влечет за собой экономическую ответственность хозяйственного органа-нарушителя.

Экономическая ответственность выражается в 2-х формах -экономические санкции и

возмещение убытков, выполняя в хозяйственных отношениях функции стимулирования, компенсации и контроля.

Экономическое стимулирование предполагает не только материальное поощрение за хорошую работу, но и имущественную ответственность за плохие результаты хозяйственной деятельности.

Экономические санкции представляют собой принудительные меры, используемые при нарушении установленного порядка хозяйственной деятельности. Их применение влечет за собой уменьшение дохода предприятия, а следовательно, и сокращение средств на материальное стимулирование.

Государство не отвечает по обязательствам предприятия, а последнее не отвечает по обязательствам государства. Предприятие (поставщик) должно полностью выполнять обязательства по заключенным договорам (по количеству, номенклатуре, срокам, качеству), иначе несет имущественную ответственность, в установленном порядке возмещает ущерб, нанесенный потребителю. Предприятие-покупатель обязано обеспечивать своевременную оплату поставляемой продукции за счет собственных средств или за счет кредита; за несвоевременные расчеты оно уплачивает штраф.

Предприятие возмещает ущерб, причиненный загрязнением окружающей среды и нерациональным использованием природных ресурсов, несет материальную ответственность за несоблюдение законодательства об охране природы.

В связи с ответственностью упомянем и такое юридическое понятие, как преступление. Преступление - это общественно опасное деяние, предусмотренное уголовным законом, виновно (с умыслом или по неосторожности) совершенное вменяемым лицом, достигшим возраста ответственности уголовной. К общественно опасным и противоправным действиям относятся посягающие на:

- общественный или государственный строй,
- государственную собственность и систему хозяйства,
- на личность, политические, трудовые, имущественные и др. права граждан,
- государственный правопорядок.

Предусмотренный законом комплекс основных признаков конкретных преступлений образует состав преступления.

Преступления квалифицируются с учетом тяжести, мотивов, способа совершения, последствий, личности преступника (например, более строгое наказание рецидивистов) и др. Различаются преступления воинские, государственные, должностные, составляющие пережитки местных обычаев, хозяйственные. Отметим преступления, имеющие отношение к управлению предприятиями и принятию решений.

Преступления государственные - посягательства на важнейшие интересы государства. Они делятся на особо опасные (измена Родине, шпионаж, террористический акт, диверсия, вредительство, пропаганда войны) и другие государственные преступления (нарушения национального и расового равноправия, разглашение государственной тайны, бандитизм, контрабанда, организация массовых беспорядков).



Преступления должностные представляют собой противоправные действия должностных лиц, причинившие существенный вред государственным или общественным интересам, правам и интересам граждан (злоупотребление властью или служебным положением, превышение власти или служебных полномочий, халатность, получение взятки, должностной подлог).

Преступления, составляющие пережитки местных обычаев, направлены против свободы и равноправия женщин, на осуществление кровной и родовой мести, против жизни, здоровья и других прав личности.

Преступления хозяйственные, наносящие ущерб народному хозяйству, включают выпуск недоброкачественной, нестандартной или некомплектной продукции и т.п. Прочно вошло в современный лексикон и слово преступность, которое характеризует социальное явление, возникающее на определенной ступени развития общества. Уровень преступности - это совокупность преступлений, совершенных за указанный период, в конкретном государстве, среди определенного контингента населения (например, подростков, молодежи, чиновников).

Преступность профессиональная - преступная деятельность лиц, для которых совершение уголовно-наказуемых деяний - постоянное занятие, основной источник существования.

## 2.2 Нравственная ответственность руководителя

Нравственно-психологическая позиция руководителя предприятия в значительной мере проявляется через механизм разработки и реализации управленческих решений. Они являются продуктом его интеллектуальной деятельности. Однако каждое управленческое решение имеет не только экономическую значимость, но и моральную ценность, поскольку оценивается подчиненными, коллегами, вышестоящим руководством, внешними деловыми партнерами, затрагивая их интересы.

Результаты проведенных опросов показывают, что критерием оценки характера руководства на предприятии работники, в частности ИТР, называют последствия принимаемых решений. Не личным, деловым качествам или стилю управления руководителя отдается предпочтение, а выбору управленческого решения. При этом величина ответственности прямо пропорциональна последствиям решений, среди которых выделяются:

- индивидуально-психологические (личные переживания человека);
- социально-психологические (реакция коллектива на принятие решения);
- нравственно-педагогические (воспитательный аспект принятого решения);
- организационные (изменения взаимосвязей в структуре управления и производства);
- экономические (полученная прибыль, либо нанесенный предприятию ущерб).

Формирование нравственной структуры личности связана с ее психологическими свойствами (направленностью, силой воли, темпераментом, характером и т.д.).

Уровень нравственной культуры человека имеет в своей основе внутреннюю детерминацию (обусловленность), а не простое подчинение внешним

(общественным) нормам. Последнее порождает конформизм, пассивное приспособленчество к окружающей действительности.

Выбор управленческих решений зависит не только от интеллектуального, но и нравственно-этического потенциала личности. Конкретно это проявляется в осознании руководителем долга и ответственности, в его социально значимых потребностях и чувствах. Нередко нравственные начала личности приобретают первостепенное значение. Современная российская действительность подчеркивает высокую актуальность этой проблемы на всех уровнях власти и управления экономикой.

Нравственный облик руководителя, по мнению специалистов, включает систему качеств, которые делятся на общие, конкретные и специфические. К общим относятся патриотизм, гуманизм, справедливость; к конкретным - гражданская совесть, ответственность, воля, коллективизм, мужество, принципиальность; к специфическим - трудолюбие, скромность, великодушие, оптимизм, доброта. Все качества связаны между собой. Общие качества являются базовыми. Они определяют нравственное здоровье личности и раскрываются далее в других. Конкретные качества выступают ориентирами того, что должен развивать у себя руководитель. Специфические качества во многом характеризуют эффект обаяния руководителя, в частности, его коммуникабельность.

Уровень развития нравственных качеств зависит от общей культуры и воспитания руководителя. Российской жизни присуще черты духовности, оцениваемые некоторыми авторами как «национальное достояние». К ним относятся сострадание, желание прийти на выручку, солидарность, бескорыстие, которые порой непонятны западным обывателям. На этом фоне парадоксально воспринимается современный нравственный беспредел, проявляющийся хотя бы только в задержках выплаты заработной платы работникам предприятий. Всему есть объяснение, однако это не входит в круг рассматриваемых вопросов.

Нравственным аспектам управления серьезное внимание уделяется в странах Запада и Востока. Приведем модель поведения руководителя по обеспечению реализации принятого решения, разработанную «Чейз Манхеттен Бэнк» (США):

1. Гуманные отношения к работникам должно быть развито на 100%.
2. Дружеское отношение к сотрудникам не должно переходить в панибратство.
3. Стремление нравиться людям (саморепрезентация) и самоутверждение руководителя через достижение конкретных результатов должно быть в соотношении 30%/70%.
4. Не использовать работников в личных интересах, а помогать им в решении их проблем, способствуя тем самым достижению собственных целей.