

Министерство образования и науки Российской Федерации
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Альметьевский государственный институт муниципальной службы»
КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу Управленческие решения
на тему: Управленческие решения и ответственность

Альметьевск - 2010

Содержание

Введение

1. Общие положения об управленческих решениях и ответственности
 - 1.1 Понятие управленческих решений
 - 1.2 Управленческие решения и ответственность
2. Анализ управленческих решений и ответственность на примере предприятия НГДУ «Ямашнефть»
 - 2.1 Краткая характеристика предприятия
 - 2.2 Принятие управленческих решений на предприятии
 - 2.3 Ответственность при принятии управленческих решений
3. Зарубежный опыт и оценка эффективности управленческих решений
 - 3.1 Зарубежный опыт системы управления
 - 3.2 Оценка эффективности решений

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других - это не какое-то одновременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Актуальность данной тематики обусловлена тем, что менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает управленческие решения или реализует их через других людей в любых ситуациях. Научно-технический прогресс, ускорение темпа жизни современного человека, информационные перегрузки, загрязнение окружающей среды оказывают серьезное влияние на состояние здоровья и жизнедеятельности людей в целом и руководителей в частности, мешая сконцентрироваться и принять адекватное ситуации решение.

Ведь в случае с управленческим решением ошибка может стать фатальной и повлечь за собой негативные последствия не только для самого руководителя, но и для

коллектива в целом. И потому так важно при принятии управленческого решения учитывать психологические особенности данного процесса. управленческий решение ответственность

Принятие решений, как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Эффективное принятие решений необходимо для управленческих функций.

Неудивительно, потому что процесс принятия решений - центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию решений в ситуациях исключительной сложности с помощью различных моделей и методов. И в этом ей помогает психологическая теория и практика.

Целью настоящего исследования является анализ управленческих решений и ответственности.

Для достижения обозначенной цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть общие положения об управленческих решениях и ответственности, а именно понятие управленческих решений, управленческие решения и ответственность;
- проанализировать управленческие решения и ответственность на примере предприятия НГДУ «Ямашнефть», дав краткую характеристику предприятия, принятие управленческих решений на предприятии и ответственность при принятии управленческих решений;
- проанализировать зарубежный опыт и оценку эффективности управленческих решений.

Объектом исследования явилось нефтегазодобывающее управление «Ямашнефть» ОАО «Татнефть».

Предметом исследования в работе является исследование з управленческих решений и ответственности на предприятии НГДУ «Ямашнефть».

Для более глубокого осмысления темы работы проанализирован широкий круг специальной литературы по теории организации, кроме того, изучены работы авторов по вопросам организации управления предприятием, в частности Поршнева А.Г., Карпова А.В., Кабаченко Т.С. и других авторов.

1. Общие положения об управленческих решениях и ответственности

1.1 Понятие управленческих решений

Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы. Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления.

Цель такого решения - обеспечение движения к поставленным перед ним задачам. Поэтому наиболее эффективным управленческим решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной

цели.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Решения, используемые в управлении, многообразны. Разные звенья управления создают множество решений. Для них имеется много различных причин и оснований, они распространяются на самые различные объекты и регулируют различные общественные отношения и взаимосвязи, возникающие во всех сферах экономики и общественной жизни [6, с.88].

Управление производством предусматривает целенаправленное влияние руководящей системы на производственную деятельность предприятий и их подразделений с целью обеспечения оптимального функционирования и развития, создание для работников нормальных условий работы, удовлетворение их материальных и духовных потребностей.

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий, юридическое оформление акта решения и т.д. Составными элементами теории принятия управленческих решений являются генерирование альтернативных вариантов решений, их исполнение, контроль и анализ результатов действий [5, с. 59].

Существенным отличием теории принятия управленческих решений от смежных наук является то, что предметом изучения теории принятия решений являются не только количественные методы, но и методы, основанные на получении и анализе информации качественного характера. К подобным методам относятся методы экспертного оценивания, многокритериального и содержательного анализа.

Процесс производства динамичен и условия его функционирования как объекта управления постоянно изменяются, что приводит к возникновению разных производственных ситуаций и проблем. Последние являются наиболее опасными для хозяйствования предприятия и сопровождаются нарушением процесса функционирования отдельных элементов управляемого объекта. Все это обуславливает необходимость принятия решений.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими.

Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, четко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью [7. с. 38].

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана - прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В расширенном плане принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления.

Управленческое решение - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Таким образом, управленческое решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

1.2 Управленческие решения и ответственность

Один из главных вопросов при принятии управленческих решений - это вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) - весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их [10, с.102].

Под ответственностью будем понимать принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) - и тогда речь идет о юридической ответственности;
- руководством определенной организации - в этом случае ответственность можно определить как корпоративную;
- гражданским обществом - тогда ответственность является социальной;
- группой людей в процессе межличностного общения - такая ответственность называется моральной.

Чтобы выяснить, перед кем ответственен руководитель, необходимо знать, кому и как он подотчетен. Подотчетность - это способ осуществления ответственности.

Подотчетность определяется видом, методами и процедурами контроля, под

которым находится менеджер и его решения.

Рассмотренным выше видам ответственности соответствуют определенные механизмы контроля, что наглядно отражено в таблице 1.2.1.

Таблица 1.2.1.

Виды ответственности и механизмы контроля

Виды ответственности

Механизм контроля

Юридическая

а) уголовная

б) гражданская

в) административная

Судебная система

Органы исполнительной власти

Корпоративная

а) дисциплинарная

б) материальная

Иерархический контроль

Социальная

Общественное мнение

Моральная

Организационная культура

В зависимости от исторических, социальных и национально-культурных особенностей страны данные виды ответственности имеют различную значимость. В современных российских условиях (в которых уместнее говорить не об ответственности, а о безответственности), в силу гипертрофированной роли государства на протяжении столетий во всех сферах жизни и деятельности людей, бюрократического характера власти, несформированности гражданского общества и общественного мнения, социальная ответственность фактически не действует и наиболее значимы корпоративная и юридическая ответственность. Что же касается моральной ответственности, то в обществе, переживающем системный кризис и резкую смену ценностей, она неизбежно ослабевает.

Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер.

Уголовная ответственность предусмотрена Уголовным кодексом в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

Гражданская ответственность предусмотрена Гражданским кодексом в отношении физических и юридических лиц, 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: компенсацию убытков, уплату неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Административная ответственность предусмотрена Кодексом об административных правонарушениях, возникает в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним

административных наказаний (как правило, штрафов).

Условиями возникновения юридической ответственности являются [4, с.102]:

-совершение противоправного действия (бездействия);

-наличие вреда;

-причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом;

-доказанная вина причинителя вреда.

Основным методом обеспечения юридической ответственности является право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц). 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.

Необходимо однако учитывать, что в качестве процедуры осуществления ответственности механизм судебного контроля страдает следующими серьезными недостатками.

Отсутствие ответственности за бездействие. Судебный надзор относится, как правило, только к совершенным действиям, но не к бездействию. Он применяется, в основном, для того, чтобы пресекать злоупотребления властью, а не принуждать к ее осуществлению, и, следовательно, редко направлен на то, чтобы заставить руководителя на деле соблюдать законы.

Медлительность. Судебная процедура слишком медлительна, а объем административных решений настолько огромен, что подвергнуть судебному контролю даже малую их часть, означало бы остановить весь процесс управления.

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

бюрократического произвола, а законность в его глазах выглядит жалкой пародией. Рассмотрение технических вопросов. Многие решения носят технический характер и разрабатываются специалистами. Поэтому судьи, не являясь в таких делах профессионалами, вынуждены вызывать экспертов. В таких ситуациях одна группа специалистов будет говорить одно, другая -- другое, а суд должен решить, кто из них лучше разбирается в данном вопросе.

Сказанного достаточно, чтобы показать: судебные методы контроля могут охватывать лишь крайне незначительную часть управленческих решений.

Гораздо более существенная область управленческих решений является предметом регулирования административного права и контролируется органами исполнительной власти. Поэтому рассмотрим более подробно особенности административной ответственности.

Административное право призвано регулировать общественные отношения, возникающие в процессе реализации исполнительной власти, поэтому его часто называют также управленческим правом, т.к. содержанием деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления является именно «публичное» управление. Такое традиционное понимание сущности административного права в современных условиях дополняется вторым, может быть самым важным элементом. Административное право теперь все в большей мере призвано регулировать отношения между личностью и государством, между гражданином и органами исполнительной власти, обеспечивая реализацию и охрану прав и свобод граждан в сфере государственного управления, их защиту от произвола, ущемления или ограничения со стороны того или иного чиновника государственного аппарата [7, с.66].

Круг таких отношений, определенных Кодексом РФ об административных правонарушениях, чрезвычайно широк. Это отношения, связанные с охраной здоровья, санитарно-эпидемиологического благополучия населения и общественной нравственности, охраной собственности, окружающей среды и природопользования, промышленной безопасности. А также отношения в области строительства и энергетики, движения и эксплуатации промышленного и железнодорожного транспорта, безопасности дорожного движения, связи и информации, в области предпринимательской деятельности, финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг, таможенного дела и ряда других.

К административной ответственности могут быть привлечены должностные лица, в случае совершения ими административных правонарушений в связи с выполнением организационно-распорядительных или административно-хозяйственных функций руководителя, а также лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Наиболее распространенным видом ответственности руководителей является корпоративная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить. Это право осуществляется с помощью скалярной цепи - канала отдачи команд, идущих сверху вниз, и обратного канала ответственности и подотчетности, идущего снизу вверх (т.н. «властная вертикаль»). Если высший руководитель организации может назначать и отстранять своих заместителей, те - своих подчиненных, то таким образом каждый менеджер в организации является ответственным и подотчетным перед каждым вышестоящим уровнем иерархии и механизм иерархического контроля становится всеобъемлющим. Тем, кто «внизу», всегда придется осуществлять принятые на вышестоящем уровне решения под угрозой санкций или отставки и держать ответ перед руководством за свои решения.

Корпоративная ответственность в зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной и материальной.

Дисциплинарная ответственность - форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, перевод на низшую должность,

увольнение.

Материальная ответственность - обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

Однако и механизм иерархического контроля имеет определенные ограничения. Масштаб организации и объем решаемых проблем. В достаточно крупной организации, чем выше поднимается менеджер по иерархической лестнице, тем меньше времени у него остается для хотя бы общего контроля решений своих подчиненных. Кроме того, современная организация предполагает глубокую специализацию. Руководитель же всегда вынужден обобщать, и тем больше, чем выше его статус в иерархии. Таким образом, очень часто руководитель не обладает знанием проблемы, достаточным для самостоятельного анализа предложенного специалистами решения, даже если бы он обладал временем.

По этим же причинам многие управленческие решения иницируются более низкими звеньями. В значительной степени на высших уровнях иерархии принятие руководителем рекомендаций своих сотрудников основано на доверии к подчиненным.

Еще одним ограничителем механизмов иерархического контроля как средства обеспечения ответственности является отождествление руководителя со своим структурным подразделением. Менеджер встает на точку зрения своих подчиненных и, как правило, пытается защитить их от критики извне: ведь это «его» организационная единица, ее сотрудники - «его» сотрудники и он не может играть роль независимого контролера. Действительно, иерархический контроль ставит перед руководителем серьезную дилемму. Если менеджер не отождествляет себя со своими подчиненными и придерживается независимой точки зрения, то вряд ли сможет обеспечить их подчинение и добиться согласия с ценностями, лежащими в основе принимаемых решений. Если же он отождествляет себя с подчиненными, то разделяет и свойственные им ценности, а следовательно, не сможет эффективно контролировать принимаемые ими решения [13, с.83].

Недостатки процессов коммуникации. Довольно частые сбои в процессе обмена информацией также являются ограничителем механизма иерархического контроля. Если исполнители недостаточно информированы о том, что думают их высшие менеджеры, то и руководство мало знает о подлинных настроениях и мыслях подчиненных. Если о мотивах и целях принятия решений вовремя не сообщается, если информация фильтруется или искажается в процессе коммуникации, то в той же степени перестает действовать и иерархический контроль.

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

Под организационной культурой понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации. Организация, существующая достаточно долго, формирует в себе определенную культуру. В соответствии с ней развивается комплекс правил и

традиций, которые соединяют прошлое и настоящее, нынешние решения согласуются с прошлыми, а прошлые и нынешние - с будущими.

В организации действуют довольно мощные психологические факторы, обеспечивающие соответствие принимаемых решений организационной культуре, ее ценностям, традициям, нормам поведения. Если принятое решение выпадает из этой культуры, то ставит под сомнение авторитет руководителя и требует от него трудных и болезненных объяснений.

Таким образом, устанавливая неписанные правила, организационная культура ограничивает принимаемые решения еще и определенным кругом моральных принципов, норм и традиций и тем самым заполняет бреши, неизбежно оставляемые механизмами формального контроля.

Подводя итог, можно отметить, что ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) - весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их.

2. Анализ управленческих решений и ответственность на примере предприятия НГДУ «Ямашнефть»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Целесообразным представляется рассмотреть вопрос разработки управленческих решений на примере Нефтегазодобывающего управления «Ямашнефть» Открытого акционерного общества «Татнефть» (далее НГДУ «Ямашнефть» ОАО «Татнефть»). НГДУ «Ямашнефть» является обособленным подразделением (структурной единицей) ОАО «Татнефть».

Основной целью деятельности НГДУ «Ямашнефть» является получение прибыли.

Основными видами деятельности является:

- разработка нефтяных месторождений;
- добыча нефти, ее переработка и реализация;
- производство и переработка продукции сельского хозяйства;
- торгово-коммерческая деятельность;
- ремонтно-строительные работы;
- транспортные услуги;
- производство товаров народного потребления и оказание платных услуг населению;
- осуществление проектирования производства и объектов нефтяной и газовой промышленности, объектов газового хозяйства, котельных, привязки их вспомогательного оборудования, подкрановых путей неподнадзорных органам Гостехнадзора, проектов производства работ;
- выполнение строительства производств и объектов нефтяной и газовой

промышленности, нефтепромыслового оборудования и спецтехники, грузоподъемных кранов, водогрейных и паровых котлов, сосудов, работающих под давлением, объектов газового хозяйства,

- все другие виды деятельности, не противоречащие Уставу ОАО «Татнефть» и действующему законодательству.

Реализация добытой нефти НГДУ «Ямашнефть» осуществляется в трех направлениях: ОАО «Татнефть»; потребителям; для собственных нужд.

Тип организационной структуры управления НГДУ «Ямашнефть» линейно - функциональный, предусматривающая функциональное разделение управленческого труда в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координация действий функциональных служб (звеньев) и направление их в русло общих интересов организации. Управление НГДУ «Ямашнефть» осуществляется начальником управления, назначенным генеральным директором Общества. Он несет ответственность за правильную организацию всей работы данного предприятия и за результаты его деятельности перед обществом и трудовым коллективом управления.

Необходимо отметить на сегодняшний день НГДУ «Ямашнефть» занимает достойное положение в структуре ОАО «Татнефть», приумножая её богатство и состоятельность. Все новые технологии добычи нефти и газа, разрабатываемые ОАО «Татнефть», проходят испытания в НГДУ «Ямашнефть», поскольку данное предприятие является одним из первых нефтегазодобывающих управлений в Татарстане и имеет большой опыт в данной области.

2.2 Принятие управленческих решений на предприятии

Разработка управленческих решений на предприятии НГДУ «Ямашнефть» идет по принципам:

четкая целевая организация и взаимосвязь общих целей завода, цехов, участков, их коллективов: повышение производительности, качества работы и выпускаемой продукции, гибкость в управлении, постоянное повышение квалификации рабочих и специалистов по управлению;

стратегия развития производства, совершенствования системы управления, стабилизации занятости должна разрабатываться совместно представителями руководства завода, профсоюзов и непосредственно рабочих;

участие рабочих в процессе управления.

Эти принципы порождают действия руководства:

проявлять готовность повышать степень влияния рабочих на решение проблем управления, включая участие в прибылях, программах стабилизации занятости, повышении качества, в принятии решений;

создавать совместные рабочие группы, в которые должны входить представители всех категорий заинтересованных специалистов;

при внедрении новых форм организации производства, методов управления в практику необходимо начинать с изменений в процессе внедрения управленческих нововведений;

внедрение новых форм управления следует поручать людям, которые будут

использовать их в своей повседневной работе; работа по вовлечению рабочих в управление должна быть увязана с прогрессивными организационными изменениями, такими как система управления производством по принципу «точно вовремя», внедрение новых производственных линий (участков), организация эффективной системы обслуживания потребителей, выпускаемых изделий.

Эффективное управление НГДУ «Ямашнефть» реализуется в результате выполнения производственной программы, которой определяются перечень, количество, сроки и стоимость изготовления изделий. Основанием для формирования производственной программы является перспективный план выпуска продукции, разрабатываемый по результатам изучения конъюнктуры рынка и сбыта изделий в соответствии с профилированием завода, его подразделений и их развитие. Эта область относится к высшему звену эффективного управления, и ее можно отнести к стратегическому планированию.

Успешное управление производством в работе должна проявляться в том, чтобы заранее предусмотреть возможности дальнейшего развития НГДУ, в связи с изменением конъюнктуры рынка. Исходя из этого, при разработке производственной программы формулируются цели, определяются мероприятия по реконструкции завода, подразделений или совершенствованию организации и управления производством, устанавливаются отношения с внешней средой в части поставок материалов, комплектующих изделий и так далее.

Четко организованное управление производством в НГДУ отвечает следующим требованиям:

- опирается на четкую организацию оперативного планирования производства, непосредственным продолжением которого она является;
- предполагать непрерывность контроля и наблюдения за ходом производства;
- осуществлять обязательное быстрое и четкое выполнение распоряжений руководства;
- базироваться на четкой ответственности и преемственности оперативного руководства производством.

Таким образом, важным механизмом увязки стратегии является разработка планов и ориентиров: тактики, политики, процедур и правил. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни - сверху вниз.

Успешное управление производством в работе должна проявляться в том, чтобы заранее предусмотреть возможности дальнейшего развития НГДУ, в связи с изменением конъюнктуры рынка. Исходя из этого, при разработке производственной программы формулируются цели, определяются мероприятия по реконструкции завода, подразделений или совершенствованию организации и управления производством, устанавливаются отношения с внешней средой в части поставок материалов, комплектующих изделий и так далее.

2.3 Ответственность при принятии управленческих решений

Преимущества, которые получают организации, придерживающиеся политики социальной ответственности в НГДУ «Ямашнефть»:

1. Формируется более привлекательный образ организации в обществе;
2. Возрастает доверие к организации;
3. Увеличивается товарооборот, количество клиентов и т.д.
4. Возможность получения более выгодных заказов;
5. Возможность снижения местных налогов и т.д.

Для этого необходимы объективные условия и наличие ресурсов в НГДУ «Ямашнефть» - материальных, финансовых, человеческих.

В то же время имеются и недостатки такой политики для организации:

1. Увеличиваются издержки производства;
2. Ограничивается действие закона максимизации прибыли;
3. Для поддержания своих доходов организация нередко повышает свои цены с целью покрытия издержек;
4. Вложение средств в социальную сферу часто бывает неэффективным;
5. Невысокий уровень квалификации персонала организации в области разрешения социальных проблем и т.п.

Важнейшими принципами эффективной политики социальной ответственности, которые могут служить ориентиром для НГДУ «Ямашнефть», являются:

1. Помощь организации, прежде всего, должна быть направлена на человека;
2. Помощь должна быть направлена на удовлетворение основных потребностей в еде, жилье, отдыхе, безопасности и т.д.

Для успешного функционирования НГДУ «Ямашнефть» должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду для себя более благоприятной.

НГДУ «Ямашнефть» должна анализировать собственные действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания НГДУ «Ямашнефть». Для любой организации на первом месте стоит выживание и только потом - проблемы общества.

К причинам неэтичной практики ведения дел относятся:

1. Конкурентная борьба, отесняющая этические соображения;
2. Отсутствие системы вознаграждения руководителей за этическое поведение;
3. Общее снижение значения этики в обществе, что оправдывает неэтичное поведение на рабочем месте.
4. Организации принимают различные меры для повышения характеристик этичности поведения у руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов.

Рассмотрим непосредственную ответственность руководителя структурного подразделения.

Функциональные права и обязанности руководителя определены в его должностных

обязанностях.

Проанализируем кратко основные обязанности и ответственность руководителя НГДУ «Ямашнефть».

В должностные обязанности руководителя управления входит:

1. Осуществление и руководство непосредственным выполнением работ по капитальному строительству и реконструкции производственных объектов.
2. Организация разработки проектов долгосрочных, среднесрочных и текущих планов капитального строительства, составление титульных списков на все объекты капитального строительства, заявок на строительные материалы, оборудование.
3. Обеспечение целевого и рационального использования капитальных вложений и повышение их эффективности, осуществляя первоочередное направление средств на техническое перевооружение и реконструкцию предприятия, их концентрацию на пусковых объектах, сокращение объема незавершенного строительства.
4. Принятие участия в заключение договоров с проектными организациями и с генеральными подрядчиками.
5. Отслеживание выполнения проектными и строительными организациями договорных обязательств, в необходимых случаях предьявляет санкции, предусмотренные договорами.
6. Обеспечение оформления банковских операций по заключенным договорам с подрядными организациями и представление в банковские учреждения в установленные сроки документации по строительству объектов, выполняемых подрядным или хозяйственным способом.
7. Организация выполнения планов капитального строительства, своевременно выдачи проектно-сметной и технической документации для производства строительных работ, а также осуществляет технический надзор за сроками и качеством выполнения работ, за их соответствием утвержденной проектно-сметной документации, рабочим чертежам, строительным нормам, стандартам норм техники безопасности, производственной санитарии, требованиям рациональной организации труда.
8. Осуществление контроля за своевременным вводом в эксплуатацию объектов строительства.
9. Согласование с органами, осуществляющими технический надзор, вопросы, связанные с установкой, испытанием и регистрацией оборудования на строительных площадках.
10. Осуществление контроля за расходованием средств, отпущенных на приобретение оборудования в соответствии с титульным списком, соблюдением правил хранения и качеством консервации неустановленного оборудования.
11. Руководство над работой по совершенствованию организации труда в строительстве, сокращению издержек и повышению качества строительных работ, сокращению их сроков, улучшению и удешевлению проектно-изыскательских работ.
12. Содействие внедрению рационализаторских предложений, удешевляющих стоимость и сокращающих сроки строительства, ускоряющих окупаемость капитальных вложений (без снижения прочности конструкций и ухудшения

качества строительных работ).

13. Организация работ по ведению учета и отчетности по капитальному строительству.

14. Руководство работниками отдела капитального строительства.

15. Осуществляет оперативное руководство диспетчерской службой.

16. Руководит разработкой годовых и квартальных планов материально-технического обеспечения объектов строительными материалами, инструментом и организует выполнение этих планов.

17. Внедрение в практику работы отделов современных методов организации и планирования производства, создание условий для высокопроизводительной работы, обеспечение соблюдения законодательства о труде, правил и норм охраны труда, техники безопасности, промышленной санитарии.

18. Принимает от поставщиков унифицированную нормативно-технологическую документацию (УНТД) по комплектации и передает комплектно-технологические карты отделу капитального строительства.

19. Руководит работой по экономии материальных ресурсов, эффективности использования сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов.

20. Обеспечивает составление необходимой статистической отчетности по расходованию сырья, материалов и топливно-энергетических ресурсов.

19. Осуществляет организацию работ по внедрению новой техники, рационализации и стандартизации.

12. Организует ремонтные работы, контролирует правильность списания строительных материалов.

15. Являясь первым заместителем начальника управления, нести ответственность за результаты и эффективность производственной деятельности.

16. Соблюдение требований промышленной безопасности и охраны труда, изложенных в «Положении о производственном контроле за соблюдением требований промышленной безопасности на опасных производственных объектах ОАО «Татнефть»» и «Основных положениях об организации работы по охране труда в нефтяной промышленности».

17. Подготовка ответов на жалобы и просьбы, поступающие в отдел по вопросам, касающимся направлений его деятельности (для тех, на кого это возлагается по должности).

18. Обеспечение защиты сведений, составляющих государственную, служебную и коммерческую тайну.

Руководитель управления по производству несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение должностных обязанностей, предусмотренных Должностной инструкцией.

2. За несвоевременное представление по установленной форме и достоверность возложенной на управление оперативной информации и иной документации для руководителя предприятия, руководства ОАО "Татнефть" и других инстанции по направлению деятельности первого заместителя начальника управления - главного инженер.

3. За несоблюдение действующего законодательства, нарушение требований организационно-правовых документов, настоящей Должностной инструкции.

4. За несоблюдение положения об управлении по направлению деятельности первого заместителя начальника управления - главного инженер

5. За неполное использование предоставленных прав.

3. Зарубежный опыт и оценка эффективности управленческих решений

3.1 Зарубежный опыт системы управления

Экономическое чудо Японии, под которым подразумевается превращение за несколько десятилетий третьеразрядной страны в мировую державу, реально претендующую на первое место в мире в XXI веке, не в последнюю очередь имеет в своем основании менеджмент, опирающийся на глубокие национальные традиции. Поэтому к России, как и к странам Запада, ее опыт в данном аспекте не очень-то применим.

К специфическим чертам японской системы управления относятся, прежде всего элитарность и замкнуто-кастовый характер. Последнее проявляется в четком разделении персонала организации на различные группы, хотя и связанные между собой, но обладающие своим определенным местом в иерархической системе, а соответственно и различными привилегиями.

Японская система управления ограничивает мобильность работников, накрепко привязывает их к фирме и не допускает на рынок труда. В то же время она характеризуется высокой степенью внутренней конкуренции, особенно в крупных компаниях, ориентируется на специалистов широкого профиля. Но обо всем по порядку. Пожалуй, одной из наиболее известных черт японского управления является система пожизненного найма работников, практикуемая преимущественно крупными фирмами.

Сегодня, вследствие резкого постарения населения и увеличения доли старших возрастов, пожизненный найм становится невыгодным, так как растет доля работников, претендующих на высокую заработную плату. Он, однако, сохраняется в модифицированном виде, ибо полезен компании, «привязывая» к ней работника и обеспечивая сохранение внутреннего мира в ней. Поэтому, помимо традиционного индивидуального пожизненного найма, развитие попутали другие формы трудовых отношений: обычный найм, практикуемый всеми компаниями; - повторный найм ранее уволенных работников на худших условиях; временный найм; найм на неполную неделю; краткосрочный найм на подсобные работы - система «арбайто»; пожизненный найм с переводом на другие предприятия с менее привлекательными условиями труда: система «обязательного набора», когда работнику через 5 - 7 лет предлагается в обязательном порядке перейти на другое предприятие компании; групповой пожизненный найм на условиях, описанных в предыдущем случае, но без ответственности перед каждым работником в отдельности [14, с.71].

Японское управление придает большое значение традициям, предполагающим почтительное отношение к руководству, как к старшим родственникам.

Руководители, в свою очередь, обязаны проявлять патерналистскую заботу о подчиненных.

Японские фирмы ориентируются обычно на внутреннюю подготовку и переподготовку кадров, поэтому предпочитают брать на работу специалистов широкого профиля с университетским образованием, чтобы затем лепить из них то, что нужно. Процесс переподготовки и повышения квалификации идет постоянно, в соответствии с планом развития карьеры, который имеется у каждого сотрудника. Универсальный характер подготовки позволяет работникам японских фирм трудиться на различных должностях одного уровня, чему дополнительно способствует обязательная практика «горизонтальных перемещений». Важное значение в японских фирмах придается личным качествам работников и умению «вписаться» в деятельность группы, а при необходимости возглавить ее. В Японии вообще очень сильна ориентация на коллективные ценности, коллективные методы работы. В понимании японцев коллективизм - такая форма организации, когда можно достичь того, что на основе индивидуальных усилий недостижимо в принципе.

Многие годы система оплаты труда и поощрений работников японских фирм была ориентирована прежде всего на выслугу лет, а уже во вторую очередь - на качество работы. Но в последние годы все больше начинают учитываться уровень квалификации, профессиональная подготовка, результаты труда. В итоге складываются два подхода к его оплате. Первый подход основывается исключительно на результатах; второй является комбинированным, в рамках которого вознаграждение состоит из трех частей: основного оклада, надбавок и специальных выплат.

Разрыв в оплате труда различных категорий работников в Японии меньше, чем в других странах, а привилегии существуют только у работников высшего ранга. Характерно для японских компаний преобладание групповых методов управления, опирающихся на принципы коллективизма. В принятии решений участвуют обычно все, кого они затрагивают; в крупных фирмах это примерно 60 - 80 человек. Один из вариантов такого метода получил название «Ринги». Его реализация осуществляется в несколько этапов. Вообще в Японии «Ринги» относят к разновидности управленческой философии, которая проповедует предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность.

В японских фирмах создана весьма гибкая система управления качеством, в рамках которой 85% ответственности за его состояние возлагается на рядовых исполнителей и лишь 15% - на линейных руководителей. Она нацелена на предотвращение совместными усилиями возможностей появления брака по всей технологической цепочке, а не на его выявление и исправление. Важнейшим элементом этой системы являются кружки по контролю качества.

Еще одной особенностью японского менеджмента является система управления производственными запасами, получившая название «точно вовремя». Суть ее состоит в том, что специальные графики обеспечивают подачу материалов, деталей, заготовок на рабочие места именно тогда, когда в них возникает необходимость. В результате имеет место огромная экономия на складских помещениях и текущих затратах, связанных с хранением запасов.

И в заключение попробуем подвести краткие итоги, определив специфику японских методов управления в сравнении с западными [2, с.111].

В таблице 3.1.1. представлена специфика японских методов управления в сравнении с западными.

Таблица 3.1.1.

Объект сравнения

США

Япония

Характер решений

индивидуальный

коллективный

Преобладающие цели

тактические

стратегические

Разграничение обязанностей и полномочий

четкое

расплывчатое

Специализация работника

узкая

широкая, со знанием смежных сфер

Ответственность

индивидуальная

коллективная

Приверженность работника

профессии

фирме

Оценка и продвижение

быстрые

медленные

Разделяемые ценности

индивидуальный

коллективные

Направленность руководства

на индивида

на коллектив

Идеал менеджера

лидер, сильная
личность

координатор, мозговой центр

Способы контроля

руководителем по индивидуальным количественным показателям

коллективно по совместно выработанным качественным критериям

Отношения с подчиненными

формальные

неформальные

Обусловленность карьеры

личными
результатами

коллективными достижениями, возрастом, стажем

Структура управления

жесткая,
формализованная

гибкая

Оплата труда

по индивидуальным результатам

по коллективным результатам, возрасту и стажу

Найм

краткосрочный

пожизненный

В США менеджер имеет больше возможностей организовывать управленческий процесс, как считает нужным, руководствуясь должностными инструкциями; в Японии в условиях групповой ответственности управляющий должен постоянно согласовывать решения с членами группы, поэтому его основная задача - не «подгрести» под себя власть, не брать лишнюю ответственность, а наоборот, распределять ее среди подчиненных. В результате в японской фирме решения медленнее готовятся, но быстрее реализуются [16, с.302].

Из сказанного выше видно, что японская концепция менеджмента практически диаметрально противоположна западной, и, возможно, нарождающийся отечественный менеджмент должен занять промежуточное положение (как и сама Россия в географическом и культурном отношении), взяв лучшее у той и другой стороны.

Таким образом, к специфическим чертам японской системы управления относятся, прежде всего, элитарность и замкнуто-кастовый характер. Японская система управления ограничивает мобильность работников, накрепко привязывает их к фирме и не допускает на рынок труда. Характерно для японских компаний преобладание групповых методов управления, опирающихся на принципы коллективизма. Кроме того, в японских фирмах создана весьма гибкая система управления качеством, система управления производственными запасами, в результате которого имеет место огромная экономия на складских помещениях и текущих затратах, связанных с хранением запасов

3.2 Оценка эффективности решений

Повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, т.к. принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом. Вместе с тем задача определения эффективности управленческих решений относится к числу наиболее сложных и спорных проблем управления и потому полностью еще не решена. В дальнейшем изучении нуждаются такие вопросы, как показатели эффективности и факторы, влияющие на эффективность управленческих решений. Прежде всего, рассмотрим понятие «эффективность управленческого решения» в системе близких по смыслу категорий «эффективность управления» и «эффективность управленческого труда».

Обычно эффективность системы управления определяется через результаты функционирования управляемого объекта, а они, в свою очередь, по степени достижения поставленной цели. При таких условиях 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. Однако такой метод при всей его логической обоснованности и простоте имеет и серьезные недостатки. Во-первых, эффективность управления отождествляется с эффективностью производства.

Между тем 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. Во-вторых, при таком подходе 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).

Что же касается эффективности управленческого труда, то трудности точного определения его непосредственных результатов привели к появлению оценок его эффективности, основанных на использовании преимущественно косвенных характеристик. В этом случае система оценок содержит такие показатели, как: количество обрабатываемых документов в единицу времени, объем информации и скорость передачи данных, удельный вес управленческого персонала, масштаб контроля и т.п. Такие показатели характеризуют, скорее, уровень организации труда в аппарате управления, нежели его эффективность.

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. Поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

Понятие эффективности управленческого решения (в отличие от его качества) не может быть рассмотрено изолированно от его реализации. Дело в том, что эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления. Между тем, как свидетельствует практика управления, далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых составляет около 30%). Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективными. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25%. Каковы же наиболее существенные причины этого явления? Конечно же, это как дефекты самого решения, вызываемые неполнотой информации, некомпетентностью ЛПР или недостатком времени для тщательной разработки альтернатив, так и плохая организация его выполнения и, прежде всего, несогласованность и отсутствие контроля.

Эффективность управленческих решений определяется, как уже отмечалось, действием множества факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и

проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений. Но, в целом, можно считать, что основными из них являются:

-компетентность и опыт работы принимающего решения;

* Этика ответственности в управлении // 2dip - студенческий справочник. URL:
https://2dip.su/теория/маркетинг_на_предприятии/этика_ответственности_в_управлении/