

#### 6.4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений

Существенным признаком управления является возложение (принятие и передача) ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений. Ответственность означает при этом обязанность (долг) и готовность менеджеров действовать определенным образом по отношению вышестоящему руководству, к самим себе, а также общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами.

Определенная часть управленческих решений может делегироваться полностью или частично руководителями или менеджерами на более низкие уровни управления. Однако собственно, принятие управленческих решений, отдача распоряжений по их реализации и связанная с этим ответственность являются неотъемлемыми сущностными признаками руководства и поэтому не делегируются. В процессе постановки проблемы, контроля ее решения и реализации решения могут делегироваться только отдельные задачи (задача - как предписанная работа).

Ответственность в процессе управления можно нести либо только за собственную руководящую деятельность (ответственность за себя), либо за делегированную (ответственность за других).

Ответственность с позиции управленческих решений есть форма зависимости в *условиях* разделения деятельности, определяющая меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

Ответственность должна соответствовать полномочиям за принятие решений. Существует понятие меры ответственности и формы ответственности.

Ответственность менеджера за принятие решения проявляется в том случае, если исполнение или неисполнение прямого управленческого решения привело к убыткам фирмы или ущербу, вреду элементам внешней среды.

Ответственность менеджера за принятие решения может быть внутрифирменной или внешней. Внутрифирменная ответственность может быть административной (выговор, перевод на другую работу и т.д.) и экономической (материальной – возмещение ущерба организации). Внешняя ответственность может быть юридической, социальной, моральной.

Юридическая ответственность может иметь уголовный и гражданский характер.

Уголовная ответственность - обязанность виновного лица держать в установленном порядке ответ за совершенное им преступление: подвергнуться правоограничениям, вытекающим из уголовно-процессуального порядка, быть осужденным и понести соответствующее наказание.

Гражданская ответственность возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств из договоров, причинения вреда. Это принудительная мера, выражающаяся в имущественном воздействии на правонарушителя. Она состоит в компенсации убытков или возмещении причиненного вреда.

Существует две точки зрения на социальную ответственность менеджмента. Первую Милтон Фридман определил как роль бизнеса (деятельности, дела), состоящую в "использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры ... и участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману". Вторую точку зрения выразил Кит Дэвис, указав, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине "железного закона ответственности" и утверждая, что "в долговременной перспективе те, кто не пользуется властью в этом направлении, каковое общество считается ответственным, эту власть потеряет".

Первая точка зрения соответствует либеральному взгляду на экономику. Ее неперенным условием является наличие "правил игры" - устоявшихся и *исполняемых* норм права, социальных и моральных норм. В переходный период это основное условие либерального менеджмента объективно отсутствует.

Несомненно, социально-этический менеджмент соответствует второй точке зрения. Представляется, что отличие социально-этического менеджмента от социальной ответственности менеджмента состоит в определении недопустимых состояний и прямом декларировании необходимости избежать нанесения недопустимого ущерба участникам рынка, подтвержденном на уровне разработки критериев и специальных алгоритмов принятия конкретных управленческих решений.

Применение социально-этического менеджмента позволяет "автоматически" обеспечить социальную ответственность менеджмента, рассматриваемого как процесс, состоящий из конкретных социально ответственных решений, регулярно принимаемых на различных уровнях многими менеджерами. Обратное утверждение не может быть признано справедливым: социально ответственный менеджмент не в каждом решении может быть признан социально-этическим. Таким образом, социально-этический менеджмент обеспечивает социальную и юридическую ответственность менеджмента (табл.6.4-1).

Таблица 6.4-1

Социальная ответственность предприятий перед обществом

Направления социальной ответственности	Виды социальной ответственности
Окружающая среда	Контроль загрязнения, восстановление или защита среды; Сохранение природных богатств;

	Замкнутый цикл переработки; Программы энергообеспечения
Здравоохранение	Психосоматические знания о единстве человека; Забота о здоровье и безопасности работников фирмы; Финансирование программы лечения алкоголизма и наркомании
Развитие личности работников	Общеобразовательные программы; Повышение квалификации; Делегирование полномочий; Групповое принятие управленческого решения по стратегическому развитию фирмы; Продвижение по служебной лестнице внутри фирмы; Развитие индивидуума, владеющего социокультурными технологиями; Забота о качестве жизни работника
Образование и культура	Финансирование программ образования и культуры; Развитие стратегического ресурса фирмы; Самосовершенствование к самоутверждению; Развитие целостного образа мышления
Участие в жизни общества	Высокое качество выпускаемой продукции; Финансирование социальных проектов; Реализация основных концепций развития гармоничного общества; Высокий уровень управленческой культуры руководителей высшего, среднего и низового звеньев управления

Моральная ответственность менеджмента состоит в следовании нормам человеческих отношений. На этот тип ответственности менеджмента большое влияние *оказывают* культурные, религиозные и другие особенности среды, в которой осуществляется менеджмент.

### Вопросы для повторения

1. Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений.
2. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений.
3. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
4. Сущность «экономической эффективности управленческого решения».
5. Сущность «организационной эффективности управленческого решения».
6. Сущность «социальной эффективности управленческого решения».

7. Сущность «технологической эффективности управленческого решения».
8. Сущность «психологической эффективности управленческого решения».
9. Сущность «правовой эффективности управленческого решения».
10. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
11. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
12. Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).
13. Оценка эффективности в концепции ценностно-ориентированного менеджмента (концепция VBM).
14. Понятия ответственности в теории принятия управленческих решений.
15. Виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений.