

РЕШЕНИЕ И ОТГОВОРНОСТ В УПРАВЛЕНИЕТО

Ас. д-р Десислава Александрова Алексиева
катедра „Мениджмънт“
СА „Д. А.Ценов“ Свищов

Резюме

В статията са разгледани въпросите свързани с решението и отговорността в управлението. След характеристика на управленското решение е изведен модел на решението, като процес и съдържание.

В материала са представени основни видове отговорност в управлението - социална, управленска, административна. Потърсена е връзката между решение и отговорност.

Ключови думи: решение, отговорност, управление
JEL: M12, K 23

DECISION AND RESPONSIBILITY IN MANAGEMENT

Assist. Prof. Desislava Aleksandrova Aleksieva PhD
Department “Management”, D.A.Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract:

The article deals with issues related to the decision and responsibility in management. After characterization of management decision is displayed model of the decision as a process and content.

The basic types of responsibility in management - social, managerial, administrative. Sought is the relationship between the decision and responsibility.

Keywords: decision, responsibility, management

JEL: M 13, K 23.

Управленската практика е свързана с непрекъснато вземане на решения, така управленският процес се възприема като последователност от вземане на решения. В съвременната организация ръководителите се сблъскват с различни проблеми и им се налага да вземат решения в условия на неопределеност. Ефективността и конкурентоспособността на взетото решение се свързва както с потенциала на организацията, така и с този на субекта към който е насочено.

Актуалността на проблема е свързана с ключовата роля на отговорността в управленската дейност. Носенето на отговорност е акт на съпричастност към предприетите действия и възложени отговорности.

Цел на изследването е да се разкрие връзката решение – отговорност в управлението.

Предмет на изследването установяване на видовете отговорност при вземане на решение в управлението.

В процес на работата са използвани системен и логически подход, теоретичен синтез и анализ.

I. Характеристика на решението

През 60-те години на XX в. е формирана „школа на управленското решение” с основоположници Х. Саймън, Дж. Марч и Р. Сайърт, според схващанията на които управленският процес е съвкупност от решения.¹ В своите изследвания авторите разглеждат организацията като място където на основата на протичащи властови отношения се вземат и налагат решения. Х.

¹ **Richard M., Cyer, J. March.** The behavioral theory of the firm, 1963, pp. 7-10.

Саймън представя вземането на решение в организацията, като процес на избор – съзнателен или не.

К. Каменов² приема, че „управленското решение /УР/ се взема във връзка с привеждането на обекта, на който се въздейства, от едно състояние в друго, тъй като съхраняването на даденото състояние пречи за нормалното развитие и функциониране.”

Решението в управлението се приема като механичен процес от стъпки и алтернативност, което измества погледа от същността му и го насочва към проблема. И. Цанов разглежда УР като „волеви акт на субекта на управление при избор на алтернативни действия с цел въздействие върху обекта на управлението, целенасочено изменение на ситуацията и разрешаване на дадено противоречие във функционирането и развитието на социалната система.”³

В областта на управлението и администрацията УР се е развило като основна категория. В научната литература⁴ то се представя като единство на два компонента:

- Постоянен компонент – тук е конституцията на решението, от която не трябва да се отклонява изпълнението;

- Динамичен компонент – тук се дава възможност за гъвкаво изпълнение и вариативност;

Единството на двата компонента формира целостта на решението и гарантира изпълнение на организационните цели.

Решението е волеви акт на субекта на управление, за който са характерни следните моменти:⁵

² Каменов, К. Основи на управлението, В. Търново, 2004, с. 77.

³ Цанов, И. Проблемът за вземане на управленско решение в конфликтни ситуации, София, 2012, с. 3.

⁴ Каменов, К. Поведение в управлението, В. Търново, 2012, с. 25-26.

1. Управлението във всяка организация практически се осъществява чрез управленски решения.
2. Управленското решение засяга повече хора и винаги се подлага на оценка.
3. Управленските решения се вземат от орган, който е овластен за това.
4. Управленското решение е интелектуален продукт.
5. Управленското решение е свързано с декомпозиране на целите.
6. Управленското решение осигурява условия за следване на избраната стратегия.

Всяко управленско решение възниква по повод на проблем. Важно е разграничаването му като акт и като действие. Едното е документ с който се материализира волята на субекта, може да бъде под формата на заповед, нареждане, указание. Второто е процес на изработване и възлагане на такова решение, като може да не се стигне до написването му.

Съдържателната страна на управленското решение се формира от следните компоненти:

1. **Власт** – това е властта с която е упълномощен субекта служебно. Тя е дадена формално, а нейното функционално прилагане се проявява в конкретни дейности и задачи. Свързана е с правомощия на решаващия субект, за които той има длъжностна характеристика.

2. **Съзнание** – съзнанието е основна характеристика на индивида, условие за неговата дееспособност и правоспособност. В УР то е умисълът, с който се подхожда към решаване на проблема. Изключва се възможността за случайност в действието на субекта.

3. **Компетентност** – това е нормативната компетентност (по време и място) и атрибутивна компетентност (лични умения и способности)

⁵ Коцев, Н., Коцев, Е., Рускова, С. Основи на управлението, Русе, 2013, с.158.

на субекта. Тя е същностна част за вземане на УР, тъй като от една страна дава права на субекта, а от друга страна гарантира разбиране на проблема.

4. **Алтернатива** – тя е важен момент за всяко едно решение, тъй като липсата на варианти оставя решаващия субект без възможност за избор. В този случай няма възможност за промяна.

5. **Мотив** – представен като подбуда, подтик, причина за действие⁶ е с ключово значение при на формираното на УР. Намеренията които се възлагат с вземането му са пряко свързани с начина на осъществяване на УР и последствията от него.



Фигура 1. Модел на решение

⁶ Сирашки, Хр. Управление на фирмата, Свищов, 2012, с. 134.

Анализът на модела показва, че УР е изградено от *субективни компоненти* – съзнание, мотив; и **обективни компоненти** – власт, компетентност, алтернатива.

Видовете УР най-общо могат да бъдат представени като:

Индивидуални – вземат се от един субект, който може да бъде и изпълнител. Положителното е, че решаващия е близко до проблема, притежава компетентността и властта. Не е необходимо свикване на специален (колективен) орган, което съкращава процеса във времето. Отрицателни страни са субективизма и пристрастността на решаващия.

Колективни – вземат се от група или колективен орган. Тук се работи в екип, взема се колективното мнение, което предполага един по-широк поглед на проблема от различни специалисти. Избягват се също отрицателните страни на индивидуалното решение. Този вид решения изискват повече време, излагане на подробна аргументация и постигане на консенсус. Основен недостатък е търсенето на отговорност за взетото решение.

Последствия на управленското решение са резултатите, които се очакват с изпълнението му. Те могат да бъдат:

1. *Целени последствия* – при тях постигнатите резултати се доближават в най-голяма степен поставените цели. До тях се достига при добре структурирано решение; преценка възможностите на групите и екипите в организацията; реални срокове.

2. *Нецелени последствия* – тук има разминаване между постигнати резултати и поставени цели. Изпълнение на решението не съответства на очакваното. Вариантите са от по-добро изпълнение до неизпълнение (частично изпълнение, лошо изпълнение, некачествено изпълнение). Решаващия субект няма правилна преценка относно

възможностите на конкретните изпълнители. Причините трябва да се търсят е в начина на вземане и възлагане на решението.

II. Отговорност за взетото решение

Отговорността е понятие придобило гражданственост, то е синоним на задължение, дълг, ангажимент. „Отговорност е задължение на човек да отговаря за действията и постъпките си, за действията и постъпките на други лица, за сигурността на хора и материали.”⁷ Отговорен е характеристика на разумен, надежден, сигурен. В управлението отговорността е задължение за действие или бездействие, тя очертава функционалната област в която има компетенции конкретния субект.

Отговорностите при двата вида последици на УР се възлагат на субекта на управление. Причините за последиците могат да са в отклонения при постоянния компонент (конституцията) на решението или при динамичния компонент на решението. Несъобразената конституция на управленското решение води до нецелени последствия, докато промяната в динамичния компонент на управленското решение може да доведе до целени последствия или нецелени последствия.

Видовете отговорност на които ще се спрем в настоящия материал са:

1. Социална отговорност

Социалната отговорност на управлението е насочена към различните обществени прослойки. Понятието „социална отговорност” е сравнително ново в управленската практика. Като негови синоними се използват „корпоративна социална отговорност”, „етично поведение”, „кодекс на

⁷Попов, Д. Български тълковен речник, София, 2005, с. 588.

поведение”, „устойчиво развитие”. Общото между тях е ролята на организацията за общественото развитие. Отношенията бизнес-общество са многопосочни, но в случая се акцентира не на комерсиалната страна, а на пътя по който се осъществяват.

„Социална отговорност” е отговорността на една организация за въздействията от нейните решения и дейности върху обществото и околната среда; социалната отговорност се реализира чрез прозрачност и етично поведение и допринася за устойчиво развитие, здраве и благополучие на обществото; взема предвид очакванията на заинтересованите страни; съответства на приложимото законодателство и е съвместима с международните норми на поведение; интегрирана е навсякъде в организацията и се проявява в нейните взаимоотношения.”⁸

Социалната отговорност е заложена в мисията и целите на организацията и се проявява чрез управленските решения.

Социалната отговорност е насочена към⁹:

1. Здравословни и безопасни условия на труд;
2. Липса на дискриминация;
3. Свобода на сдружаване;
4. Забрана на детския труд;
5. Закрила на определени категории работници и служители;
6. Заплащане на труда;
7. Управленски практики;

П. Дракър¹⁰ разглежда социалната отговорност на бизнеса в определени граници, които той дължи на социума. Вземането на правилни

⁸ Стандарт ISO 26000-2012.

⁹ Адаптирано по <http://www.tbmagazine.net/statia/mezhdunarodni-standarti-za-socialnata-otgovornost-na-uspeshniya-biznes/> **Борисов, Е.** Международни стандарти за социалната отговорност на успешния бизнес// Твоят бизнес-онлайн списание.

решения изисква все повече време и подготвени мениджъри, за да се избегне риска и се осигури приемственост.

2. Управленска отговорност

Управленската отговорност е част от социалната отговорност, тя е пряко свързана с функционалните задължения на управляващия. Проявява се в междуличностните взаимоотношения, като познанията, опита, доверието са важен момент за постигането ѝ. В специализираната литература се споменава и „споделената отговорност”, но тя няма да бъде разгледана тук.

Управленската отговорност е пряко свързана с УР. Въвежда се като основен принцип в управлението и администрацията от А. Файол, според когото власт и отговорност вървят ръка за ръка.¹¹ Тя е отговорност за дейностите и задачите които са му възложени в организационната йерархия. Те се дават със закон, нормативен акт, договор и др. в зависимост от начина на възникване на правоотношението.

Този вид отговорност е за *законосъобразност* и за *целесъобразността*. Законосъобразно е поведението, което се предписва от нормативните актове, това предполага висока правна култура и професионална компетентност. Законосъобразността очертава периметъра на действие на ръководителя в който той трябва да се вмести и реализира своите цели. Определя се формата и съдържанието на УР, които се очакват от него. *Целесъобразността* е насочена към правилността, полезността на взетото УР. Търси се ефективност и навременност на взетото УР.

¹⁰ Дракър, П. Мениджмънт, задачи, отговорност, практики, София, 2005, сс. 319, 378.

¹¹ <http://www.novavizia.com/printsipite-za-upravlenie-na-anri-fajo> /05.01.2016/

Целесъобразността, като елемент се вмести във законосъобразността и е начин за нейното постигане.

Модела на управленска отговорност се изгражда в междуличностните отношения на организацията. Това е йерархична и функционална отговорност, която се проявява в организационната структура. Осъществява се с механизмите на санкцията – положителна или отрицателна след извършване на отчет за дейността. Контрол извършва компетентен управленски или административен орган.

3.Административна отговорност

Административната отговорност е свързана с нарушаване на административно-правни задължения, по тази причина се нарича и административно наказателна. Свързва се със санкция за виновно или лошо изпълнение и най общо е представено във чл. 31 от ЗАНН: „Който не изпълни или наруши законно разпореждане, заповед или наредба на орган на властта, включително във връзка със стопанските мероприятия на държавата, се наказва с глоба от 2 до 50 лева.”¹²

Административната отговорност е подчинена на основни принципи¹³:

1. Законоустановеност на наказанието;
2. Справедливост на административното наказание;
3. Недопустимост за налагане на повторно наказание.;
4. Принцип на вината – търси се проявена лична вина за извършеното деяние;
5. Принцип на зачитане на личната и морална сфера на нарушителя;

¹² Закон за административните нарушения и наказания, Обн. ДВ. бр.92 от 28 Ноември 1969г., ..., изм. и доп. ДВ. бр.81 от 20 Октомври 2015г.

¹³ Дерменджиев, Ив., Костов, Д., Хрусанов, Д. Административно право на РБ, София, 2001, с.308.

б. Принцип на бързина и ефективност на административната отговорност – според ЗАНН *не се образува* административно наказателно производство ако не е съставен акт за установяване на нарушение в продължение на *три месеца* от установяване на нарушителя или ако е изтекла *една година* от установяване на деянието (чл. 34, ал. 1);

Административната отговорност е *лична* (чл.24, ал. 1 ЗАНН). Необходимо е лицето да съзнава, ръководи и контролира постъпките си. „За административни нарушения, извършени при осъществяване дейността на предприятия, учреждения и организации, отговарят работниците и служителите, които са ги извършили, както и ръководителите, които са наредили или допуснали да бъдат извършени.”¹⁴

III. Място и роля на отговорността при вземане на решение

Стана ясно, че всяко УР се взема по повод проблем и е свързано с целите на организацията, като то има свои компоненти и последствия. В много случаи се налага да се вземат неконвенционални и рискови решения. Би могло да се предположи, че когато последствията от УР са целени, то е изпълнено, ръководството ще се приеме за успешно, а отчета за дейността му ще получи положителен вот.

Внимание тук заслужават два момента:

• ***обективна страна на отговорността***

- *Деяние*, това е действието или бездействието, което се предприема в изпълнение на УР;

¹⁴ Закон за административните нарушения и наказания, Обн. ДВ. бр.92 от 28 Ноември 1969г., ..., изм. и доп. ДВ. бр.81 от 20 Октомври 2015г. чл. 24, ал.2.

- *Насоченост*, изпълнение на установеният административен режим, установени норми и формални правила, поддържане на възприетата фирмена култура и управленски отношения;
- *Съответствие със закона* – предприетите действия са предписани с нормите на закона;

• **субективна страна на отговорността**

- *Съзнание* - това качество се свързва с вината на решаващия субект. Вината е отношението на извършителя към деянието. Тук важи принципа без вина няма отговорност. Административна отговорност според чл. 7, ал. 2 ЗАНН се носи за умишлени и непредпазливи деяния.

- *Мотив* – мотива и целта за деянието могат да бъдат смекчаващи или отегчаващи вината обстоятелства. Те разкриват намерението на извършителя и индивидуализират неговата отговорност.

В обобщение на изложеното може да се направи заключение, че отговорността за взетото УР е необходимо да изпреварва възлагането му. От правилната преценка на решаващия орган зависи съответствието цел-решение-резултат.

Връзката решение – отговорност е решаваща за ефективно управление и качествени резултати. Отговорността е разгледана на база организационни критерии, като обективната и субективната ѝ страна работят за добро управление.

Литература

1. **Дерменджиев, Ив., Костов, Д., Хрусанов, Д.** Административно право на РБ, София, 2001.
2. **Дракър, П.** Мениджмънт, задачи, отговорности, практики, София, 2003.
3. **Каменов, К.** Основи на управлението, В. Търново, 2004.
4. **Каменов, К.** Поведение в управлението, В. Търново, 2012.
5. **Коцев, Н., Коцев, Е., Рускова, С.** Основи на управлението, Русе, 2013.
6. **Панайотов, Д., Николаев, Ив.,** Изработване на стопанско решение, Варна, 1991.
7. **Попов, Д.** Български тълковен речник, София, 2005.
8. **Силаги, Е.** Решението, Варна, 1991.
9. **Сирашки, Хр.** Управление на фирмата, Свищов, 2012.
10. **Цанов, И.** Проблемът за вземане на управленско решение в конфликтни ситуации, София, 2012.
11. **Richard M., Cyert, J. March.** The behavioral theory of the firm, 1963.
12. **Закон за административните нарушения и наказания**, Обн. ДВ. бр.92 от 28 Ноември 1969г., ..., изм. и доп. ДВ. бр.81 от 20 Октомври 2015г.