



Проблема реализации решений в организации

Лекция №3 для студентов 4-го курса
специальности «Прикладная информатика»




Одним из основных свойств организации, влияющих на реализацию решений и планов, является иерархическая структура управления.

Иерархия определяет управленческие функции и ответственность, порядок подчинения в организации. Вышестоящие, согласно иерархической структуре, подсистемы (подразделения) принимают решения, обязательные для исполнения нижестоящими, и имеют право вмешиваться в их действия.

Нижестоящее подразделение обладает, как правило, определенной степенью свободы в рамках поставленных перед ним задач и ограничений. Эта свобода заключается в возможности принятия самостоятельных решений в рамках делегированных ему полномочий.

От нижестоящих подразделений к вышестоящим передается информация об их состоянии, о взаимодействии с внешней средой и другими подразделениями внутри организации, о принимаемых решениях и об ожидаемых последствиях принятых решений, результатах их деятельности. От вышестоящих подразделений организационной структуры к нижестоящим передается информация о принятых решениях в части, касающейся нижестоящих подразделений организации, о планах их реализации, о выделяемых ресурсах, об условиях функционирования нижестоящей организации, оценке ее деятельности.

По горизонтали обмен информацией осуществляется между подразделениями одного иерархического уровня. Обычно по горизонтали передается информация о планах и результатах деятельности подразделений в рамках делегированных полномочий, может передаваться и согласовываться информация об альтернативных вариантах решений, относящихся к области совместной деятельности, об условиях функционирования подразделений, а также информация, имеющая отношение к деятельности другого подразделения.




Управление организацией носит циклический характер. Управленческий цикл в каждом конкретном случае определяется технологией производственного процесса, периодичностью возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения.

Управленческий цикл начинается с момента получения задания от вышестоящей инстанции и кончается решением проблем, возникших в связи с полученным заданием, и информированием о результатах деятельности вышестоящей инстанции.

Пример двухуровневой подсистемы управления





Подразделение организации, да и сама организация в целом должны адекватно реагировать на изменения условий ее функционирования.

Причем нередко действия должны быть оперативными и определяются характером происшедших изменений. Но от момента возникновения изменения до соответствующего действия реализуется управленческий цикл.

Если изменения существенные и требуется незамедлительная реакция подразделения (организации), то управленческий цикл должен реализовываться за минимально возможное время.

Время, необходимое для принятия соответствующего управленческого решения, характеризует *минимальный управленческий цикл* для данного типа решений.



Время, затрачиваемое организацией на принятие необходимых управленческих решений и их реализацию, наряду с эффективностью ее действий характеризует адаптивные свойства организации.

Если время минимального управленческого цикла меньше, чем время, необходимое для своевременной реакции на происшедшее изменение, то подразделение (организация) может функционировать успешно в складывающейся обстановке.

Конечно, способность организации оперативно реагировать на изменения условий ее функционирования, возможности ее адаптации к изменяющимся условиям функционирования определяются не только быстротой реакции и эффективностью ответных действий.


Необходимо также учитывать возможности организации оперативно и эффективно реагировать на все основные изменения условий, которые могут происходить одновременно и на которые практически одновременно надо реагировать. При этом не следует забывать, что необходимо своевременное и эффективное выполнение запланированного объема работ.

Менеджер должен иметь возможность обратиться за помощью к оперативно и эффективно работающим экспертам, хорошо представляющим возникающие проблемы и имеющим положительный опыт их решения. А значит, они практически должны работать в штате самостоятельного структурного подразделения, что связано с дополнительными материальными и организационными трудностями.




Немалую помощь менеджеру могут оказать специально разрабатываемые компьютерные системы сопровождения управленческого процесса.

Созданию компьютерных систем сопровождения управленческого процесса или адаптации универсальной системы сопровождения для конкретного структурного подразделения должны предшествовать анализ его деятельности и разумная формализация процесса выработки управленческих решений.




Следует отметить, что информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть более детализированной, содержать более регламентированные, однозначно понимаемые исполнителями действия.

Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна носить более обобщенный характер. Тем не менее, на ее основании вышестоящая инстанция должна составить четкое представление о принятых нижестоящим подразделением решениях и предпринятых действиях.



На этом этапе осуществляется согласование принимаемых решений между вышестоящими и нижестоящими подразделениями организации по вертикали и по горизонтали, если в этом есть необходимость.


Если в процессе согласования выяснится необходимость доработки предлагаемых решений, то может потребоваться возвращение к предшествовавшим этапам управленческого цикла как для нижестоящих, так и для вышестоящих организаций.



После этапа передачи информации о принятых решениях и их согласования наступает этап оперативного управления ходом реализации принятых решений и планов.

На этом этапе осуществляется контроль за ходом реализации принятых решений и при наличии существенных отклонений корректировка принятых ранее планов.

Могут также изменяться внешние условия функционирования организации. Безусловно, такие изменения условий функционирования организации или структурного подразделения не могут не отразиться на ходе реализации принятых ранее решений.



Может потребоваться их корректировка, причем степень корректировки принятых ранее решений и планов зависит от характера и значительности изменения условий функционирования организации. Для того чтобы своевременно корректировать ранее принятые решения и планы, необходим контроль хода их реализации.

Контроль и последующая корректировка решений образуют внутренние малые циклы управления.

Если период реализации принятых решений достаточно продолжителен, то возможны различные изменения в условиях их реализации. Только эффективный процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений может обеспечить и выживаемость, и эффективное функционирование организации.