

# Функционально-ориентированная организация



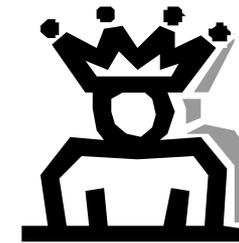
- ❑ СТРОГАЯ ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА
- ❑ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В СООТВЕТСТВИИ СО СПЕЦИФИКОЙ ВЫПОЛНЯЕМЫХ ФУНКЦИЙ
- ❑ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ:  
ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ К ПОДЧИНЕННЫМ – УКАЗАНИЯ,  
ОТ ПОДЧИНЕННЫХ К РУКОВОДИТЕЛЮ – ОТЧЕТЫ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ



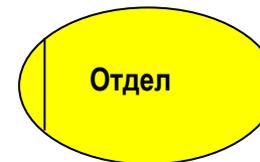
# Функционально-ориентированная организация

## Недостатки

- отсутствие всяческой гибкости
- ориентация на вышестоящего начальника подразделения
- отсутствие или слабость горизонтальных связей между подразделениями внутри одного предприятия
- сопротивление изменениям и нововведениям
- «привыкание» работников к механическому труду и ограниченному количеству операций
- нет инициативности у работников
- мотивация диктуется выполнением команд или предписаний
- неустойчивость при изменении внешних условий
- потенциальная конфликтность между подразделениями
- нет заинтересованности работников в конечном результате, поскольку их интересы ограничены рамками подразделения
- большие затраты связаны с коммуникацией и координацией функциональных подразделений.



Начальник  
подразделения



Отдел



Задачи  
отдела



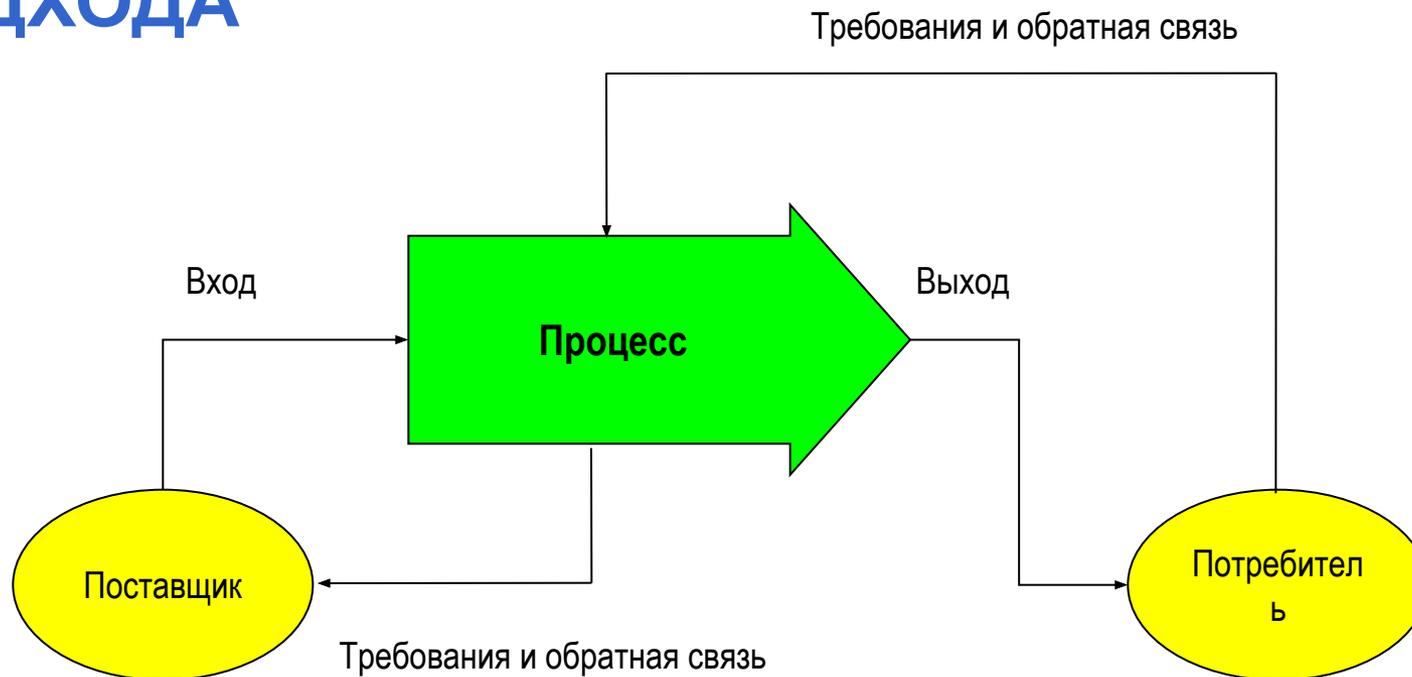
# Противоречие между функциональными отделами и процессами организации



**Управляющие воздействия направлены «сверху вниз», на подразделения в рамках их функций, а процессы идут «горизонтально» через разные подразделения**



# ОБОБЩЕННАЯ МОДЕЛЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА



По стандарту ISO ИСО 9001:

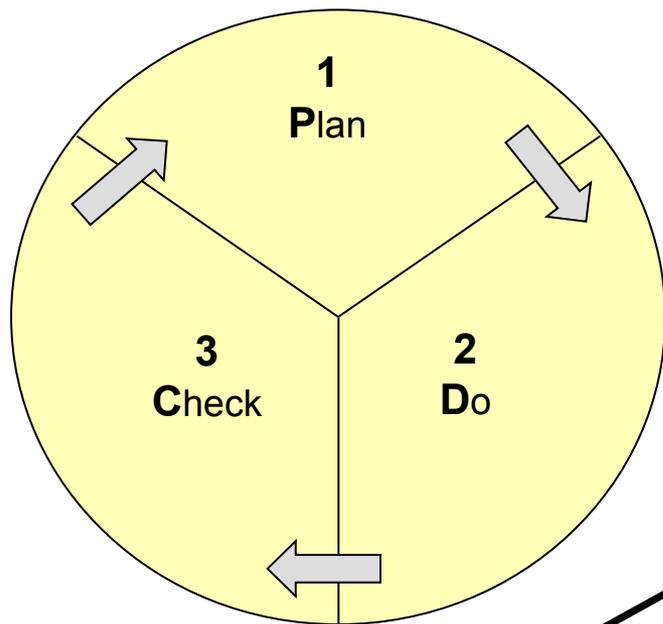
«деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс»



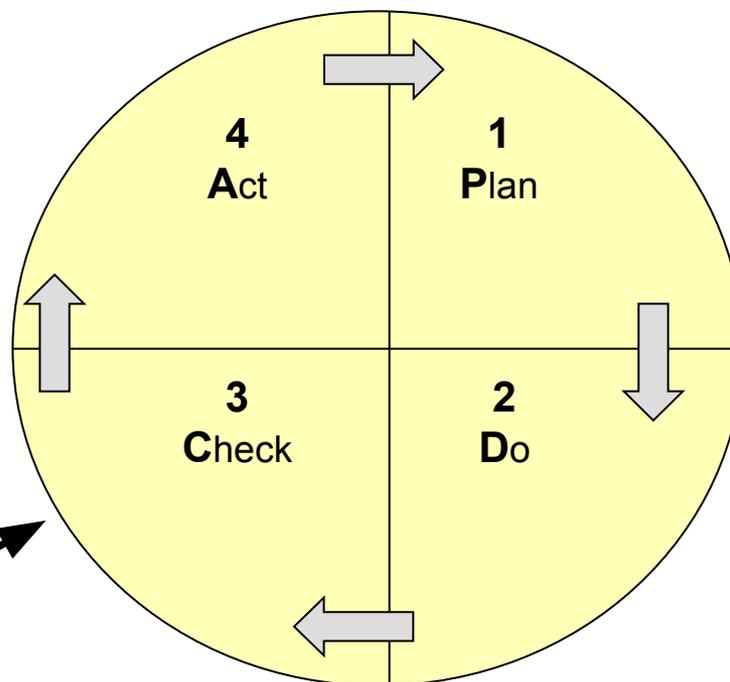
# ЦИКЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

## (Громов А.И., Каменнова М.С., 2001)

### 1. Управление по Тейлору: «планируй-делай-проверяй»



### Цикл Шухарта-Деминга (PDCA): «планируй-делай-проверяй- Действуй (внедряй)»



**ЦИКЛ PDCA ИСПОЛЬЗОВАЛСЯ ДАЖЕ В СОВЕТСКОЙ ПРАКТИКЕ  
УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ ИНЖЕНЕРНЫХ РЕШЕНИЙ – МЕТОДИКЕ ТРИЗ**



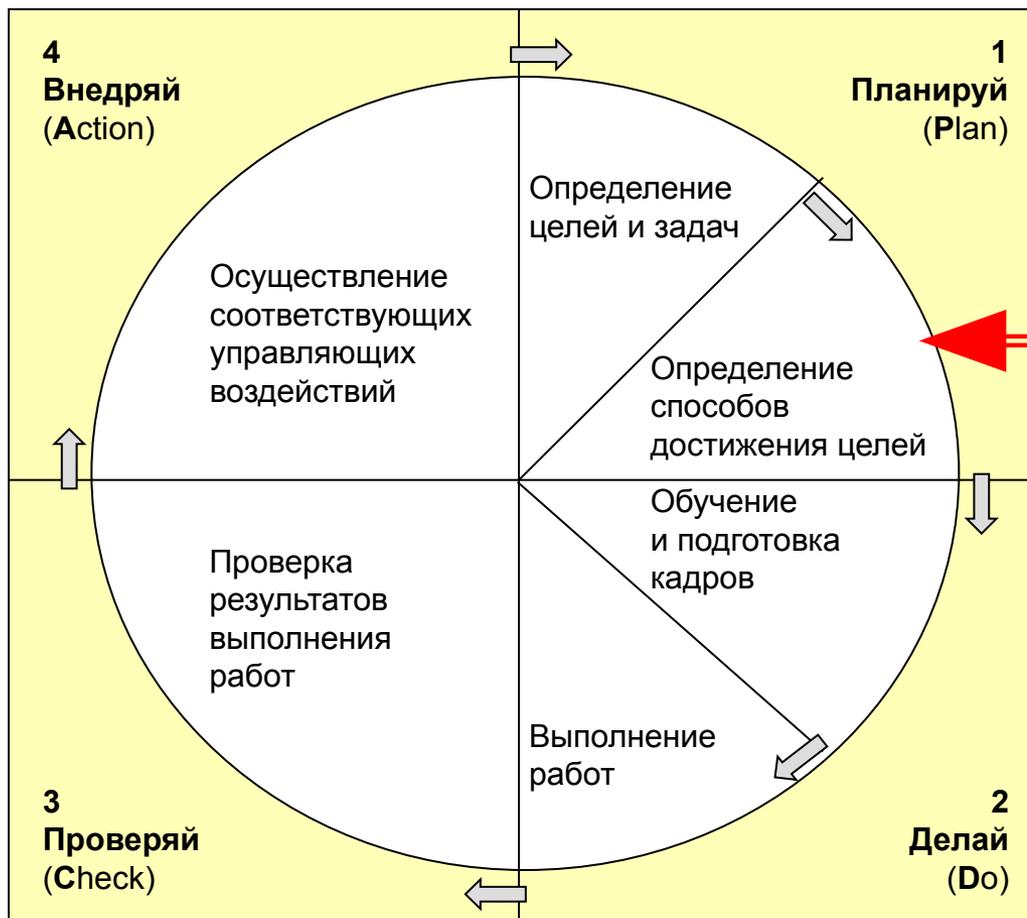
## 12 ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПО ТЕЙЛОРУ (НАЧАЛО XX ВЕКА):

1. четко поставленные цели
2. открытость в признании ошибок и поиске их причин (здоровый смысл)
3. использование профессиональных консультаций для совершенствования деятельности – **ОСНОВАЛ КОНСАЛТИНГ!**
4. наличие производственной дисциплины, ее регламентации, контроля и систем поощрения
5. справедливость по отношению к работникам
6. быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет
7. диспетчеризация
8. расписания, предполагающие возможность использования резервов
9. нормализация условий труда
10. нормирование операций
11. письменные и стандартизированные инструкции
12. вознаграждение за производительность.



# Цикл управления Ишикавы

1. Цикл Ишикавы – детализация 1 и 2 фаз цикла Шухарта-Деминга



**Ключевые факторы успеха**



# ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ	ПРЕДСТАВИТЕЛИ, ОСНОВОПОЛОЖНИКИ	ОСОБЕННОСТИ	ПРИМЕНЕНИЕ
Научной организации труда	Ф. Тейлор, Л. Гилбрет, Г. Гантт	«Система выжимания пота». Цель – прибыль любой ценой.	1885-1920 гг.
Классическая (административная)	А. Файоль М. Вебер	Упорядочивание и рационализация управления,	1920-1950 гг.
Человеческих отношений и поведенческих наук (гуманистический менеджмент)	Д.Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, А. Маслоу, Ф. Херцберг, П. Друкер	Персонал – основа успешного бизнеса при оптимизации управления	с начала 1950-х гг. до настоящего времени
Системный подход, процессное управление. Концепция реинжиниринга процессов. Система сбалансированных показателей и др.	Б. Андерсен, М. Хаммер, Д. Чампи, А. В. Шеер, М. Робсон, Ф. Уллах, Д. Нортон, Р. Каплан, А. Шеер и др.	Качество – не только характеристика конечного продукта, но и суть бизнес-процессов. Использование ИТ в управлении процессами. Процесс – главный элемент управления	С конца XX века до настоящего времени