

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И СЕРТИФИКАЦИЯ В СТРУКТУРЕ РЫНОЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

11 лекция

ИЕРАРХИЧЕСКИЙ ТИП СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

С переходом к рыночной экономике на смену контролю качества пришло управление качеством.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. (концепция рациональной бюрократии)

- ✘ принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- ✘ принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- ✘ принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- ✘ принцип формализации и стандартизации деятельности.

ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Основу таких структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализации управленческого процесса. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации) становится как бы второстепенным, поскольку считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

К преимуществам линейной структуры относятся:

- ✘ четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- ✘ четкая система единоначалия;
- ✘ ясно выраженная ответственность.

Среди недостатков выделяются следующие:

- ✘ отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования;
- ✘ тенденция к волоките и перекладыванию ответственности;
- ✘ малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- ✘ перегрузка управленцев верхнего уровня;
- ✘ большое число «этажей управления» между работниками и лицом, принимающим решение.

ЛИНЕЙНО-ШТАБНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Такой вид является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает отдельные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства, а только помогают руководителю в выполнении некоторых функций (функций планирования). В остальном эта структура соответствует линейной

Достоинства линейно штабной организационной структуры:

- ✘ более глубокая, чем в линейной, проработка стратегических вопросов;
- ✘ некоторая разгрузка высших руководителей;
- ✘ возможность привлечения внешних консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-штабной организационной структуры:

- ✘ нечеткое распределение ответственности;
- ✘ тенденции к чрезмерной централизации управления

ОРГАНИЧЕСКИЙ ТИП СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

- ✘ Главное свойство управленческих структур этого типа заключается в их способности изменять свою форму, приспосабливаясь к новым условиям. Разновидностями структур этого типа являются бригадная, проектная и матричная.

Бригадная структура управления.

Основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам). С 80-х гг. XX в. началось ее активное внедрение как структуры управления организацией, во многом прямо противоположной иерархическому типу структур.

Главными принципами такой организации являются:

- ✘ автономная работа бригад;
- ✘ самостоятельное принятие решений бригадами и координация их деятельности по горизонтали;
- ✘ замена жестких управленческих связей гибкими.

К преимуществам бригадной структуры относятся:

- ✘ сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления;
- ✘ гибкое использование кадров, их знаний и компетентности;
- ✘ сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки такой структуры заключаются в следующем:

- ✘ сложность в координации работ отдельных бригад;
- ✘ высокая квалификация и ответственность персонала;
- ✘ высокие требования к коммуникациям.

ПРОЕКТНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Основным принципом этой структуры является концепция проекта, под которым понимается любое изменение в системе (освоение и производство новых изделий, внедрение новых технологий). Деятельность организации рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

Преимуществами такой структуры являются:

- ✘ высокая гибкость;
- ✘ сокращение численности управленческого аппарата по сравнению с иерархическими структурами

К недостаткам относятся:

- ✘ высокие требования к квалификации и деловым качествам руководителя проекта;
- ✘ дробление ресурсов между проектами;
- ✘ сложность взаимодействия исполнителей большого числа проектов.

МАТРИЧНАЯ (ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВАЯ) СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- ✘ Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную по принципу двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, а с другой — руководителю проекта, который наделен правами для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных служб, которые подчиняются ему временно.

Преимущества матричной структуры заключаются в следующем:

- ✘ лучшей ориентации на проектные (или программные) цели и спрос;
- ✘ более эффективном текущем управлении;
- ✘ более гибком и эффективном использовании персонала организации;
- ✘ улучшении контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы.

Недостатками матричных структур являются:

- ✘ трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта (следствие двойного подчинения);
- ✘ необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам;
- ✘ высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам сотрудников;
- ✘ частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов.

Можно выделить несколько признаков, характерных для реализации управления организацией по качеству:

- ✘ при организации управления необходимо акцентировать внимание на потребительской направленности продукции — на «продукцию для рынка», согласно которой основное внимание следует уделять требованиям потребителей;
- ✘ при управлении качеством в любом его проявлении — не только качеством продукции, но и качеством работы, обслуживания, информации, работы подразделений и персонала;
- ✘ управление качеством невозможно без регулирования цен, доходов и издержек. При достаточно высоком уровне качества продукция не может удовлетворить заказчика, если на нее установлена слишком высокая цена, т.е. нельзя определить качество, не учитывая цены.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Для любой организации, заинтересованной в выпуске качественной продукции, концепция и политика качества должны строиться на нижеследующих принципах:

- ✘ Качество представляет собой систематический процесс, охватывающий всю организацию, а также потребителя и поставщиков.
- ✘ Процесс обеспечения качества должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить и качественную работу отдельных сотрудников, и качественную работу всех отделов и подразделений организации.
- ✘ Повышение качества должно обеспечиваться на этапах маркетинга, разработки, проектирования, производства и обслуживания.
- ✘ В процессе борьбы за качество продукции во главу угла должны быть поставлены требования потребителя.
- ✘ Повышение качества продукции на современном уровне требует применения новых технологий.
- ✘ Широкомасштабное повышение качества возможно только при помощи и участии всех сотрудников предприятия (фирмы).

Суть управления качеством сводится к повторению цикла: *планирование — действие — контроль результатов — корректирующее воздействие* (цикл Деминга)

Цикл Деминга – это модель, которая описывает итеративный (повторяющийся) процесс, направленный на поддержание непрерывности совершенствования разработки, обычно используемая в бизнес-процессах реинженеринга и в менеджменте качества. Эта модель включает 4 основных этапа:

- **Plan:** установить цели и определить методы их достижения;
- **Do:** осуществить запланированное;
- **Check:** сравнить полученный результат с ожидаемым;
- **Act:** улучшить полученный результат.



Применительно к процессу улучшения качества Э. Деминг предложил цикл качества, получивший название «**круг Деминга**»: *проектирование — производство — проверка, сбыт — изучение спроса, обслуживание.*

В качестве примера осуществления политики организации в области качества приведем принципы внутрифирменной культуры фирмы *Sony*:

- ✘ осуществляя прогресс, служить всему миру;
- ✘ всегда стремиться к неизведанному;
- ✘ совершенствование производства;
- ✘ широкие внутрифирменные связи;
- ✘ на каждое рабочее место — человека, который действительно хочет на нем работать;
- ✘ ориентация на работника.

- ✘ В соответствии с **СТБ ИСО 9000 - 2006** обеспечение качества — часть менеджмента качества (скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству), направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.
- ✘ Обеспечение качества должно рассматриваться на всех этапах жизненного цикла продукции: стадии проектирования и конструирования; стадии производства; стадии обращения, реализации и эксплуатации; стадии утилизации.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ИХ ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ

Под *системой менеджмента качества* (СМК) подразумевается совокупность управляющих органов и объектов управления, взаимодействующих в ходе обеспечения качества и управления качеством с помощью материально-технических и информационных средств.

Особенности в построении систем управления качеством в разных странах при общей тенденции к интеграции мировой экономики привели к необходимости создания и внедрения международных стандартов на «системы качества», которые известны в настоящее время как международные стандарты семейства ИСО 9000.

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СМК

Под **документированием** СМК понимается деятельность по установлению структуры и состава документации и управлению документацией.

- ✘ Цель документирования системы качества заключается в создании организационно-методической и нормативной основы для построения и функционирования системы качества.

Основными задачами документирования являются:

- ✘ - установление и нормирование требований к выполнению работ в системе качества;
- ✘ - регулярная регистрация фактических данных о качестве продукции и состоянии системы качества в ходе ее функционирования и совершенствования;
- ✘ - обеспечение идентификации и прослеживаемости продукции и измерительного оборудования;
- ✘ - закрепление лучших традиций и накопленного опыта по организации и проведению работ в системе качества;
- ✘ - разрешение и предупреждение спорных вопросов в процессе деятельности в системе качества;
- ✘ - обеспечение проверяемости и оценка качества продукции и системы качества.

-
- ✘ **Документация системы качества** — комплект документов, необходимых для надежного функционирования системы качества и обеспечения качества продукции.
 - ✘ **Документом системы качества** считается любой материальный носитель информации с реквизитами, позволяющими идентифицировать данную информацию.

СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

- ✘ **Сертификация СМК в Республике Беларусь** проводится для повышения уверенности потребителей продукции, руководства организации и других заинтересованных сторон, что организация имеет условия и принимает меры для выпуска продукции, соответствующей требованиям потребителей и обязательным требованиям. По желанию организации перед сертификацией СМК органом по сертификации проводится **предварительный аудит** системы менеджмента качества.

- ✘ Результаты предварительного аудита СМК могут быть учтены органом сертификации в случае проведения аудита системы менеджмента качества при ее сертификации не позднее чем через шесть месяцев после проведения предварительного аудита.
- ✘ Сертификация СМК включает:
- ✘ представление заявки на сертификацию;
- ✘ анализ документов системы менеджмента качества;
- ✘ аудит системы менеджмента качества;
- ✘ рассмотрение результатов аудита и принятие решения о выдаче сертификата;
- ✘ инспекционный контроль за сертифицированной системой менеджмента качества;
- ✘ иные действия, вытекающие из предыдущих.

План аудита СМК должен быть утвержден руководителем органа по сертификации, подписан руководителем группы по аудиту и согласован с ответственным за проведение аудита в организации (руководителем проверяемой организации или ответственным за функционирование системы менеджмента качества), представлен проверяемой организации до начала аудита.

Группе по аудиту необходимо подготовить рабочие документы для регистрации результатов аудита, которые содержат:

- ✘ контрольные листы;
- ✘ формы протоколов несоответствий;
- ✘ формы протоколов совещаний.

Аудит СМК включает:

- ✘ предварительное совещание;
- ✘ сбор и верификацию информации;
- ✘ получение свидетельств аудита и подготовку выводов;
- ✘ подготовку заключения по результатам аудита;
- ✘ заключительное совещание.

Если в системе менеджмента качества организации были выявлены не менее трех существенных и несущественные несоответствия, то проверка устранения выявленных несоответствий может быть выполнена путем проведения повторного аудита, при этом проверяются те требования, по которым были выявлены несоответствия.

РАССМОТРЕНИЕ ЖАЛОБ И АПЕЛЛЯЦИЙ

Если организация желает опротестовать решение по результатам сертификации системы менеджмента качества и инспекционного контроля, она должна подать письменную жалобу в орган по сертификации не позднее месяца после получения акта по результатам сертификации. Подача жалобы не приостанавливает действия принятого решения.

Жалоба рассматривается на совете органа по сертификации не позднее одного месяца после ее получения. О принятом решении организацию уведомляют письменно