

ЛЕКЦИЯ 7

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И СЕРТИФИКАЦИЯ В СТРУКТУРЕ РЫНОЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы:

1. Этапы эволюции подходов к проблеме качества продукции.
2. Иерархический и органический типы структур управления.
3. Управление качеством в организации.

1. Этапы эволюции подходов к проблеме качества продукции

С переходом к рыночной экономике на смену контролю качества пришло управление качеством. Производитель в разные исторические периоды понимал свою ответственность за обеспечение качества продукции.

Можно выделить четыре нижеследующие фазы (этапа) эволюции подходов к проблеме качества продукции:

Фаза отбраковки началась вместе с зарождением ремесла и вошла в практику отдельных мастеров, проверяющих свою собственную работу, и покупателей, которые тщательно выбирали изделия, чтобы сделать покупку. В 70-х гг. XIX в. в оружейном производстве стало применяться понятие стандартного качества: изделия собирались из взаимозаменяемых деталей. Суть концепции обеспечения качества в этот период можно сформулировать следующим образом: *потребитель должен получать только качественные изделия*. Основные усилия должны быть направлены на то, чтобы негодные изделия (брак) не могли поступить к потребителю.

Фаза управления качеством начинается с 20-х гг. XX в. и связана с именем американского исследователя В. Шухарта, предложившего использовать контрольные карты - инструмент, позволяющий не только обнаружить и изъять бракованные изделия до их отгрузки покупателю, но и увеличить выход высококачественной продукции. Главной целью концепции обеспечения качества на этой фазе, так же, как и на первой, является требование, обуславливающее получение потребителем *только высококачественных изделий*. Отбраковка ис-

пользовалась как один из важных методов обеспечения качества, но основные усилия были сосредоточены на управлении производственными процессами с целью увеличения доли выхода годных изделий.

Фаза постоянного повышения качества начинается с 1950 г. Важным событием стало выступление с лекциями перед промышленниками Японии американского ученого Э. Деминга, который вместе со своим соотечественником Дж. Джураном разработал для японской промышленности программу обеспечения качества. Главная идея этой программы - *основой качества продукции является качество труда и высококачественный менеджмент на всех уровнях*. Именно на этой фазе сформировался менеджмент качества в его современном понимании.

Фаза планирования качества стала зарождаться в середине 60-х гг. XX в. как развитие идей предыдущей фазы в направлении более полного удовлетворения запросов потребителей и связана с развитием теории надежности изделий и широким внедрением вычислительной техники в процесс разработки изделий. Основой концепции этой фазы стало следующее:

- большая часть дефектов изделий возникает на стадии разработки из-за недостаточного качества проектных работ;
- переход от создания изделий путем испытания опытных образцов к математическому моделированию их свойств и процессов производства;
- высокое качество необходимо предоставлять покупателю за приемлемую цену, которая должна постоянно снижаться, так как усиливается конкуренция на рынках.

В рамках фазы планирования качества удается практически преодолеть противоречие между качеством и эффективностью производства. Новая фаза может возникнуть при проявлении новой формы этого противоречия – например требования потребителя, чтобы не только продукция, но и производственный процесс были экологичными, т.е. не наносили ущерба окружающей среде. Эта фаза находится только в стадии зарождения и концепция окончательно не сформировалась. Перспективной является фаза экологии качества.

2. Иерархический и органический типы структур управления

Рассмотрим основные типы структур управления организацией с точки зрения их соответствия идеям современного менеджмента качества – иерархический тип структур управления; органический тип структур управления.

Иерархический тип структур управления. Структуры управления во многих современных организациях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX в. (концепция рациональной бюрократии). Эти принципы сводятся к следующему:

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

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название *иерархической*, или *бюрократической*, структуры. К ней относятся три вида структур: линейная организационная, линейно-штабная и дивизионная.

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. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. 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.

Линейно-штабная организационная структура является развитием линейной и призвана 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. Линейно-штабная структура может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективной.

Дивизионная структура управления. К концу 20-х гг. XX в. появилась необходимость в новых подходах к организации управления в связи с увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением. Ключевыми фигурами в управлении организациями этого типа являются менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы).

Органический тип структур управления. Главное свойство управленческих структур этого типа заключается в их способности изменять свою форму, приспособившись 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. Такая форма наиболее эффективна в организациях с высоким уровнем квалификации специалистов и хорошим техническим оснащением. Она является одним из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно воплощаются идеи современной философии качества.

Проектная структура управления. Основным принципом этой структуры является организация работы на основе разработанной концепции проекта, в котором предусматривается любое изменение (освоение и производство новых изделий, внедрение новых технологий). Деятельность организации рас-

смачивается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированные сроки начала и окончания работы по выполнению проекта. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

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. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать. Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с высоким уровнем корпоративной структуры и квалификации сотрудников.

3. Управление качеством в организации

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

- качество не является ни функцией технического отдела, ни функцией отдела качества. Работа по обеспечению качества продукции представляет собой систематический процесс, охватывающий всю организацию, а также потребителя и поставщиков;

- процесс обеспечения качества должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить и высококачественную работу отдельных сотрудников, и высококачественную работу всех отделов и подразделений организации. Самым

крупным недостатком программы обеспечения качества некоторых организаций является отсутствие связи между структурными звеньями;

- повышение качества должно обеспечиваться на этапах маркетинга, разработки, проектирования, производства и обслуживания, а не только на стадии изготовления;

- в процессе борьбы за качество продукции во главу угла должны быть поставлены требования потребителя;

- повышение качества продукции на современном уровне требует применения новых технологий: от методов обеспечения качества конструкции до автоматизированного управления, измерения и контроля качества;

- широкомасштабное повышение качества возможно только при помощи всех сотрудников организации. Улучшение качества достигается только благодаря участию в этом процессе всех сотрудников организации;

- высокий уровень качества достигим только тогда, когда разработает четкую, ориентированную на потребителя систему управления качеством и внедрит ее во всех звеньях.

В организации работ по повышению качества главное требование – это комплексность охвата всех факторов, обеспечивающих его на всем жизненном цикле изделия, увязка их по конечному результату, определяемому системой стандартов ИСО и дополнительными договорными условиями.

В соответствии с так называемой триадой Дж. Джурана вся работа по улучшению качества может быть разделена на три этапа:

- планирование;

- контроль;

- совершенствование и корректирование действий.

На каждом из этих этапов должны быть выполнены определенные виды работ.

На этапе планирования необходимо определить потребителей и выяснить их запросы; разработать продукцию, отвечающую запросам потребителя; сформулировать задачи в области качества, которые отвечают запросам потре-

бителей и поставщиков; разработать и отладить процесс, который обеспечивал бы выпуск продукции с требуемыми характеристиками; показать, что процесс в рабочем режиме в состоянии обеспечить выполнение задач в этой области.

На этапе контроля следует выбрать объекты контроля и определить единицы измерения; обеспечить проведение измерений и разработать стандарты на рабочие характеристики; провести измерения реальных рабочих характеристик и проанализировать их отклонения от указанных в стандартах; при наличии отклонений принять необходимые меры.

На этапе совершенствования нужно доказать потребность в улучшении; определить меры по улучшению и организовать руководство работой по совершенствованию; провести диагностирование для выявления причин необеспечения улучшения и осуществить корректирующие мероприятия; показать эффективность этих мероприятий и обеспечить контроль за достигнутыми результатами.

Исходным этапом является планирование качества для какого-нибудь процесса из любой сферы деятельности. Первоначально запланированное обеспечение качества обычно характеризуется высоким уровнем потерь, которые нельзя исключить при планировании. После завершения планирования процесс переходит к исполнителям. На них лежит ответственность за его реализацию с оптимальной эффективностью. Так как потери являются неотъемлемой частью процесса, исполнители не могут от них избавиться, но стремятся к тому, чтобы потери не увеличивались. В случае увеличения потерь (например, спорадический выброс) к работе привлекается специальная бригада, которая должна определить причины отклонения от нормы. После выявления причин и проведения корректирующих мер процесс снова попадает в зону допустимых отклонений. На следующем этапе в результате целенаправленных мер по совершенствованию качества потери снижаются до более низкого уровня.

Суть управления сводится к непрерывному повторению цикла *планирование – действие – контроль результатов – корректирующее воздействие*.

В условиях рыночной экономики обеспечение необходимого для устойчивого развития организации уровня качества и конкурентоспособности продукции является определяющим условием экономического роста, развития конкурентоспособного производства, антикризисного управления экономикой.