

УДК 65.014

В.Г. Долгушев (асп., каф. УКТИ), В.И. Маслов, д.т.н., проф.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ МЕЖДУНАРОДНОГО СТАНДАРТА ИСО 9000:2000

В современных рыночных условиях наиболее важно, чтобы производственная фирма быстро и адекватно реагировала на потребности рынка – рынка потребителя. Но только быстро и адекватно реагировать на малейшие изменения не достаточно. Для успешной деятельности на рынке все большее значение имеет наличие у предприятия международного сертификата серии ИСО 9000:2000. В основу этой новой версии стандартов положены восемь принципов.

Первый принцип - ориентация на клиента. Понимание настоящих потребностей и ожиданий потребителя, основанных на результатах маркетинговых исследований и анализе рынка. Измерения удовлетворенности потребителя и действия в соответствии с их результатами.

Второй принцип - лидерство. Наделение персональной собственностью на показатели и цели организации. Побуждение сотрудников к проявлению энтузиазма и признание их вклада.

Третий - вовлечение персонала. Отношения "лидер – команда"; организация представляется как система взаимодействующих команд. Обучение сотрудников, оказание им поддержки и делегирование полномочий, с помощью опыта и знаний вовлечение людей в оперативные решения и в процесс совершенствования.

Четвертый - процессный подход. Выявление интерфейса (способа "общения") процесса с функциональными подразделениями организации. Сосредоточение на использовании ресурсов в действиях процессов, что ведет к эффективному использованию людей, оборудования, методов и материалов.

Пятый - системный подход к менеджменту. Структурирование системы для достижения целей самым эффективным способом. Понимание взаимозависимости процессов в системе.

Шестой - постоянное улучшение. Постоянное и постепенное улучшение продукции, процессов и систем – цель всех сотрудников организации. Использование периодического оценивания по установленным критериям совершенства для выявления областей потенциального улучшения.

Седьмой - принятие решений на основе фактов. Ведение измерений и сбора данных и информации, соответствующих релевантной цели и принятие на их основе решений.

Восьмой - создание взаимовыгодных отношений с поставщиками. Выявление и отбор основных поставщиков, установление отношений, которые сочетают краткосрочные выгоды с долгосрочными планами организации и общества в целом.

Рынок потребителя с жесткой конкуренцией диктует свои требования к организационным структурам предприятий и фирм. Поэтому, привычная нам, традиционная функциональная бюрократическая структура, особенно с длинной цепью команд может замедлять процедуру взаимодействия и процедуру выработки решений до такой степени, что организация не может эффективно реагировать на происходящие изменения. Поэтому разработаны принципиально отличающиеся от бюрократических (или механистических) – адаптивные (органические) структуры. Они больше всего подходят для фирм работающих с разноплановой или наукоемкой продукцией и в быстроменяющейся технологической или потребительской среде.

Но ни чисто органические, ни механистические структуры в реальности не являются оптимальными. Структуры реальных организаций имеют черты обеих структур в разной степени. Такие структуры позволяют не только успешно работать, но и, что особенно важно, позволяют сертифицировать предприятие на соответствие международному стандарту ИСО 9000:2000.

В ситуации, описанной выше, сегодня оказались многие предприятия России, в частности Санкт-Петербургское предприятие "Армалит-1". Для решения этих проблем было принято решение изменить существующую организационную структуру предприятия.

Вместо существовавшей функциональной бюрократической структуры была предложена адаптивная матричная структура, ядром которой является служба коммерческого директора, главными отделами которой являются отдел продаж и отдел маркетинга. Матричная структура дает организации получать преимущества присущие как функциональным бюрократическим организационным структурам, так и дивизиональным бюрократическим организационным структурам. Она позволяет достичь определенной гибкости, которой нет в функциональных структурах, так как там все сотрудники закреплены за функциональными отделами. В матричной структуре сотрудники набираются в команду из различных отделов, которые заинтересованы в достижении целей предприятия. Такой командный подход к управлению разрушает барьеры между подразделениями, что улучшает обратную связь на решение руководства.

Матричная организация, по сути один из типов проектной организации. Руководители проектов в такой организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для этого им передаются все материальные и финансовые ресурсы. Руководитель проекта отвечает за планирование проекта, особенно за составление графика и ход его выполнения, то есть за количественные, качественные и временные показатели, которые позволяют оценивать и корректировать действия организации.

Таким образом, внедрение совершенно нового подхода к методу организации и управления позволило предприятию "Армалит-1" выйти из кризисного состояния и принять более устойчивое положение на жестком конкурентном рынке и создало предпосылки к следующему шагу – проведение сертификации на соответствие международному стандарту серии ИСО 9000:2000.