

УПРАВЛЕНИЕ

Формирование организационной структуры управления предусматривает принятие решений по шести ее основным элементам:

- 1) специализация видов работ (рабочих заданий), выполняемых отдельно;
- 2) формирование подразделений (департаментизация) и установление связей между ними;
- 3) определение командной цепи;
- 4) норм управляемости (зона контроля) применительно к различным уровням и видам управленческой деятельности;
- 5) установление уровня централизации и/или децентрализации управления;
- 6) формализация принятия решений.

Приведенная совокупность решений определяет содержание организационной схемы предприятия, обеспечивающей реализации его бизнеса и достижение целей. (<http://www.econfin.ru/archives/2251>).

Таблица 1. Шесть ключевых вопросов, на которые должны ответить руководители при выборе подходящей организационной структуры.

В какой мере деятельность организации можно разделить на отдельные виды работ?	Ответ заключается в использовании специализации работ
На какой основе будет осуществляться группирование работ?	Ответ заключается в использовании департаментализации
Кому подчиняются отдельные работники и группы?	Ответ заключается в использовании командной цепочки
Каким количеством подчиненных может эффективно управлять руководитель?	Ответ заключается в использовании зоны контроля
На каком уровне принимаются решения?	Ответ заключается в использовании централизации и децентрализации
В какой степени правила и нормы регулируют деятельность работников и руководителей?	Ответ заключается в использовании формализации

В начале XX века конвейерная сборка автомобилей принесла американскому предпринимателю Генри Форду богатство и известность. Каждый рабочий на предприятиях Форда выполнял конкретную повторяющуюся производственную операцию.

Например, один рабочий занимался только установкой правого переднего колеса, другой — установкой правой передней двери. Разделив работы на мелкие стандартизированные задачи (операции), предполагающие их многократное

выполнение, Форд добился того, что каждые 10 секунд со сборочного конвейера сходил новый автомобиль. При этом квалификация рабочей силы, которая использовалась на заводах Форда, была достаточно низкой.

Форд продемонстрировал, что **производительность труда значительно повышается, если работники специализируются на выполнении конкретных рабочих (производственных) операций**. Сегодня для описания процесса, в которой производственная деятельность организации делится на отдельные задачи (операции), используется термин **специализация работ** или **разделение труда**.

Многократное повторение действий повышает мастерство, с которым работник выполняет производственную операцию. Он расходует меньше времени на «переключение» между операциями, замену инструментов и оборудования, использовавшихся на предыдущей стадии производственного процесса, и на подготовку к следующей стадии.

С увеличением управленческой работы происходит разделение труда в управлении, появляются специалисты — исполнители конкретных функций управления (плановики, технологи, работники по труду и заработной плате и т. д.).

Не менее важно и то, что **благодаря специализации становится гораздо легче и дешевле обучить работников**, ведь им предстоит выполнять строго определенные и повторяющиеся операции, а не широкий спектр работ.

Большую часть первой половины XX века специализация работ рассматривалась как неисчерпаемый источник роста производительности труда. Но уже в 1960-е годы стало очевидно, что специализация работ *исчерпала свои основные возможности*. В некоторых областях она достигла такого уровня, при котором ее негативные последствия (скука, хроническая усталость, стресс, неудовлетворённость работой, увеличение количества прогулов и высокая текучесть кадров) значительно перевешивали экономические выгоды. В таких случаях производительность можно повысить за счет **расширения**, а не сужения круга выполняемых работ. Кроме того, если дать работнику возможность выполнять **законченный цикл работ** или войти в состав команды, члены которой попеременно выполняют различные виды работ, можно повысить и производительность труда, и удовлетворенность работой.

После того как работы разделены посредством специализации, необходимо сгруппировать их, чтобы эффективно координировать выполнение родственных задач. Департаментализация — это как раз та основа, на которой осуществляется группирование работ.

Один из самых распространенных способов группирования работ — группирование по выполняемым функциям. Руководитель производства может организовать работу завода, создав конструкторский, производственный и бухгалтерский отделы, а также отделы кадров и закупок.

Объем работ по функциям управления возрастает настолько, что создаются

специальные отделы или группы, а внутри групп возникает потребность в иерархии — назначается начальник отдела (группы).

Основное преимущество департаментализации заключается в том, что она объединяет людей близких профессий, а ее цель — достичь эффекта масштаба за счет объединения людей с родственными навыками и квалификацией.

В основе департаментализации также могут лежать товары, выпускаемые соответствующей организацией. Основное преимущество департаментализации такого типа в том, что она повышает ответственность за успех соответствующего товара или определенного вида услуг, поскольку вся деятельность, связанная с ним, возлагается на одного человека. Например, в бухгалтерской фирме может быть налоговый отдел, отдел консалтинговых услуг, аудиторский отдел и т.п. Каждое из таких подразделений, возглавляемых продукт-менеджером (или сервис-менеджером), специализируется на оказании услуг определенного вида.

Также возможен географический (или территориальный) принцип департаментализации. Например, в организации могут быть отделы продаж, охватывающие Москву, Санкт-Петербург и Сибирь. По сути, эти отделы образованы по географическому признаку. Если клиенты какой-либо организации разбросаны по большой территории, этот принцип департаментализации может оказаться весьма эффективным.

Наконец, последний принцип департаментализации основывается на типах потребителей, которых стремиться обслуживать данная организация. Например, фирма, занимающаяся офисными поставками, может распределить деятельность, связанную с продажами, между тремя подразделениями, специализирующимися соответственно на обслуживании розничных, оптовых и государственных потребителей.

Командная цепь — это неразрывная линия передачи властных полномочий от руководителя к подчиненному, предоставляет руководителю узаконенную власть для управления подчиненными и принятия решений без согласования с другими руководителями в пределах своих должностных обязанностей.

Командная цепь реализует управление подчинёнными в организации путём прохождения управленческих решений по различным уровням управления предприятия.

Ступени и звенья управления предприятием обеспечивают выполнение функций по производству и задачи управления, задают отношения подчиненности работников.

Ступень — уровень управления, единство звеньев определенного уровня, иерархия управления (аппарат управления предприятием, цехом и т. д.).

Звено — самостоятельное структурное подразделение, выполняющее определенную функцию управления (планирующую, учетную, регулирующую и т. д.), ее часть или несколько функций.

Совокупность ступеней и звеньев определяют структуру управления предприятием. Все работники должны знать, кому они подчиняются и какие есть уровни менеджмента в организации вплоть до самого высшего.

В основе **командной цепи** лежат два базовых принципа: властные полномочия и единоначалие.

Под властными полномочиями понимается право отдавать приказания (и рассчитывать на их исполнение), которым наделяется лицо, занимающее определенную руководящую должность.

Властные полномочия и ответственность для разных заданий должны быть разными. Полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и подчинённым, в рамках которой первые могут предписывать вторым что, когда и где те должны делать, или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

Обычно в круг властных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений, организации труда персонала, создания условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

Чтобы облегчить координацию, организации присваивают каждой руководящей должности место в командной цепочке и каждый начальник наделяется властными полномочиями, которые позволяют ему эффективно исполнять свои обязанности.

Неразрывная цепочка властных полномочий, которая тянется от вершины организации до ее низших эшелонов. Она определяет, кто кому подчиняется в данной организации. Командная цепочка дает работнику ответ, например, на вопрос: «*К кому я могу обратиться, если у меня возникнет такая-то проблема?*» или «*Кому я подчиняюсь?*»

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач.

Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если вы оказались в ситуации, когда на вас возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо по возможности быстрее поставить в известность своего начальника и попросить провести совещание для решения этой проблемы.

Принцип единоначалия помогает реализовать на практике концепцию неразрывности цепочки властных полномочий. Он исходит из того, что у каждого работника должен быть один, и только один, начальник, которому он непосредственно подчиняется. При нарушении принципа единоначалия

подчиненному нередко приходится исполнять противоречивые требования нескольких начальников или самостоятельно выбирать, какой из этих начальников для него более важен, а какой — менее.

Сколькими подчиненными может эффективно управлять руководитель? Вопрос **нормы управляемости** (зоны контроля) чрезвычайно важен, поскольку он в значительной мере определяет *количество ступеней управления*, а также руководителей в организации. При прочих равных условиях, чем шире зона контроля, тем эффективнее организация.

Норма управляемости -- количество работников, эффективно контролируемых одним руководителем, ограничено временем необходимым для управления и поддержки подчиненных.

Соблюдение рационального числа подчиненных для руководителя: высшего звена — 4-8 чел., среднего звена (функциональные руководители) — 8-10 чел., нижнего звена (мастера, бригады) — 20-40 чел.

В реальной ситуации число подчинённых зависит:

1. От факторов, связанных с выполняемой работой:

- схожести и сложности работ;
- территориальной удаленности работников от руководителя.

2. От руководства и работников организации:

- уровня профессионализма руководителей;
- уровня подготовки подчиненных;
- четкости в постановке целей;
- четкости распределения прав, обязанностей и ответственности;
- уровня стабильности в организации и др.

Преимущество небольших зон контроля заключается в эффективном контроле, который может обеспечивать руководитель. Однако у них есть три важных недостатка:

- **во-первых**, небольшие зоны контроля приводят к росту расходов из-за увеличения количества иерархических уровней.
- **во-вторых**, они усложняют процесс вертикальной коммуникации в организации. Увеличение количества иерархических уровней замедляет процесс принятия решений и в определенной степени изолирует высшее руководство.
- **в-третьих**, небольшие зоны контроля приводят к тому, что руководители чрезмерно опекают подчиненных и ограничивают их свободу и автономность.

Централизованное управление -- центральный орган, в лице руководителя предприятия, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы,

направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализованное управление -- применяют для ускорения процесса принятия решений. При децентрализованном управлении право принятия решений по конкретным вопросам деятельности предоставляется тому уровню управления, на котором данная деятельность осуществляется.

Такое управление дает возможность высшему руководству уделять больше времени вопросам эффективного планирования и финансирования. Руководители низших уровней управления участвуют в выполнении решений, влияя таким образом на деятельность организации.

Централизованными организациями называются те, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Децентрализованные организации — такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций.

Достоинства централизованных структур:

— централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций;

— уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

— сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, при которых одни подразделения растут и развиваются за счет других или организации в целом;

— централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания персонала управленческого аппарата организацией.

Преимущества децентрализованных структур:

— управлять крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся информации;

— децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;

— децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;

— децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в начале карьеры.

Под **формализацией** мы понимаем степень стандартизации должностей в организациях. Если какая-либо должность характеризуется высокой степенью

формализации, то работник, занимающий ее, обладает минимальной свободой выбора в отношении его работы, сроков и способов ее выполнения.

Считается, что работник, занимающий формализованную должность, почти всегда получает «на входе» одно и то же, что приводит к гарантированному и неизменному результату.

В организациях с высокой степенью формализации должностные инструкции носят исчерпывающий характер, кроме того, существует множество организационных правил и процедур установленных локальными нормативно — правовыми актами.

Низкая формализация, с другой стороны, подразумевает, что поведение работников носит незапрограммированный характер, им предоставляется значительная свобода в выборе того, что, когда и как им делать.

Свобода выбора, предоставленная работнику, обратно пропорциональна объему его регламентированного поведения. Таким образом, чем выше степень формализации, тем меньше влияние работника на выполняемую им работу.

Формализация снижает вероятность того, что работник не выполнит запланированные требования. Степень формализации может быть разной не только в различных организациях, но и внутри каждой из них.

Четкое распределение обязанностей -- размер полномочий и ответственность сотрудников устанавливаются на верхнем уровне управления и спускается вниз. Эти нисходящие линии не должны нигде обрываться, чтобы не допускать ошибок в определении полномочий и меры ответственности работников. Ситуация, при которой трудно отыскать работника, ответственного за какую-либо ошибку, означает необходимость проведения реорганизации предприятия в самом ближайшем времени.

Специализация, контроль -- деятельность предприятия должна быть организована так, чтобы можно было объединять в группы однородные виды работ, это облегчает контроль за их выполнением. В то же время следует всячески упрощать управление во избежание увеличения расходов на управление. Вопросам контроля и оценки выполнения заданий нужно уделять самое высокое внимание.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВОСЬМЕРКА

По аналогии с циклом Деминга, представим простой цикл управления



Данная схема управления в принципе подходит для простых, разовых работ. Допустим, вам поручили выкопать траншею длиной 50 метров от забора и закончить до обеда. Причём функцию «Планирование» уже выполнили за вас, поставив задачу справиться до обеда. Вам остается организовать работу:

- выбрать технологию (копать вручную или экскаватором);
- определить количество необходимого персонала и решить, кто кому будет подчиняться ;
- найти работников ;
- проинструктировать (обучить их) ;
- обеспечить лопатами (или экскаватором) .

Если двигаться по циклу, то дальше нужно замотивировать землекопов, проконтролировать ход работ и качество получающейся траншеи. Дальше, после окончания работ цикл обрывается, мы уже больше ничего не планируем, отпускаем работников и занимаемся другими делами.

В реальной жизни мы гораздо чаще сталкиваемся не с разовыми работами, а с циклическими процессами (производством, продажами, логистическими операциями и т.д.), где производственный и управленческий цикл не прерывается при окончании работы, а наступает новая смена, месяц, квартал и всё повторяется вновь.

Для замкнутых процессов больше подходит схема управленческого цикла, куда

включены ещё две функции - анализа и регулирования. Давайте по аналогии назовём данную схему расширенным управленческим циклом **«ПОМКАР»**.



Управленческий цикл демонстрирует работу руководителя по организации и управлению структурным подразделением предприятия.

Работу по организации деятельности подразделения проводят на первоначальном этапе и в дальнейшем при необходимости совершенствования процессов управления.

Сложилась следующая практика описания работы подразделения (за исключением цехов основного производства на заводах, описывается в технологических картах). Организация работы начинается с постановки соответствующей технологии работы для всех производственных процессов происходящих в подразделении, что описывается обычно схемами бизнес-процессов или реестром функций подразделения. Обычно реестр выполняемых в подразделении функций отражается в одном из разделов «Положения о подразделении».

Разработка организационной структуры оканчивается составлением перечнем должностей необходимых для работы подразделения, кто кому будет подчиняться, сколько сотрудников необходимо для работы и определением места подразделения на схеме организационной структуры предприятия.

Распределение обязанностей между подчинёнными удобно проводить по форме

организационно функциональной матрице, представляющей собой перечень должностей с возложенными на них должностными обязанностями решив кто какую функцию будет выполнять.

Формирование требований к должности необходимо для того, чтобы:

1) При составлении должностной инструкции подчинённого чётко представлять уровень его знаний и компетенций. Это определит глубину детализации его должностных обязанностей, подскажет, какими правами его можно наделять и какую ответственность на него можно возлагать.

2) Служба управления персоналом, руководствуясь подробными требованиями к персоналу, очень точно подбирала работников.

Должностная инструкция, как документ, решает сразу несколько задач, но главное её достоинство, в том, что она является важнейшим элементом в описании технологии деятельности компании. Именно в этом документе устанавливаются должностные обязанности (за исключением рабочих производственных подразделений, где обязанности описаны в технологических документах технологами).

Большинство процессов можно детализировать на операции и переходы, соответственно описывать их необходимо в той последовательности, в которой их надо выполнять. Если найти квалифицированных, обученных подчинённых, то сильно «разжёвывать» обязанности в их должностной инструкции не потребуется, если планируется брать работников с низкой квалификацией – расписывать выполняемую работу придётся очень подробно.

Содержание рабочих операций, выполняемых одним работником, обычно описывается подробно (как правило, в его должностной инструкции).

Приступая к работе, каждый работник должны знать, в каких пределах и в каких случаях может принимать самостоятельные решения, какие документы может визировать и подписывать, как тратить деньги и другие ресурсы предприятия.

Особенно важными являются права подчинённых в области управления и принятия решений по вопросам:

- наказания виновных;
- поощрения лучших работников;
- увольнения или приёма на работу;
- изменения технологии работы в подразделении.

Делегируя полномочия, руководитель с одной стороны, частично теряет контроль над ситуацией, но в делегировании есть явные плюсы:

- он высвобождает часть своего времени для решения более важных задач;
- делегирование прав подчиненным является мотивацией для работы;
- подчиненные вырастают как управленцы.

Наделять правами и делегировать полномочия на принятие решений в какой-то

деятельности, можно только тогда когда есть уверенность, что подчинённый готов их взять и сразу же закрепить его ответственность за результаты этой деятельности в должностной инструкции, под роспись.

Наделение ответственностью своих подчинённых решает для руководителя сразу две задачи:

- 1) Вносит ясность – кто и за что отвечает (определяет зону ответственности);**
- 2) Определяет меру наказания.**

Организацией рабочего места для подчинённых на многих крупных предприятиях занимаются административно-хозяйственные отделы, задача руководителя заключается в контроле условий труда на рабочих местах.

Для рабочих специальностей необходимо предусмотреть комнату для переодевания спецодежды, наличие персонального шкафа, а также душ (если работа тяжёлая), туалет.

Для офисных работников, кроме стола с тумбочкой и стула, необходима оргтехника, канцтовары, средства связи и интернет.

Руководителю, необходимо обеспечить безопасность и охрану труда работников.

Всё оборудование рабочих мест, включая программные продукты, нужно отразить в должностной инструкции (раздел "Рабочее место").

Формирование ключевых показателей необходимо для оценки деятельности подразделения и его работников. Показатели бывают финансовые и натуральные.

Финансовые показатели используются для оценки компании в целом, а также для оценки отделов продаж. Показатель "Издержки" обычно присутствует в оценке каждого подразделения, ведь этот показатель участвует в одном из самых важных документах любого предприятия – бюджете.

Наряду с финансовыми показателями есть и другие, измеряемые не только в деньгах, но и в штуках, тоннах, метрах, литрах, минутах и т. д. Это так называемые натуральные показатели. Они всегда используются для оценки производственных подразделений.

Количество показателей не должно быть много по двум причинам:

1) на их основании строится система оценки и мотивации; при множестве показателей она получается слишком громоздкой и, скорее всего, малоэффективной;

2) каждый показатель нужно учитывать, а это деньги и время сотрудников.

Показатели должны быть измеримыми. Учитывать показатели лучше методом двойной записи. Принцип её достаточно прост: любая производственная операция в учёте отражается дважды. Если где-нибудь что-либо прибыло, значит, где-то что-то обязательно убыло. Такой подход в учёте позволяет минимизировать ошибки и делает достаточно простой систему проверки учетных операций.

Учетом показателей должны заниматься независимые работники, лучше всего из

бухгалтерии, они выполняют эту работу профессионально и беспристрастно.
<p>Форматы отчетов и процедуры учёта показателей должны быть завязаны на стратегические интересы предприятия в следующих областях бизнеса:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Финансы 2. Маркетинг 3. Процессы 4. Персонал
<p>Разработка системы мотивации работников — это приоритетная задача современного руководителя, который стремится организовать максимально эффективный процесс работы своих подчинённых.</p> <p>Мотивацию можно разделить на материальную и нематериальную.</p>
<p>Материальная мотивация разрабатывается руководителем подразделения и подразумевает материальное вознаграждение сотрудника (оклад + премию) за качественное выполнение им своих обязанностей, и в свою очередь делится на коллективную и индивидуальную.</p>
<p>Начинающему специалисту обычно присваивается низшая категория. Со временем, приобретя необходимый опыт, он станет претендовать на повышение категории. Как правило, решение о повышении категории или разряда принимается аттестационной комиссией, состоящей из опытных специалистов, руководителя и работников служб персонала, не чаще одного раза в год.</p>
<p>Разработать премиальную систему мотивации на следующих принципах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) система мотивации должна быть хорошо понимаема сотрудниками; 2) мотивационная модель не должна быть чересчур сложной — тогда она перестаёт работать; 3) мотивация должна опираться на показатели, которые можно получить независимо от самого работника; 4) нельзя менять мотивационную модель задним числом.
<p>Нематериальную мотивацию можно разделить по компании в целом и в подразделении.</p> <p>На крупном предприятии, вопросами нематериальной мотивации в целом по всем подразделениям занимается, служба управления персоналом, которая работает над укреплением имиджа компании, организует различные виды обучения сотрудников, помогает руководителям всех уровней в развитии своих подчинённых.</p>
<p>В плане нематериальной мотивации руководитель должен:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Хвалить своих подчинённых при любых обстоятельствах, когда есть для этого повод. Лучше делать это в присутствии других работников, но и один на один тоже

не возбраняется;

2) Организовывать соревнования работников и награждать лучших благодарностями, грамотами, недорогими призами. Для особо отличившихся попросить кадровиков либо высшее руководство сделать запись о награждении в трудовую книжку;

3) Поддерживать доброжелательную атмосферу в коллективе, взаимовыручку и помощь друг другу. Зачастую люди не меняют работу, если даже их не устраивает зарплата, просто потому, что жалко покидать дружный коллектив;

4) Убрать хаос в работе работников, организовать чёткий порядок и предсказуемость. Это тоже хорошая мотивация.

5) Обучить своих подчинённых, показать им хороший пример, стать авторитетным руководителем. Для подчинённых это тоже мотивация.

6) Творить! Вышеперечисленными пятью пунктами нематериальная мотивация не ограничена.

Подбор и расстановка кадров – залог успеха предприятия в достижении целей, человек попавший не на своём месте может погубить всё дело. Именно руководитель должен принимать решение о приёме на работу (либо переводе на другую должность), а никак не отдел кадров, служба персонала или вышестоящее руководство.

Подбор кадров проводят на основании требований установленных в должностной инструкции. Работа по поиску кандидатов в большинстве случаев выполняется специалистами из отделов по работе с персоналом либо кадровыми агентствами.

К личному собеседованию каждому руководителю необходимо подготовиться:

- изучить резюме кандидатов;
- ознакомиться с их оценкой по тестам (если проводились) и рекомендациями;
- подготовить вопросы к кандидатам.

В процессе проведения собеседования руководителю предстоит понять не только уровень профессиональной подготовки кандидата, но и ответить на вопрос, что за человек сидит перед ним, насколько комфортно с ним будет работать и как он будет себя вести в нестандартных ситуациях.

По результатам отбора кандидатов будет подготовлен приказ о приеме на работу в подразделение нового работника.

Обучение персонала обязан проводить непосредственный руководитель (он может частично передать эти функции службе персонала или другим ключевым сотрудникам предприятия), но организовать и контролировать успешное прохождение всех этапов обучения обязан лично. Обучение сотрудников можно разделить на три этапа и процедуру аттестации:

- 1) Обучение при вводе в должность;

- 2) Обучение на испытательном сроке;
- 3) Плановое обучение;
- 4) Аттестация.

Обучение при вводе в должность проводится по «План-отчету ввода в должность» составленному руководителем, не пройдя обучение, работник не имеет права приступать к работе. Обычно этот план содержит перечень документов, которые сотрудник должен изучить самостоятельно:

- должностная инструкция;
- технологические инструкции, касающиеся данной должности;
- инструкции по охране труда;
- правила трудового распорядка;
- другие регламентирующие документы, без знания которых работник не имеет права приступить к работе. Обычно эти документы указываются в должностной инструкции.

По результатам самостоятельного изучения документов работник сдаёт зачёт руководителю (или ответственному сотруднику, назначенного руководителем) или проходит инструктаж у ключевых сотрудников подразделения.

При этом в плане ввода в должность руководитель или ответственный сотрудник ставит свою подпись об успешной сдаче зачёта. Когда все строчки и графы плана заполнены, работник может приступать к работе.

После допуска работника к работе начинается второй этап обучения на испытательном сроке, главной задачей которого становится отработка навыков при выполнении своих должностных обязанностей. На данном этапе часто практикуется закрепление за новичком наставника из числа опытных специалистов.

Плановое обучение – обучение, проходящее на протяжении всей дальнейшей работы работника. Это могут быть ежеквартальные, ежегодные тренинги, проводимые внешними тренерами либо самим руководителем, обучающие семинары.

Уровень знаний и умений работников обычно выявляется с помощью процедуры аттестации, проводимой ежегодно назначенной руководителем комиссией. По результатам аттестации работнику может быть повышена категория (разряд), увеличена тарифная ставка или оклад.

Обычно процедура аттестации применяется в достаточно крупных компаниях, где регламент её проведения разрабатывается профессионалами кадровых служб.

Функции текущего управления

Работа руководителя по текущему управлению подразделения всегда начинается с планирования, потому что без плана невозможно:

- настроить систему мотивации персонала;
- оценить работу подразделения;
- предусмотреть необходимые для работы ресурсы;
- эффективно распределить задачи.

Планы обычно содержат две вещи, показатели и задачи.

При планировании руководителю необходимо для каждого показателя определить его числовое значение. Существуют виды работ, когда невозможно разработать показатели. В этом случае надо планировать подчинённым задачи.

Любая поставленная задача подчинённому должна содержать:

- чёткое описание того, что нужно делать;
- каков должен быть результат;
- сроки выполнения.

Главное при планировании – это достижимость. Не нужно планировать нереальные цифры. Это типичная ошибка неграмотного руководителя. План должен быть напряжённым, но выполнимым. Лучше сначала планировать достижимые цифры, а затем их постепенно ужесточать.

Основная задача руководителя, чтобы работники эффективно работали, обеспечить их всеми ресурсами.

Руководитель на производстве должен проконтролировать наличие и обеспечение работников комплектующими и сырьём, работающим оборудованием и инструментом, вспомогательными материалами, необходимой документацией.

Руководитель коммерческим подразделением, контролирует наличие на рабочих местах исправно работающих телефонов и оргтехники. Интернет у работников должен быть быстрым, а рабочие места – удобными.

Кроме обеспечения ресурсами нередко стоит задача эффективного их распределения. На верхних уровнях управления предприятием обычным инструментом распределения ресурсов является процесс бюджетирования. Урезая одни статьи бюджета за счёт увеличения других, директор тем самым выполняет функцию перераспределения ресурсов. При этом почти всегда существует конфликт интересов между нижестоящими руководителями. Если руководитель включен в процедуру бюджетирования, то его первостепенная задача – отстаивать свои цифры бюджета подразделения.

Контроль работы подчинённых можно разделить на несколько составляющих:

- Контроль через оперативки. Часто руководители проводят оперативные совещания с подчинёнными, где происходит координация работы и получение необходимой информации о её ходе;
- Контроль через отчёты. Иногда руководители для целей контроля процессов вводят систему промежуточных отчётов от подчинённых;
- Контроль через документы. При правильно организованном документообороте

на предприятии, через руководителя проходят для визирования (или утверждения) документы, дающие необходимую информацию о происходящих в подразделении процессах (счета, накладные, акты выполненных работ и т. д.).

- Контроль через звонки и электронную почту, задавайте вопросы по электронной почте.

- Непосредственный контроль на месте. Сидящий всё время в своём кабинете руководитель – явление ненормальное. Нужно обязательно бывать на рабочих местах работников, говорить с ними, задавать вопросы и получать самую свежую информацию из первых уст.

В работе, как и в жизни, не бывает всё гладко. Как бы вы хорошо ни настроили работу своего отдела, всегда что-то происходит, возникают какие-либо инциденты. Принципиально инциденты можно разделить на два типа:

- 1) связанные с нарушением технологии, правил, процедур (всегда есть конкретный виновник).

- 2) связанные с плохой постановкой технологии, отсутствием правил и процедур (скорее всего, недоработали вы сами либо вышестоящее начальство).

Работа руководителя по управлению инцидентами состоит в следующем:

1. Определить, докопаться до истины, досконально разобраться, что именно произошло;

2. Разработать мероприятия по решению инцидента, по возможности минимизировав ущерб. При этом надо согласовать данные мероприятия со всеми заинтересованными сторонами (контрагентами, начальством, если необходимо, с коллегами и подчинёнными).

3. Определить полный ущерб, не забывая о косвенных и сопутствующих затратах. Это нужно, чтобы понять масштаб бедствия и разработать меры наказания виновных лиц;

4. Разработать мероприятия по предотвращению повторения инцидента. Произвести необходимые изменения либо в работающих регламентах, либо создать новые, обучить по ним своих подчинённых и возложить на них ответственность в случае повторения инцидентов. В основном производимые уточнения регламентов касаются функций организации (технологии, оргструктура, распределение прав и ответственности сотрудников, система мотивации и пр.).

5. Определить и наказать виновника (в основном это касается инцидентов, связанных с нарушением технологии, правил и процедур). Наказание должно быть неотвратимым (пусть это будет даже просто устное порицание), соразмерным и справедливым.

Подведение итогов и принятие отчётов – процедура, зеркальная планированию и проводится с той же периодичностью. Иногда подчинённые готовят свой персональный отчёт для руководителя, иногда готовится один отчёт по

подразделению в целом, а бывают случаи, когда обходятся вообще без отчётов, но при этом руководитель всегда выполняет следующие действия:

1. Даёт оценку проделанной его подчинёнными работе;
2. Рассчитывает (утверждает, визирует) причитающееся поощрение (если действует премиальное положение);
3. Отчитывается сам перед вышестоящим руководством.

Анализировать работу подразделения нужно по завершении каждого управленческого цикла или как минимум раз в квартал. На практике вопросами анализа Руководитель зачастую занимается только тогда, когда подразделение вдруг перестаёт выполнять поставленные задачи.

Обычно анализируют два аспекта деятельности:

1. Эффективность работы персонала.
2. Эффективность самой технологии работы и оргструктуры.



Связь между циклами текущего управления и регулирования проходит через функцию «Анализ». Проанализировали ход работ, после подведения итогов. Если всё нормально, то двигаемся дальше по циклу текущего управления, начинаем планировать следующий период.

Если требуются изменения, то проводим их, переходя в блок регулирования. Как правило, не бывает такого, что нам необходимо менять что-то во всех двенадцати функциях организации сразу. Поэтому некоторые функции мы проскакиваем, переходя только к тем, где нужны изменения.

Проведение изменений не ограничивается только функциями из блока «Организация». Что-то менять также можно и нужно в функциях из блока «Текущее управление» - систему планирования, снабжения, процедуры контроля, правила работы с инцидентами, отчетность и методы анализа.

В блоке текущего управления последовательность выполнения работ достаточно жесткая:

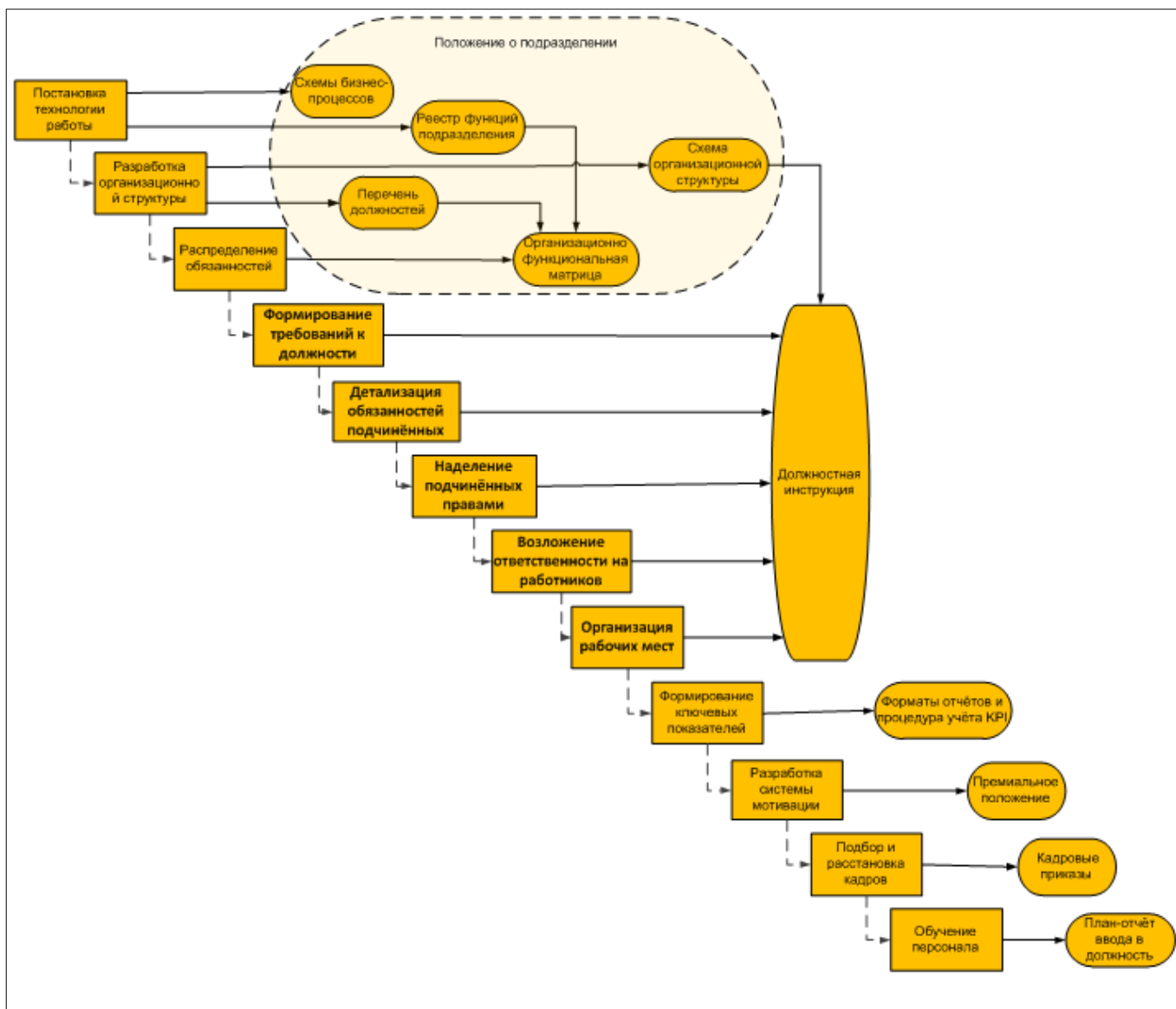
- в начале управленческого цикла выполняются функции планирования и распределения ресурсов;
- На протяжении всего цикла исполняются сразу две функции – контроля и управления инцидентами. Причем, если функцию контроля ещё как то можно запланировать, то начинать управлять инцидентами необходимо сразу в момент их возникновения;
- В конце управленческого цикла подводим итоги и анализируем текущую деятельность.

Переходим в блок «Организация деятельности». Сама последовательность выполнения функций в блоке «Организация деятельности и регулирование» выбрана не случайно, но в ходе проведения изменений соблюдать её жестко не требуется.

Когда необходимо организовать новое подразделение (или войти, как руководитель в новую должность) то лучше её придерживаться, начиная организацию с постановки технологии работы подразделения, затем простраивая оргструктуру, распределяя обязанности и т.д.

Для организации деятельности подразделения, руководителю приходится разрабатывать следующие документы: положение о подразделении, должностная инструкция, премиальные положения и т.д.

Свяжем эти документы с выполняемыми функциями и отобразим это на схеме:



Данную схему очень удобно использовать руководителю, заступающему в новую для него должность. Здесь, правее функций мы видим все документы, которые необходимы новому руководящему работнику.

Дмитрий Кувшинов

Автор книги «Должностная инструкция руководителя или «Управленческая восьмёрка»

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА

Применение системы менеджмента качества является стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты ее деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие.

Потенциальными преимуществами для организации от применения системы менеджмента качества, является:

- а) способность стабильно предоставлять продукцию и услуги, которые удовлетворяют требования потребителей и применимые законодательные и нормативные правовые требования;
- б) создание возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;
- с) направление усилий на риски и возможности, связанные со средой и целями организации;
- д) возможность продемонстрировать соответствие установленным требованиям системы менеджмента качества.

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон

С учетом влияния, которое заинтересованные стороны оказывают или могут оказать на способность организации постоянно поставлять продукцию и услуги, отвечающие требованиям потребителей и применимым к ним законодательным и нормативным правовым требованиям, организация должна определить:

- а) заинтересованные стороны, имеющие отношение к системе менеджмента качества;
- б) требования этих заинтересованных сторон, относящиеся к системе менеджмента качества.

Организация должна осуществлять мониторинг и анализ информации об этих заинтересованных сторонах и их соответствующих требованиях.

заинтересованная сторона (interested party), стейкхолдер (stakeholder): Лицо или организация (3.2.1), которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или

воспринимать себя в качестве последних. [ГОСТ Р ИСО 9000-2015]
Ориентация на потребителей
<p>Высшее руководство должно демонстрировать лидерство и приверженность в отношении ориентации на потребителей посредством обеспечения того, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) требования потребителей, а также применимые законодательные и нормативные правовые требования определены, поняты и неизменно выполняются; б) риски и возможности, которые могут оказывать влияние на соответствие продукции и услуг и на способность повышать удовлетворенность потребителей, определены и рассмотрены; с) в центре внимания находится повышение удовлетворенности потребителей.
Лидерство
<p>Лидеры на всех уровнях организации обеспечивают единство цели и направления деятельности организации и создают условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества.</p>
<p>К потенциальным основным преимуществам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение результативности и эффективности при достижении целей организации в области качества; - лучшая согласованность процессов организации; - улучшение обмена информацией между уровнями и функциями организации; - развитие и улучшение способности организации и ее работников достигать желаемых результатов.
Взаимодействие работников
<p>Для организации крайне важно, чтобы все работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности.</p>
<p>Для того чтобы эффективно и результативно управлять организацией, очень важно уважать и вовлекать всех работников на всех уровнях организации. Признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний способствуют взаимодействию работников для достижения целей организации.</p>
<p>К потенциальным основным преимуществам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - улучшенное понимание работниками целей организации в области качества и усиление мотивации по достижению этих целей; - повышение вовлеченности работников в деятельность по улучшению; - увеличение личностного развития, проявления инициативы и креативности; - повышение удовлетворенности работников; - повышение доверия и сотрудничества во всей организации; - повышение внимания к общим ценностям и культуре во всей организации.

Процессный подход
<p>Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более эффективно и результативно, когда деятельность осознается и управляется как взаимосвязанные процессы, которые функционируют как согласованная система.</p>
<p>Система менеджмента качества состоит из взаимосвязанных процессов. Понимание того, каким образом этой системой создаются результаты, позволяет организации оптимизировать систему и ее результаты деятельности.</p>
<p>К потенциальным основным преимуществам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение способности сосредотачивать усилия на ключевых процессах и возможностях для улучшения; - последовательные и прогнозируемые выходы в системе согласованных процессов; - оптимизация деятельности посредством результативного менеджмента процессов, эффективного использования ресурсов и снижения межфункциональных барьеров; - возможности для организации обеспечивать уверенность заинтересованных сторон в отношении согласованности, результативности и эффективности ее деятельности.
Улучшение
<p>Успешные организации постоянно нацелены на улучшение.</p>
<p>Улучшение крайне необходимо организации, чтобы сохранять и поддерживать текущие уровни осуществления деятельности, реагировать на изменения, связанные с внутренними и внешними условиями, и создавать новые возможности.</p>
<p>К потенциальным основным преимуществам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - улучшение результатов процессов, возможностей организации и повышение удовлетворенности потребителей; - усиление внимания к определению и исследованию коренных причин с последующими предупреждающими и корректирующими действиями; - повышение способности предугадывать и реагировать на внутренние и внешние риски и возможности; - углубленное рассмотрение постепенных и прорывных улучшений; - более эффективное применение знаний для улучшения; - усиление побуждения к инновациям.
Принятие решений, основанное на свидетельствах
<p>Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью создадут желаемые результаты.</p>
<p>Принятие решений может быть сложным процессом, и с ним всегда связана</p>

некоторая неопределенность. Он часто вовлекает многочисленные типы и источники исходных данных, а также их интерпретацию, которая может носить субъективный характер. Важно понимать причинно-следственные связи и их возможные незапланированные последствия. Анализ фактов, свидетельств и данных приводит к большей степени объективности и уверенности в принятых решениях.

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- улучшение процесса принятия решений;
- улучшение оценивания результатов процессов и способности достигать целей;
- улучшение результативности и эффективности работы;
- повышение способности анализировать, ставить задачи и менять взгляды и решения;
- повышение способности демонстрировать результативность прошлых решений.

Менеджмент взаимоотношений

Для достижения устойчивого успеха организации управляют своими взаимоотношениями с соответствующими заинтересованными сторонами, такими, как поставщики.

Заинтересованные стороны влияют на результаты деятельности организации. Устойчивый успех с большей вероятностью будет достигаться в ситуации, когда организация управляет взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами для того, чтобы оптимизировать их влияние на результаты ее деятельности. Менеджмент взаимоотношений с ее поставщиками и партнерами часто имеет особую важность.

К потенциальным основным преимуществам относятся:

- улучшение результатов деятельности организации и соответствующих заинтересованных сторон путем реагирования на возможности и ограничения, относящиеся к каждой заинтересованной стороне;
- общее понимание целей и ценностей заинтересованными сторонами;
- увеличение способности создавать ценность для заинтересованных сторон посредством совместного использования ресурсов и компетентности, а также осуществления менеджмента в отношении рисков, связанных с качеством;
- хорошо управляемая цепочка поставок для обеспечения стабильного потока предоставления продукции и услуг.

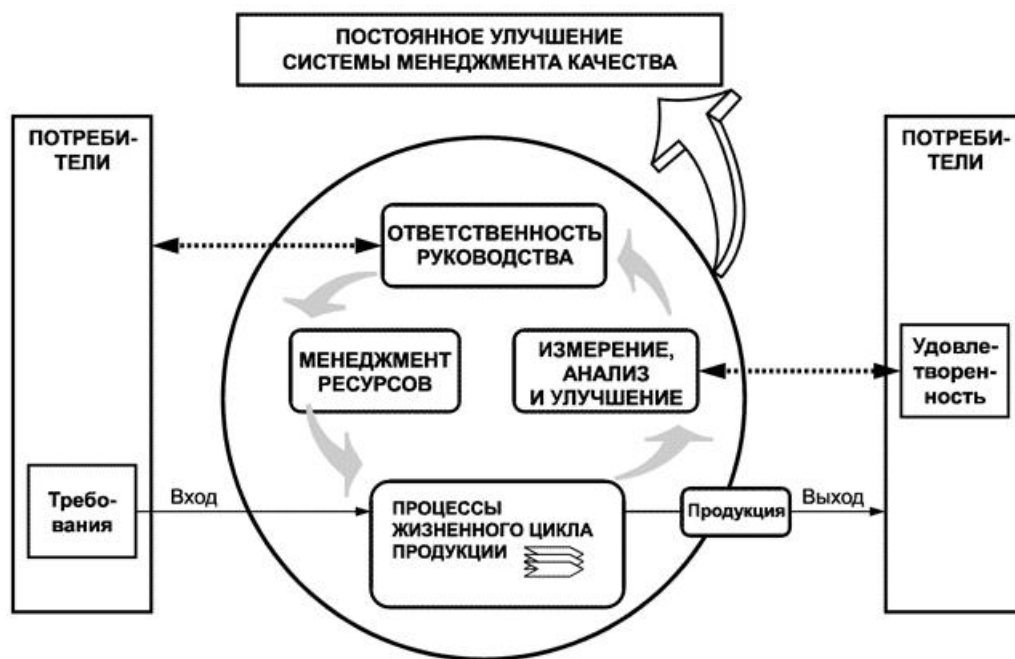


Рисунок 1 - Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

Условные обозначения:

- > - деятельность, добавляющая ценность;
> - поток информации.

Приведенная на рисунке 1 модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе. Эта модель показывает, что потребители играют существенную роль в установлении требований, рассматриваемых в качестве входов. Мониторинг удовлетворенности потребителей требует оценки информации о восприятии потребителями выполнения их требований.

Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- понимать и постоянно выполнять требования;
- рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- достигать результативного функционирования процессов;
- улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

жизненный цикл продукции (ЖЦП): Совокупность взаимосвязанных процессов изменения состояния продукции при ее создании, использовании (эксплуатации) и ликвидации (с избавлением от отходов путем их утилизации и/или удаления). [ГОСТ Р 53791-2010]

стадия жизненного цикла продукции (СЖЦП): Условно выделяемая часть ЖЦП, которая характеризуется спецификой направленности работ, производимых на этой стадии, и конечными результатами. [ГОСТ Р 53791-2010]

Жизненный цикл продукции производственно-технического назначения включает в себя следующие СЖЦП:

- обоснование разработки (маркетинг-научные исследования);
- проектирование и разработка (ОКР);
- производство и контроль (приемка);
- обращение и реализация
- эксплуатация (использование или хранение);
- капитальный ремонт (модернизацию);
- ликвидацию (с избавлением от отходов путем их утилизации и/или удаления).

Определение требований, относящихся к продукции и услугам

При определении требований к продукции и услугам, которые будут предлагаться потребителям, организация должна убедиться, что:

- а) требования к продукции и услугам определены, включая:
 - 1) применимые законодательные и нормативные правовые требования;
 - 2) требования, рассматриваемые организацией как необходимые;
- б) может выполнять требования к продукции и услугам, которые она предлагает.

Организация должна проводить анализ, прежде чем принять обязательство поставить продукцию или предоставить услуги потребителям, чтобы учесть:

- а) требования, установленные потребителем, в том числе требования к поставке и деятельности после поставки;
- б) требования, не заявленные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;
- с) требования, установленные организацией;
- д) законодательные и нормативные правовые требования, применимые к продукции и услугам;
- е) требования контракта или заказа, отличающиеся от ранее сформулированных.

Организация должна обеспечить, чтобы были приняты решения по требованиям контракта или заказа, отличающимся от ранее установленных.

Если потребитель не выдвигает документированных требований, организация должна подтвердить его требования до принятия к исполнению.

Организация должна разработать, внедрить и поддерживать процесс проектирования и разработки, подходящий для обеспечения последующего производства продукции или предоставления услуги.

Входные данные для проектирования и разработки

Организация должна определить требования, имеющие важное значение для конкретного вида проектируемых и разрабатываемых продукции и услуг.

Организация должна рассмотреть:

- а) функциональные и эксплуатационные требования;
- б) информацию, полученную из предыдущей аналогичной деятельности по проектированию и разработке;

<p>с) законодательные и нормативные правовые требования;</p> <p>д) стандарты или своды практик, которые организация обязалась применять;</p> <p>е) возможные последствия неудачи, связанные с характером продукции и услуг.</p> <p>Входные данные должны быть адекватны целям проектирования и разработки, а также быть полными и непротиворечивыми.</p> <p>Противоречия входных данных проектирования и разработки должны быть разрешены.</p> <p>Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию по входным данным проектирования и разработки.</p>
Выходные данные проектирования и разработки
<p>Организация должна обеспечить, чтобы выходные данные проектирования и разработки:</p> <p>а) соответствовали входным требованиям;</p> <p>б) были адекватными для последующих процессов производства продукции и предоставления услуг;</p> <p>с) содержали требования к мониторингу и измерению, насколько это подходит, а также критерии приемки или ссылки на них;</p> <p>д) определяли характеристики продукции и услуг, которые имеют важное значение для их целевого назначения, безопасного и надлежащего предоставления.</p> <p>Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию по выходным данным проектирования и разработки.</p>
Изменения проектирования и разработки
<p>Организация должна идентифицировать, анализировать и управлять изменениями, сделанными во время или после проектирования и разработки продукции и услуг, в той степени, которая необходима для обеспечения исключения негативного влияния на соответствие требованиям.</p>
<p>Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию по:</p> <p>а) изменениям проектирования и разработки;</p> <p>б) результатам анализов;</p> <p>с) санкционированию изменений;</p> <p>д) действиям, предпринятым для предотвращения неблагоприятного влияния.</p>
Производство продукции и предоставление услуг
<p>Организация должна осуществлять производство продукции и предоставление услуг в управляемых условиях.</p> <p>Управляемые условия должны включать в себя, насколько это применимо:</p> <p>а) доступность документированной информации, определяющей:</p>

<p>1) характеристики производимой продукции, предоставляемых услуг или осуществляемой деятельности;</p> <p>2) результаты, которые должны быть достигнуты;</p> <p>б) доступность и применение ресурсов, подходящих для осуществления мониторинга и измерений;</p> <p>с) осуществление деятельности по мониторингу и измерению на соответствующих этапах в целях верификации соответствия процессов или их выходов критериям управления, а также соответствия продукции и услуг критериям приемки;</p> <p>д) применение соответствующей инфраструктуры и среды для функционирования процессов;</p> <p>е) назначение компетентного персонала, включая любую требуемую квалификацию;</p> <p>ф) валидацию и периодическую повторную валидацию способности процессов производства продукции и предоставления услуг достигать запланированных результатов в тех случаях, когда конечный выход не может быть верифицирован последующим мониторингом или измерением;</p> <p>г) выполнение действий с целью предотвращения ошибок, связанных с человеческим фактором;</p> <p>h) осуществление выпуска, поставки и действий после поставки.</p>
<p>валидация (validation): Подтверждение, посредством представления <i>объективных свидетельств</i> (3.8.3), того, что <i>требования</i> (3.6.4), предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены.</p> <p>Примечания</p> <p>1 Объективное свидетельство, необходимое для валидации, является результатом <i>испытания</i> (3.11.8) или других форм <i>определения</i> (3.11.1), таких как осуществление альтернативных расчетов или анализ <i>документов</i> (3.8.5).</p> <p>2 Слово "валидирован" используют для обозначения соответствующего статуса.</p> <p>3 Условия, применяемые при валидации, могут быть реальными или смоделированными.</p>
<p>Выпуск продукции и услуг (контроль)</p>
<p>Организация должна внедрять запланированные мероприятия на соответствующих этапах в целях верификации выполнения требований к продукции и услугам.</p>
<p>верификация (verification): Подтверждение, посредством представления <i>объективных свидетельств</i> (3.8.3), того, что установленные <i>требования</i> (3.6.4) были выполнены.</p> <p>Примечания</p> <p>1 Объективное свидетельство, необходимое для верификации, может быть</p>

результатом *контроля* (3.11.7) или других форм *определения* (3.11.1), таких как осуществление альтернативных расчетов или анализ *документов* (3.8.5).

2 Деятельность, выполняемая при верификации, иногда называется квалификационным *процессом* (3.4.1).

3 Термин "верифицирован" используют для обозначения соответствующего статуса.

Выпуск продукции и услуг для потребителя не должен происходить до окончания реализации всех запланированных мероприятий с удовлетворительными результатами, кроме тех случаев, когда это санкционировано уполномоченным органом и/или лицом и, когда это применимо, самим потребителем.

Организация должна регистрировать и сохранять документированную информацию о выпуске продукции и услуг. Документированная информация должна включать:

- а) свидетельства, демонстрирующие соответствие критериям приемки;
- б) прослеживаемость в отношении должностного лица (лиц), санкционировавшего(их) выпуск продукции и услуг.

Сохранение продукции

Организация должна сохранять выходы во время производства продукции и предоставления услуг в той мере, насколько это будет необходимым для обеспечения соответствия требованиям.

Примечание - Сохранение может включать в себя идентификацию, погрузочно-разгрузочные работы, предотвращение загрязнения, упаковывание, хранение, перемещение или транспортировку, и защиту.

Деятельность после поставки

Организация должна обеспечить выполнение требований к деятельности, связанной с продукцией и услугами, после того, как они были поставлены.

При определении объема требуемой деятельности после поставки организация должна рассматривать:

- а) законодательные и нормативные правовые требования;
- б) потенциальные нежелательные последствия, связанные с ее продукцией и услугами;
- с) характер, использование и предполагаемое время жизни продукции и услуг;
- д) требования потребителей;
- е) обратную связь с потребителями.

Примечание - Деятельность после поставки может включать в себя действия согласно гарантийным обязательствам, контрактным обязательствам (такие как обслуживание) и дополнительные услуги, как например переработка или окончательное уничтожение.

Мониторинг, измерение, анализ и оценка

Организация должна проводить мониторинг данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребностей и ожиданий. Организация должна определить методы получения, мониторинга и анализа этой информации.

Примечание - Примеры мониторинга восприятия потребителями могут включать опрос потребителей, отзывы от потребителей о поставленных продукции и услугах, встречи с потребителями, анализ доли рынка, благодарности, претензии по гарантийным обязательствам и отчеты дилеров.

Организация должна определить:

- а) что должно подлежать мониторингу и измерениям;
- б) методы мониторинга, измерения, анализа и оценки, необходимые для обеспечения достоверных результатов;
- с) когда должны проводиться мониторинг и измерения;
- д) когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены.

Организация должна анализировать и оценивать соответствующие данные и информацию, полученную в ходе мониторинга и измерения.

Примечание - Методы анализа данных могут включать в себя статистические методы.

Результаты анализа должны быть использованы для оценки:

- а) соответствия продукции и услуг;
- б) степени удовлетворенности потребителей;
- с) результатов деятельности и результативности системы менеджмента качества;
- д) успешности планирования;
- е) результативности действий, предпринятых в отношении рисков и возможностей;
- ф) результатов деятельности внешних поставщиков;
- г) потребности в улучшениях системы менеджмента качества.

Организация должна оценивать результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества.

Организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство полученных результатов.

Лидерство и приверженность

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы менеджмента качества посредством:

- а) принятия ответственности за результативность системы менеджмента качества;

- b) обеспечения разработки политики и целей в области качества, которые согласуются с условиями среды организации и ее стратегическим направлением;
- c) обеспечения интеграции требований системы менеджмента качества в бизнес-процессы организации;
- d) содействия применению процессного подхода и риск-ориентированного мышления;
- e) обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы менеджмента качества;
- f) распространения в организации понимания важности результативного менеджмента качества и соответствия требованиям системы менеджмента качества;
- g) обеспечения достижения системой менеджмента качества намеченных результатов;
- h) вовлечения, руководства и оказания поддержки участия работников в обеспечении результативности системы менеджмента качества;
- i) поддержки улучшения;
- j) поддержки других соответствующих руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности;

Высшее руководство должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику в области качества, которая:

- a) соответствует намерениям и среде организации, а также поддерживает ее стратегическое направление;
- b) создает основу для установления целей в области качества;
- c) включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;
- d) включает в себя обязательство постоянно улучшать систему менеджмента качества.

Функции, ответственность и полномочия в организации

Высшее руководство должно обеспечить определение, доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций.

Высшее руководство должно распределить обязанности, ответственность и полномочия для:

- a) обеспечения соответствия системы менеджмента качества требованиям настоящего стандарта;
- b) обеспечения получения намеченных результатов процессов;
- c) отчетности высшему руководству о результатах функционирования системы менеджмента качества и возможностях ее улучшения (10.1);
- d) поддержки ориентации на потребителя во всей организации;
- e) сохранения целостности системы менеджмента качества при планировании и внедрении изменений в систему менеджмента качества.