

РАСПОРЯЖЕНИЕ

12.05.2005 г № ...
г. N–ск

*о плане контроля соблюдения установленной
технологии, обязанностях контролера
и Экране качества*

В целях улучшения качества продукции и процессов, в частности:

- усиления исполнительской дисциплины в цехе <...>;
- оформления несоответствий (нарушений), возникающих на территории цеха, согласно требованиям СМК по стандарту ISO 9001–2001;
- направления основных усилий мастеров производственных участков не только на устранение *последствий* несоответствий, но прежде всего – на устранение *причин* этих несоответствий;
- поощрения рабочего персонала добровольно и своевременно сообщать информацию об обнаруженных несоответствиях (допущенных нарушениях);

а также в связи с введением в штатное расписание цеха <...> должности «контролер изделий, полуфабрикатов и материалов 4 разряда»

ОБЯЗЫВАЮ:

с 16.05.2005 г

1. Старшего мастера цеха:

- 1.1 Ввести в действие документ «Замечания по качеству продукции и процессов» (т.е. Экран качества, сокращенно ЭК) в количестве 2 единиц: по рабочим¹ и по мастерам² цеха.
- 1.2 Осуществлять контроль ведения ЭК в установленном порядке (см. документ «Порядок ведения Экрана качества»).
- 1.3 Проводить комплекс мероприятий по своевременной генерации, обновлению, обработке, архивированию и хранению ЭК:
 - 1) Не позже начала первой дневной смены (8:00) каждого календарного месяца вывешивать новые (пустые) экземпляры ЭК: на информационном стенде цеха – по рабочим, в кабинете начальника цеха – по мастерам. Обеспечивать постоянное нахождение рядом с ЭК документа «Порядок ведения Экрана качества»;
 - 2) по окончании каждого календарного месяца производить обработку ЭК:
 - исключать из рассмотрения записи, не имеющие силы (т.е. внесенные в ЭК с нарушениями установленного порядка), и проводить разъяснительную работу с должностными лицами, внесшими в ЭК такие записи;
 - принимать решение о характере и степени взысканий за нарушения (или о виде и размере поощрения за успехи) по тем записям, у которых на момент начала следующего календарного месяца графа №6 осталась незаполненной;

¹ Место размещения ЭК – в углу цеха <...>, на информационном стенде (у входа в административные помещения).

² Место размещения ЭК – в кабинете начальника цеха.

- в период начисления заработной платы (1–10 число каждого месяца) контролировать работу экономиста ООТиЗ по внесению в ведомости по заработной плате штрафов и премий³ согласно записям в ЭК;
 - на основании записей в ЭК ежемесячно составлять служебную записку в ООТиЗ с просьбой издать приказ о премировании;
- 3) ЭК за истекший месяц подшивать в папку «1.8. Экраны качества», хранящуюся в кабинете начальника цеха;
- 4) по завершении календарного года перемещать ЭК из указанной папки в архив.

2. Контролера изделий, полуфабрикатов и материалов цеха <...>:

- 2.1 Принять выполнение «Плана контроля соблюдения установленной технологии на операциях цеха <...>» как свою основную обязанность; приступить к исполнению обязанностей.
- 2.2 В случае обнаружения нарушения на производственном участке обязательно ставить в известность сменного мастера или бригадира (при их присутствии на рабочем месте).

3. Работников цеха <...>, имеющих право вносить записи в ЭК, придерживаться установленного порядка (см. документ «Порядок ведения Экрана качества»).

4. Сменных мастеров производственных участков цеха <...>:

- 4.1 Содействовать контролеру в исполнении его обязанностей.
- 4.2 Уделять особое внимание заполнению граф №№ 9 и 10 ЭК.

Начальник цеха <...>

И.И. Иванов

Рассылка:

1. Данный («основной») экземпляр подшить в папку «1.2. Приказы и распоряжения», хранящуюся в кабинете начальника цеха, с обязательной регистрацией в перечне.
2. 4 ксерокопии с основного экземпляра («экземпляры участков») подшить в папки «Служебная документация», хранящиеся на производственных участках, с обязательной регистрацией в перечнях.
3. 1 ксерокопию с основного экземпляра передать экономисту ООТиЗ.

Ознакомление:

1. Все руководители цеха <...> под роспись на обороте основного экземпляра.
2. Контролер цеха <...> под роспись на обороте основного экземпляра.
3. Все рабочие под роспись на обороте экземпляров участков.

³ Согласно сноске 7 к п. 4.1.6. действующего «Положения об оплате труда работников ЗАО «...» «... начальник цеха имеет право дополнительно премировать отличившегося работника, но не более 20% от тарифно-окладной части».

Порядок ведения документа «Замечания по качеству продукции и процессов» («Экран качества»)

Номера пунктов соответствуют сноскам в «шапке» ЭК.

1. Вносить записи в ЭК имеют право:
 - 1) Руководители цеха (сменные мастера участков, старший мастер цеха, начальник цеха) – в адрес любого из подчиненных, а также в адрес работников Службы Главного механика (СГМ), выполняющих работы на территории цеха <...>.
 - 2) Контролер цеха – в адрес рабочих и сменных мастеров цеха (по итогам выполнения «Плана контроля соблюдения установленной технологии»).
 - 3) Технологи цеха – в адрес рабочих и сменных мастеров цеха.
 - 4) Механики и бригадиры СГМ – в адрес рабочих цеха <...>.
 - 5) Рабочие цеха – в свой собственный адрес о допущенном нарушении (при наличии такой записи, сделанной добровольно и своевременно, рабочий освобождается от любых наказаний вне зависимости от «тяжести» нарушения), с прочерком в графе №6.

Корректировать записи, внесенные в ЭК, имеет право только сам автор записи (за своей подписью), в противном случае при обработке правка игнорируется.
2. Дату и время следует вводить в формате «ДД.ММ ЧЧ:ММ», например: «19.05 10:30».
3. Нарушение установленного порядка выполнения работ (в терминах СМК – «несоответствие») – это любое отклонение качества продукции и процессов от стандартов, норм и правил, описанных в официально утвержденных нормативно-распорядительных документах (ИТК, инструкции всех видов, положения, регламенты, приказы, распоряжения и др.). Например, сюда относятся как нарушение установленного порядка выполнения операции или выпуск брака (нарушена инструкционно-технологическая карта), так и опоздание на работу (нарушены правила внутреннего трудового распорядка), или же работа без СИЗ (нарушена инструкция по охране труда) и т.д. В любом случае, должностное лицо, вносящее в ЭК запись о нарушении, обязано формулировать его как нарушение конкретного пункта конкретного документа. В противном случае запись не имеет силы, а соответствующий штраф аннулируется. Никакие традиции, частные соглашения, негласные правила, устные договоренности и распоряжения и др. – одним словом, правила, не имеющие статуса официально утвержденных – не могут служить основанием для претензий и штрафов.
4. Руководители цеха могут вносить в ЭК и записи о поощрении подчиненных за достижения в работе, с соответствующим дополнительным (т.е. сверх 100%) премированием (в этом случае в графах №№ 9 и 10 ЭК следует поставить прочерки).
5. Вносить в ЭК записи без указания должности и ФИО конкретных работников, которым оно адресовано, запрещается. Во-первых, это означает, что в ЭК не должно быть безадресных записей. Во-вторых, для определения ФИО работников, допустивших нарушение, зачастую необходимо провести целое расследование. В этом случае запрет на записи в ЭК без должности и ФИО означает, что все расследования по факту обнаруженных нарушений надо проводить на месте, «по горячим следам». Запись в ЭК без указания должности и ФИО не имеет силы.

6. Должностное лицо, вносящее в ЭК запись о нарушении (поощрении), устанавливает сумму штрафа (доп. премии) по своему личному усмотрению. В зависимости от характера нарушения, максимальный размер штрафа может составить: при нарушении трудовой дисциплины – до 20% (размер внутрицеховой премии), при нарушении установленной технологии и выпуске брака – до 50% (размер премии «за качество»). В исключительных случаях размер штрафа может достигать 100% (см. «Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО "...»», «Положение об оплате труда работников ЗАО "...»). Сумму штрафа следует указывать со знаком «минус».

Максимальный размер дополнительной премии (в целом за месяц) задан п. 4.1.6. действующего «Положения об оплате труда работников ЗАО «...»»: «... начальник цеха имеет право дополнительно премировать отличившегося работника, но не более 20% от тарифно-окладной части». Сумму доп. премии следует указывать со знаком "плюс".

Должностное лицо, вносящее запись в ЭК, имеет право не проставлять сумму штрафа: во-первых, если считает, что в данном случае можно ограничиться предупреждением (в этом случае в графе «Штраф» необходимо написать слово «Предупреждение»), а во-вторых, если желает передать право определить размер штрафа мастеру участка (в этом случае графу «Штраф» необходимо оставить пустой). В последнем случае мастер участка обязан самостоятельно определить (и вписать в ЭК) штраф до окончания своей смены. Вместе с тем, при наличии смягчающих обстоятельств мастер также имеет право ограничиться предупреждением.

Все казанное в равной степени относится и к дополнительному премированию.

7. По аналогии с п.4, вносить в ЭК записи без подписи, т.е. указания должности и ФИО автора записи, запрещается. Анонимная запись в ЭК не имеет силы, а соответствующий штраф (доп. премия) аннулируется.
8. Поскольку записи в ЭК тесно связаны с таким неприятным событием, как уменьшение размера премии, требуется знать и фиксировать отношение самого работника, допустившего нарушение, к самому факту нарушения, а также всем принятым решениям и примененным мерам. В случае, когда работник не считает нужным (не имеет возможности) давать объяснения, это обязан сделать его мастер – до окончания своей смены.
9. Главная задача ЭК – не демонстрация штрафов нарушителям технологии и трудовой дисциплины, а своевременное и объективное отражение информации о допущенных ошибках в работе. В большинстве случаев идти на нарушения людей вынуждает не злой умысел, не халатность, а несовершенная система организации труда. Ошибки же ценны тем, что *выявляют слабые места системы*, и мастер должен воспринимать это не как претензию или укор, а как возможность увидеть (и затем устранить) слабые места введенного ему участка, как шанс улучшить положение дел.

По факту каждого выявленного нарушения мастер обязан продумать и предпринять меры, направленные на устранение его последствий и (самое главное!) *причин*. В связи с этим, графа 10 ЭК является обязательной к заполнению. Устранить последствия нарушения – все равно что *потушить пожар*, а устранить причину – значит, *предотвратить все последующие пожары*. Найти и устранить истинную причину несоответствия гораздо важнее (и несоизмеримо сложнее!), чем найти и наказать виновного.

Бездействие же в ответ на вскрытые системные ошибки – вот однозначный повод для серьезных претензий к мастеру.

Таким образом, должностное лицо, вносящее запись в ЭК, обязано заполнить все графы (в ряде случаев – за исключением граф 6, 9, 10).

Начальник цеха <...>

И.И. Иванов

26.04.2005 г

Рабочее наименование документа:

ЭКРАН КАЧЕСТВА

Официальное наименование документа:

ЗАМЕЧАНИЯ ПО КАЧЕСТВУ ПРОДУКЦИИ И ПРОЦЕССОВ

Подразделение:

Цех <...>

Документ ведется по
категории работников:

РАБОЧИЕ

Период действия документа:

МАЙ 2005 г.

Документ ведут:

Работники цеха <...> и СГМ, технологи цеха <...>¹.

Ответственный за ведение документа

Статус документа:

Зарегистрированная запись по качеству.

в установленном порядке:

Старший мастер цеха <...>.

№ п/п	Дата и время² внесения записи	Описание несоответствия³ / запись об успехах в работе⁴	Работник, которому адресована данная запись⁵		Штраф / доп. премия⁶, руб	Несоответствие выявил (запись об успехах в работе сделал)⁷		Объяснения / комментарии работника по поводу данной записи⁸	Меры, предпринятые мастером участка по устранению последствий и причин выявленного нарушения⁹
			должность / специальность	ФИО		Должность	ФИО		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10