**Процесс непрерывного улучшения**

Рязанцев Андрей Алексеевич, менеджер

Коротко сущность такого управления можно определить так:

В фонде резервируются средства на восстановление качества.

При наличии брака качество восстанавливается за счет средств фонда.

Остаток средств фонда выплачивается в виде премии за качество.

Прежде чем приступать к работе по совершенствованию системы управления качеством, необходимо обобщить статистические данные по потерям, связанным с низким качеством (транспортные потери, затраты труда, материалов и т.п.). Все потери переводятся в денежный эквивалент. Репутационный вред в денежный эквивалент не переводится, т.к. считается, что репутационный вред недопустим, поэтому фирма должна предпринять все возможные способы, чтобы предотвратить ущерб ее репутации. Если статистических данных о потерях нет, то до начала работы по совершенствованию качества надо обязательно такие данные получить либо за счет статистических наблюдений и анализа финансовой и другой отчетности, либо, что менее предпочтительно, опираясь на мнение нескольких экспертов.

Для финансового управления качеством создается специализированный Фонд качества (ФК).

Средства из ФК расходуются на цели:

Оплаты ущерба, нанесенного Заказчикам и сторонним лицам и судебных издержек из-за низкого качества.

Ликвидации поломок, аварий, последствий некачественного выполнения работ.

Коллективного поощрения (всех работников фирмы). Годовая премия.

Группового поощрения (по отделам, рабочим группам, созданным для освоения объекта). Полугодовая премия.

Индивидуального поощрения за качественное выполнение работы. Квартальная премия.

Примечание:

Способность выполнять работы в срок, также характеризующая качество менеджмента на фирме (качество планирования и управления ресурсами), в данной статье подробно не рассматривается. Вознаграждение за качественную организацию работ для руководителя соответствующего уровня может быть предусмотрено в фонде индивидуального поощрения.

Выплата вознаграждений из ФК носит отложенный характер – после практического подтверждения качества через определенное время, обычно полгода или год.

Если за отчетный период не было случаев брака, то все средства из фонда возмещения и восстановления переводятся в фонд поощрения и выплачиваются в виде премии за качество.

Величина ФК связана с гарантийным сроком (см. Приложение №1), однако следует учитывать, что некачественная работа, выявленная Заказчиком и доставляющая Заказчику значительные неудобства, даже после истечения гарантийного срока, может существенно влиять на репутацию фирмы.

Виновные в низком качестве и доля удерживаемой премии должны определяться, как правило, комиссионно, в составе специально созданной комиссии по качеству. В работе комиссии должна соблюдаться гласность.

Размер премии (процент от заработной платы или повышающий коэффициент от минимальной премии по качеству), как индивидуальной, так и групповой, зависит от влияния на качество и на возможный ущерб.

Допуск к работе специалистов оформляется официально, только после того, как будет подтверждена необходимая квалификация (обычно практический экзамен после обучения).

Обучение проводится либо преподавателем, либо менеджером, прорабом с навыками обучения и практическим опытом за отдельное вознаграждение. Контроль качества обучения проводится другими уполномоченными лицами, не принимавшими участия в обучении.

Обучение должно быть категорировано по уровню сложности и по специализации. На каждого специалиста заводится формуляр, в котором отражаются его теоретические и практические знания и навыки, а также недостатки в работе, систематически допускаемые ошибки.

Рабочим присваиваются разряды, которые являются официальным подтверждением способности выполнять работу определенной сложности с заданным уровнем качества. Разряды присваиваются и снижаются в зависимости от показателей качества выполненной работы. На фирме может быть своя собственная шкала разрядов, применяемая для внутренних целей.

При увольнении сотрудника по причинам, не связанным с низким качеством работы, ему выплачивается 1/4 размера премии, учитываемой в том периоде, в котором происходит увольнение. Например: квартальная премия, если в квартале проработал 1, 5 месяца (1/2 квартала) будет рассчитана как 1/4 х 1/2 = 1/8=0,125=12,5%.

Для реализации целей управления качеством ФК делится на 2 основных части, различающиеся по функциональному назначению: для поощрения и для возмещения, которые, в свою очередь имеют свое деление на подфонды.

В таблице фонды размещены в порядке убывания важности, т.е наиболее важные фонды имеют меньший номер.

Выплаты из ФК производятся в порядке их важности. Если исчерпаны средства из более важного фонда, то производится перевод средств из менее важных. Может производиться условный заем средств из последующих периодов (т.е. может быть принято решение о невыплате, например, премий в следующем квартале). Однозначно удерживается выплата отделам (группам) и отдельным лицам, виновным в низком качестве. Перевод средств начинается с фонда личного поощрения, т.е. удерживается выплата сотрудникам, лично виновным. Если невозможно определить непосредственно виновных в отделе (рабочей группе), или если удержанных средств для индивидуального поощрения не хватает, то рассматривается вопрос об удержании премии отделу (рабочей группе).

Так как стоимость устранения недостатков обычно гораздо больше величины индивидуальной премии, более важные фонды должны иметь более высокий объем средств.

Комиссия по качеству должна в обязательном порядке учитывать мнение службы гарантии и сервиса, а также мнение Заказчика.

Если причина брака находится вне фирмы или невозможно точно определить виновных, то в случае, когда не хватает средств в фонде возмещения и восстановления, то все фонды поощрения пропорционально уменьшаются.

Для того, чтобы выявить виновных лиц через полгода-год, должна оформляться исполнительная документация (технологическая карта), где должны быть указаны фамилии и личные подписи лиц, производивших операции.

При такой структуре средств ФК и такой организации системы управления качеством ремонтно-восстановительные работы в малой фирме можно будет выполнять несколькими способами:

Устранение брака сотрудниками, его допустившими, с учетом их заинтересованности в получении как можно большей части премии за качество или же под угрозой лишения премий за несколько кварталов.

Привлечение других специалистов фирмы с оплатой восстановительных работ дополнительно.

Привлечение сторонней фирмы для устранения брака. Для определения минимальной стоимости ремонта в этом случае необходимо наличие нескольких конкурирующих между собой фирм, привлекаемых на тендерной основе. Фирма должна быть открыта к сотрудничеству со специалистами как по профильным специальностям, так и по непрофильным, но необходимым в процессе производства (например: со специалистами по подъемно-транспортному оборудованию, такелажным работам и т.п.). Должна быть база данных по специалистам.